

**T.C.  
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ-  
AİLE ÇATIŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN HİZMET  
SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI**

**Hilmiye TÜRESİN TETİK**

**Danışman  
Prof.Dr.Sevinç KÖSE**

**MANİSA-2016**

### TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

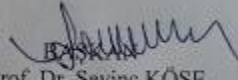
Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 29/03/2016 tarih ve 10/12 sayılı toplantısında jürimiz tarafından Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Hilmiye TÜRESİN TETİK'in "Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkilerin Hizmet Sektöründe Araştırılması " Konulu tezi incelenmiş ve aday 01/04/2016 tarihinde saat 09.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

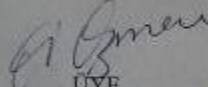
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 75. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

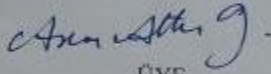
BAŞARILI olduğuna  OY BİRLİĞİ   
DÜZELTME yapılmasına \*  OY ÇOKLUĞU   
RED edilmesine \*\*  ile karar verilmiştir.

\* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın tez konusu ve/veya danışmanı değiştirilebilir.

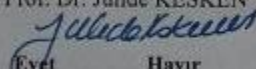
  
Prof. Dr. Sevinç KÖSE

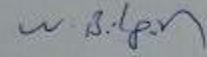
  
ÜYE  
Prof. Dr. Ömür Nezcan TIMURCANDAY ÖZMEN

  
ÜYE  
Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

ÜYE  
Prof. Dr. Jülide KESKEN

ÜYE  
Doç. Dr. Neçdet BİLGİN

  
Evet  Havır



Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkilerin Hizmet Sektöründe Araştırılması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/12/2015

Hilmiye Türesin Tetik

## ÖZET

### PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN HİZMET SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

Bu araştırmada, psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışma düzeyleri arasındaki ilişkilerin, etkilerin ve bu değişkenlerin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği beş meslek grubundan (polis, askeri personel, bankacı, hemşire, hekim) katılımcılar ile incelenmiştir. Bu amaçla, öncelikle psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması ile ilgili literatüre yer verilmiştir. Bu literatür kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, oluşturulan dört temel hipotez ve alt hipotezleri test edilmiştir. Bunların yanında, değişkenlerin demografik özellikler açısından anlamlı fark gösterip göstermediği de incelenmiştir. Kolayda ve kartopu örnekleme yöntemine göre 472 katılımcıya ulaşılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Üç ölçek ve demografik sorulardan oluşan ankette bir de açık uçlu soru bulunmaktadır. Anket verileri 2014 yılı aralık ayı ile 2015 yılı mart ayları arasında toplanmıştır.

Araştırmada, Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen, Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan 24 maddeli "psikolojik sermaye ölçeği", Carlson vd. (2000) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 9 maddeli "iş-aile çatışması ölçeği" ve Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlaması Baş vd. (2010) tarafından yapılan 12 maddeli "Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi" (LMX-MDX-12) ölçeği kullanılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeği; umut, dayanıklılık, öz yeterlilik ve iyimserlik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. İş-aile çatışması ölçeği; zaman, davranış ve stres tabanlı iş-aile çatışması olmak üzere üç boyutu; lider-üye etkileşimi ölçeği etki, katkı, sadakat ve mesleki saygı olmak üzere dört boyutu kapsamaktadır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri üç ölçek için de orijinal boyutları doğrulamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, psikolojik sermayenin boyutlarından en yüksek puanı alan "öz yeterlilik"tir. Ancak, diğer boyutların da ortalamanın üzerinde değer aldıkları bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi boyutlarından en yüksek puanı alan "katkı" olmakla birlikte, diğer boyutların da puanları ortalamanın üzerindedir. İş-aile çatışmasının boyutlarından en yüksek puanları zaman ve stres tabanlı iş-aile çatışması boyutları almakla birlikte, davranış

tabanlı iş-aile çatışması puanının da ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Değişkenlerin çeşitli demografik özellikler açısından farklılık gösterdiği de bulunmuştur.

Araştırma sonucunda, psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi, iş-aile çatışması ve alt boyutlarının arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra, toplam psikolojik sermayenin, toplam lider-üye etkileşimini pozitif etkilediği bulunmuştur. Dayanıklılık, iyimserlik, umut boyutları da etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı boyutlarını pozitif etkilemektedir. Lider-üye etkileşiminin sadakat ve mesleki saygı boyutlarının, stres tabanlı iş-aile çatışmasını azalttığı da ispatlanmıştır.



**ABSTRACT**

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN  
PSYCHOLOGICAL CAPITAL, LEADER-MEMBER EXCHANGE AND  
WORK -FAMILY CONFLICT IN THE SERVICE SECTOR**

This research explores the relationships between psychological capital, leader-member exchange, and work-family conflict and whether or not these variables differ based on demographic characteristics. The research participants are from five occupational groups (police officer, military personnel, banker, nurse, doctor). To this end, firstly psychological capital, leader-member exchange, and work-family conflict literature was covered. In this way, the relationships between the variables were examined, and the formulated four main hypotheses and their sub-hypotheses were tested. In addition, whether or not the variables differed significantly based on demographic characteristics was investigated. 472 participants were reached through convenience sampling and snowball sampling. Data were collected through a survey. The survey contains three scales, demographic questions, and one open-ended question. The survey data were collected between November 2014 and March 2015.

“The Psychological Capital Questionnaire” developed by Luthans et al. (2007) and adapted to Turkish by Erkuş and Fındıklı (2013), which consists of 24 items; “The Work-Family Conflict Scale” developed by Carlson et al. (2000) and adapted to Turkish by Erdoğan (2009), which consists of 9 items; and “The Multidimensional Leader-Member Exchange Scale 12 (LMX-MDX-12)” developed by Liden and Maslyn (1998) and adapted to Turkish by Baş et al. (2010), which consists of 12 items, were used in this study. The Psychological Capital Questionnaire is composed of four dimensions: hope, resilience, self-efficacy, and optimism. The Work-Family Conflict Scale is composed of three dimensions: time-based work-family conflict; behavior-based work-family conflict; and strain-based work-family conflict. The Multidimensional Leader-Member Exchange Scale, on the other hand, is composed of four dimensions: affect, contribution, loyalty, and professional respect. The validity and reliability analyses made for them confirmed the original dimensions of these measures.

In this study, among the dimensions of psychological capital, self-efficacy yielded the highest score, but the other dimensions of psychological capital also

yielded scores over the average. Among the dimensions of leader-member exchange, contribution yielded the highest score, but the other dimensions of leader-member exchange also yielded scores over the average. Among the dimensions of work-family conflict, time-based work-family conflict and strain-based work-family conflict yielded the highest score, but behavior-based work-family conflict also yielded a score over the average. The variables were found to differ based on various demographic characteristics.

In this study, significant relationships were detected between psychological capital, leader-member exchange, and work-family conflict as well as their dimensions. Additionally, total psychological capital was determined to have a positive influence on total leader-member exchange. The dimensions of resilience, optimism, and hope were determined to have a positive influence on affect, loyalty, contribution, and professional respect. Such dimensions of leader-member exchange as loyalty and professional respect were proved to reduce strain-based work-family conflict.

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans ve doktora eğitimim boyunca desteğini, emeğini, bilgisini ve yardımlarını hem özel hem de iş yaşamımda hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Prof.Dr.Sevinç KÖSE'ye; ikinci bir danışman gibi emek ve destek vererek, yönlendirmelerde bulunan değerli hocam Doç.Dr.Asena ALTIN GÜLOVA'ya; tez izleme toplantılarında zamanını, bilgisini paylaşarak emek veren değerli hocam Prof.Dr.Ömür ÖZMEN'e; tezime yapıcı eleştirileriyle katkıda bulunan değerli hocalarım Prof.Dr.Jülide KESKEN'e ve Doç.Dr.Necdet BİLGİN'e teşekkür ederim.

Tezimin en zorlayıcı aşamalarından biri olan veri toplama sürecinde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Doç.Dr.Mustafa POLAT'a; Halil ÖZDURAKOĞLU'na ve Ezgi TETİK'e, Dilek YÜKSEL'e, Mücella ARI'ya ve isimlerini tek tek sayamadığım tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Katkılarını, desteklerini, emeklerini ve sevgilerini her zaman hissettiğim sevgili annem Münire TÜRESİN'e, babam Bekir TÜRESİN'e ve kardeşim İdil TÜRESİN'e; gösterdiği anlayış ve destek için sevgili eşim Egemen Can TETİK'e ve aramıza katılmakta acele eden sevgili kızım Ece'ye sonsuz teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

### TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Hastalık/Sağlık Modeli.....	7
Tablo 2: Rekabetçi Avantaj Yaratmak için Sermayenin Gelişmesi.....	18
Tablo 3: Rekabetçi Avantajda Çeşitli Kaynakların Durumu .....	19
Tablo 4: İnsan Sermayesinin, Sosyal ve Psikolojik Sermayenin Yönetimi .....	21
Tablo 5: Psikolojik Sermayenin Boyutları.....	23
Tablo 6: Psikolojik Sermayeyi Oluşturan Boyutların Katkıları.....	38
Tablo 7: Liderliğe Yönelik Yaklaşımlar .....	56
Tablo 8: Lider-üye Etkileşiminin Kalitesini Etkileyen Değişkenler.....	67
Tablo 9: Lider-üye Etkileşim Kalitesi ile Negatif ve Pozitif İlişkili Değişkenler.....	74
Tablo 10: İş-Aile Etkileşimine Yönelik Yaklaşım Türlerindeki Nedensel İlişkilerin Yönü..	95
Tablo 11: İş-Aile Çatışmasını Arttıran ve Azaltan Değişkenler .....	103
Tablo 12: İş-Aile Çatışmasının Pozitif ve Negatif ilişkili Olduğu Sonuçlar.....	109
Tablo 13: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	124
Tablo 14: Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri .....	128
Tablo 15: Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları için Güvenilirlik Analizi.....	131
Tablo 16: İş-Aile Çatışması Alt Boyutları için Güvenilirlik Analizi .....	133
Tablo 17: Lider-üye Etkileşimi Alt Boyutları için Güvenilirlik Analizi.....	134
Tablo 18: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.....	138
Tablo 19: Psikolojik Ölçeğinin DFA Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleri .....	140
Tablo 20: İş-aile Çatışması Ölçeğinin DFA Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleri.....	141
Tablo 21: Lider-üye Etkileşimi Ölçeğinin DFA Sonuçlarının Uyum İyiliği Değerleri .....	142
Tablo 22: Psikolojik Sermaye Değişkeni ve Alt Boyutlarının Tek Grup T testi Sonuçları .	144
Tablo 23: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi .....	145
Tablo 24: Psikolojik Sermaye ve Alt boyutlarının Yöneticinin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi .....	145
Tablo 25: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olup/Olmama Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi .....	146
Tablo 26: Yöneticiyle Çalışma Süresinin Psikolojik Sermayeye İlişkin Bazı İstatistikleri .	147
Tablo 27: Psikolojik Sermaye İçin Varyans Homojenliği Testi .....	147
Tablo 28: Psikolojik Sermaye Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	147
Tablo 29: Psikolojik Sermaye Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	147
Tablo 30: Yöneticiyle Çalışma Süresinin Umut Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri .....	148
Tablo 31: Umut Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi .....	148

Tablo 32: Umut Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	148
Tablo 33: Umut Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	148
Tablo 34: Yöneticiyle Çalışma Süresinin Dayanıklılık Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri	149
Tablo 35: Dayanıklılık Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi .....	149
Tablo 36: Dayanıklılık Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	149
Tablo 37: Dayanıklılık Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	149
Tablo 38: Yöneticiyle Çalışma Süresinin İyimserlik Düzeyine ilişkin Bazı İstatistikleri ...	150
Tablo 39: İyimserlik Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi.....	150
Tablo 40: İyimserlik Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	150
Tablo 41: İyimserlik Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	150
Tablo 42: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Çalışılan Yöneticinin Yaşı Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	151
Tablo 43: Psikolojik Sermaye ve Alt boyutlarının Toplam Deneyim Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi .....	151
Tablo 44: Psikolojik Sermaye ve Alt boyutlarının Mevcut İşyerindeki Deneyim Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi .....	152
Tablo 45: Mesleklerin Psikolojik Sermayeye İlişkin Bazı İstatistikleri.....	152
Tablo 46: Psikolojik Sermaye için Varyans Homojenliği Testi.....	152
Tablo 47: Psikolojik Sermaye Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	153
Tablo 48: Psikolojik Sermaye Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	153
Tablo 49: Meslek Gruplarının Umut Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri.....	154
Tablo 50: Umut Boyutu için Varyans Homojenliği Testi.....	154
Tablo 51: Umut Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	155
Tablo 52: Umut Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	155
Tablo 53: Meslek Gruplarının Dayanıklılık Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri.....	156
Tablo 54: Dayanıklılık Boyutu İçin Varyans Homojenliği testi .....	156
Tablo 55: Dayanıklılık Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	157
Tablo 56: Dayanıklılık Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	157
Tablo 57: Meslek Gruplarının İyimserlik Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri.....	158
Tablo 58: İyimserlik Boyutu için Varyans Homojenliği Testi.....	158
Tablo 59: İyimserlik Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	159
Tablo 60: İyimserlik Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	159
Tablo 61: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Grup t Testi Sonuçları.....	160
Tablo 62: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	161
Tablo 63: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	162

Tablo 64: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Yöneticinin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	162
Tablo 65: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Çalışılan Sektör Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	163
Tablo 66: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olup/Olmama Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	163
Tablo 67: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Çalışılan Yöneticinin Yaşı Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	164
Tablo 68: İş-Aile Çatışması ve alt Boyutlarının Mevcut İşyerindeki Deneyim Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	165
Tablo 69: Meslek Gruplarının İş-Aile Çatışma Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri.....	165
Tablo 70: İş-Aile Çatışma Düzeyi için varyans homojenliği testi .....	165
Tablo 71: İş-Aile Çatışma Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	166
Tablo 72: İş-Aile Çatışma Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları.....	166
Tablo 73: Meslek Gruplarının Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri.....	167
Tablo 74: Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi.....	167
Tablo 75: Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu .....	167
Tablo 76: Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları .....	168
Tablo 77: Meslek Gruplarının Stres Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri.....	169
Tablo 78: Stres Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi.....	169
Tablo 79: Stres Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için tek faktörlü varyans Analizi Tablosu.....	170
Tablo 80: Stres Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi sonuçları .....	170
Tablo 81: Meslek Gruplarının Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri.....	171
Tablo 82: Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi .....	171
Tablo 83: Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu.....	172
Tablo 84: Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi İçin Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları .....	172
Tablo 85: Lider-üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Grup t Testi Sonuçları .....	173
Tablo 86: Lider-üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	174
Tablo 87: Lider-üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	174

Tablo 88: Lider-üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Yöneticinin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	175
Tablo 89: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Çalışılan Sektör Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	175
Tablo 90: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olup/Olmama Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	176
Tablo 91: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Çalışılan Yöneticinin Yaşı Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik t-Testi .....	176
Tablo 92: Meslek Gruplarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Bazı İstatistikler .	177
Tablo 93: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi .....	177
Tablo 94: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu.....	177
Tablo 95: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları .....	178
Tablo 96: Meslek Gruplarının Etki Düzeylerine ilişkin Bazı İstatistikler .....	179
Tablo 97: Etki Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi.....	179
Tablo 98: Etki Düzeyi için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu.....	179
Tablo 99: Lider-üye Etkileşim Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları	180
Tablo 100: Meslek Gruplarının Sadakat Düzeylerine İlişkin Bazı İstatistikler .....	181
Tablo 101: Sadakat Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi.....	181
Tablo 102: Sadakat Düzeyi için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu.....	181
Tablo 103: Sadakat Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları.....	182
Tablo 104: Meslek Gruplarının Katkı Düzeylerine İlişkin Bazı İstatistikler .....	183
Tablo 105: Katkı Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi .....	183
Tablo 106: Katkı Düzeyi için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu.....	183
Tablo 107: Katkı Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları .....	184
Tablo 108: Meslek Gruplarının Mesleki Saygı Düzeylerine İlişkin Bazı İstatistikler .....	185
Tablo 109: Mesleki Saygı Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi .....	185
Tablo 110: Mesleki Saygı Düzeyi için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu.....	185
Tablo 111: Mesleki Saygı Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları .....	186
Tablo 112: Değişkenler arası Korelasyon Değerleri.....	188
Tablo 113: H1 Hipotezine ilişkin Modelin Uyum Değerleri .....	197
Tablo 114: H2a Hipotezine ilişkin Modelin Uyum Değerleri .....	204
Tablo 115: H2b Hipotezine ilişkin Modelin Uyum değerleri .....	206
Tablo 116: H2c Hipotezine ilişkin Modelin Uyum değerleri .....	207
Tablo 117: H3 Hipotezine ilişkin Modelin Uyum değerleri .....	209
Tablo 118: H3a Hipotezine ilişkin Modelin Uyum değerleri .....	211
Tablo 119: H3b Hipotezine ilişkin Modelin Uyum değerleri .....	213

Tablo 120: H3d Hipotezine ilişkin Modelin Uyum değerleri ..... 216



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Karşılıklılık Süreci.....	51
Şekil 2: Lider-Üye Etkileşimin Gelişim Sürecinin Modeli.....	57
Şekil 3: Lider-Üye Etkileşim Modelinin Gelişimi .....	58
Şekil 4: Ayrı Alanlar Modeli .....	77
Şekil 5: Örtüşen Alanlar Modeli .....	78
Şekil 6: İş-Yaşam Bütünleşmesi Modeli.....	79
Şekil 7: İş-Aile Sınır Teorisi: Temel Kavramlar.....	81
Şekil 8: İş Taleplerinin ve İş Kaynaklarının Tahmini Sonuçları.....	87
Şekil 9: İş-Aile Dengesinin Boyutları .....	89
Şekil 10: İş-Aile Rol Baskısı Uyumsuzluğu .....	90
Şekil 11: Zaman Esaslı İş-Aile Çatışması.....	92
Şekil 12: Gerginlik (Stres) Esaslı İş-Aile Çatışması.....	93
Şekil 13: H1 hipotezine ilişkin model.....	121
Şekil 14: H1a, H1b, H1c, H1d hipotezlerine ilişkin modeller .....	121
Şekil 15: H2 hipotezine ilişkin model.....	121
Şekil 16: H2a, H2b, H2c, H2d hipotezlerine ilişkin modeller .....	121
Şekil 17: H3 hipotezine ilişkin model.....	122
Şekil 18: H3a, H3b, H3c, H3d hipotezlerine ilişkin modeller .....	122
Şekil 19: H4 hipotezine ilişkin model.....	122
Şekil 20: H4a, H4b, H4c, H4d hipotezlerine ilişkin modeller .....	122
Şekil 21: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu .....	139
Şekil 22: İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu .	140
Şekil 23: Lider-Üye Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu .....	141
Şekil 24: H1 hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri .....	122
Şekil 25: H1a hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri.....	199
Şekil 26: H1b hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri .....	200
Şekil 27: H1c hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri.....	201
Şekil 28: H1d hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri .....	202
Şekil 29: H2 hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri .....	203
Şekil 30: H2a hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri.....	204
Şekil 31: H2b hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri .....	206
Şekil 32: H2c hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri.....	207
Şekil 33: H2d hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri .....	208
Şekil 34: H3 hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri .....	209

Şekil 35: H3a hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değeri.....	211
Şekil 36: H3b hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değeri .....	213
Şekil 37: H3c hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değeri.....	215
Şekil 38: H3d hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değeri .....	216
Şekil 39: Doğrudan etkinin yer almadığı model .....	218



TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	iiv
YEMİN METNİ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PSİKOLOJİK SERMAYE**

1.Pozitif Psikoloji.....	6
1.2. Pozitif Psikolojinin Örgüt Çalışmalarına Yansımaları.....	14
1.2.1. Pozitif Örgütsel Davranış Akımı.....	15
1.2.2.Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu (Pozitif Örgütsel Bilim).....	16
1.3.Psikolojik Sermaye'nin Gelişimi ve Boyutları.....	18
1.3.1. Psikolojik Sermaye'nin Gelişimi.....	18
1.3.2. Psikolojik Sermaye ve Boyutları.....	22
1.3.2.1.Dayanıklılık (Resilience) (Esneklik/ Psikolojik Dayanıklılık/ Toparlanma Gücü/ Direnç/ Sorunların Üstesinden Çabuk Gelebilmek).....	26
1.3.2.2. İyimserlik (Optimism).....	28
1.3.2.3. Öz yeterlilik, Güven (Self-efficacy,Confidence).....	32
1.3.2.4. Umut, Ümit (Hope).....	34
1.4.Psikolojik Sermayenin İlişkili Olduğu Bireysel ve Örgütsel Değişkenler.....	39
1.5. Psikolojik Sermaye Düzeyini Etkileyen Değişkenler.....	45

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ**

2.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri.....	48
2.1.1. Rol Kuramı.....	48
2.1.2. Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı.....	49
2.1.3. Eşitlik Kuramı.....	52
2.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişimi.....	53
2.2.1. Dikey İkili Bağlantı Modeli.....	54
2.2.2.Lider-Üye Etkileşim Teorisi.....	55
2.2.3. Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik ile Lider-Üye Etkileşim Teorisi İlişkisi.....	61



2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisine Çok Boyutlu Yaklaşım.....	62
2.3.1. Katkı.....	63
2.3.2. Sadakat (Bağlılık, Vefakarlık) .....	64
2.3.3. Etki (Duygulanım) .....	64
2.3.4. Profesyonel (Mesleki) Saygı .....	65
2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesini Etkileyen Değişkenler .....	65
2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi ile İlişkili Bireysel ve Örgütsel Değişkenler.....	68

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

3.1. İş ve Aile Arasındaki Etkileşime Yönelik Yaklaşımlar .....	75
3.1.1. Taşma (Spillover) Yaklaşımı .....	75
3.1.2. Telafi (Compensation) Yaklaşımı .....	76
3.1.3. Bölünme (Segmentation) Yaklaşımı .....	76
3.1.4. Örtüşme (Congruence) Yaklaşımı .....	77
3.1.5. Bütünleşme Yaklaşımı .....	79
3.1.6. Kaynakların Kuruması (Resource Drain) Yaklaşımı .....	80
3.1.7. İş-Aile Sınır Teorisi .....	80
3.1.8. Ekolojik Sistemler Teorisi .....	82
3.1.9. Katılımcı Yönetim Stratejisi .....	82
3.1.10. Çatışma (Conflict) Yaklaşımı .....	83
3.2. Roller Arası Çatışmanın Özel Bir Hali: İş-Aile Çatışması .....	83
3.2.1. İş-Aile Çatışmasının Türleri.....	90
3.2.1.1. Zaman Tabanlı(Esaslı) İş-Aile Çatışması.....	91
3.2.1.2. Gerginlik (Stres) Tabanlı (Esaslı) İş-Aile Çatışması.....	92
3.2.1.3. Davranış Tabanlı (Esaslı) İş-Aile Çatışması .....	94
3.2.2. İş-Aile Çatışmasının Nedenleri.....	95
3.2.3. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları .....	104
3.2.4. İş-Aile Çatışmasıyla Başa Çıkma Kullanılabilecek Yöntemler .....	109

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

4.1. Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkiler ..	114
4.2. Araştırmanın Amacı.....	118
4.3. Araştırmanın Önemi .....	119
4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	119

4.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	120
4.6. Araştırmanın Modeli.....	121
4.7. Araştırmanın Örneklemi .....	122
4.8. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri.....	125
4.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	125
4.9.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	125
4.9.2. İş-Aile Çatışması Ölçeği .....	126
4.9.3. Lider-Üye Etkileşim Ölçeği.....	127

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

5.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları .....	128
5.1.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri .....	130
5.1.2. İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri.....	132
5.1.3. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri .....	133
5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları .....	135
5.3. Verilerin Analizi .....	142
5.3.1. Psikolojik Sermaye Değişkenine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	144
5.3.2. İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	160
5.3.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	173
5.4. Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması Arasındaki Korelasyon Değerleri .....	187
5.5. Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modelleri ile Test Edilmesi .....	194
5.6. Açık Uçlu İfadelerin Değerlendirilmesi.....	219
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER .....	224
KAYNAKÇA.....	239
Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	283
Ek-2: Benzerlik Raporu.....	285

## **GİRİŞ**

Psikoloji biliminin, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sadece olumsuz, zayıflıklara ve eksikliklere odaklandığı görülmektedir. Ancak, bu durum bireylerin güçlü yönlerinin göz ardı edilmesine sebep olmuştur. İşte, pozitif psikoloji; ilginin negatiften pozitive kaydırılması gerektiğini savunmaktadır. Aslında pozitif psikolojinin çok da yeni bir kavram olmadığı görülmektedir. Örneğin, Maslow 1954 yılında yayımladığı “Motivasyon ve Kişilik” isimli kitabının son bölümü “Pozitif Psikolojiye Doğru”da pozitif psikoloji yaklaşımından ilk kez söz etmiştir. Psikolojinin bozukluk ve düzensizlikle ilgili yanlılığından yakınmıştır (Linley vd., 2006: 4-5). Ancak, bu alandaki hareket Seligman'ın 1998 yılında Amerikan Psikoloji Derneği'ne başkan seçilmesinden sonra hızlanmıştır. Pozitif psikoloji ile ilgili tanımların üç ortak ve önemli noktası vardır. İlki, mutluluğu, iyi oluşu (Linley vd., 2006: 6), umutu, iyimserliği ve pozitif duyguları içeren pozitif öznel deneyimdir. Bireylerin yaşamlarında daha iyimser, mutlu ve tatmin olmaları için yardımcı olmaktadır (Csikszentmihalyi, 2009: 204-205). İkincisi, becerileri, ilgileri, yaratıcılığı, değerleri kapsayan pozitif niteliklerdir. Üçüncüsü ise, pozitif aileleri, okulları, işletmeleri, toplulukları içeren pozitif kurumlardır (Donaldson ve Ko, 2010: 178). Pozitif psikolojinin, sağlam teorik temellere dayanması, çeşitli araştırmalarla kanıtlanması ve çalışma yaşamında da uygulanabilir olması güçlü taraflarına işaret etmektedir. Pozitif psikolojinin örgüte yansımaları pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim yaklaşımları ile değerlendirilmektedir. Pozitif örgütsel davranışın pozitif özelliklere bireysel; pozitif örgütsel bilimin ise örgütsel açıdan yaklaştığı görülmektedir. Psikolojik sermaye ise bu yaklaşımlardan doğan daha kapsamlı bir kavramdır.

Günümüzde rekabetin giderek artması ve psikolojik sermayenin rekabetçi avantaj sağlaması nedeniyle psikolojik sermayenin önemi fark edilmiştir. Çünkü, finansal, insan ve sosyal sermayenin rekabet avantajı sağlamada eksik kaldıkları görülmektedir. Luthans (2007), psikolojik sermayenin, öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarından oluştuğunu ve performans gelişimi sağladığını, geliştirilebilir, teoriye, araştırmaya dayalı olduğunu ifade etmiştir. Psikolojik sermayesi yüksek olanlar, zorlayıcı görevleri başarmak için güvene sahip olma (öz yeterlilik), amaca yönelik enerjiyi kontrol altına alma ve görevi tamamlamayla ilgili alternatif yollar için proaktif bir şekilde plan yapma (umut),

zorluklarla yüz yüze gelindiğinde direnme ve ısrarcı olma (dayanıklılık) ve negatif sonuçları koşullara ve pozitif sonuçları kendilerine atfetme, şimdiki ve gelecekteki başarılar için pozitif atıfta bulunma (iyimserlik) konusunda kendilerine güvenmektedirler (Paterson vd., 2014: 437; Luthans vd., 2007a). Araştırmada da, psikolojik sermayeyi en iyi şekilde temsil ettiği düşünülen bu boyutlarla değerlendirme yapılmıştır.

Psikolojik sermayenin hem örgütsel hem de bireysel birçok değişkenle pozitif ve negatif ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda, psikolojik sermaye ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sermaye ile stres belirtileri, ayrılma niyeti, iş arama davranışları, sinizm, iş stresi, kaygı, devir oranı, sapkınlık, zarar verici iş davranışı, zorunlu ve gönüllü devamsızlık, tükenmişlik, iş-aile çatışması arasında negatif; performans, iş doyumu, örgütsel bağlılık, psikolojik refah, yenilikçi iş performansı, otantik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, işe bağlılık, öznel iyi oluş, işe bağlanma (work engagement), işle ilgili iyi oluş, iş mutluluğu arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmektedir.

İş ve aile arasında çeşitli etkileşimler çeşitli yaklaşımlarla açıklanmaktadır. Bunlardan biri de, rol çatışmasının özel bir hali olarak kabul edilen iş-aile çatışmasıdır. İş-aile çatışması, iş ve aile rollerinin çatışmasıyla ya da bu roller arasında denge sağlanamaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Kısacası, işteki sorumlulukların aile sorumluluklarının yerine getirilmesini engellemesi ile iş-aile çatışması yaşanmaktadır. İş-aile çatışması, önceleri sadece kadınları ilgilendiren bir konu olarak düşünülüyordu. Ancak, günümüzdeki çalışma şartları dikkate alındığında hem kadınları hem de erkekleri ilgilendiren bir konu olduğu söylenebilir. Ülkemizin çalışma şartları, yoğunluğu ve çeşitli endekslerdeki sıralamaları da göz önüne alındığında; iş-aile çatışmasının ülkemiz açısından da değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

İş-aile çatışması, ilgili literatür taraması sonucunda araştırmada üç boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Zaman tabanlı iş-aile çatışmasında, bir role ayrılan zaman diğer rolün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştırmaktadır. Esnek olmayan çalışma programlarının, çalışma saatlerinin, vardiyalı işlerin bu tür çatışmanın başlıca sebepleri olduğu görülmektedir. Bir rolden kaynaklanan gerginlik diğer rolün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştırdığında stres (gerginlik) tabanlı iş-aile çatışması yaşanmaktadır. İş alanındaki rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının bu tür çatışmaya

yol açtığı görülmektedir. Bir rolün gerektirdiği davranış, diğer rolün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştırırsa davranış tabanlı iş-aile çatışması yaşanmaktadır. İşindeki davranış şeklini aile hayatında da uygulamaya çalışan bir kişi bu tür bir çatışma yaşamaktadır. İş-aile çatışması örgütler ve yöneticiler tarafından istenmeyen bir durumdur. İş-aile çatışmasının işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, stres, tükenmişlik, kaygı, yorgunluk, duygusal gerilim, kaygı, depresyon gibi çıktıları arttırırken; iş doyumunu, aile doyumunu, yaşam doyumunu, iş performansı, örgütsel bağlılık, fiziksel sağlık, iyi oluş gibi çıktıları azalttığı görülmektedir. Bu nedenlerle, örgütlerin ve yöneticilerin iş-aile çatışmasını yönetmek üzere esnek iş düzenlemeleri, işgören destek programları, bakıma muhtaçlara destek gibi birçok yöntem kullandıkları bilinmektedir. Araştırmada çalışma hayatı açısından değerlendirilen öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik özelliklerinin; iş ve aile hayatının sorumlulukları arasında denge kurmada kullanılabileceği düşünülmektedir. Şöyle ki, daha önceki çalışmalar da dikkate alındığında, psikolojik sermayesi yüksek olanların daha az iş-aile çatışması yaşayacakları (iş ve aile sorumluluklarını dengelemede daha başarılı olacakları) anlaşılmaktadır.

İş-aile çatışmasını azaltmada çalışanların öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik ve umut gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra liderleriyle kuracakları etkileşim kalitesinin de önemli olduğu ileri sürülebilir. Liderleriyle yüksek kaliteli etkileşim kuranlar, iç gruba dahil olmakta ve liderlerinden daha fazla destek, güven, ödül görmektedirler. Aynı zamanda, yöneticilerinden daha az destek görenlerin daha yüksek iş-aile çatışması yaşadıkları bilinmektedir. Bunun yanında, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin düşük iş-aile çatışmasına yol açtığı da ileri sürülen bulgulardandır. Bu nedenlerle, yapılan çalışmalar dikkate alındığında lider-üye etkileşimi yüksek olanların daha az iş-aile çatışması yaşayacakları ileri sürülebilir.

Dikey ikili bağlantı modeli, zenginleşerek lider-üye etkileşimi teorisi adını almıştır. Bu teori, lider ile astlar arasındaki ilişkileri derinlemesine analiz edip, ilişkinin kalitesini incelemiştir. Bu ilişkinin kalitesinin belirlenmesinde, araştırmada dört boyut ile değerlendirme yapılmıştır. Her üyenin ortaya koyduğu iş odaklı faaliyet düzeyinin algılanması katkı; liderin ve astların birbirlerine karşılıklı olarak gösterdikleri desteğin düzeyinin algılanması sadakat boyutuna işaret etmektedir. Etki boyutu, iş ya da profesyonel değerlerden ziyade kişilerarası etkileşime dayanmaktadır. İkililerden biri bir diğerini mesleki açıdan ne kadar yeterli görüyorsa, algıladığı mesleki saygı düzeyinin de o kadar yüksek olduğu söylenebilir. Tüm bu

boyutların algılanma düzeyi lider-üye etkileşiminin kalite düzeyini belirlemektedir. Liderlerin astlarıyla kurdukları etkileşim kalitesinin özelliklerini bilmeleri hem kendileri, hem astları hem de örgütleri için stratejik bir öneme sahiptir.

Lider bazı astlarıyla zayıf kaliteli ilişkiler geliştirirken, diğerleriyle açık ve güvene dayalı yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmektedir. Bu da iç ve dış grubun belirlenmesini sağlamaktadır. İç grup üyeleriyle yüksek, dış grup üyeleriyle zayıf kaliteli ilişkiler kurulmaktadır. İç gruptakiler kararlara katılmaya teşvik edilip, daha fazla sorumluluk sahibi olabilirler. Bu grup üyelerinin resmi olmayan rolleri, danışman (Baker ve Hodges, 2013: 314) ve güvenilir yardımcı olmalarıdır. Tersine, dış gruptakiler resmi iş sözleşmelerinin dar sınırları içinde kalmışlardır. Onlara "kiralık çalışanlar" (Scandura, 1999: 25) gözüyle bakılmaktadır. Psikolojik sermayesi yüksek olanlar, başarıya ulaşmada yılmadan, gerekirse alternatif yolları da deneyerek, amaca ulaşacaklarına dair inançlarını yitirmeden, iyimser açıklayıcı bir stile sahip olarak iç gruba dahil olabilirler. Böylece de lideriyle daha kaliteli etkileşim kurabilirler. Bazı araştırmalarda da, özyeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Psikolojik sermayenin boyutları sinerji içinde hareket ettiğinden benzer ilişkinin diğer boyutlar arasında da olacağı ileri sürülebilir. Dolayısıyla, psikolojik sermayesi yüksek olanların liderleriyle daha kaliteli etkileşim kurabilecekleri söylenebilir.

Yapılan açıklamalar dikkate alındığında, psikolojik sermayeleri yüksek olanların liderleriyle daha kaliteli etkileşim kuracakları, bunun da daha düşük iş-aile çatışmasına neden olacağı söylenebilir. Kısacası, psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasında lider-üye etkileşiminin aracılık rolü oynaması beklenebilir.

Bu çalışmada psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Değişkenlerin ikişer ikişer incelendikleri sınırlı sayıda çalışma, yerli ve yabancı literatürde yer almaktadır. Ancak değişkenlerin hepsinin bir arada incelendiği herhangi bir çalışmaya yerli ve yabancı literatürde ulaşılamamıştır. Aynı zamanda, değişkenlerin düzeylerinin hizmet sektöründen seçilen mesleklerle (polis, askeri personel, avukat, bankacı, hemşire, hekim) karşılaştırmalı olarak incelenmesinin de yerli ve yabancı literatürde ilk olduğu görülmektedir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde psikolojik sermaye kavramının doğuşuna, boyutlarına, psikolojik sermaye düzeyini etkileyen ve

psikolojik sermaye düzeyinin ilişkili olduğu bireysel ve örgütsel değişkenlere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, lider-üye etkileşiminin teorik temellerine, gelişimine, boyutlarına, lider-üye etkileşiminin kalitesini belirleyen ve lider-üye etkileşiminin ilişkili olduğu bireysel, örgütsel değişkenlere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, iş ve aile arasındaki etkileşime yönelik yaklaşımlara, roller arası çatışmanın özel bir hali olarak görülen iş-aile çatışmasının türlerine, iş aile çatışmasının nedenlerine, sonuçlarına ve iş-aile çatışmasıyla başa çıkmada kullanılacak yöntemlere yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, ilk üç bölümde derlenen literatür ışığında kurulan hipotezlere, araştırmanın örnekleme, modellerine, araştırmada kullanılan yöntem ve veri toplama tekniklerine, ölçeklere yer verilmiştir.

Beşinci bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra, verilerin analizine yer verilmiştir. Bu kapsamda, demografik özellikler açısından farklılık gösteren psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması ve alt boyutları yorumlanmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon değerlerine yer verildikten sonra, hipotezler yapısal eşitlik modelleri ile test edilmiştir. Açık uçlu sorunun çeşitli gruplandırmalarla değerlendirilmesi ve yorumlanması da bu bölümde yapılmıştır.

Son olarak, sonuç, tartışma ve öneriler bölümü yer almaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, literatürdeki çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırmanın kısıtlarından bahsedilerek, gelecek çalışmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **PSİKOLOJİK SERMAYE**

Bu bölümde, son yıllarda giderek daha çok çalışılan pozitif psikoloji yaklaşımına ve özelliklerine yer verilmiştir. Pozitif psikolojinin örgüt çalışmalarına yansımaları olarak kabul edilen pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgütsel bilim yaklaşımlarından bahsedilmiştir. Bu yaklaşımların çalışma hayatına yansımalarından biri olan psikolojik sermaye kavramına yer verilmiştir. Psikolojik sermayenin gelişimi ve psikolojik sermayeyi oluşturan boyutlar da incelenmiştir. Son olarak, psikolojik sermaye kavramıyla ilişkili ve psikolojik sermaye düzeyini etkileyen değişkenlerle ilgili yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

#### **1. Pozitif Psikoloji**

Psikoloji bilimi sadece patoloji, zayıflık ve eksiklikleri değil, aynı zamanda güçlülükleri ve erdemi de çalışmaktadır. Bu yaklaşım; bozulanı tamir etmeye değil, en iyiyi de yetiştirmeye odaklanmaktadır. Psikoloji sadece hastalık ya da sağlığı düzeltmeye yönelik ilaçlarla ilgilenen bir dal değildir. Eğitimle, işle, sevgiyle, gelişmeyle ve eğlenceyle de ilgilenmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 7). Ancak psikoloji biliminin bu yaklaşımı İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra değişime uğramıştır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan önce, psikoloji üç temel misyona sahipti: mental rahatsızlıkları iyileştirme, bütün insanların yaşamını daha etkin ve tatmin edici yapma, bütün insanları yüksek becerili olarak yetiştirme ve tanımlama (Luthans vd., 2007a: 8-9; Luthans, 2002b: 58). Ancak, psikolojinin iki temel boyutu olan yaşamı daha iyi yapmak ve üstün yetenekleri geliştirmek fonksiyonlarının zamanla unutulduğu görülmüştür. Savaştan sonra, psikolojinin görünen yüzü değişmiştir. Psikoloji İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra şifa dağıtmaya adanan bir bilim dalı olmuştur (Seligman, 2002: 3-4). Hasarları tedavi etmeye odaklanmaktadır. Hastalık bilimine/patalojiye özel önem vermektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Örneğin, bir bireyin gençliğine göre kendisini daha iyi hissetmesini, psikologlar kişinin kendi kendini kandırması, geçici bir eğilim olarak ileri sürerler. Bir yabancı başka birine yardım ettiği zaman, bunu bencilce bir faaliyet olarak görürler. Bu tip negatif eğilimlerin geleneksel psikolojinin birçok teorisine gizlendiği ileri sürülmektedir (Sheldon ve King, 2001: 216). Örneğin, “öğrenilmiş çaresizlik”



kavramı, umutsuzluğun ve negatif düşüncelerin depresyona nasıl yol açtığını açıklamaktadır (Fredrickson, 2003: 330).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, psikolojinin sadece olumsuz düzeltmeye odaklanması (Gable ve Haidt, 2005: 104) bazı sebeplere dayandırılmaktadır: Olumsuz duygu ve deneyimler daha acildir ve bu nedenle olumlu olanlar karşısında daha ağır basmaktadır. Bu evrimsel bir his yaratmaktadır. Olumsuz duygular acil sorunları ya da nesnel tehlikeleri etkilemektedir. Bu nedenle, durmak için bizi zorlamak, davranışlarımızı etkilemek, faaliyetlerimizi değiştirmek, dikkati arttırmak konusunda yeteri kadar güçlü olmalıdırlar. Ancak, dünyaya iyi bir şekilde uyum sağlandığı zaman, bu tip işaretlere gerek yoktur. Mutluluğu arttıran deneyimlerin ise rahatlıkla yaşandığı görülmektedir. Bu nedenle, psikolojinin olumsuza odaklanması olumlu duyguların hayati değerdeki önemlerini etkileyebilmektedir. Olumsuzluklara odaklanmayla ilgili tarihsel sebepler de vardır. Kùltürler askeri tehditle, yoksullukla, ürün sıkıntısıyla, istikrarsızlıkla yüz yüze geldikleri zaman; doğal olarak savunma ve hasar kontrolü ile ilgileneceklerdir. Ancak, barış ve refah dönemlerinde yaratıcılığa, yaşamda kaliteye önem vereceklerdir (Seligman, 2002: 7; Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 13). Genel olarak, insanların iyi olma durumuna, sıkıntı veren şeylerin araştırılmasına yönelik doğal bir eğilim vardır, olumsuz duyguların yaşanması ve açıklanması sıkıntı veren şeylerin birçoğunu açıklamaktadır. Pozitif duyguların çalışılması daha zor olabilmektedir. Göreli olarak daha azdırlar ve birbirlerinden farklılaştırılmaları oldukça zordur. Oysa kızgınlık, korku ve üzüntü gibi duygular farklı deneyimlere sahip olduklarından farklılaştırılabilirler. Pozitif duyguların sinir sisteminde, ayırt edici otomatik bir karşılık göstermedikleri de belirtilmektedir (Fredrickson, 2003: 330-331). Bu sebeplerin, pozitif duyguları ve etkilerinin araştırılmasını ikinci plana attığını söylenebilir.

Tablo 1'deki Hastalık/Sağlık Modeli'nde, geleneksel ve pozitif psikolojinin odak noktaları arasında bir karşılaştırma yapılmıştır (Topuz, 2014: 7).

**Tablo 1: Hastalık/Sağlık Modeli**

Geleneksel psikoloji	Pozitif psikoloji
Psikoz, nevroitiklik, depresyon, rahatsızlık	İyilik hali, ferahlık, saadet, heyecan, keyiflilik
Kusurlara odaklanma	Güçlü yanlara odaklanma
Eksikliklerin üstesinden gelme	Beceriler geliştirme
Acıdan kaçınma	Memnuniyeti arama
Mutsuzluktan uzaklaşma	Mutluluk ile meşgul olma
Nötr durum (0) tavan	Tavan yok(ilerleyebilirsiniz).

**Kaynak:** Topuz, 2014: 7.

Tablo 1'e göre, geleneksel psikoloji kusurlara, eksiklerin üstesinden gelmeye, acıdan kaçınmaya ve mutsuzluktan uzaklaşmaya odaklanırken; pozitif psikoloji güçlü taraflara, beceriler geliştirmeye, memnuniyet aramaya, mutluluk ile meşgul olmaya odaklanmaktadır. Pozitif psikolojide, tavan olmaması dinamizmi, sürekli gelişimi işaret etmektedir.

Psikoloji biliminin İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra patolojiye ağırlık vermesi, insanların güçlü taraflarının göz ardı edilmesine sebep olmuştur. Bu durumu fark eden ve başı Martin Seligman'ın çektiği araştırmacılar güçlülüklerin oluşturulması gerektiğini ve pozitif yaklaşımı fark etmişlerdir. Luthans (2002a: 703) da alandaki genel eğilimin negatif odaklı olduğunu ileri sürmüştür. Örgütlerde, yanlışlara doğrulardan daha fazla odaklanıldığını ifade etmiştir. Ancak, örneğin, çalışanları yanlışlarından dolayı cezalandırmak yerine, yaptıkları doğrulardan dolayı güçlendirmeyi önermektedir. Bu da proaktif pozitif psikoloji hareketini başlatmıştır. Temel amaç, yaşamdaki en kötü taraflardan biraz da olsa uzaklaşmaktır. Sağlam bir teori oluşturmak ve bilimsel bir metodoloji kullanmak hedeflenmiştir (Luthans, 2002b: 58). Pozitif psikoloji yaklaşımı, hem kuramsal hem de ampirik yanı güçlü bir yaklaşım olarak ileri sürülmektedir (Eryılmaz, 2013: 3). Bireylerin, kurumların, toplumların canlanmaları için gerekli olan faktörleri psikologların anlamalarını sağlamaktadır. Bu anlamda bilimsel enerjinin yeniden yönlendirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 13). Pozitif psikoloji, psikolojinin odak noktasını yaşamdaki en kötü şeyleri tedavi etmekten; pozitif beceriler yaratmaya ve desteklemeye taşımaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5, Seligman, 2002: 3-4). Pozitif psikoloji; hayallere, kendini aldatmaya dayanmamakta; sıkıntıları çözmek için en iyi bilimsel yöntemin ne olduğunu belirlemeye de çaba harcamaktadır (Seligman, 2002: 4). Pozitif psikoloji bakış açısına göre akıl hastalıkları, ruhsal sorunlar iyileştirilmekten ziyade daha ortaya çıkmadan önlenmelidir (Güler, 2009: 119). Bu durum, günümüzde psikolojinin reaktif olmaktansa proaktif olması gerektiği yönündeki görüşü (Terjesen vd., 2004: 163) de desteklemektedir. Pozitif psikoloji, geleneksel psikolojinin yerine geçmektense onun tamamlayıcısı olarak görülmektedir (Gohel, 2012: 34; Seligman vd., 2005: 410). Yaşamın negatif, hoş olmayan, keyifsiz yönlerini inkar etmemekte, ancak madalyonun öbür yüzünü çalışmak istemektedir (Gable ve Haidt, 2005: 105). İlginin negatiften pozitive kaydırılmasını amaçlamaktadır (Hoy ve Tarter, 2011: 428).

Pozitif psikolojinin, herkes tarafından kabul edilen bir tanımını yapmak çok kolay değildir. Pozitif psikolojinin tanımı 10 psikologa sorulsa, 10 farklı yanıt alınacaktır. Linley vd. (2006: 5)'ne göre pozitif psikoloji, insanlarla ilgili herşeydir. Akademisyenlere, psikologlara, akademisyen ve psikolog olmayanlara, uygulayıcılara görüşleri sorulmuştur. Onlar da pozitif psikolojinin ihtiyaçları olan şey olduğunu dile getirmişlerdir. Herkes farklı farklı yanıtlar vermektedir. Bu anlamda, pozitif psikoloji birçok modern hastalık için her derde deva bir ilaç olarak algılanmaktadır. Ancak amaç, farklı bakış açıları sağlayarak karanlıkta kalan bazı sorulara yanıt aramaya çalışmaktır. Örneğin, Kobau vd. (2011: 1) de pozitif psikolojinin, bireylerle (güçlülükleri, psikolojik varlıkları ve pozitif nitelikleri) ilgili neyin doğru olduğunu araştırdığını ileri sürmektedirler. Bireyleri, toplulukları canlandırmaya izin veren faktörleri takip etmeyi ve anlamayı amaçladığını ilave etmişlerdir. Donaldson ve Ko (2010: 178) pozitif psikolojiyi; pozitif örgütlerdeki ve çalışma yaşamındaki öznel pozitif deneyimlerin ve özelliklerin, örgütlerdeki yaşamın kalitesini ve verimliliğini geliştirmek için yapılan uygulamaların bilimsel çalışması olarak tanımlamışlardır.

Psikoloji insanları çeşitli akıl hastalıklarından kurtarma konusunda yeterli olmasına rağmen; insanların çok iyi gelişmeleri, ilerlemeleri için bilimsel araçlara sahip değildi. Seligman bu dengesizliği düzeltmeyi amaçlayarak “pozitif psikoloji” kavramını ortaya atmıştır (Fredrickson, 2003: 330). Pozitif psikoloji alanındaki hareket Seligman'ın 1998'de Amerikan Psikoloji Derneğine başkan seçilmesinden birkaç ay sonra kendini göstermeye başlamıştır. Pozitif psikolojinin temel hedefinin insanlardaki en iyiyi tanımlamak ve bunu incelemek olduğunu ifade etmiştir. Bu konu hakkında da birçok kez birçok alanda konuşma yapmıştır (Snyder ve Lopez, 2002: 752). Seligman bir kitabıyla ilgili çalışırken, gürültü yapan kızı Nikki'ye bağırıştır. O zaman beş yaşında olan kızı Nikki ile yaşadığı bu anın pozitif psikoloji hakkında onu düşünmeye zorladığını belirtmiştir. Kızı, üç yaşındayken sürekli sızlandığını; ancak, beş yaşına girdiği doğum gününde artık bu huyundan vazgeçmeye karar verdiğini söylemiştir. Bunun hayatındaki en zor şey olduğunu dile getirmiştir. Fakat kendisi bunu yapabildiyse, babasının da söylenmekten vazgeçebileceğini ifade etmiştir. Seligman güçlü tarafları vurgulamanın önemini bu şekilde fark etmiştir. Pozitif psikoloji, sadece bireyleri değil aileleri, kurumları da geliştiren bir yaklaşımdır (Seligman, 2002: 3-7). Pozitif psikoloji hareketinin temel getirileri, yaşamı değerli kılan ve geliştirilmesi gereken şeylerle ilgili bilgiyi

arttırmak, güçlendirmek ve övmektir (Linley vd., 2006: 4). Pozitif psikoloji hem bireyin güçlü taraflarını ortaya çıkarma hem de bu yönlerini güçlendirme (Luthans, Norman vd., 2008: 220) yoluyla tedavi yaklaşımları kullanmaktadır. Güçlülükler hem davranışsal hem de bilişsel (değişim için umut ve iyimserlik gibi) varlıkları içerebilmektedir (Terjesen vd., 2004: 169). Bireysel güçlülükler; ruhsal hastalıklarla mücadele etme, iyimserlik, iş etiği, umut, dürüstlük, kişilerarası beceriler, cesaret, affetme, maneviyat, ileri görüşlülük gibi kavramları (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5) kapsamaktadır. Pozitif psikoloji güçlülük, beceri (Shahnawaz ve Jafri, 2009: 78), dayanıklılık, üstünlük, mükemmellik, kuvvetlilik gibi konularla ilgili bilimi, uygulamayı, araştırmayı organize ve teşvik etmek için kullanılan şemsiye bir terim olmuştur. Pozitif psikoloji, güçlülükler (Bakker ve Schaufeli, 2008: 148), çözümlere, yaşamayı değerli kılan şeylerin neler olduğuna odaklanmakta; bilimin bir miktar daha gelişmesi için odaksal yeni bir bakış açısı sağlamaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 177). Pozitif psikoloji, insan doğasının koruyucu faktörlerine odaklanan insani güçlülüklerin ve dayanıklılıkların psikolojisi olarak da ifade edilmektedir (Anila vd., 2014: 30).

Pozitif psikoloji aslında yeni bir yaklaşım değildir. Allport ve Maslow da pozitif psikolojiden bahsetmişlerdir. Örneğin, Maslow 1954 yılında yayımladığı “Motivasyon ve Kişilik” isimli kitabının son bölümü “Pozitif Psikolojiye Doğru”da pozitif psikoloji yaklaşımından ilk kez söz etmiştir. Psikolojinin bozukluk ve düzensizlikle ilgili yanlılığından yakınmıştır (Linley vd., 2006: 4-5). Bu son bölümde, büyüme, iyimserlik, doğallık, kendinden emin olma, cesaret, hoşnut olma, nezaket, potansiyelin hayata geçirilmesi gibi yeni psikolojik yapılardan bahsetmiştir (Wright, 2003: 437). Yine, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli’nde insanın potansiyellerine de vurgu yaptığı unutulmamalıdır (Topuz, 2014: 10). Ancak, bu bilim adamları her nasılsa düşüncelerini temellendirmek için yaptıkları araştırmalara dikkat çekmede başarısız olmuşlardır (Seligman, 2002: 7).

Pozitif psikolojinin üç önemli noktası bulunmaktadır. İlki, mutluluğu, iyi oluşu (Linley vd., 2006: 6), umudu, iyimserliği ve pozitif duyguları içeren pozitif öznel deneyimdir. Bireylerin yaşamlarında daha iyimser, mutlu ve tatmin olmaları için yardımcı olmaktadır (Csikszentmihalyi, 2009: 204-205). İkincisi, becerileri, ilgileri, yaratıcılığı, değerleri kapsayan pozitif niteliklerdir. Üçüncüsü ise, pozitif aileleri, okulları, işletmeleri, toplulukları içeren pozitif kurumlardır (Donaldson ve Ko, 2010: 178). Örneğin, çocukların güçlü taraflarını, becerilerini arttırmak etkili bir

koruma sağlayabilmektedir. Onların bu tip güçlü taraflarına odaklanmak, gelecekte karşılaşabilecekleri akademik ve davranışsal zorluklarla başarılı bir şekilde başa çıkabilme şanslarını arttırmaktadır. Bu süreç sadece okul ortamında değil, aile ortamında da başlanarak geliştirilebilir (Terjesen vd., 2004: 164-169). Dolayısıyla, bu tip becerilerin geliştirilmesine küçük yaşlarda başlanabilir. Morgan ve Luthans (2013: 148-149) pozitif psikolojinin önemini, şu benzetmeyle ifade etmişlerdir: Gemi direğinin gemi omurgasından üç kat daha uzun olduğu batan bir gemi düşünelim. Gemi omurgası negatifliği temsil etmektedir. Bu gemiyi batmaktan, karaya oturmaktan korumaya çalışmaktadır. Fakat, yelkeni destekleyen direk (pozitifliği temsil ediyor) istenen yönde istenen hızda gitmesini sağlamaktadır. Gable ve Haidt (2005: 103) de geleneksel psikolojinin, insanları eksi 8 noktasından 0'a doğru taşımayı bildiğini fakat, 0'dan artı 8'e nasıl taşıyacağını bilmediğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, pozitif psikolojinin bu sorunu çözebileceği ileri sürülmektedir.

Pozitif psikoloji, olumlu düşüncelere ya da olumlu duygulara odaklanmaktan çok daha fazlasını ifade etmektedir (Topuz, 2014: 2). Pozitif psikoloji, ileri düzeyde çeşitli araştırmalarla kanıtlanması, çalışma yaşamına da etkili bir şekilde uygulanabilmesi, sağlam teorilere oturması açısından uygulaması olmayan pozitif yaklaşımlardan ayrılmaktadır (Luthans, 2002a: 703). Pozitivizm ile de karıştırılmamalıdır. Pozitif psikoloji kavramsal bir çerçeve iken, filozofik bir görüş değildir (Hoy ve Tarter, 2011: 442). Pozitif psikoloji, pozitif düşünceden de ayrılmaktadır. Pozitif düşüncede her zaman ve her yerde olumlu olmak esastır. Ancak, pozitif psikoloji pozitif düşüncenin olumlu taraflarını kabul etmekte ancak zaman zaman olumsuz düşüncenin olabileceğini de kabul etmektedir. Pozitif psikoloji deneye, gözleme ve araştırmalara dayanırken; pozitif düşünce genellikle deneyimlere dayanmaktadır. Pozitif psikoloji alanında çalışan bilim adamları sadece pozitif kavramlarla değil, negatif kavramlarla da çalışmışlardır (Türkmenoğlu, 2011: 78). Motivasyon yaratmayı hedefleyen popüler kitaplar pozitif odaklıdır. Norman Vincent Peale tarafından verilen pozitif düşünce gücünün mesajı ile Steven Covey'e ait olan "Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı" ve günümüzün en çok satanlarından olan "Peynirimi Kim Kaptı" gibi iyimser kitaplar profesyonel yöneticiler arasında güçlü bir yankı yaratmıştır. Bu tip, bireylerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan pozitif kitaplar da göz ardı edilmemelidir (Luthans, 2002b: 57-58). Popüler pozitif düşünce

akımı ile akademik hayatı birleştirmede pozitif psikoloji yaklaşımının önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Pozitif psikoloji tarafından geliştirilen kavramlar, psikolojik sağlığın, psikolojik iyi oluşun geliştirilmesine odaklanmaktadır. Pozitif düşünen ve iyi hissedenlerin dikkat çekici bir şekilde daha uzun yaşamalarına rağmen, pozitif psikoloji cevaplardan daha çok soruları içermektedir. Pozitif düşünme ve iyi hissetme insanların daha uzun yaşamasına nasıl yardım eder? Pozitif duygular insan doğasının neden evrensel bir parçasıdır? (Fredrickson, 2003: 330). Barbara L.Frederickson'nın "Pozitif Duyguların Oluşturulması ve Yayılması" teorisi, bu soruya umut verici bir cevap vermektedir. Pozitif duygular önemli becerilerin ve kaynakların ortaya çıkarılmasını kolaylaştırmaktadır (Sheldon ve King, 2001: 217). Pozitif duygular bireylerin anlık zihniyetini (momentary mindset) genişletmekte ve böylece kişisel kaynakları inşa etmeye yardımcı olmaktadır (Fredrickson, 2003: 332). Mutluluk ve eğlence ile motive edilme yoluyla, bireyler daha çabuk dönüşüm gösterebilirler, daha yaratıcı, dayanıklı, sosyal, fiziksel ve mental olarak sağlıklı olabilirler (Wright, 2003: 440). Eğlence ve oyunculuk ile çeşitli kaynaklar inşa edebilirler. Örneğin, bir spor salonunda basketbol oynayan çocukları düşünelim. Ani olarak ortaya çıkan dürtüler bencil olmalarına rağmen, aynı zamanda sosyal, psikolojik, entelektüel kaynakları da inşa etmektedir. Fiziksel aktivite sağlıkta uzun dönemli gelişimlere yol açmakta, oyun oynama stratejileri problem çözme becerilerini geliştirmekte ve arkadaşlık sosyal ağlarını güçlendirmektedir (Fredrickson, 2003: 333). Kısaca, genişletme ve inşa etme teorisi genişletilmiş düşünce faaliyeti repertuarı açısından, pozitif duyguların şeklini ve kalıcı kişisel kaynaklar inşa etme açısından işlevlerini tanımlamaktadır. Teori, pozitif duyguların geliştirilmiş uyarlanabilir anlamlılığına yeni bir bakış açısı sağlamaktadır. Pozitif duygular dikkat, biliş ve faaliyet kapsamını geliştirmekte; fiziksel, entelektüel ve sosyal kaynaklar oluşturmaktadır. En uygun faaliyet için ihtiyaç duyulan pozitif duygular vurgulanmaktadır. Bireylerin yaşamlarında ve çevrelerinde pozitif duygular geliştirmeleri önerilmektedir. Teori, pozitif duyguların bireyleri ileriye doğru harekete geçirdiğini ve geliştirdiğini ileri sürmektedir. Pozitif duygulara sahip olanlar yaratıcı, olgun, üretken olurlar (Fredrickson, 2004: 1369). Pozitif duygulara sahip olanlar diğerlerini etkilemede daha başarılıdırlar. Diğerlerine karşı daha yardımsever ve onlarla işbirliği içindedirler. Pozitif etkiye sahip işgörenler istenen özelliklerin birçoğuna sahip olduklarından, onlara diğerleri tarafından daha çok değer

biçilmektedir. Diğerleri üzerinde sosyal etkiyi kullanmada daha başarılıdırlar. Bireyler onlardan gelen ricaları yerine getirmeye daha isteklidirler. İş yaşamında da pozitif duygu, performans ve işgören değerlemesine olumlu katkı sağlamaktadır (Staw vd., 1994: 52-56). Negatif duygular yaşanmasından dolayı kalp-damar sisteminde meydana gelen psikolojik zararı pozitif duygular azaltabilmektedir. Dolayısıyla, pozitif duyguların bireylerin hayatlarında oldukça etkili olduğu söylenebilir. Örneğin, 1930'lu yıllarda bazı Katolik rahibelerden kişisel yaşamlarıyla ilgili not tutmaları istenmiştir. Hayatlarındaki birçok önemli anı yansıtan yazılar, alzheimer ve yaşlılık üzerine çalışan 3 psikolog tarafından incelenmiştir. Pozitif duygular ifade edenlerin etmeyenlerden 10 yıl daha fazla yaşadıkları belirtilmektedir. Başka bir araştırma için, 2001 yılının ilk aylarında dayanıklılıklarını belirlemek amacıyla görüşme yapılan kişilerle, 11 Eylül saldırısından sonra da görüşülmüştür. Ne hissettikleri, saldırılardan ne öğrendikleri ve gelecekle ilgili ne kadar iyimser oldukları sorulmuştur. 11 Eylül saldırılarından sonra, hemen hemen herkesin üzgün, kızgın ve korku dolu olduğu ifade edilmiştir. %70'den fazlasının depresyonda olduğu dile getirilmiştir. Daha pozitif duygulara sahip olma eğiliminin, dayanıklı bireyleri depresyona karşı koruduğu ifade edilmektedir (Fredrickson, 2003: 330-335).

Pozitif psikolojinin gelecekteki görevi pozitif deneyimlerin aslını öğrenmeyi, güçlülükler inşa etmeyi, dayanıklılık yapısını ana hatlarıyla çizmeyi sağlayan faktörleri anlamaktır. Pozitif psikoloji bu faktörlerin fiziksel sağlığa, öznel iyi oluşa, fonksiyonel gruplara nasıl katkı yaptığını anlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bu süreci geliştirmek ve sürdürmek için etkili müdahaleler geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Pozitif sosyoloji, pozitif antropoloji alanlarının yanında pozitif psikolojinin okullarda, çalışma yaşamında, devletlerde bile yer bulması beklenmektedir. Pozitif psikolojideki gelişim, insanın güçlülüklerinin ve zayıflıklarının ve bunlar arasındaki ilişkinin bir bütün olarak algılanmasına yöneliktir (Gable ve Haidt, 2005: 108-109). Linley vd. (2006: 9) ise pozitif psikolojinin geleceği ile ilgili üç olasılıktan bahsetmişlerdir: İlki, pozitif psikoloji yaklaşımı kaybolacaktır. İkincisi, hem pozitif hem de negatife odaklanan bir araştırma alanı olarak devam edecektir. Üçüncüsü ise, özelleştirilmiş ve dışlanmış bir alan olarak devam edecektir. Ancak, Seligman'ın başını çektiği pozitif psikoloji akımının kavramsallaştırılması ve geliştirilmesi Akumal ve Meksika'daki birtakım görüşmelere ve pozitif psikoloji yönlendirme komitesinin (Mihaly Csikszentmihalyi, Ed Diener, Kathleen Hall Jamieson, Chris Peterson ve George Vaillant) kuruluşuna dayanmaktadır. Buradan hareketle,

Pennsylvania Üniversitesi'nde pozitif psikoloji merkezi kurulmuştur. Washington'daki Pozitif Psikoloji Zirvesi ve Amerikalı psikologların pozitif psikoloji hakkındaki çalışmaları da pozitif psikolojinin geleceğine işaret etmektedir (Linley vd., 2006: 4). Pozitif psikolojiyle ilgili bilimsel toplantılar popüler olmaya başlamıştır. Pozitif psikoloji ile ilgili merkezler açılmaya, lisans ve yüksek lisans eğitimleri, kurslar verilmeye, yüzlerce bilim insanının katıldığı konferanslar düzenlenmeye başlanmıştır (Seligman vd., 2005: 413). Bu gelişmeler pozitif psikolojinin popülerliğinin giderek artacağına göstergeleri olarak kabul edilebilir. Örneğin, Donaldson ve Ko (2010: 179-180) yaptıkları bir araştırmada, 2001-2009 yılları arasında, pozitif örgütlerle ilgili yayınları pozitif örgütsel psikoloji anahtar kelimesiyle analiz etmişlerdir. 106'sı ampirik olmayan, 66'sı ampirik toplam 172 yayın üzerinde değerlendirme yapılmıştır. 2001'de konuyla ilgili 3, 2008'de ise 35 yayın yapıldığı belirtilmektedir. 2008 yılına kadar ampirik olmayan çalışmalar daha fazladır. Ancak ilk defa 2008 yılında ampirik çalışmaların sayısı (19), ampirik olmayanları (16) geçmiştir. Belirtilen yıllar arasındaki yayınların %72'si Amerikalılar tarafından yapılmıştır. Örgütlerdeki pozitifliğin daha çok ampirik açıdan ve Amerika'da incelendiği görülmektedir. Dolayısıyla, ülkemizde yer alan çeşitli örgütlerdeki pozitifliğin araştırma kapsamında ampirik olarak incelenmesinin önemli olduğu ve katkı sağlayacağı söylenebilir.

## **1.2. Pozitif Psikolojinin Örgüt Çalışmalarına Yansımaları**

Seligman'ın başını çektiği, araştırma odaklı pozitif psikoloji alanındaki Ed Diener, Christopher Peterson, Rick Synder gibi bilim adamları pozitif psikolojinin amacını; “insanlarla ilgili yanlış olan şeylerden ziyade, doğru şeylere odaklanmak” olarak ifade etmişlerdir. Zayıflıklardansa güçlü yönler, kırılmalardanansa dayanıklılığa, hastalıklardan iyileştirmektense sağlıklı, iyi bir yaşam geliştirmeye odaklanmışlardır. Geçmişte popüler olan “iyi hisset” pozitif yaklaşımının (pozitif düşünmenin gücü gibi) tersine, pozitif psikoloji araştırma ve teorilerin etkili sonuçlarını göz önüne almaktadır (Luthans, 2002a: 697). İşte, bu kapsamda pozitif psikolojinin örgütlere yansımaları iki akım ile ifade edilmektedir. Nebraska Üniversitesi araştırmacıları tarafından ileri sürülen Pozitif Örgütsel Davranış akımı ve Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ileri sürülen Pozitif Örgütsel Düşünce Okuludur (Güler, 2009: 122).



### 1.2.1. Pozitif Örgütsel Davranış Akımı

Hawthorne araştırmalarından itibaren işgörenlerin pozitif düşünceleri, pozitif tutumları ve pozitif güçlendirilmeleri ile performansları arasındaki pozitif ilişki fark edilmiştir. Pozitif örgütsel davranış, araştırmalara (Rego vd.,2010) ve anlamlı bir geçerliliğe (mutlu çalışanlar daha üretkendir gibi) sahip olmasına rağmen; uzun süre, çalışma yaşamındaki sorunlara daha fazla ilgi gösterilmiştir (Luthans, 2002b: 57). Örgütsel davranış alanında negatifliğe, pozitiflikten daha çok önem verilmiştir. Örneğin, faydalı stres yerine tükenmişliğe, değişimi kabullenme yerine değişime dirence, performans gelişimi için yöneticilerin psikolojik kapasiteleri ve güçlülüklerinden ziyade sorunlarına ve yetmezliklere daha çok ilgi gösterilmiştir. Ancak, günümüzdeki ağır rekabet koşulları, ekonomik belirsizlik, politik sıkıntılar, hızlı bir şekilde gelişen ileri teknoloji, proaktif pozitif örgütsel davranış yaklaşımı izlenmesini zorunlu kılmıştır (Luthans, 2002a: 698). Örneğin, “işe gömülmüşlük (job embeddedness)” pozitif örgütsel davranış yaklaşımının bir kavramı olarak kabul edilmektedir. Pozitif bakış açısından, işe gömülmüşlük çalışanların gönüllü olarak örgütlerde kalmaya neden niyetli olduklarını göstermektedir. Hem pozitif psikoloji hem de pozitif alıkonulma duygusu pozitif bir durumu içinde barındırmaktadır. Her ikisi de birbirini etkilemekte ve daha iyi performans için katkıda bulunmaktadır (Sun vd., 2012: 75). Daha yüksek performansın ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin yanında, çalışanların mutluluğu, sağlığı gibi konular da pozitif örgütsel davranışın çalışma alanını oluşturmaktadır (Wright, 2003: 441). Bunların yanında, pozitif güçlendirme, iş doyumunu, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, öz-değerlendirme gibi birçok pozitif yapı da fark edilmiştir (Youssef ve Luthans, 2007: 774).

Pozitif örgütsel davranış, çalışma yaşamındaki performans yönetimini (Luthans, 2002a: 698) ve insan kaynakları gelişimini içeren pozitif bir yaklaşımdır (Luthans, Norman vd., 2008: 221). Pozitif örgütsel davranış, kişilik özellikleri gibi durağan olmayan; koşullara göre değişebilen, gelişime, değişime, yönlendirilmeye açık yetenekleri kapsamaktadır. Bu yetenekler, eğitim programları ve kişisel eğitimlerle geliştirilebilmektedir (Luthans, 2002a: 698-699). Pozitif örgütsel davranış kapsamındaki yeteneklerin ölçülebilir, yönetilebilir (Luthans, 2002b: 59) olması ve performans gelişimi sağlaması (Luthans ve Youssef, 2004: 152) ilgili bilimin gelişmesinde en önemli unsurdur (Page ve Donohue, 2004: 2).

Özet olarak, pozitif örgütsel davranış akımı, çalışanların ve yöneticilerin (Luthans, 2002b: 59) pozitif, güçlü ve geliştirilebilir özelliklerini vurgulamaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 99; Akçay, 2011: 79). Öz yeterlilik, umut, iyimserlik, öznel iyi oluş ve duygusal zeka; pozitif, ölçülebilir, performans gelişimi sağlamak, geliştirilebilir, öğrenilebilir ve birey tarafından yönetilebilir olmak kriterlerini taşıyan pozitif örgütsel davranışın tanımını karşılamaktadır (Luthans, 2002b: 69-70). Ancak, pozitif örgütsel davranış ile ilgili bazı eleştiriler de ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım kurumların hastalıklı olduğuna ve tedavi edilmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel davranış araştırmalarının birçoğu bireysel doyum, ekip uyumu, örgütsel verimlilik gibi pozitif çıktılara odaklanmaktadır. Pozitif örgütsel kavramlarla ilgili teorinin çok uzun zamana dayanmadığı ileri sürülmektedir. Pozitif konuların birçoğunun hemen akla gelebileceği ifade edilmektedir. Pozitif örgütsel kavramlar arasındaki nedensellik ilişkisi çok iyi incelenmelidir. Örneğin, iş doyumunu daha yüksek olanların, daha yüksek performans gösterdiği yönde bir ilişkide çok önemli bir moderatör değişken olabilir (Hackman, 2009: 310-316). Bakker ve Schaufeli (2008: 147) de pozitif örgütsel davranış yaklaşımının; örgütlerde çalışanların pozitif davranışlarına, özelliklerine, araştırmaya ve teori oluşturmaya daha fazla odaklanması gerektiğini belirtmişlerdir.

### **1.2.2. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu (Pozitif Örgütsel Bilim)**

Pozitif örgütsel bilim bireyin güçlü yönlerini geliştirme, dayanıklılık sağlama ve canlılığı teşvik etme gibi olağanüstü bireysel ve örgütsel performansa yol açan dinamiklere odaklanan örgütsel bilimdeki yeni bir harekettir. Örgütlerin ve üyelerinin faydalı yollarla gelişmelerini ve zenginleşmelerini sağlayan yolları araştırmaktadır. “Pozitif” örgütlerdeki dinamikleri ve süreçleri geliştirmeye odaklanan olumlu eğilim anlamına gelmektedir. “Örgütsel” pozitif olayların meydana geldiği yapıları dikkate alan örgütlerde meydana gelen süreçler ve koşulları işaret etmektedir. “Bilim” pozitif olayların titiz bir şekilde araştırılması, bilimsel ve teorik tabanlı olmasına atıfta bulunmaktadır. Gerçekleri açıklamanın yanında, pozitif dinamiklerin örgütlerde neden faaliyet gösterdiğini açıklamaya da çalışmaktadır (Cameron ve Caza, 2004: 731-734). Örneğin, pozitif bir iklime yol açan bir yönetici bunun birey, grup ve ikili (üst-ast) düzeylerinde de pozitif duygulara yol açacağını beklemektedir (Ashkanasy ve James, 2007: 68). Pozitif örgütsel bilim, yalnızca

negatifin olmaması ile değil pozitif ve negatif olayların bütünleştirilmesi ile de ilgilenmektedir (Cameron ve Caza, 2004: 732).

Pozitif örgütsel bilimin kavramları performans ile ilişkili görülmemiştir (Luthans vd., 2007a: 15-16). Ancak, aksiliklerle ve engellerle mükemmel bir şekilde baş etme, pozitif örgütsel bilimin çalışma alanında yer almaktadır (Cameron ve Caza, 2004: 732).

Pozitif örgütsel davranışa benzer olarak, pozitif örgütsel bilimin temel vurgusu çalışma yaşamıyla ve işle ilgili çıktılarını başarmaktır (Luthans ve Youssef, 2007: 337). Her iki akım da, pozitif psikolojinin ve bilginin gelişiminde bilimsel sürecin önemini vurgulamaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 179). Ancak, pozitif örgütsel davranış işgörenlerin gelişimiyle ve performansı ile ilişkili mikro düzeydeki konulara odaklanmaya eğilimli iken, pozitif örgütsel bilim makro örgütsel düzeye odaklanmaktadır (Luthans vd., 2007b: 10). Makro düzey ile örgütlerin ve örgüt topluluklarının davranışları, gelişimleri hedeflenmektedir.

Sonuç olarak, pozitif psikoloji çalışma yaşamında pozitif güçlü yönetim oluşturmayla ilgilenen iki yaklaşımı teşvik etmektedir. Bunlardan ilki pozitif örgütsel bilim hareketidir. Michigan Üniversitesi'nde örgütsel bilim çalışanların çalışmalarına dayanmaktadır. Pozitif örgütsel özelliklerin, olumsuz durumlar ve kriz zamanlarında örgütün hayatta kalmasını ve etkin olmasını sağladığı ileri sürülmektedir. İkinci yaklaşım ise pozitif örgütsel davranıştır. Bugünün işyerlerinde performans gelişimi için yönetilebilen, geliştirilebilen ve ölçülebilen, pozitif odaklı olarak insan kaynaklarının güçlülüklerine, psikolojik kapasitelerine vurgu yapmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 151-152). Dolayısıyla, Pozitif Örgütsel Davranış akımının pozitif özelliklere bireysel, Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu'nun ise örgütsel açıdan yaklaştığı söylenebilir. Pozitif psikoloji hareketinin iş yaşamına yansımaları olan pozitif örgütsel bilim ve pozitif örgütsel davranış akımlarından doğan ve daha kapsamlı olan psikolojik sermaye kavramı ileri sürülmüştür (Luthans vd., 2007a: 9).

### 1.3. Psikolojik Sermaye'nin Gelişimi ve Boyutları

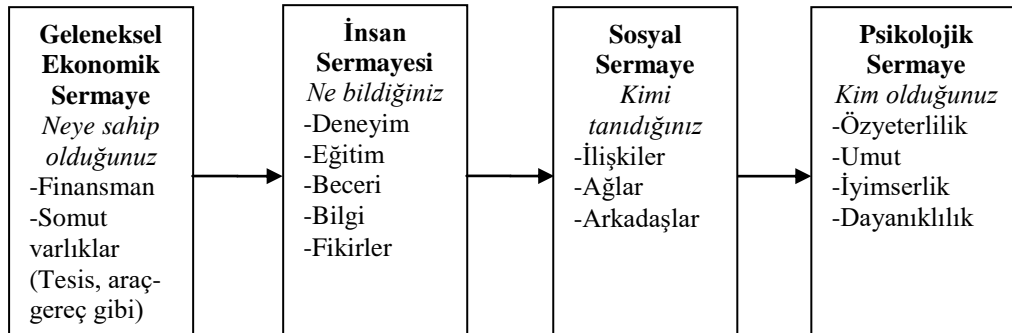
Bu bölümde, psikolojik sermayenin gelişim aşamalarına yer verilmiştir. Psikolojik sermayenin hangi boyutlarla, neden incelenmesi gerektiğinden de bahsedilmiştir.

#### 1.3.1. Psikolojik Sermaye'nin Gelişimi

Günümüzde rekabetçi avantaj sağlamada en etkili sermaye tipi olan psikolojik sermaye (Toor ve Ofori, 2010: 342); finansal (geleneksel), insan ve sosyal sermayelerinin en kapsamlısı olarak ifade edilebilir. Luthans (2007) da kendisiyle yapılan bir röportajda psikolojik sermaye kavramının insan sermayesi ve sosyal sermaye (Luthans vd., 2005: 253; Luthans, Avey vd., 2006: 388; Luthans vd, 2007b: 11) kavramından daha ileri ve kapsamlı olduğunu ifade etmiştir. İnsan sermayesi bireyin örgüte getirdiği deneyim, beceri, yetenek ve bilgilerin değeri olarak tanımlanmaktadır (Envick, 2004: 13). Bireyin verimliliğinin en önemli göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ancak, yapılan işin niteliği ve niceliği psikolojik sermayeye dayandırılmaktadır (Goldsmith vd.,1998: 14-15).

Rekabetçi avantaj için sermayenin zamanla geliştirilmesi gerekmektedir. Finansal sermayeden (büyüme, sabit mallar vb.), insan sermayesine (beceriler, yetenekler, deneyim, eğitim, fikirler), sosyal sermayeye (ağlar, ilişkiler vb.) ve son olarak psikolojik sermayeye (umut, öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik) doğru bir gelişim olmaktadır (Envick, 2004: 16).

**Tablo 2: Rekabetçi Avantaj Yaratmak için Sermayenin Gelişmesi**



**Kaynak:** Luthans vd.,2004: 45-50.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, basitçe ifade etmek gerekirse, geleneksel sermaye “neye sahip olduğunuz”; insan sermayesi “neyi bildiğiniz”; sosyal sermaye “kimi tanıdığımız”; psikolojik sermaye ise “kim olduğunuz”dur. Sosyal sermaye hem

örgütün içindeki (Bu sıkıntıyı çözmek için kimden yardım isteyebilirim?) hem de örgüt dışındaki (Satın alma kararını verirken en iyi kaliteyi ve fiyatı kim verebilir) ilişkileri kapsamaktadır (Luthans vd, 2004: 46). Bireylerin sahip oldukları sosyal sermaye bir görevi tamamlamak ya da sorunu çözmek için onlara yardımcı olmaktadır. Böyle durumlarda bireyler yardım için otorite figürüne başvurmakta; arkadaşlarına, ailelerine, çalışma arkadaşlarına başvurumaktadırlar (Larson ve Luthans, 2006: 78-79). Sosyal sermaye sosyal yapı, kültür dinamikleri, toplum kaynakları yanında bireyler arası, gruplar arası, örgütler arası ilişkileri, ağları da kapsamaktadır. Dolayısıyla sosyal sermayenin çok yönlü bir yapı olduğu söylenebilir. Rekabetçi avantaj yaratmada çok önemlidir. İnsan sermayesinin oluşturulmasına da katkı yapmaktadır. Uzun dönemli ilişkileri ve güveni vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 149-151).

Örgütlerin rekabetçi avantaj yaratma sürecinde sermaye tiplerinden nasıl yararlandıkları Tablo 3’de yer almaktadır. Bu tablodan görüldüğü gibi, psikolojik sermaye, rekabetçi avantaj yaratmada temel kriterlerin hepsini sağlamaktadır.

**Tablo 3: Rekabetçi Avantajda Çeşitli Kaynakların Durumu**

Kaynak	Uzun Dönemli mi?	Özgün mü?	Birikerek çoğalır mı?	Birbirine bağlı/birleşik mi?	Tekrar yenilenebilir mi?
<b>Geleneksel Sermaye</b>					
- Finansal	Hayır	Hayır	Evet	Hayır	Hayır
- Yapısal/Fiziksel	Evet	Hayır	Evet	Belki	Belki
- Teknolojik	Hayır	Hayır	Hayır	Belki	Hayır
<b>İnsan Sermayesi</b>					
- Açık/net sermaye	Belki	Hayır	Evet	Hayır	Belki
- Örtük sermaye	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Sosyal Sermaye</b>					
- Ağlar	Belki	Evet	Evet	Evet	Belki
- Kurallar, Değerler	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
- Güven	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
<b>Psikolojik Sermaye</b>					
- Özyeterlilik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
- Umut	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
- İyimserlik	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet
- Dayanıklılık	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet

**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2004: 143.

Tablo 3’e göre, insan sermayesine yapılan yatırımın rekabetçi avantaj getirmeyeceği düşünülmektedir. İnsan sermayesiyle ilgili bu yaygın görüş “açık/net sermaye”ye dayandırılmaktadır. Net sermaye, kolay bir şekilde taklit edilebilir. Firmalar rakiplerinin yetenekli çalışanlarını kendilerine çektikleri zaman ya da stratejik farklılaşma ve etkili konumlandırma; farklılaştırılmamış, taklit ürünlere,

yaklaşımlara, fiyat tabanlı rekabete dönüştüğü zaman iş deneyimi taklit edilebilir. Bugünün bilgi tabanlı, ileri teknoloji ortamında eğitimler, beceriler ve deneyimler çok çabuk eskimektedir. İnsan sermayesinin diğer boyutu “örtük sermaye”dir. Bilginin bu tipi, üyeler örgüt içinde sosyalize oldukları, kültürün bir parçası oldukları, bir bütün olarak nasıl hareket edeceklerini öğrendikleri için örgüte özgüdür ve zamanla birikerek çoğalır. Örtük sermaye, Andy Grove ve Bill Gates’in “her gün kapıdan çıkıp gidiyor” dedikleri şeye işaret etmektedir. Fakat, örgütler işgörenlerini doğru bir şekilde tespit edemediklerinde kaybedilen şeye de işaret etmektedir. Bir işgören kaybedildiğinde, insan sermayesine yapılan bu yatırım harcanmış olmaktadır; bu nedenle de işe alma aşamasındaki seçim kritik bir hal almaktadır. Önemli olan çalışanlar değil, doğru çalışanlardır. Bu nedenle, rekabetçi avantaj sağlamada, örtük sermayenin daha etkili olduğu ileri sürülmektedir. Ancak, psikolojik sermaye boyutlarının rekabetçi avantaj sağlamada temel kriterlerin hepsini karşıladığı görülmektedir. Öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının özgün olmaları, sinerji içinde hareket etmeleri, gelişime açık olmaları bu kapsamda değerlendirilmektedir(Luthans ve Youssef, 2004: 146-148).

Rekabetçi avantaj sağlamada, insan, sosyal ve psikolojik sermayenin yönetilmesi ve geliştirilmesi için önerilen bazı yöntemler Tablo 4’de özetlenmiştir:

**Tablo 4: İnsan Sermayesinin, Sosyal ve Psikolojik Sermayenin Yönetimi**

Yaklaşım	Örnek teknikler
İnsan Sermayesi Yönetimi	Seçme ve Seçicilik. Eğitim ve Geliştirme. Örtük sermaye oluşturma.
Sosyal Sermaye Yönetimi	Açık iletişim kanalları. Çapraz fonksiyonel takım çalışmaları. İş-yaşam dengesi programları.
Psikolojik Sermaye Yönetimi	Özyeterlilik şu yollarla geliştirilebilir: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Uzmanlık deneyimleri.</li><li>○ Dolaylı öğrenme/model alma.</li><li>○ Sosyal ikna.</li><li>○ Pozitif geribildirim.</li><li>○ Fizyolojik ve psikolojik canlandırma.</li></ul> Umut şu yollarla geliştirilebilir: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Amaç belirleme.</li><li>○ Aşamalandırma.</li><li>○ Ortak girişimler.</li><li>○ Güven gösterme.</li><li>○ Hazır bulunuşluk/Hazırlıklı olma.</li><li>○ Durum planlaması.</li><li>○ Zihinsel provalar.</li><li>○ Tekrar amaç belirleme.</li></ul> İyimserlik şu yollarla geliştirilebilir: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Geçmiş için hoşgörü gösterme.</li><li>○ Bugünü takdir etme.</li><li>○ Gelecek için fırsat arama.</li><li>○ Gerçekçi bakış açısı.</li><li>○ Esnek bakış açısı.</li></ul> Dayanıklılık şu yollarla geliştirilebilir: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Varlık odaklı stratejiler.</li><li>○ Risk odaklı stratejiler.</li><li>○ Süreç odaklı stratejiler.</li></ul>

**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2004: 147.

Sonuç olarak, psikolojik sermaye, insani kaynakları yöneten ve onlara değer kazandıran bir yol olarak görülmektedir. Psikolojik sermaye, insan sermayesinin dayanıklılığını arttırmak ve sosyal sermayenin riskini en aza indirmek için yeni bir yaklaşım sunmaktadır (Larson ve Luthans, 2006: 79). İnsan ve sosyal sermaye gibi, psikolojik sermayeye de yatırım yapılabilir ve yönetilebilir (Luthans vd., 2004: 48). Psikolojik sermaye, dört unsur (öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık) ile tanımlanan, bireyin pozitif psikolojik durumunun gelişimidir. Pozitif yapıların psikolojik sermaye içine dahil edilebilmesi için bazı kriterleri karşılaması gerekmektedir. Teoriye, araştırmaya dayanmalı; geçerli bir ölçüme sahip olmalı;

gelişime açık olmalı ve ölçülebilir performans gelişimi sağlamalıdır (Luthans, 2007). Psikolojik sermaye mutluluk, şefkat, duygusal zeka gibi boyutları da kapsayabilir. Ancak bahsedilen dört boyutun(öz yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) psikolojik sermaye yapısını en iyi şekilde temsil ettiği ileri sürülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004: 154).

Psikolojik sermaye konusunun son yıllarda daha çok çalışıldığı görülmektedir. Erkmén ve Esen (2012) tarafından 2003-2011 yılları arasındaki literatür taramasına dayalı yapılan bir araştırmada, kavramın ağırlıklı olarak ABD’de ve eğitim sektöründe çalışıldığı saptanmaktadır. Bu yıllar arasında ülkemizde sadece 2 tez çalışması bulunmaktadır. Ancak, 2015 yılı Aralık ayı itibariyle, YÖK veritabanına kayıtlı 32 tez çalışmasının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kavramın ülkemizde araştırılmaya açık olduğu söyleyenebilir. Toor ve Ofori (2010: 342) de psikolojik sermayenin teorik açıdan güçlü ve araştırma potansiyeli olan bir kavram olduğunu belirtmişlerdir.

Bir sonraki bölümde, psikolojik sermaye kavramı ve dört boyutu derinlemesine tanıtılmıştır. Psikolojik sermayenin geliştirilmesine yönelik önerilere yer verilmiştir.

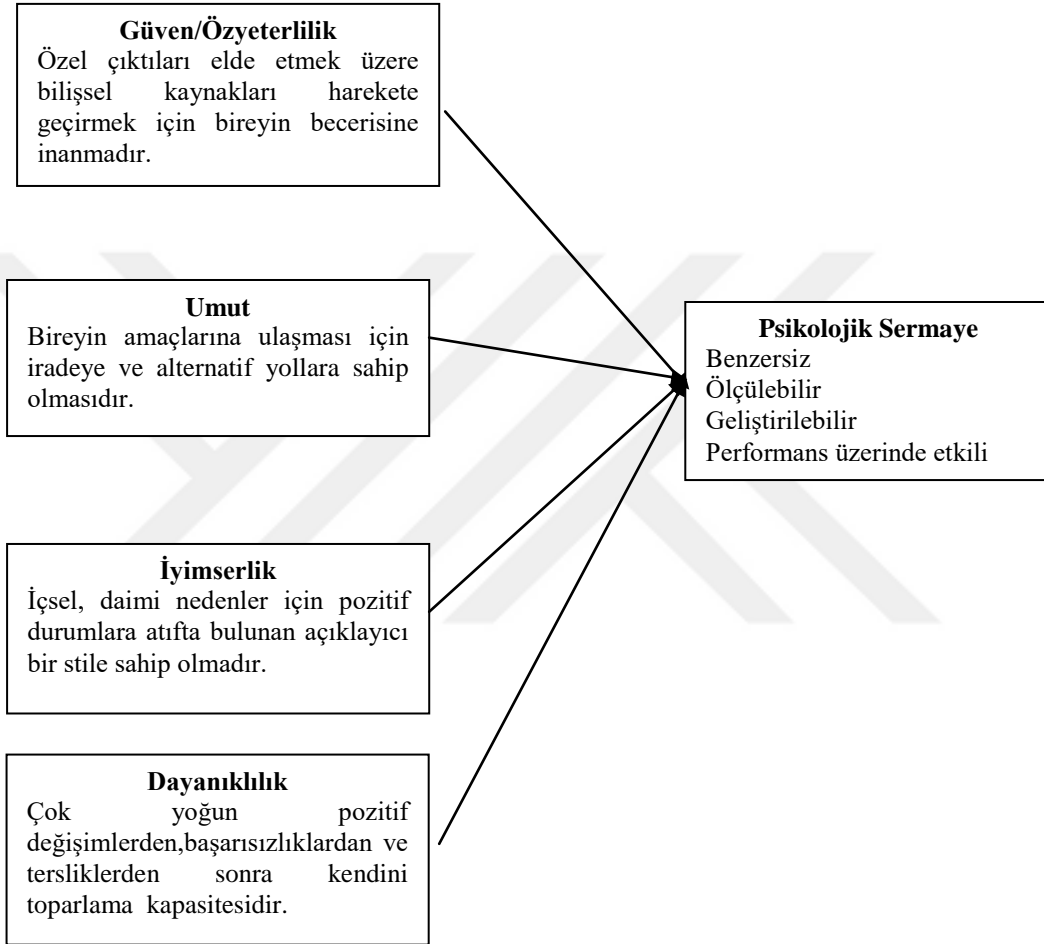
### **1.3.2. Psikolojik Sermaye ve Boyutları**

Son yıllarda, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasında psikolojik sermaye ön plana çıkmaya başlamıştır (Akçay, 2011: 89; Norman vd., 2010: 388; Çetin, Şeşen vd., 2013: 99). Rekabet avantajı sağlamada bireylerin kişisel verimliliği oldukça önemlidir. Psikolojik sermaye kavramı da bireyin verimliliğine katkı yaptığına inanılan kişilik özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Gohel, 2012: 35).



Birçok araştırmada (Shahnawaz ve Jafri, 2009: 78; Hui vd., 2014: 182; Luthans vd., 2007; Luthans, Avey ve Patera, 2008: 209; Luthans, Avey, Smith vd., 2008: 820; Luthans ve Youssef, 2004: 152; Jan ve Ali, 2014: 91) psikolojik sermayenin Tablo 5’de görülen zyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarından oluştuğu belirtilmektedir.

**Tablo 5: Psikolojik Sermayenin Boyutları**



**Kaynak:** Luthans, F. ve Youssef, C.M. 2004: 152.

Psikolojik sermayesi yüksek olanlar, zorlayıcı görevleri başarmak için güvene sahip olma (z yeterlilik), amaca yönelik enerjiyi kontrol altına alma ve görevi tamamlamayla ilgili alternatif yollar için proaktif bir şekilde plan yapma (umut), zorluklarla yüz yüze gelindiğinde direnme ve ısrarcı olma (dayanıklılık) ve negatif sonuçları koşullara ve pozitif sonuçları kendilerine atfetme, şimdiki ve gelecekteki başarılar için pozitif atıfta bulunma (iyimserlik) konusunda kendilerine güvenmektedirler (Paterson vd., 2014: 437; Luthans vd.,2007a).

Pozitif psikolojinin temel ilkelerini örgütlere ve çalışma yaşamına yansıtan (Luthans, Avey ve Patera, 2008: 209; Luthans vd., 2005: 253), babası Luthans olarak görülen (Gohel, 2012: 35), psikolojik sermaye kavramının özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılığı içeren pozitif psikolojik yapılar yoluyla meydana gelen bireysel motivasyonel durumları kapsamaktadır (Luthans, Avolio vd., 2007: 542). Sun vd. (2012: 75) de hemşirelerle yaptıkları bir araştırmada psikolojik sermayeyi içsel bir motivasyon kaynağı olarak ifade etmişlerdir.
- Çalışma hayatına özgü, ölçülebilir (Luthans vd., 2007a: 19; Avey, Luthans ve Youssef., 2010: 437; Luthans vd., 2007b: 11) ve yönetilebilir olumlu kişilik özellikleridir (Güler, 2009: 119). Beş Büyük Kişilik Özelliği'ni oluşturan yapılara nazaran gelişime açık (Donaldson ve Ko, 2010: 183; Luthans, Vogelgesang vd., 2006: 40; Luthans vd., 2007a: 4), koşullara özgü bir yapıya sahiptir (Luthans, Vogelgesang vd., 2006: 44; Luthans vd., 2007b: 11). Koşullara özgü olması zamanla geliştirilebilmesine, değişebilmesine ve işlenebilmesine işaret etmektedir (Luthans vd., 2014: 194; Luthans vd., 2007a: 19; Avey vd., 2006: 45; Luthans, Avolio vd., 2007: 544; Walumbwa vd., 2011: 7; Peterson vd., 2011: 431, Luthans, Vogelgesang vd., 2006: 40). Deneyim ve eğitim yoluyla geliştirilebileceği ifade edilmektedir (Luthans, Norman vd., 2008: 224). Luthans, Avey ve Patera (2008: 209) Amerika'da yaptıkları bir deneysel çalışma sonucunda, 2 saatlik web tabanlı eğitim ile psikolojik sermayenin artırılabilirdiğini görmüşlerdir. Luthans vd. (2007b: 18) yapılan egzersizlere ve kullanılan videoların sayısına bağlı olarak, 1-3 saatlik oturumlarla psikolojik sermaye düzeyinin geliştirilebileceğini savunmaktadırlar. Luthans vd. (2010)'nin Amerika'da çeşitli büyüklüklerdeki firmalardan 80 yönetici üzerinde yaptıkları diğer bir araştırmada, kısa süreli eğitimler ile psikolojik sermayenin geliştirilebildiği ve bunun da performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Luthans, Avey vd. (2006: 391)'nin Nebraska Üniversitesi'nde yönetim alanında okuyan öğrencilerle ve ileri teknoloji firmalarındaki yöneticilerle yaptıkları 1 ve 2,5 saatlik araştırmalarda psikolojik sermayenin geliştirilebildiği ileri sürülmektedir. Peterson vd. (2011: 433) çalışmanın yapıldığı birkaç ay boyunca bile çalışanların psikolojik seviyelerinin

değiştiğini ileri sürmüşlerdir. Bu da psikolojik sermayenin zamanla şekillendirilebileceğini göstermektedir. Liderlerden, meslektaşlardan ya da işin kendi özelliğinden gelen geribildirimlere, örgüt iklimine, sosyal desteğin düzeyine göre psikolojik sermayenin arttırılıp-azaltılabileceği belirtilmektedir. Örneğin, beklenen düzeyde performans gösteremeyen ve psikolojik sermaye düzeyi düşük bir satış personeli düşünelim. Eğer yöneticisi, çalışanına moral verip kendine güvenmesini sağlıyorsa, yapıcı geribildirimde bulunuyorsa; satış personeli gelecekteki performans düzeyinin artması konusunda daha iyimser ve özyeterliliği yüksek olabilir.

- Teorik temelli (Luthans vd, 2007a: 19) ve bireylerin gelişimiyle ilgilenen bir yapıdır (Luthans, Vogelgesang vd., 2006: 40; Luthans, Avey vd., 2006: 388). Bireylerin sürdürülebilir gelişimleri için tükenmez bir güçtür (Sun vd., 2012: 76). Yaşam faaliyetlerinin birçoğunda başarı kazanmalarına yardım eden kişisel kaynakları temsil etmektedir (Baron vd., 2013: 7).
- İşverenler çalışanlarının bu yapılarını inceleyerek neye ihtiyaçları olduğunu anlayabilirler (Liu, 2013: 109). Örneğin, sosyalizasyon sürecindeki bireylerin dayanıklılık, iyimserlik, umut ve öz yeterlilik düzeyleri belirlenerek bunları geliştirmeye yönelik teknikler uygulanabilir. Eğitim, ilişki gelişimi, geribildirim gibi sosyalizasyon kaynaklarıyla bu düzeyler geliştirilebilir. Bu da çalışanların iş doyumlarını, örgüte bağlılıklarını, iş performanslarını, iyi oluşlarını arttırarak; ayrılma niyetlerini, devir oranlarını azaltabilir (Gruman ve Saks, 2013: 216).
- Yatırımların getirisini (Luthans vd., 2005: 253) ve finansal etkisini de arttırmaktadır (Luthans, Avey vd., 2006: 387). Örgütsel verimlilik üzerinde de etkisi olduğu söylenebilir.
- Pozitif işgören tutumlarına ve davranışlarına yol açabilir, bu da pozitif örgütsel çıktılara neden olabilir (Donaldson ve Ko, 2010: 183). Yine, çalışma yaşamındaki grupların toplam psikolojik sermayeleri hem olumlu etkileşim hem de arzulanan davranışlar, iş tutumları ve yüksek performans (Luthans, Norman vd., 2008: 235; Çetin, Şeşen vd., 2013: 99) sağlamaktadır.
- Boyutları sinerji içinde çalışmaktadır (Luthans, Avey vd., 2006: 391). Bir boyut etkilenirse (örneğin iyimserlik), benzer olarak diğerleri de (umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık) zaman içinde etkilenecektir. Böylece, psikolojik

sermaye düzeyi zamanla yükselebilir veya düşebilir (Peterson vd., 2011: 431-432).

Sonuç olarak, psikolojik sermayenin dört boyutla (dayanıklılık, iyimserlik, özyeterlilik, umut) incelenmesinin hem yerli hem de yabancı literatürde kabul gördüğü görülmektedir. Bu nedenle, izleyen bölümde bu boyutların özelliklerine, geliştirilebilmeleri için önerilen yollara ve birbirleriyle ilişkilerine yer verilmiştir.

### **1.3.2.1. Dayanıklılık (Resilience) (Esneklik/ Psikolojik Dayanıklılık/ Toparlanma Gücü/ Direnç/ Sorunların Üstesinden Çabuk Gelebilme)**

Günümüzde çalışanlar önceki dönemlere göre daha çok stres yaşamaktadırlar. Cep telefonlarının, dizüstü bilgisayarlarının yoğun olarak kullanılması, boş zamanların azalması çalışanlarda baskı yaratmaktadır. Bu da çalışma yaşamında dayanıklılığın önemini vurgulamaktadır (Luthans, Vogelgesang vd., 2006: 30-37). Özellikle stresli, zorlu durumlarla, engellerle karşılaşan çalışanların kendilerini toparlayabilmelerinde ve yaşamlarına devam etmelerinde dayanıklılık düzeyleri oldukça önemlidir.

Dayanıklılık kısaca, sıkıntıdan, belirsizlikten, çatışmadan, başarısızlıktan (Luthans ve Youssef, 2004: 154) ya da pozitif bir değişimden, süreçten ve artan sorumluluktan dolayı oluşan olumsuz durumdan kendini toparlamada pozitif psikolojik bir kapasitedir (Luthans, 2002a: 702). Hem sıkıntılı olaylarla hem de olağandışı pozitif olaylarla başa çıkmayı işaret etmektedir (Luthans, Norman vd., 2008: 221). Üstelik, bireylerin sadece kendini toparlamalarına değil, önceki denge durumunun daha ötesine doğru gelişmelerine izin vermektedir (Luthans, Avey, Smith vd., 2008: 822). Dayanıklılığı yüksek bireyler, belirsiz ve zor durumlar karşısında yılmadan mücadele ederek, kendilerini daha çabuk toparlayarak (Jensen ve Luthans, 2006: 260) eskisinden bile daha yüksek performans gösterme kapasitesine sahiptirler (Akçay, 2012: 127). Zorluklar ve başarısızlıklar yoluyla gelişebilirler (Shahnawaz ve Jafri, 2009: 79). Değişime uyum sağlamaya (Avey, Wernsing vd., 2008: 55), yaratıcı olmaya yatkındırlar (Luthans vd., 2005: 254).

Örgütlerin dayanıklılığı yüksek bireylerle çalışmak istemeleri oldukça doğaldır. Bu kapsamda, örgütler çalışanlarının dayanıklılığını geliştirmek için, Masten tarafından önerilen üç strateji geliştirebilir: Risk odaklı, varlık odaklı ve süreç odaklı. Risk odaklı stratejiler, istenmeyen çıktı olasılığını arttırabilen riskleri ya da stresörleri azaltmaya odaklanmaktadır. Örneğin, organizasyonlar sağlık

problemleri, stres, tükenmişlik gibi fiziksel ve psikolojik risklerin olasılığını azaltmak için işgören destek programları, sağlık bakımı ile ilgili yan haklar sağlayabilirler. Varlık odaklı stratejiler, risklerin varlığına rağmen, pozitif çıktılarının olasılığını arttıran kaynakları vurgulamakta ve arttırmaktadırlar. Yöneticilerin ve işgörenlerin psikolojik, insan ve sosyal sermayelerinin gelişimi, zorluklarla başa çıkmada onlara daha çok yardımcı olmaktadır. Etkili liderlik ve yeterli kaynaklar sıkıntılarının, zorlukların etkisini azaltabilmektedir. Amaç, tehlikeli deneyimlerin yaşanmasını azaltmak ya da ortadan kaldırmaktır. Luthans ve Youssef (2007: 333)'e göre, süreç odaklı stratejiler, etkili mekanizmalar inşa ederek dayanıklılığı güçlendirme girişiminde bulunurlar. Örneğin, stratejik planlama ve örgütsel öğrenme, krizlerle başa çıkmaya çalışan örgütleri yeni gerçeklere uyum sağlamaları için insan ve materyal kaynaklardan etkili bir şekilde faydalanma yoluyla güçlendirmektedir. Temel proaktif süreçleri harekete geçirmeyi amaçlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155-156; Masten ve Reed, 2002: 84-85).

Güçlendirmeyi, adanmayı, yaratıcılığı destekleme, açık iletişim kanalları, takım çalışması, performansa dayalı ücretlendirme, amaç belirleme de dayanıklılığı arttıran düzenlemeler kapsamında sayılabilir. Bu düzenlemelerin çalışanlarda, uzun dönemli dayanıklılık yaratması çok önemlidir. Çünkü, kısa dönemli dayanıklılık, gelecekte daha dirençsiz olmaya, sadakatsizliğe ve liderin güvensizlik duymasına mal olabilir (Luthans vd., 2007a: 133-134). Ancak, bu durum toplumsal kültüre göre farklılık gösterebilir. Örneğin, paternalist liderlik, yöneticilere çalışanların her sıkıntılarını ele alma konusunda zorunluluk ve sorumluluk hissettirmektedir, böylece de astların dayanıklılıklarından yararlanılamamaktadır (Rego vd., 2010: 1539). Fakat, liderin her zorluk ve sıkıntı karşısında çalışanlarına yardım edemeyeceği de açıktır. Bu nedenle, her koşulda, çalışanların bireysel dayanıklılık düzeylerinin gelişimine önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

Dayanıklılığın geliştirilmesinde diğer psikolojik sermaye boyutlarının da etkili olduğu ileri sürülmektedir. Umutlu, iyimser ve öz yeterlilikleri yüksek olanlar sıkıntılı durumlarda kendilerini daha çabuk toparlamaktadırlar. Bu boyutlar dayanıklılık ile performans arasındaki ilişkide de düzenleyici rol oynamaktadır. Dayanıklılık; öz yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutlarının yeniden oluşturulmasına hizmet etmektedir (Luthans vd., 2006: 29-30). Dayanıklılığın, bahsedilen diğer psikolojik sermaye boyutlarıyla ilişkisi ise şu şekilde özetlenebilir:

- Dayanıklı bireyler, sıkıntılarının üstesinden gelmede iyimserlerden daha başarılıdırlar. Çünkü, iyimserler sıkıntının gerçek anlamını araştırmazlar. Dayanıklı bireyler stresle başa çıkmada, iyimserlerden daha stratejik bir yaklaşım sergilerler. Böylece daha kolay uyum sağlayıp, sıkıntılarının üstesinden gelebilirler (Luthans vd., 2006: 30-31).
- Dayanıklılık umut kavramının *pathways* (amaca ulaşmak için alternatif yollar planlama) boyutuna oldukça benzemekte, fakat umudun *willpower* (amaca odaklı enerji) boyutunu kapsamamaktadır (Luthans, 2002a: 702).
- Dayanıklılık diğer psikolojik sermaye boyutlarından daha benzersiz bir yapıya sahiptir. Proaktif olmaktan ziyade reaktiftir (Luthans vd., 2006: 30; Luthans vd., 2007a: 138). Aslında, zorlukları yenerek hem reaktif bir şekilde kendini toparlamaya, hem de proaktif öğrenme ve büyümeye imkan tanımaktadır (Youssef ve Luthans, 2007: 778). Dayanıklılık özellikle başarısızlıklara, aksiliklere bir cevap niteliğindedir. Bireyler görevlerini ya da amaçlarını gerçekleştirirken bir aksilikle karşılaştıkları zaman, etkili ve çabuk bir şekilde kendilerini toparlamaları dayanıklı olmalarının göstergesidir (Smith vd., 2009: 231). Bu anlamda, örgütler çalışanlarına planlanmış faaliyetler sunarak dayanıklılıklarına katkıda bulunabilirler (Luthans vd., 2007a: 138).

### 1.3.2.2. İyimserlik (Optimism)

İyimserlik hakkında en fazla konuşulan, fakat en az anlaşılan psikolojik bir güçlüktür. Seligman tarafından yoğun bir şekilde araştırılmıştır (Luthans ve Youssef, 2004: 154). Günlük dilde; gelecekte arzu ettiği ve pozitif olayları bekleyen kişiler iyimser, sürekli negatif düşüncelere sahip olan ve istenmeyen olayların olacağını düşünenler kötümser (Carver ve Scheir, 2002: 231) olarak görülmektedir. Ancak, psikolojik sermayenin bir boyutu olarak düşünülen iyimserlik sadece gelecekte iyi şeyler olacağını düşünmekle ilgili değildir. Geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki pozitif ya da negatif olayların neden meydana geldiğini açıklamada kullanılan nedenlere ve atıflara dayanmaktadır. İyimser açıklayıcı bir stili benimseyenler, arzulanan olayların nedenlerinin, güçlerinin ve kontrollerinin altında olduğunu düşünürler. Bu nedenlerin gelecekte de var olmaya devam edeceğini ve yaşamdaki diğer alanlardaki durumları ele alırken kullanımının faydalı olacağını ummaktadırlar. Böylece, bu iyimser açıklayıcı stil pozitif bir bakış açısına ve sadece

geçmişte ve şimdi değil gelecekte de yaşamlarının iyi taraflarını görmelerine izin vermektedir (Luthans vd., 2007a: 87-92).

Psikolojik sermayenin diğer boyutlarına katkı sağlayan iyimserlik (Luthans, Avey, Smith vd., 2008: 821), gerçekçi iyimserliği işaret etmektedir. Psikolojik sermayenin gelişime açık olma ve duruma özgü olma kriterlerini gerçekçi iyimserlik karşılamaktadır (Luthans vd., 2007a: 93). Luthans, Avolio vd. (2007: 547) bunu bireyin nelerde başarılı olup olamayacağına yönelik gerçekçi bir değerlendirmesi olarak ifade etmiştir. Böylece, insani hataları ve zayıflıkları anlamada, insanların yaşam deneyimlerini geliştirmek için fırsat yaratmada, insani güçlülükleri ve başarıları takdir etmeyi geliştirmede hoşgörülü bir bakış açısı sağlamaktadır (Schneider, 2001: 260). Bireyleri gerçekçi olmayan amaçlar için çaba sarfetmekten alıkoyar (Youssef ve Luthans, 2007: 779). Gerçekçi iyimserlik, çalışma yaşamında da pozitif bir güç yaratabilir. Örneğin, iyimserler daha fazla çalışmak için daha kolay adapte olurlar, daha doyumludurlar, daha yüksek morale sahiptirler, engellere karşı daha dirençlidirler, kişisel başarısızlıkları kişisel yetersizlik olarak değil değişebilir olarak görürler, iyimser ve neşeli olmaya yatkındırlar. Bazı işlerde, bu tip bir iyimserlik çok değerli olabilir. Satış, reklamcılık, halkla ilişkiler, ürün tasarımı, müşteri hizmetleri, sağlık ve sosyal alanlarında verilen hizmetler bu tip işlere örnek olabilir. Ancak, gerçekçi olmayan iyimserlik amaçsız uğraşlara sebep olabilir. Bu nedenle, mühendislik gibi teknik işlerde, finansal kontrol ve muhasebe işlerinde ılımlı kötümserliğin faydalı bile olabileceği söylenebilir (Luthans, 2002b: 64-65). Bundan yola çıkarak, esnek iyimser bir bakış açısının bireylerin çeşitli açıklama stilleri (hem iyimser hem de kötümser) kullanmalarına ve duruma uygun bakış açısı geliştirmelerine izin verdiği söylenebilir. Örneğin, bir güvenlik mühendisi tehlikeli bir parça ile çalışılırken kötümser bir açıklama geliştirebilir, ancak işgörenlerine karşı iyimser bir tavır takınabilir (Luthans ve Youssef, 2004: 156). Olayların doğasına bağlı olarak, bireyler iyimser ya da kötümser olabilirler. Pozitif olaylara göre iyimser, negatif olaylara göre kötümser yaklaşabilmektedir (Luthans vd., 2007a: 94).

Yaşadıkları olaylardan ya da elde ettikleri sonuçlardan daha pozitif beklentilere sahip olan iyimser bireylerin (Luthans, Avey, Smith vd., 2008: 821) belli başlı özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- İyimserler, geçmişe hoşgörü ile yaklaşır, bugünü takdir ederler ve gelecek için fırsat ararlar (Luthans vd., 2007a: 213). Günümüzün çalışma yaşamında

iyimser bir bakış açısına sahip olmak kabul görmektedir. Bununla ilgili ilk yaklaşım “geçmişle ilgili hoşgörülü olmaktır”. Yöneticiler ve işgörenler, geçmişteki hataları ve başarısızlıkları kabul etmelidirler. Kendilerini de bu konuda affetmelidirler. İkinci yaklaşım “bugünden zevk almadır”. Hayatın kontrol edebildikleri ya da edemedikleri pozitif taraflarına teşekkür etmelidirler. Üçüncü yaklaşım “gelecek için fırsat aramadır”. Gelecek ve belirsizlik büyüme ve gelişim için fırsat olarak görülmelidir (Luthans ve Youssef, 2004: 155-156).

- İyimser bireyler, olumsuz olaylardan, depresyondan, suçluluk hissinden korunurlar. Olumsuz olaylardan pozitif kazanımlar çıkarmaya daha yatkındırlar. İyimserlik gelecek odaklı olarak kabul edilmektedir. İyimserler, şimdiki koşullardaki sıkıntıları dikkate almadan gelecekteki olayların herhangi bir zamanda pozitif olacağını ummaktadırlar (Page ve Donohue, 2004: 5). İyimser çalışanlar, geçmişteki engel ve sıkıntılara aldırış etmeksizin, pozitif beklentilerle yollarına devam ederler (Avey, Wernsing vd., 2008: 54). Ancak, bunu sadece inanç olarak kabul etmezler, bunları geçici koşullara (Polatçı, 2014: 117) ve sebeplere de dayandırır (Akçay, 2011: 85). Kötümserler, olumsuz olayları içsel ve sabit değişkenlerle açıklamaya çalışırlar (Topuz, 2014: 95-96). Kötümserler, içsel (benim hatam), sabit/durağan (uzun süre devam edecek) ve genel (yaptığım her şeye yansiyacak) atıflarda bulunurlar. Örneğin, terfi alamayan bir kötümser bunu yeterince zeki olmadığına bağlayabilmektedir. Bu varsayımı uzatarak, zeka eksikliğinin gelecekte de etkili olacağını düşünür. Bunun sadece kariyerine değil, ilişkilerine, daha yüksek eğitim almasına, gelişimine ve alternatif bir kariyer planına da zarar vereceğini varsaymaktadır (Luthans vd., 2007a: 87). İyimserler dışsal (benim hatam değil), değişken (geçici bir engel, bir kerelik olmuş) ve özel (bu duruma özgü bir sıkıntı, geleceğe genellenemez) atıflarda bulunurlar (Luthans, 2002b: 64; Envick, 2004: 15). Örneğin, iyimser işgörenler verdikleri raporla ilgili negatif bir geribildirim alırlarsa, yöneticilerinin negatif geribildirim verirken olumsuz bir ruh hali içinde oldukları ya da raporlarının kalitesini zenginleştirmede iş arkadaşlarının yeterli bilgi sağlamadıkları gibi rasyonelleştirmeler kullanacaklardır. Raporun kötü olmadığını ve gelecekte de olmayacağını düşünürler (Luthans vd., 2007a: 90). Kötümser ve iyimser açıklama stillerine şu örnek de verilebilir.



Orta ölçekli bir elektronik üretim fabrikasında üretim yöneticisini düşünelim. Fabrika aylık üretim kotasına ulaşamadığı için başarısız olmuştur. Üretim yöneticisi kötümser bir açıklama stiline sahipse, düşüncelerini şu şekilde yönlendirecektir: Bu durum yaygın (kötü bir yöneticiyim) ve kalıcı bir durum (üst yönetimin beklentilerini asla karşılayamayacağım) olarak kişisel sebeplere bağlıdır (benim hatam). Böyle bir durumda mühendis oldukça fazla stres ve tükenmişlik yaşamaya yatkındır. Dolayısıyla, kötümser bir açıklama stilini benimsedikçe çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşanabilir. Sözü edilen mühendis kendisine yardım edebilecek bazı geribildirimler alabilir. Örneğin, aylık hedeflerine ulaşamayan tek fabrika, kendisinin yönetici olduğu fabrika değildir, fabrikanın bu ayki hedefini tutturamaması az rastlanan bir durumdur, fabrika üretim kalitesini, güvenlik ve kalite standartları gibi performans beklentilerini karşılamaktadır. Böylece, daha iyimser bir açıklama stili geliştirilebilir. Ancak, mühendis kötümser bir açıklama stilini benimsemek isterse, bölge yöneticisinin verdiği bu tip geri bildirimler onu motive etmeyecektir (Luthans vd., 2007a: 101-102). Yine, gerçekçi iyimserliğe sahip bir işgören, işten çıkarılmayı teknolojik ve ekonomik çevreye atfetmektedir. Kendi yetersizliklerinden ve kendilerini dışlamalarından çok duruma özgü, dışsal ve geçici olarak görmektedir. Ekonominin yoluna gireceğini, yeni ekonomik duruma uyum sağlamak için kendini geliştirmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu da kendisini motive etmekte ve başarılı olmak için tekrar tekrar girişimde bulunmasını (Smith vd., 2009: 231) sağlamaktadır.

- İyimser bireyler gerçekçi olayları inkar etmezler. Sonuçların olumlu olacağına dair yüksek düzeyde beklentilere sahiplerken, kötümserler geleceğin olumsuzluk getireceğine inanırlar (Topuz, 2014: 95-96). Örneğin, iyimserliği yüksek olan bireyler iş ararken daha sabırlı olurlar ve daha pozitif değerlendirmelerde bulunurlar (Guðmundsdóttir, 2011: 131).
- İyimser liderler, çalışanlarına bu duygularını yayabilirler (Luthans, 2002b: 65). Kendileri, çalışma arkadaşları ve örgütleri için bir hayal yaratma konusunda cesaretlidirler, risk alırlar. İzleyicilerinin gelişimini vurgularlar, onların başarılarıyla gurur duyarlar (Luthans vd., 2007a: 100). Ancak, gerçekçi iyimser bir bakış açısına sahip değillerse, faaliyet planı oluşturma,

amaçlara ulaşma gibi konularda dikkat dağınıklığı ve eksiklik yaşayabilirler (Luthans, 2002b: 64).

- Stresli durumlarla karşılaşıldığında, iyimserlerin hem istikrarlı başa çıkma eğilimleri hem de başa çıkmak için geliştirdikleri yöntemleri açısından kötümserlerden farklılaştıkları görülmektedir. Genelde, iyimserler kötümserlerden daha fazla problem odaklı başa çıkma stratejileri kullanmaktadırlar. Problem odaklı başa çıkma olası olmadığı zaman, iyimserler kabul etme, pozitif bir şekilde yeniden şekillendirme, mizah kullanımı gibi yollara başvurmaktadırlar. Kötümserler zihinsel ve davranışsal olarak inkar etme yoluyla başa çıkmaya eğilimlidirler. Kötümserler inkar için aktif girişimler kullanırlarken, iyimserler kontrol edilemeyen durumlarda kabullenmeye yönelirler (Carver ve Scheir, 2002: 237).

### **1.3.2.3. Öz yeterlilik, Güven (Self-efficacy, Confidence)**

Öz yeterlilik, güçlü teorik bir altyapıya sahip psikolojik sermaye boyutlarından biridir (Avey vd., 2006: 45). Bu teorilerden başlıcası Albert Bandura'nın "Sosyal-Bilişsel Öğrenme Teorisi" (Akçay, 2011: 81)dir. Teorinin, başkalarına deneyimlerin aktarılması, geçmiş deneyim ve bilgilerin kullanılarak öz-düzenleme yapılabilmesi, çevresel olayların da etkili olması gibi ilkeleri öz yeterlilik boyutuna yansımıştır (Maddux, 2002: 279). Öz yeterlilik, bilişsel kaynakları harekete geçirmede, bireyin becerileriyle ilgili sahip olduğu güvene de işaret etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004:153). Öz yeterlilik, belirli koşullar altında, beceriler sayesinde neler yapabileceğine dair inançtır. Davranışla ilgili basit bir şekilde yapılan tahminler değildir. Hem ne yapılabileceğine hem de ne yapılamayabileceğine işaret etmektedir. Öz yeterlilik kavramı öz saygı ile karıştırılmaktadır. Öz saygı kendimizle ilgili neye inandığımız ve bunun hakkında nasıl hissettiğimizdir (Maddux, 2002: 278).

Öz yeterlilik boyutunun beş temel özelliğini Luthans vd. (2007a: 36-37), şu şekilde özetlemiştir:

- Alana özgü bir yapıdır: Bir alana özel olarak geliştirilen öz yeterlilik başka bir alana aktarılamaz. Örneğin, bir liderin birebir gelişimdeki yeterliliği oldukça yüksek olabilir. Bununla birlikte ilham verici bir konuşmacı olma becerileri daha kısıtlı olabilir. Yine mükemmel iletişim becerilerine sahipken, analitik düşünme konusunda yeterli olunmayabilir.

- Uygulama ya da uzmanlığa dayanmaktadır: Bireyler sürekli tekrarlanan ve uzmanlığa sahip olunan alanlarda kendilerini daha yeterli hissederler.
- Öz yeterlilik değişkendir: Öz yeterlilik birçok faktöre dayanmaktadır. Belirli bir amacı başarmak için size yardım edebilen beceriler, bilgiler ve yetenekler kontrolünüz altındadır. Diğer faktörler, başarılması gereken bir amaç için ihtiyaç duyulan aşamaları içeren yapıları kapsamaktadır. Örneğin, yenilikçi bir ürün için mükemmel bir fikre sahip olabilirsiniz, fakat bu fikri hayata geçirmek için örgütünüzün yeterince finansal kaynağı olmayabilir. Fiziksel ve psikolojik iyi-oluşlar öz yeterliliğinize katkıda bulunabilir. Örneğin, sağlıklı bir hayat sürdürdüğünüz ve bu durumdan memnun olduğunuz zaman, iki gece üst üste uykusuz kalsanız ya da bir iş arkadaşınız ile kavga etseniz bile kendinize güvenmeye daha yatkınsınızdır.
- Öz yeterlilik diğerleri tarafından etkilenebilir: Eğer diğerleri sizin başaracağınıza inanyorsa, sizi de bu şekilde cesaretlendireceklerdir, kendinize inanmanızı sağlayacaklardır. Dolaylı öğrenme, öz yeterliliği geliştirmenin en güçlü şekillerinden biridir. Modelle eşleştirilen beceri esastır, böylece de ne yapabileceği ile ilgili olarak bu bireyin başarısıyla ilişki kurulur. Luthans ve Youssef (2004: 154) de model almanın öz yeterliliği geliştirme yollarından biri olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Öz yeterliliği yüksek olanlar mücadele gerektiren, zorlayıcı görevleri seçerler; amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmak için çaba göstermeyi seçerler ve zorluklarla yüz yüze geldiklerinde onların üstesinden gelme konusunda sabır gösterirler (Luthans ve Youssef, 2004: 153; Shahnawaz ve Jafri, 2009: 78; Luthans, 2002b: 60; Avey vd., 2006: 45). Böylece, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarıyla da ilişki kurarlar (Luthans vd., 2007a: 34). Örneğin, öz yeterliliğin, umut boyutuyla ilişkisi öz yeterliliğin tanımında da yer almaktadır. Öz yeterlilik, amaca yönelik faaliyette bulunma, çeşitli yollar geliştirme ve sonuç olarak amaca ulaşmada başarılı olmak için bireyin becerisine ilişkin inanç olarak da yorumlanmaktadır (Avey, Wernsing vd., 2008: 53). Öz yeterlilik, iyimserlik boyutundan, önemli açılardan farklılık göstermektedir. Öz yeterlilik bireyin kişisel becerilerinin sonucu ya da sürece yönelik inanç ya da algıdır. İyimserlik, bireyin kişisel becerisiyle daha az ilişkili olarak, çıktılarla ilgili geleceğe yönelik (Luthans vd., 2014: 193) pozitif beklentileridir. Bireyler işleri için gerekli özel becerilerle ilgili düşük öz yeterliliğe sahip olabilirler. Ancak, aynı çalışanlar iyimser bakış açılarıyla işlerinde ve hayatın diğer alanlarında

başarılı olabilirler (Luthans vd., 2010: 46). Çetin ve Basım (2011: 89) da psikolojik dayanıklılıkları yüksek bireylerin gelecekle ilgili iyimser bir bakış açısına sahip olduklarını, sosyal bakımdan daha geniş bir çevreye sahip olduklarını, kendilerine duydukları özgüvenin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak, Luthans vd. (2007a: 53) bu özgüvenin gerçekçi olması gerektiğini de vurgulamışlardır.

Öz yeterlilik geliştirilebilir ve yönetilebilir olarak görülmektedir. Şu yöntemlerle geliştirilebileceği ileri sürülmektedir (Luthans, 2002b: 60-61; Luthans vd., 2007a: 213):

- Uzman deneyimleri ve performans başarıları: Örneğin, öz yeterliliğin geliştirilmesinde, Luthans (2002a: 700) başarının zorluklarla kazanılmasının çok daha etkili olduğunu ifade etmiştir.
- Dolaylı öğrenme (Gruman ve Saks, 2013: 224) ve model alma (ne kadar benzerse model o kadar daha iyidir).
- Pozitif odaklı inanç (umut etmekten daha çok, pozitif bir geri bildirim ve gelişimi kapsamaktadır).
- Psikolojik olarak canlandırma (eğer olumsuzsa, canlandırma ciddi bir oyalanmadır, fakat eğer olumluysa diğer kaynaklar için değişikliğin iyi bir noktası olarak hizmet etmektedir).
- Formal eğitim programları, mentorluk, koçluk gibi yöntemler (Luthans ve Youssef, 2007: 329).
- Pozitif güçlendirme ve iş-yaşam dengesi kurma yoluyla da geliştirilebilmektedir (Luthans vd., 2007b: 14). Dolayısıyla, iş-yaşam dengesi kurmada başarısız olanların ya da çatışma yaşayanların, öz yeterlilik düzeylerinin de olumsuz etkileneyeceği söylenebilir.

#### **1.3.2.4. Umut, Ümit (Hope)**

İradeniz var mı? Kendi amaçlarınızı belirlemede başarılı mısınız? Kaderinizin kontrolünüz altında olduğunu düşünüyor musunuz? Kafanızda belirlediğiniz hedefe ulaşmak için bıkmadan usanmadan saatlerce, günlerce, aylarca çalışabilir misiniz? Odaklandığınız bir şeyden dikkatinizi dağıtmak zor mudur? Karşınızda belirlenmiş amaçlar yoksa, kendi amaçlarınızı belirleyebilir misiniz? Kendiniz için belirlediğiniz amaçlar zorlayıcı mıdır? Eğer bu soruların birçoğuna “evet” diyorsanız, umut’un *willpower* (amaca odaklı enerji) boyutunu gösteriyorsunuz demektir. Bununla

birlikte, umuta sahip olmak için bu yeterli değildir. Karşınıza çıkan yol engellendiğinde, bu boyutu gösterebilmeniz için alternatif yollar bulmalısınız. Amaçları başarılı bir şekilde yerine getirmek için yüksek umut düzeyine sahip olmada hem *willpower* (amaca odaklı enerji) hem de *pathways* (amaçlara ulaşmak için alternatif yollar planlama) boyutlarına sahip olunması gerekmektedir. *Pathways* boyutuna sahip olmak için şu sorulara olumlu yanıtlar verilmesi gerekmektedir: Aynı hedef için alternatif yolları değerlendirmeye ve belirlemeye eğilimli misiniz? Karmaşanın içindeyseniz ya da çabalarınıza engellerle karşı çıktığınız zaman, engelleri atlabilecek alternatifler belirleyebiliyor musunuz? (Luthans vd., 2007a: 63). Umut, irade/isteme gücü (amaçları başarmak için kararlılık) ve çok yönlü düşünme (engellerle karşılaşıldığında bir amaca ulaşmak için alternatif yollar planlama) boyutlarını kapsamaktadır (Avey vd., 2009: 681; Luthans, Avey, Smith vd., 2008: 821; Luthans, 2002a: 701; Shah Nawaz ve Jafri, 2009: 79). Bu boyutlar “umut”un ayırt edici özellikleridir. Zorluklarla karşılaşılsa bile, kararlılığın ve iradenin yeniden alevlenmesini sağlamaktadırlar. Bu süreçte amaca ulaşmak için alternatif yollar proaktif olarak belirlenmektedir. Yeni durumun gerçekleri ışığında daha fazla alternatif yol sağlamak motivasyon da sağlamaktadır. Sorunların ve engellerin öğrenme fırsatı ve aşılması gereken engeller olarak algılanmasına yol açmaktadırlar (Youssef ve Luthans, 2007: 779). Dolayısıyla, bireylerin umutlu olmaları için hem amaca yönelik planlarının olması, hem de her koşulda bu amaçları gerçekleştirmek için kararlı olmaları gerektiği söylenebilir.

Umut kavramı, amaçlara ulaşmak için yeni bir yöntem düşünme becerisine de işaret etmektedir. Bir yol amaca ulaşmayı engellediyse, umutsuzluk hissetmekten ya da vazgeçmektense; umut düzeyi yüksek olanlar, amaçlara ulaşma şansını arttırmak için yeni yol ve yöntemler geliştirirler (Norman vd., 2010: 381; Luthans vd., 2005: 254). Böylece de, amaçlarını belirleyebildiklerine ve iradelerini açıklayabildiklerine inanırlar (Rego vd., 2010: 1537). Amaçları başarma konusunda alternatif yollar sağlama becerisi, amacın başarıyla tamamlanacağına dair sürekli umut yaratmaktadır. Bu da yakın zamanda sonuca ulaşılacağına dair motivasyon sağlamaktadır (Avey, Wernsing vd., 2008: 53; Avey vd., 2006: 46). Umutlu çalışanlar, risk almaya daha yatkındırlar, daha bağımsız düşünürler, zorlukların farkındadırlar ve amaçları başarmak için yüksek farkındalığa sahiptirler (Mishra vd., 2013: 8). Bir görevi başarma konusunda kendilerine güvenmeye ve motive edilmeye daha yatkındırlar (Luthans vd., 2005: 254). Proaktif bir şekilde kendilerini

geliştirebilen kişilerdir (Luthans vd., 2010: 45). Umut düzeyi yüksek olanlar, farklı kültürden çalışanlarla bir araya geldiklerinde onlarla etkileşim kurarak, daha farklı yollar düşünme konusunda daha beceriklidirler (Reichard vd., 2014: 152; Dollwet ve Reichard, 2014: 1672). Çünkü, yeni ilişkilere daha kolay uyum sağlayabilirler, stresli durumlar karşısında daha az endişelidirler, çevresel değişime daha dayanıklı ve uyumludurlar (Luthans ve Jensen, 2002: 319). Ancak, bahsedilen tüm boyutların gerçekçi olarak ele alınması gerektiği önemlidir. Aksi takdirde, umut gerçek dışı olduğu zaman, performansın başarıyla ilişkisinin negatif olduğu (Luthans vd., 2007a: 53) da göz ardı edilmemelidir.

Umut boyutu, psikolojik sermayenin iyimserlik ve öz-yeterlilik boyutuyla ilişkilidir. Örneğin, umut boyutunun *willpower* (amaca odaklı enerji) bileşeni öz yeterlilik beklentilerine benzerken, *pathways* (amaçlara ulaşmak için alternatif yollar planlama) özyeterliliğin sonuç beklentilerine yakındır (Luthans, 2002b: 63). Umut da öz yeterlilik gibi bireyin kendisi tarafından başlatılan, amaç odaklı davranışlardan ve dürtülerden faydalanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2007: 330). Ancak, öz yeterlilik şimdiki ve gelecekteki zorluklarla ilişkili iken; umut açık bir şekilde geleceğe odaklanmaktadır. Umut içsel kararlılık ve içsel motivasyonla ilgili iken, öz yeterlilik içsel ve dışsal hedeflere ilişkin kararlılık ile ilgilidir (Page ve Donohue, 2004: 6). Umut ve iyimserlik boyutlarının ikisi de beklentilerin önemini vurgulamasına ve amaca odaklı bir yaklaşıma sahip olmalarına rağmen, beklentilerin yönetilmesi açısından birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Örneğin, iyimser bir kişi olayların iyi bir şekilde sonuçlanacağını düşündüğünde, istenen sonucun elde edilmesini ve engellerin üstesinden gelinmesini sağlayan alternatif yollar düşünmeyebilir. Başka bir deyişle, iyimserler umudun *willpower* (amaca odaklı enerji) boyutuna sahiptirler, fakat *pathways* (amaçlara ulaşmak için alternatif yollar planlama) boyutuna sahip değildirler. Bu nedenle herhangi bir engelle karşılaştıklarında vazgeçebilirler. Umutlu bir kişi engeller ile karşılaşıldığında alternatif yollar düşünerek stresli ve olumsuz durumlarla başa çıkabilir (Luthans ve Jensen, 2002: 309-311). Umut düzeyi düşük olan çalışanlar, kariyerlerinin kendi çabaları ile değil, örgüt tarafından belirlendiğini kabul ederler. Alternatif olasılıkları dikkate almazlar, sadık kalırlar fakat düşük performans gösterirler. Yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından “iyi asker” olarak algılanabilirler (Luthans vd., 2007a: 72-74).

Umut boyutu da diğer psikolojik sermaye boyutları gibi duruma özgüdür ve değişime, gelişime açıktır (Luthans, 2002b: 63). Bu kapsamda, yöneticilerin ve

çalışanların umut düzeylerinin artırılabilmesi için önerilenler şu şekilde özetlenebilir (Luthans ve Jensen, 2002: 314-315):

- Belirli ve zorlayıcı olan örgütsel ve kişisel amaçlar belirleme,
- Snyder'in adını verdiği 'aşamalandırma ya da basamaklandırma yöntemi'ni, uzun dönemli stratejileri yönetilebilir alt amaçlara ayırmada kullanma (Luthans, 2002b: 63-64),
- Amaçlara ulaşmada sonuçtan ziyade sürece odaklanma,
- Engellerle veya sorunlarla karşılaşıldığında hazırlıklı ve ısrarcı olma. Uygulanabilecek alternatif yolları proaktif bir şekilde belirleme (Luthans vd., 2007b: 14),
- Önceden hazırlanan alternatif yolların hangisinin en etkili olacağını "...olursa ne olur" ve senaryo eğitimleriyle belirleme. Luthans (2002b: 63-64) duruma özgü, özel ve esnek amaçlar belirlenmesini önermektedir,
- Amaçların tekrar nasıl ve ne zaman belirleneceği, böylece de yanlış bir şekilde umutlanmanın önüne nasıl geçileceği konusunda hazırlıklı olma,
- Ödüllendirme sistemleri ve umutun geliştirilmesine yönelik eğitimler planlama (Luthans vd., 2007a: 68).

Özet olarak, amaçlara ulaşma konusunda umut dolu olanlar, pozitif çıktılar elde etmek için gerçekçi bir iyimserliğe sahip olanlar, yeni amaçların peşinden koşmada yeterliliklerine inançları tam olanlar ve engellerle başa çıkmada ve kendilerini toparlamada başarılı olanlar psikolojik sermayeleri güçlü olan kişilerdir (Luthans vd., 2014: 193). Bu kişiler, stres yaratan bir durum meydana geldiğinde bile daha umutludurlar, bazı şeylerin geçeceğine dair iyimserdirler, başa çıkma becerilerinin yeterli olduğuna inanırlar ve daha dayanıklıdırlar (Roberts vd., 2011: 452). Bu da, amaçlara ulaşma konusunda ısrarcı olmayı sağlayan motivasyonel bir enerji kaynağı yaratmaktadır (Wernsing, 2014: 180).

Psikolojik sermayenin boyutlarının, psikolojik sermaye yapısının bütününe yaptıkları katkı Tablo 6’da özetlenmiştir:

**Tablo 6: Psikolojik Sermayeyi Oluşturan Boyutların Katkıları**

Duygusal Durum	Yön	Katkı
Öz-yeterlilik	Bugün, geleceğe odaklı	Amaçların peşinde çaba harcamaya istekli olmayı ve zorluklara açık olmayı sağlamaktadır(belki de bu yatırımın beklenen getirisi için).
Umut	Gelecek odaklı	Amaçlara ulaşmak için planlama ya da stratejik cevabın yanında, bu amaçları başarmak için istek yaratmaktadır.
İyimserlik	Gelecek odaklı	Gelecekteki istenmeyen olayların ve beklentilerin olumsuz etkileri arasında tampon görevi yapmaktadır. Yaşanan olayların olumlu etkilerinden faydalanmayı ve arttırmayı sağlamaktadır.
Dayanıklılık	Geçmiş, bugüne odaklı	Mevcut durumu sürdürmeden, önceki ve şimdiki istenmeyen olaylardan ya da stresörlerden kurtulmayı sağlamaktadır.

**Kaynak:** Page L.F. & Donohue, R. 2004: 6.

Tablo 6 incelendiğinde, öz yeterlilik ve umut boyutlarının birbirine benzediği görülmektedir. Ancak, umut geleceğe odaklı iken; öz yeterlilik hem bugüne hem de geleceğe odaklıdır. İyimserlik ve dayanıklılık boyutları da birbirine benzemektedir. Ancak, iyimserlik geleceğe odaklı iken; dayanıklılık geçmiş ve bugüne odaklıdır. Bir de iyimserlik boyutunda olumsuz olaylar yaşansa bile bunların olumlu etkilerinden faydalanma varken; dayanıklılıkta olumsuz olaylarla başa çıkabilme yeterli olmaktadır. Sonuç olarak, psikolojik sermayenin güçlü ve etkili olması için dört boyutunun da sinerji yaratacak şekilde bir araya gelmesi gerektiği önerilebilir. Çünkü, psikolojik sermayenin her boyutu, psikolojik sermaye yapısına kendilerine özgü katkı sağlamaktadır (Avey, Luthans ve Youssef, 2010: 444). Örneğin, umut düzeyi yüksek olanlar, daha motive olarak çalışacaklar ve sorunların üstesinden gelme becerisine, dolayısıyla dayanıklılığa sahip olacaklardır. Öz yeterliliği yüksek olanlar, yaşamlarının özel alanlarındaki özel görevlere umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını transfer edebileceklerdir. Dayanıklı kişiler gerçekçi ve esnek iyimserlik için uyum mekanizmalarını faydalı hale getirmede uzman olacaklardır (Luthans vd., 2007a: 19). Luthans, Avolio, vd. (2007: 550) de hem iyimser hem de öz yeterliliği yüksek olanların (Luthans, Avey vd., 2008: 212), sadece iyimser ya da öz yeterliliği yüksek olanlardan daha etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dayanıklılık ve iyimserliğin etkileri de öz yeterlilik ve umut ile kombine edildiğinde daha etkileyicidir. Eğer işgörenler dayanıklılıkları ile kendilerini toparlayabilirlerse, umutlu olurlarsa; daha fazla çaba gösterecekler ve amaçlara ulaşmada ısrarcı



olacaklardır. Dollwet ve Reichard (2014: 1671) de çalışma yaşamında psikolojik sermayeleri yüksek olanları şu şekilde ifade etmektedir: işin gereklerini başarabileceklerine dair beceriye sahip olduklarına inanırlar (öz yeterlilik), işleri için gerçekçi ve zorlayıcı amaçlar belirlerler (umut), pozitif çıktılara atıfta bulunurlar (iyimserlik) ve verimli olmayan takımlarla çalışsalar bile bunların başarısızlıklarından sonra kendilerini çabuk toparlayabilirler (dayanıklılık). Dolayısıyla, psikolojik sermayenin çalışma hayatının kalitesini olumlu etkilediği (Nguyen ve Nguyen, 2012: 92; Tho vd., 2014) açıktır. Psikolojik sermayenin çalışma yaşamında etkili ve ilişkili olduğu kavramlar üzerine yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar izleyen bölümlerde özetlenmiştir.

#### **1.4. Psikolojik Sermayenin İlişkili Olduğu Bireysel ve Örgütsel Değişkenler**

Psikolojik sermaye kavramının ilişkili olduğu kavramlarla ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalara yer verilerek, genel bir değerlendirme de yapılmıştır.

Avey vd. (2011), 12,567 çalışanı kapsayan bir meta analiz çalışması yapmışlardır. Psikolojik sermayenin arzulanan işgören tutumları (iş doyumunu, örgütsel bağlılık, psikolojik refah) ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Ling (2013), Çin’li 287 sağlık çalışanı ile yaptığı bir araştırmada, psikolojik sermaye ile işle ilgili iyi oluş (iş doyumunu ve psikolojik/fiziksel iyi oluşun daha yüksek olması) düzeyleri arasında anlamlı pozitif ilişkinin olduğunu bulmuştur. Larson ve Luthans (2006)’ın Amerika’nın orta batısındaki bir üretim fabrikasındaki 74 işçi üzerinde yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Toplam psikolojik sermayenin iş tutumlarını, insan ve sosyal sermayeden daha iyi tahmin ettiği ileri sürülmektedir. Schulz vd. (2014)’nin Amerika’da uluslararası iki firmadaki 251 kamyon sürücüsü ile yaptıkları bir araştırmada da kamyon sürücülerinin psikolojik sermayelerinin iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Gruman ve Saks (2013) da işe yeni başlayan 90 Amerikalıyla yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermayenin iş doyumunu, duygusal bağlılık ve işe bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Larson vd. (2013) Amerika’da çeşitli sektörlerden (üretim, bilgi teknolojisi, finans, pazarlama, iletişim) 1002 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Lider ve izleyicilerinin psikolojik sermaye düzeyleri yüksek olduğunda kişi-örgüt uyumunun daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri

liderlerine ne kadar benzerse örgütlerine o kadar yüksek bağlılık duydukları ve iş doyumlarının yüksek olduğu da ileri sürülmektedir. Özkalp ve Seçgin (2013) tarafından Eskişehir’de uçak ve motor sanayisi ile havacılık ve lojistik alanlarında faaliyet gösteren bir firmadan 186 beyaz ve mavi yakalı çalışan ile yapılan bir araştırmada, umut unsurunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu belirtilmektedir.

Fu vd. (2013: 946), Çin’in Liaoning eyaletinde kaydı olan 984 doktor ile yaptıkları bir araştırmada psikolojik sermayenin iş doyumunu pozitif etkilediğini bulmuşlardır. Kwok vd. (2014)’nin 227 beyaz yakalı Çinli çalışan, Larson ve Luthans (2006)’ın Amerika’nın orta batısındaki bir üretim fabrikasındaki 74 işçi, Naran (2013)’ın Güney Afrika’da çeşitli örgütlerden 50 çalışan, Akçay (2012)’in Türkiye’de makine sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşundaki 450 çalışan ve Özer vd. (2013)’nin, Türkiye’de sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel bir hastanedeki 319 doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanları, Çetin ve Varoğlu (2013)’nin Ankara’da büyük ölçekli özel bir firmada çeşitli pozisyonlarda çalışan toplam 237 çalışan ile yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar belirtilmektedir. Topçu ve Ocak (2012)’in Sivas ili ve Bosna-Hersek’in Tuzla ilinde imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerden sırasıyla 268 ve 125 kişi ile yaptıkları araştırmada da, psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında Türkiye örnekleminde pozitif, Bosna-Hersek örnekleminde ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Kaplan ve Biçkes (2013) Nevşehir’de 5 yıldızlı otel işletmelerinden 181 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Psikolojik sermayenin alt boyutları dayanıklılık ve iyimserlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Luthans vd. (2005)’nin Çin’deki iki özel ve bir kamu fabrikasında çalışan 422 kişi ile yaptıkları bir araştırmada, yöneticilerin puanlamalarına göre, psikolojik sermaye ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Polatçı (2014)’nin Tokat’taki 134 polis memuru, Topaloğlu ve Özer (2014)’in Denizli’de faaliyet gösteren bir holdingde çalışan 338 kişi, Erkuş ve Fındıklı (2013)’nin Türkiye’de farklı meslek gruplarından (polis, doktor, hemşire, öğretmen, laborant ve akademisyen) 572 çalışan ve Akdoğan ve Polatçı (2013)’nin Tokat’ta görev yapan akademisyen, doktor, hemşire, polis ve bankacı olmak üzere 361 işgören ile ve Çetin ve Varoğlu (2013)’nin yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar bulunmuştur. Sweetman vd. (2011)’nin Amerika’da çeşitli sektörlerden 899

çalışan ile yaptıkları araştırmada psikolojik sermaye ile yaratıcı performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Abbas ve Raja (2011)'nin Pakistan'da çeşitli sektörlerdeki 237 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada benzer sonuçların yanında, psikolojik sermayenin yenilikçi iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bouckenoghe vd. (2014)'nin Pakistan'da çeşitli sektörlerden beyaz yakalı 171 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermayenin rol performansı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Gooty vd. (2009)'nin Amerika'daki Midwestern Üniversitesi'nde bando takımında görevli 190 kişi ile yaptıkları bir araştırmada ise, psikolojik sermayenin rol içi performans ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Tho vd. (2014) de Vietnam'da hizmet ve ürünlerin pazarlamasında çalışan 696 pazarlamacı ile yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermayenin iş yaşamı kalitesi ve iş performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Erkuş ve Fındıklı (2012) tarafından Türkiye'de çeşitli sektörlerden 519 çalışan ile yapılan bir araştırmada da, psikolojik sermayenin çalışanların iş yaşamı mutluluklarını pozitif olarak etkilediği ileri sürülmektedir. Vogelgesang vd. (2014) de küresel lider geliştirmeye odaklanan 40 saatlik bir kursu tamamlayan ve kişisel değerlendirme için küresel beceriler envanterini tamamlayan 176 katılımcı ile bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Psikolojik sermaye ile küresel bir liderin üç belirgin özelliği (peşin hükümlü olmama, meraklı olma, performans) arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Siu vd. (2014) de Hong Kong'da 311 polis ile yaptıkları bir araştırmada, pozitif duygular ile psikolojik sermaye arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Avey, Luthans, Smith vd. (2010) de Amerika'da çeşitli sektörlerdeki 280 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, çalışanların psikolojik sermayelerinin, refahlarını arttırmak için pozitif kaynak olarak kullanılabileceğini saptamışlardır. Baron vd. (2013) de Amerika'daki 160 işletme kurucusu ile yaptıkları bir araştırmada, girişimcilerin psikolojik sermaye düzeylerinin öznel iyi oluşla pozitif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Li vd. (2014) de Çin'deki bir üniversitede lisans düzeyinde psikoloji eğitimi alan 381 öğrenci ile yaptıkları bir araştırmada benzer sonuç elde etmişlerdir. Anila vd. (2014) tarafından Pakistan'da çeşitli şehirlerden 14-17 yaşları arasındaki 616 öğrenci ile yapılan bir araştırmada ise, öz yeterlilik ve iyimserlik ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide negatif duyguların düzenleyici etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Ancak, umut ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide hem negatif hem de pozitif duyguların düzenleyici olduğu belirtilmektedir.

Bergheim vd. (2013), Norveçli 77 hava trafik kontrolörü ile yaptıkları bir araştırmada, kontrolörlerin psikolojik sermayeleri ile iklimin güvenilir algılanması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Walumbwa vd. (2010) de pozitif iklimin, psikolojik sermayeleri yüksek olanların görevlerini yerine getirmeleri için motive edici bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Avey, Hughes vd. (2008) Amerika'da çeşitli sektörlerdeki 341 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermayenin işgöreni güçlendirmenin önemli bir öncülü olduğunu bulmuşlardır. Uslu vd. (2011) de 244 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Çalışanların işlerinde güçlenmiş olmalarının psikolojik sermayenin en önemli öncülü olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanların bireysel özellikleri ve kişilikleriyle uyumlu olarak yaptıkları bir işin bu etkiyi daha da arttırdığı belirtilmektedir. Kendisini işinde güçlü hisseden çalışanın psikolojik sermayesi aracılığıyla işinde tatmine ulaştığı ve psikolojik sermayenin algılanan bireysel performansın öncülü durumunda olduğu da ilave edilmektedir.

Paterson vd. (2014), Amerika'daki Midwestern Üniversitesi'nde yönetim okuyan öğrencilerden tam zamanlı çalışan 198 işgören-yönetici ikilisi ile yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermayenin görev odaklı olma ve dikkatli ilişki kurma üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğunu belirtmektedirler.

Avey, Luthans, Youssef vd. (2010) Amerika'da çeşitli sektörlerdeki 336 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Gooty vd.(2009) de yaptıkları bir araştırmada benzer sonuç elde etmişlerdir. Özyılmaz (2012)'in Türkiye'de faaliyet gösteren büyük bir endüstri işletmesindeki 300 çalışan ve 138 üst yönetici ile yaptığı bir araştırmada da; çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini geliştirerek görev performanslarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttırılabileceği belirtilmiştir.

Goldsmith vd. (1997)'nin, 1978-1979 yıllarında Ulusal Gençlik Araştırması (NLSY)'na katılan, daha sonra 1980 yılında çalışma yaşamına atılan 2225, 1987 yılında atılan 8132 kadın ve erkek ile gerçekleştirdikleri bir araştırmada psikolojik sermayenin öz saygı aracılığı ile doğrudan, olumlu olarak bireyin gerçek ücretini etkilediği saptanmıştır.

Jian ve Hanling (2009) Çin'de çeşitli sektörlerden 189 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Örgütsel sosyalizasyonun psikolojik sermaye, bilgi paylaşımı ve bilgi bütünleşmesi üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmektedir.

Erkuş ve Fındıklı (2010) tarafından Türkiye’den dört farklı meslek grubundaki 366 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Psikolojik sermaye boyutlarından öz-yeterlilik ve dayanıklılık boyutlarının çalışanların örgütsel ve mesleki özdeşleşme düzeylerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ileri sürülmektedir.

Jensen ve Luthans (2006) Amerika’nın orta batısındaki 76 iş sahibi/kurucusu ile bir araştırma yapmıştır. Girişimcilerin otantik liderliği algılamaları ile toplam psikolojik sermayeleri arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Topaloğlu ve Özer (2014)’in Denizli’de faaliyet gösteren bir holdingde çalışan 338 kişi ile yaptıkları bir araştırmada da psikolojik sermayenin otantik liderlik ile anlamlı pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Laschinger ve Fida (2014) Kanada’nın Ontario eyaletinde yeni mezun ve iki yıldan az deneyimleri olan 205 hemşire üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Otantik liderlik ile psikolojik sermayenin tükenmişliği ve sinizmi negatif etkilediği bulunmuştur. Liderlerini otantik olarak algılayanların duygusal tükenmişliği ve sinizmi daha düşük düzeyde yaşadıkları belirtilmektedir.

Avey vd. (2011), 12,567 çalışmanı kapsayan bir meta analiz çalışması yapmışlardır. Psikolojik sermayenin arzulanmayan işgören tutumları (sinizm, iş stresi, kaygı, devir oranı) ve işgören davranışları (sapkınlık) ile negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Avey, Luthans, Youssef vd. (2010) de yaptıkları bir araştırmada, psikolojik sermayenin; örgütsel sinizm, işten ayrılma niyeti ve zarar verici işyeri davranışları ile negatif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Karacaoğlu ve İnce (2013)’nin Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinden 300 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada da pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışmada, psikolojik sermaye kavramı yerine pozitif örgütsel davranışın kullanıldığı görülmektedir. Ancak, pozitif örgütsel davranış bir yaklaşımı ifade ederken, psikolojik sermaye bir kavrama işaret etmektedir. Bu nedenle, umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının toplamını ifade etmek için psikolojik sermaye kavramının kullanılması daha uygun olacaktır.

Avey vd.(2009)’nin Amerika’da çeşitli sektörlerden 416 yetişkin ile yaptıkları bir araştırmada; psikolojik sermaye ile stres belirtileri, ayrılma niyeti, iş arama davranışları arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Choi ve Lee (2014)’nin, Erkuş ve Fındıklı (2013)’nin, Çetin ve Varoğlu (2013)’nun, Siu vd.

(2014)'nin ve Schulz vd. (2014)'nin de yaptıkları araştırmalarda psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu belirtilmektedir. Abbas ve Raja (2011) da yaptıkları bir araştırmada psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasında benzer nitelikte bir ilişki saptamışlardır. Cole vd. (2009)'nin Avustralya'daki Hanehalkı, Gelir ve İşgücü Dinamikleri'nin 2004 yılına ait kesitsel verilerini (yaşları 18-64 arasındaki 7000 kiři) kullanarak yaptıkları bir araştırmada da, psikolojik sermaye düzeyleri daha dūřuk olanların daha fazla işsiz kalma korkusu yaşadıkları ileri sūrūlmektedir. Daha yūksek psikolojik sermayeye sahip olanların daha ūretken oldukları, işsiz kaldıklarında iř arama faaliyetleri konusunda daha çok motive oldukları ifade edilmektedir.

Jan ve Ali (2014) Pakistan'da çeřitli kamu ve ūzel hastanelerde gūrev yapan 324 doktor; Peng vd. (2013)'nin de Çin'de būyūk bir hastaneden 473 kadın hemřire, etin, Őeřen ve Basım (2013)'in Ankara'da çeřitli kamu kuruluřlarında gūrev yapan 260 memur, řube mūdūrū ve řef ve Topçu ve Ocak (2012)'in yaptıkları arařtırmalarda da psikolojik sermayenin tūkenmiřlik ūzerinde negatif etkisi olduđu ileri sūrūlmektedir. Yardley (2012)'in Yeni Zelanda'da çeřitli sektūrlerden 108 kadın çalıřan ile yaptığı bir arařtırmada da psikolojik sermaye ile tūkenmiřlik ve iř stresi arasında negatif bir iliřki olduđu ifade edilmektedir. Baron vd. (2013) Amerika'daki 160 iřletme kurucusu ile yaptıkları bir arařtırmada giriřimcilerin psikolojik sermayeleri ile iř stresleri arasında negatif iliřki olduđunu ileri sūrmūřlerdir. Çalıřkan ve Erim (2010) İstanbul'daki Gūztepe SSK Hastanesi'nde 150 çalıřan ile bir arařtırma yapmıřlardır. Çalıřanların iyimserlik dūzeyi arttıa, sinizm davranıřını daha az gūsterme eđiliminde oldukları; ūmitleri arttıa ise daha az tūkenme eđiliminde oldukları ve stresin zararlı etkilerinden korunabildikleri belirlenmiřtir.

Avey vd. (2006) Fortune 100'deki yūksek teknolojik firmalardaki 105 mūhendis ile yaptıkları bir arařtırmada, toplam psikolojik sermayenin hem zorunlu hem de gūnūllū devamsızlık ile negatif iliřkili olduđunu ifade etmiřlerdir.

Psikolojik sermaye ile yapılan çalıřmalar incelendiđinde, psikolojik sermaye ile stres belirtileri, ayrılma niyeti, iř arama davranıřları, sinizm, iř stresi, kaygı, iřgūcū devir oranı, sapkınlık, zarar verici iř davranıřı, zorunlu ve gūnūllū devamsızlık, tūkenmiřlik arasında negatif; performans, iř doyumunu, ūrgūtsel bađlılık, psikolojik refah, yenilikçi iř performansı, otantik liderlik, ūrgūtsel vatandaşlık davranıřı, duygusal bađlılık, iře bađlılık, ūznel iyi oluř, iře bađlanma (work engagement), iřle ilgili iyi oluř, iř mutluluđu arasında pozitif iliřkinin olduđu

söylenbilir. Psikolojik sermaye kavramının çoğunlukla pozitif çıktılarla ve ağırlıklı olarak da performans değişkeni ile incelendiği görülmektedir.

### **1.5. Psikolojik Sermaye Düzeyini Etkileyen Değişkenler**

Psikolojik sermaye düzeyinde etkili olan değişkenlerle ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar bu bölümde özetlenmiştir.

Psikolojik sermaye düzeyinin yükseltilmesinde eğitimin önemli olduğu söylenbilir. Çeşitli sürelerde verilen eğitimlerle; bu düzeyin yükseltilebileceği, psikolojik sermaye'nin boyutları olarak kabul edilen özelliklerin geliştirilebileceği görülmektedir. Örneğin, Luthans vd. (2014), Amerika'da işletme alanında lisans eğitimi alan 214 öğrenci ile bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Öğrencilerin 118'i deney, 96'sı ise kontrol grubunda bulunmaktadır. Deney grubundakiler umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik, toplam psikolojik sermaye düzeylerini geliştirecek 2 saatlik eğitim almışlardır. Hem kontrol hem de deney grubunun psikolojik sermaye düzeyleri 8 haftalık arayla tekrar ölçülmüştür. Deney grubunun psikolojik sermaye düzeylerinde anlamlı bir artış olduğu görülmüştür. İşletme öğrencilerinin akademik psikolojik sermaye düzeylerinin kısa süreli eğitimle artırılabilirliği belirtilmektedir. Demerouti vd. (2011) de Hollanda'daki 'Schouten en Nelissen' eğitim bürosunun düzenlediği kişisel verimlilik eğitimine katılan 36 kişi ile bir araştırma yapmışlardır. Eğitim 6 Mayıs-18 Temmuz 2008 tarihleri arasında düzenlenmiştir. Katılımcıların kendi ifadelerinin değerlendirilmesi sonucunda eğitimden sonra, kararlılık, dayanıklılık, öz yeterlilik, umut ve iyimserlik düzeylerinin arttığı anlaşılmıştır. Zhang vd. (2014) de Çin'deki beş fabrikadan Çin'li 234 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. 105'i deney, 129'u ise kontrol grubunu oluşturmaktadır. Bir haftalık ve bir aylık eğitimlerin iş performansı ve psikolojik sermaye üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Sonuç olarak, psikolojik sermayeyi geliştirmede ve iş performansını arttırmada programın etkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, bu eğitimin toplam psikolojik sermaye ile umut üzerinde üç ay sonra da etkili olduğu ileri sürülmektedir. Ancak diğer boyutlarda etkisinin devam etmediği belirtilmektedir. Dolayısıyla, sadece tek bir eğitim yönteminin psikolojik sermaye düzeyinde sürekli değişim yaratmada yetersiz olduğu ifade edilebilir.

Gooty vd. (2009), Amerika'daki Midwestern Üniversitesi'nde bando takımında görevli 190 kişi ile bir araştırma yapmışlardır. İzleyicilerin dönüşümcü

liderlik alguları ile psikolojik sermayeleri arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir.

Waal ve Pienaar (2013), Güney Afrika'daki bir kimya fabrikasından 163 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. İki ayrı dönemde (2007 ağustos-2009 nisan/2008 eylül-2009 nisan) veri toplamışlardır. Her iki dönemde de psikolojik sermaye ile işe bağlanma (work engagement) arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. İşe bağlanmanın psikolojik sermaye üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmektedir.

Hui vd. (2014), Çin'de çeşitli sektörlerden 1574 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, algılanan örgütsel desteğin çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde pozitif etkisi olduğunu saptamışlardır. Çetin, Hazır ve Basım (2013)'ın Türkiye'de büyük ölçekli özel bir firmada çeşitli pozisyonlarda görev yapan 211 kişi ile yaptıkları bir araştırmada da, iç kontrol odaklı düşüncelerin ve destekleyici örgüt kültürünün yaygın olduğu örgütsel ortamlarda çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Tüzün vd. (2012) de Ankara'da bulunan çeşitli devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 225 akademisyen ile yaptıkları bir araştırmada; algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sermayenin aracılık rolü sonucunda işten ayrılma niyetini hem doğrudan hem de psikolojik sermayeyi arttırarak dolaylı yollardan azalttığı sonucuna varmışlardır.

Demir vd. (2011), Gümüşhane'de özel bir çağrı merkezindeki 90 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Etik liderlik özelliklerine sahip yöneticinin, izleyicilerin psikolojik sermayesini geliştirme yönünde katkı sağladığı ileri sürülmektedir.

Özgener vd. (2013), Kayseri ilinde büyük bir imalat sanayi işletmesindeki 307 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Hem kişi-çevre uyumunun hem de pozitif psikolojik sermayenin sosyal tembellik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir. Psikolojik sermayenin kişi-çevre uyumu ile sosyal tembellik ilişkisinde aracı rolü oynadığı da belirtilmektedir.

Çoban (2013), İstanbul'da genel merkezi bulunan, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir firmadaki 98 beyaz yaka çalışan ile bir araştırma yapmıştır. Etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkide psikolojik sermayenin tam aracılık etkisi olduğunu ileri sürmektedir.

İncelenen çalışmalar kapsamında; psikolojik sermayenin dönüşümcü liderlik, işe bağlanma, algılanan örgütsel destek, etkileşimsel adalet, kişi-çevre uyumu, etik liderlik düzeyinden pozitif, sosyal tembellik düzeyinden negatif etkilendiği



görülmektedir. Psikolojik sermayenin yüksek olması hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olumlu çıktılara yol açmaktadır. Ayrıca, psikolojik sermaye düzeyinin yükseltilmesinde eğitimin oldukça etkili olduğu da saptanmıştır. Bu durum, örgütlerin çalışanların psikolojik sermayelerini artırma yolunda önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Bu bölümde lider-üye etkileşim teorisinin alt yapısını hangi teorilerin oluşturduğuna, teorisinin gelişiminin hangi aşamalarla gerçekleştiğine yer verilmiştir. Lider-üye etkileşiminin önceleri tek boyutla değerlendirilirken, daha sonra çok boyutla değerlendirilmesinin sebepleri üzerinde durularak; araştırmada kullanılan çok boyutlu yaklaşımdan bahsedilmiştir. Son olarak, lider-üye etkileşim kalitesini etkileyen ve lider-üye etkileşim kalitesinin etkilediği örgütsel, bireysel çıktılara yer verilmiştir.

#### 2.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri

İngilizce yazında “Leader-Member Exchange Theory” olarak adlandırılan yaklaşım, Türkçe yazında “Lider-Üye Mübadele Teorisi”, “Lider-Üye Değişim Teorisi”, “Lider-Üye Etkileşim Teorisi” olarak adlandırılmaktadır (Özutku, 2007: 79-80). Ancak, teorisinin orijinal isminde yer alan “exchange” kelimesinin, dilimizdeki “etkileşim” kelimesiyle daha çok karşılandığı düşünüldüğünden “lider-üye etkileşim teorisi” kavramı kullanılmıştır. Lider (yönetici) ile işgörenler arasındaki değişimler lider-üye etkileşimini işaret etmektedir (Wayne vd., 1997: 82). İşte bu etkileşimin temelinde bazı kuramların yattığı ileri sürülmektedir. Araştırma kapsamında incelenen bu kuramlar; rol kuramı, sosyal mübadele (değişim) kuramı ve eşitlik kuramıdır.

##### 2.1.1. Rol Kuramı

Rol teorisine göre bir örgütsel düzende, her katılımcı bir rol oynamaktadır ve işlerini bu roller yoluyla başarı ile tamamlamaktadır (Nie ve Lamsa, 2015: 852). Lider-üye etkileşim teorisi, rol yapma yaklaşımının işlemselleştirilmesi olarak görülmektedir. Bu durum, rol gelişiminin farklılaştırılmış rol tanımlarıyla sonuçlanmasına dayanmaktadır. Farklılaştırılmış rol tanımları da farklılaştırılmış lider-üye etkileşimi ile sonuçlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Lider-üye etkileşimi lider ve izleyicilerin rollerine, özellikle de liderin rol beklentilerine dayanmaktadır (Norvapalo, 2014: 55). Liderler rol beklentilerini izleyicilerine iletirler. İzleyicilerinin beklentilerini tatmin etmek için somut ve soyut ödüller sağlarlar. İzleyiciler pasif “rol alıcıları” değildirler. Liderleri tarafından öngörülen rolleri reddedebilirler, sahiplenebilirler ya da yeniden görüşebilirler. Lider ile izleyici

arasındaki ikili değişimde karşılıklı bir süreç vardır. Dolayısıyla, her iki taraf da değişim için ilişkiye farklı tip kaynaklar getirmektedir. Örneğin, örnek alınacak performans katkılarının (bir projeyi yetiştirmek için gönüllü olarak ekstra saatler çalışmak gibi) karşılığında, izleyiciler özel ayrıcalıklara (işle ilgili özel görevler gibi) sahip olurlar (Wang vd., 2005: 421-422). Graen ve Scandura (1987'den akt. Bauer vd, 1996: 1544-1549)'ya göre, lider-üye etkileşim sürecinin gelişmesi; rol üstlenme (role taking), rol yapma (role making) ve rol rutinleşmesi (role routinization) aşamalarından oluşmaktadır. İlk aşama olan rol üstlenme aşamasında, lider bir üyeye gelecekte ne kadar zaman ve enerji harcayacağına karar vermek için üyelerin davranışlarını ve motivasyon düzeylerini değerlendirmektedir. Lider, davranışları, performansları değerlendirmekte ve üyeye bununla ilgili kararını bildirmektedir. Bu aşamada, işin kapsamı üyelerin kaynak değişiminde temel unsurdur. Bu nedenle, bu aşama saatlerce ya da aylarca sürebilir. Rol yapma aşaması tanışma basamağı olarak görülmektedir. İleride daha fazla değişim yapılacak sürecin devam ettirilmesidir. Gelişim aşamasından sonra, rol rutinleşmesi aşamasında lider ve üyenin davranışları daha tahmin edilebilir hale gelmektedir. Bu aşama duygusal bağların ve güvenin kurulduğu aşamadır. Rol üstlenme aşamasında, ikililer arasındaki güven değerlendirilme sürecindeyken; rol yapma sürecinde davranışsal güven oluşturulmaktadır. Lider-üye etkileşimi, ikili dikey ilişkilerde iç ve dış grupların şekillendirilmesi sırasındaki rol yapma süreçlerine de odaklanmaktadır (Xu vd., 2014: 100). İç gruptaki ilişkiler genişletilmiş rol sorumluluklarına (ekstra roller) dayanırken, dış gruptakilerin davranışları resmi iş tanımlarına göre (tanımlanmış roller) şekillenir (Norvapalo, 2014: 58).

### **2.1.2. Sosyal Mübadele (Değişim) Kuramı**

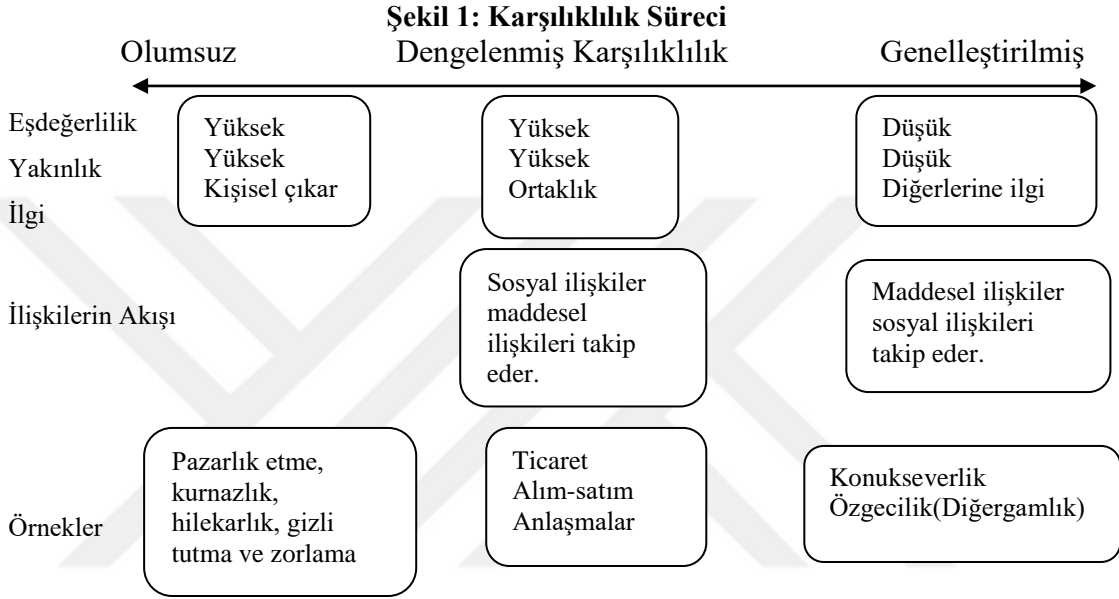
Sosyal değişim kuramı, insan davranışlarını daha iyi anlama niyeti üzerine ortaya çıkmıştır (June ve Kheng, 2014: 173). Blau (1964'den akt., Wayne vd., 1997: 82) tarafından tanımlanan sosyal değişim açıkça belirtilmemiş yükümlülüklerle sebep olmaktadır. Biri bir iyilik yaptığı zaman, bunun karşılığını gelecekte alacağını beklemektedir. Sosyal değişim kuramı, performans ve vatandaşlık gibi örgüt yanlısı davranışları ve işgören sorumluluğunu hissetmek, örgütlerin ve yöneticilerin rollerini anlamak için örgütsel düzene uygulanmaktadır. Örgütlerdeki sosyal değişim teorilerini temel alan iki temel araştırma akımı lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destektir. Lider-üye etkileşimi lider ile işgören arasındaki değiştokuşun

kalitesine odaklanmakta, değerli kaynakların değişimine ve duygusal desteğin derecesine dayanmaktadır. Tersine, algılanan örgütsel destek işgören ve örgüt arasındaki değiş tokuşun kalitesine odaklanmaktadır (Wayne vd., 2002: 590). Ancak, birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini etkileyen kavramlar oldukları da savunulmaktadır. İki de işgörenlerden istenen tutum ve davranışları ortaya çıkarmaktadır (Wayne vd., 1997: 103). Sonuç olarak, sosyal değişim kuramı çerçevesinde, ilişkiler işgörenlerin liderler ve örgütler arasındaki etkileşimleri tarafından şekillenmektedir (Memili vd., 2014: 203).

Lider-üye etkileşim teorisine göre, her işgören yöneticisiyle benzersiz sosyal değişim ilişkileri kurar (Janssen ve Yperen, 2004: 368). Bu değişim ilişkilerinde değerli kaynakların yönetici ile astlar arasındaki değişimine ve duygusal desteğin düzeyine odaklanılmaktadır (Zagenczyk vd., 2013). Bu ilişkiler, insan davranışlarının ekonomik ve sosyal değişim modeline dayanmaktadır. Lider-üye etkileşim kalitesinin düşük olduğu durumlar daha çok ekonomik mübadele; yüksek olduğu durumlar ise sosyal mübadele ilişkisi olarak görülmektedir (Bolat, 2011b: 68).

Bireyler arasındaki etkileşimli süreç, ödülleri, kazançları en yükseğe çıkarma ve kayıpları en alt düzeyde tutma isteği tarafından harekete geçirilmektedir. Çalışma yaşamında, yönetici astına destek ve maddi ödüller sağlarken; karşılığında astlar kişisel sadakat ve uzmanlıklarıyla katkıda bulunurlar (Deluga, 1994: 315). Astların bu konuda sorumluluk hissettikleri belirtilmektedir (Hofmann vd., 2003: 171). Üstelik, bu alışveriş sırasında, liderler daha fazla etki yaratmak için sadakat, saygı gösterilmesini daha çok takdir edebilirler. Karşılığında, izleyiciler bağımsız hareket edebilme, terfi, ikramiye, olumlu iş atamaları gibi içsel ve dışsal ödüllere sahip olabilirler (Basu ve Green, 1997: 478). Dolayısıyla, yönetici ile astlar arasında karşılıklı olarak kurulacak kaliteli etkileşimlerin her iki taraf için de faydalı olacağı söylenebilir.

Sosyal değişim kuramı temelindeki lider-üye etkileşim teorisinin temel kavramı karşılıklıdır. Karşılıklılık, değer sağlayan her iki tarafın da etkileşimi geliştirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Sahlins (1972'den akt., Sparrowe ve Liden, 1997: 526) karşılıklılık sürecinin gelişiminin lider-üye etkileşiminin kalitesiyle paralel olduğunu savunmaktadır. Şekil 1'de gösterilen karşılıklılık süreci, her iki taraf için getirilerin yakın, eşdeğer olmasını ve ilgili mevcut değişimlerin özelliklerini tanımlamaktadır.



**Kaynak:** Sahlins, 1972'den akt. Sparrowe ve Liden, 1997:525

Karşılıklılık sürecinin üç çeşidi olduğu görülmektedir: olumsuz, dengelenmiş, genelleştirilmiş. Genelleştirilmiş karşılıklılık, zorunluluğun belirsiz olması ile tanımlanmaktadır. Diğerlerine karşı özgeçil bir ilginin bir çeşidini yansıtmaktadır. Fedakarlık, yardım, cömertlik bu durumlara örnek verilebilir. Dengelenmiş karşılıklılık değişim ortakları arasındaki ilginin karşılıklı olma durumunu ifade etmektedir. Olumsuz karşılıklılık, genelleştirilmiş karşılıklılığın anti tezini yansıtmaktadır. Kişisel çıkarın ön planda olduğu görülmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997: 524-525). Karşılıklılık sürecinin hem lider hem de astlar açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Taraflar açısından olumlu unsurları içinde barındıran bu süreç lider-üye etkileşiminin toplam kalitesini belirleyen boyutları oluşturmaktadır. Örneğin, Dienesch ve Liden (1986: 626)'e göre de karşılıklılık, üç boyuttan oluşmaktadır: a) Algılanan katkı; her üyenin, ortak amaçlarının ötesine yerleştirdikleri iş-odaklı faaliyetlerin kalitesinin, yönünün ve miktarının

algılanmasıdır. Bu boyut kapsamında, ast kendi becerisine güvenmelidir, daha fazla işyükü almaya gönüllü olmalıdır. Lider de öneri, destek, kaynak sağlamalıdır. b) Sadakat; amaçlar için gösterilen genel desteğin ve lider-üye etkileşimindeki ikililerin dışındaki üçüncü tarafların kişisel özellikleri (üçüncü tarafların faydası için genel desteğe vurgu yapılmaktadır). İkililerin, dış güçlere karşı birbirlerini korumaya yönelik ilgi düzeyini işaret etmektedir. Yüksek sadakat göstermeleri, astların uzun dönemli gelişimlerini etkilemektedir. Çünkü, uzun dönemli ilişkilerin devamlılığı ile fayda elde etmektedirler. c) Etki; iş ya da profesyonel değerlerden ziyade kişilerarası ilişkilere dayanması için ikililerin ortak yakınlığıdır. Çalışma yaşamında daha sıcak ve arkadaşça bir ortam yaratılmasını sağlamaktadır. Bu üç boyut lider-üye etkileşiminin her iki tarafı için değişim birimi olarak rol oynamaktadır. Bu boyutlarla ilgili çalışmalar ileriki araştırmalar için iyi bir başlangıç noktası olmuştur. Daha sonraki çalışmalar lider-üye etkileşiminin kalitesini belirlemede başka boyutların da etkili olduğunu ileri sürmüştür. Lider-üye etkileşim teorisinin çok boyutlu yaklaşımından bahsederken bu boyutlar üzerinde durulmuştur.

### **2.1.3. Eşitlik Kuramı**

Eşitlik kuramına göre, astlar ve yöneticiler yaptıkları katkı ve elde ettikleri kazançlar arasındaki oranı çalışma arkadaşlarıyla karşılaştırdıklarında benzer sonuçlar görürlerse doyumları yüksek olmaktadır. Eşitlik kuramını anlamının merkezinde algılanan adalet yatmaktadır. Adaletsizlik olduğu düşünüldüğünde, astlar yapacakları katkıları ya da bekledikleri ödülleri azaltarak karşılık vereceklerdir (Adams, 1965'den akt. Deluga, 1994: 315). Grup içindekilerin ve dışındakilerin, liderle etkileşim kaliteleri örgütsel adalet algılarına göre değişir. Adalet algısı prosedürel, etkileşimsel ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Prosedürel adalet, lider iş birimlerindeki tüm üyeler tarafından dürüst olarak algılandıkça ortaya çıkmaktadır. Etkileşimsel adalette, ödüllerin grup içinde dağılım sebepleriyle ilgili olarak üyelerin algılarının rol oynadığı görülmektedir. Bu algı ise lider tarafından yaratılmaktadır. Dağıtımsal adalet bakış açısından, lider-üye etkileşimi eşitlik esasına dayanmaktadır. Prosedürel ve etkileşimsel adalet bakış açısından, eğer lider tüm iş grubundaki üyelerle ilgili etkileşimlerdeki ve prosedürlerdeki adaleti devam ettirirse; grup içindekiler ve grup dışındakiler barışçıl bir şekilde bir arada olabilirler. Grup içindeki üyeler yöneticileriyle daha iyi iletişim ve yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminden dolayı prosedürel adalet konularını

anlamaya daha yatkındırlar. Grup dışı üyeler dağıtımsal adalete odaklanmaya ve resmi iş sözleşmelerine dayanan ödüllerin olduğu düzeyde performans göstermeye eğilimlidirler. Ancak bu durum, prosedürel adaletin grup dışı üyelerle ilgisiz olduğu anlamına gelmemektedir, bununla birlikte grup dışı üyelerin performansları ödül dağıtımıyla (dağıtımsal adalet) daha ilgilidir (Scandura, 1999: 30-33). Chen vd. (2013) 309 Tayvanlı ve Manogran vd. (1994) 282 Amerikalı çalışan ile yaptıkları araştırmalarda etkileşimsel adalet algısı yükseldikçe lider-üye etkileşim kalitesinin yükseldiğini bulmuşlardır. Manogran vd. (1994) tarafından yapılan bu çalışmada, resmi prosedürlerin lider-üye etkileşimini negatif etkilediği belirtilmiştir. Dolayısıyla, uzun dönemli ve kaliteli lider-üye etkileşiminin devam ettirilmesi için çalışanların dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algılarına önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Sonuç olarak, lider-üye etkileşim teorisinin kökeni batının kuramsal deneyimlerine dayanırken, aslında küresel olarak da desteklenen bir yapıdır. Örneğin, kişilerarası ilişkiler Çince’de *quanxi* olarak isimlendirilmektedir. *Quanxi* grupların önemini vurgulayan bireyler için Konfüçyüslüğün en önemli değerlerindedir. Bu değerlere göre, bireyler bir gruba ait olmadan var olamazlar. Lider-üye etkileşim teorisi de *quanxi*’ye benzemektedir. Her ikisi de karşılıklılık temeline dayanan etkileşimler yoluyla gelişen lider-üye ilişkilerini vurgulamaktadır. Ancak, *quanxi*’ye göre lider-üye ilişkilerinde duyguların önemi, lider-üye etkileşim teorisindekinden daha fazladır. Bu nedenle, Çin’de çalışan batılı yöneticiler, kaliteli lider-üye ilişkileri kurmak istiyorlarsa, yerel kuralları ciddi olarak dikkate almalıdırlar. Kendilerini ifade etme tarzını, uygun bir iletişim sürecinde öğrenmelidirler. Çalışanlarla kurulan ilişkilerin duygusal ve kişisel yönünü vurgulamalıdırlar (Nie ve Lamsa, 2015: 858). Lider-üye etkileşim teorisinin doğu ve batı kültürlerinin her ikisinde de önemli olduğu görülmektedir. Bu nedenle, ülkemizde çeşitli sektörlerde çalışanların lider-üye etkileşim kalitelerinin düzeylerini değerlendirmenin de yerli ve yabancı yazına katkı sağlayacağı söylenebilir.

## **2.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişimi**

Lider-üye etkileşim teorisi çeşitli aşamalardan geçerek gelişme kaydetmiştir. Örneğin, 1970’li yıllarda Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak isimlendirilen yaklaşım, 1980’li yıllara kadar zenginleşerek lider-üye etkileşimi adını almıştır (Dienesch ve Liden, 1986: 618). Bu bölümde de öncelikle, dikey ikili bağlantı modeline; daha

sonra lider-üye etkileşim teorisine, özelliklerine yer verilmiştir. Son olarak, literatürde sıkça yer verilen etkileşimci, dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilerden bahsedilmiştir.

### **2.2.1. Dikey İkili Bağlantı Modeli**

Dikey ikili bağlantı modeline göre, liderin her izleyicisi ile kurduğu ilişki kendine özgüdür (Kaşlı ve Seymen, 2010: 110). Dikey ikili bağlantı modeli, liderler ve izleyicilerinin yer aldığı iş birimlerindeki ilişkilerin farklılaştığını ileri sürmektedir (Jha ve Jha, 2013: 43). Bu yaklaşımın teorik temelleri lider ile üye arasındaki etkileşimlere, değişimler yoluyla geliştirilen ikili ilişkilere dayanmaktadır (Bauer vd, 1996: 1538). Bu yaklaşım, liderlik için ilişki tabanlı bir yaklaşımı ölçülebilir hale getirdiği için önemlidir (Gerstner ve Day, 1997: 827).

Dikey ikili bağlantı teorisinden geliştirilen iki farklı yaklaşım vardır. Bunlar lider-üye etkileşimi ve kişiselleştirilmiş liderlik (individualized leadership-IL)'tir. Dansereaus (1995'den akt. Schriesheim vd., 1999: 79)'un kişiselleştirilmiş liderlik modeli, ikili içinde yer alanları diğerlerinden ayrı olarak görmektedir. İkili içinde yer alan astlar ve liderler benzersiz olarak görülmektedir. Kişiselleştirilmiş liderlik modelinde bireylerin ast ya da lider oldukları önemsenmeksizin, dikey ikili bağlantı teorisine göre daha esnek ve karmaşık olduğu ileri sürülmektedir. Dikey ikili bağlantı teorisi, analiz düzeyi olarak grup içinde farklılaştırılmış ilişkilere odaklanmıştır. Lider-üye etkileşimi, temel değişken olarak lider-üye değişim ölçümlerini kullanmış, açıkça belirlenmemiş analiz düzeylerini kullanmamıştır. Kişiselleştirilmiş liderlik modeli, temel odak noktası olarak öz saygı, doyum, performans kavramlarını ve analiz düzeyi olarak gruplardan bağımsız olarak tüm ikilileri kullanmıştır (Schriesheim vd., 1999: 79). Graen'in lider-üye etkileşim teorisinin tersine kişiselleştirilmiş liderlik, lider ve izleyici arasındaki faaliyetlerin etkili bir şekilde değiş tokuşuna işaret etmektedir (Norvapalo, 2014: 55). Lider-üye etkileşim teorisinin gelişme aşamalarına, liderin izleyicilerle kurdukları ilişkilerin kalitesine ve özelliklerine izleyen bölümde yer verilmiştir.



### 2.2.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Liderlikle ilgili yapılan çeşitli çalışmalar farklı bakış açıları geliştirmiştir. Bir bakış açısı lider odaklıdır. Bu yöndeki araştırmalar belirli lider davranışlarını analiz ederek bireysel, grupsal ve örgütsel performans çıktılarını açıklamayı amaçlamaktadır. Dönüşümcü, karizmatik liderlik, özellik teorileri bu kapsamda örnek verilmektedir. Başka bir bakış açısı, güçlendirme yaklaşımlarındaki gibi izleyicilere odaklanan (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 221) modellerdir. Başka bir bakış açısı ise lider ve izleyici arasındaki birebir ilişkilere (Aslan ve Özata, 2009: 96) odaklanmaktadır. Bu bakış açısını destekleyenler, izleyicinin performansı ile ortak saygı, güven kalitesi arasında bir ilişki olacağını savunurlar. Bu bakış açısının en güzel örneği lider-üye etkileşim teorisidir. Lider odaklı teoriler izleyicilerin farklı liderlerle neden farklı performans gösterdiklerini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Lider-izleyici ilişkisine odaklanan araştırmalar, liderin izleyicileriyle ne tür ilişkiler geliştirdiğine önem vermektedirler (Howell ve Merenda, 1999: 680). Lider-üye etkileşim teorisi, odak noktası lider ve üye arasındaki ikili ilişki olmasından dolayı diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Liderin kişisel özelliklerinin bir fonksiyonu, durumun özellikleri ya da bunlar arasındaki ilişki olarak lideri açıklamaya çalışan geleneksel teorilerin tersine; lider-üye etkileşimi ikili ilişkilerin kabul edilmesi açısından özgünlüğü yansıtmaktadır (Gerstner ve Day, 1997: 827). Teori, lider ile izleyiciler arasındaki dikey yönlü ilişkileri daha derinlemesine analiz edip, ilişkilerin kalitesini incelemiştir (Jha ve Jha, 2013: 43).

Liderliğe yönelik yaklaşımların; lidere bakış açıları, liderin sergilediği davranış tipleri, avantajları, dezavantajları, hangi koşullarda uygun ve etkili olduğu tablo 7’de özetlenmiştir.

**Tablo 7: Liderliğe Yönelik Yaklaşımlar**

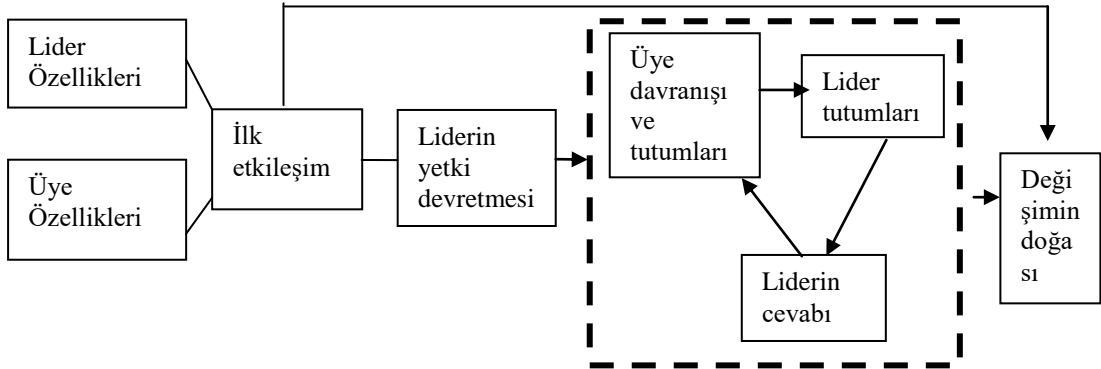
	<b>Lider odaklı</b>	<b>İlişki odaklı</b>	<b>İzleyici odaklı</b>
Liderlik nedir?	Lider rolündeki kişinin uygun davranışı.	Taraflar arasındaki etkileşimi geliştiren saygı, güven ve ortak sorumluluk.	Kişinin kendi performansını yönetmeye yönelik motivasyon ve beceri.
Liderlik ne tip davranışları içerir?	Vizyon kurmak ve bunu iletmek, hayranlık uyandırmak, gurur aşılama.	İzleyicilerle güçlü ilişkiler geliştirme, ortak öğrenme ve uzlaşma.	Güçlendirme, koçluk yapma, kolaylaştırma, kontrolü bırakma.
Avantajları	Lider örgüt, misyon ve değerlerin ortak anlaşılması için toparlanma noktası olarak görülmektedir. Toplu değişimi başlatabilir.	Astların farklı ihtiyaçlarına alışma, farklı tipteki insanlardan daha iyi işler çıkartmak.	Birçok izleyici yeteneği oluşturma, diğer sorumluluklar için liderler yaratma.
Dezavantajları	Lidere yüksek düzeyde güvenilir, eğer lider değişirse ya da uygun olmayan vizyon seçerse sorunlar ortaya çıkabilir.	Zaman harcama, özel liderler ve üyeler arasındaki uzun dönemli ilişkilere dayanmaktadır.	İzleyicinin inisiyatifine ve becerisine yüksek düzeyde güvenme.
Ne zaman uygundur?	Temel değişimlerde, izleyiciler arasında sınırlı çeşitlilik varsa	Sürekli gelişen takım çalışmasında, izleyiciler arasında önemli düzeyde çeşitlilik ve kararlılıkta, ilişki ağı yaratmada.	Yüksek düzeyde güvenilir ve göreve adanmış izleyiciler.
Nerede en etkilidir?	Yapılandırılmış görevler, lider gücünü konumlandığında, lider izleyiciler tarafından kabul edildiğinde.	İki uç arasındaki lider için uygun durumlarda.	Yapılandırılmamış görevler, zayıf pozisyon gücü, liderin üyeyi reddetmesi

**Kaynak:** Graen ve Uhl-Bien, 1995: 224.

Tablo 7'ye göre, liderliğe yönelik üç temel yaklaşımın; uygun olarak kullanıldıkları ve etkin oldukları koşullar, her bir yaklaşımın kendine özgü avantajları, dezavantajları bulunmaktadır. Liderliği ve liderlik davranışlarını tanımlamada kendilerine özgü kavramlar kullanılmıştır. Ancak, araştırma kapsamında incelenen lider-üye etkileşimi teorisi ilişki odaklı bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, lider astlarıyla farklı ilişkiler geliştirmektedir. Her astın ihtiyacı farklıdır. Bu farklı ihtiyaçlar tatmin edilerek, her astın en iyi işi çıkartmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Astlar arasında çeşitlilik olduğu zaman etkili bir yaklaşım olduğu da göz aradı edilmemelidir. Ancak, bu durumun zaman alıcı ve uzun dönemli olması dezavantaj olarak görülebilir

Xu vd. (2014: 100) lider-üye etkileşim teorisi'nin liderliği anlamak üzere 1970'li yılların sonlarından beri öne çıkan yaklaşımlardan biri olduğunu öne sürmüşlerdir. Lider-üye etkileşimi ilişkilerin ve bileşenlerin bir sistemidir. İkilideki her üyeyi ve ortak çıktılarını kapsamaktadır, değer yaratmaktadır. İkili üyeleri değiştiğinde ya da lider-üye etkileşimi sona erdiğinde yeni bir etkileşim ilişkisi meydana gelmektedir. Her iki üyenin davranışları bağımsız özelliktedir. Görevlerin tamamlanmasında birbirlerine güvenirlir (Scandura vd., 1986: 580). Lider-üye etkileşiminin gelişmesi için belirli koşulların oluşması ve belirli aşamaların geçilmesi gerekir. Dienesch ve Liden (1986: 628-629) bu süreci şekil 2'de özetlemiştir.

**Şekil 2: Lider-Üye Etkileşimi Gelişim Sürecinin Modeli**



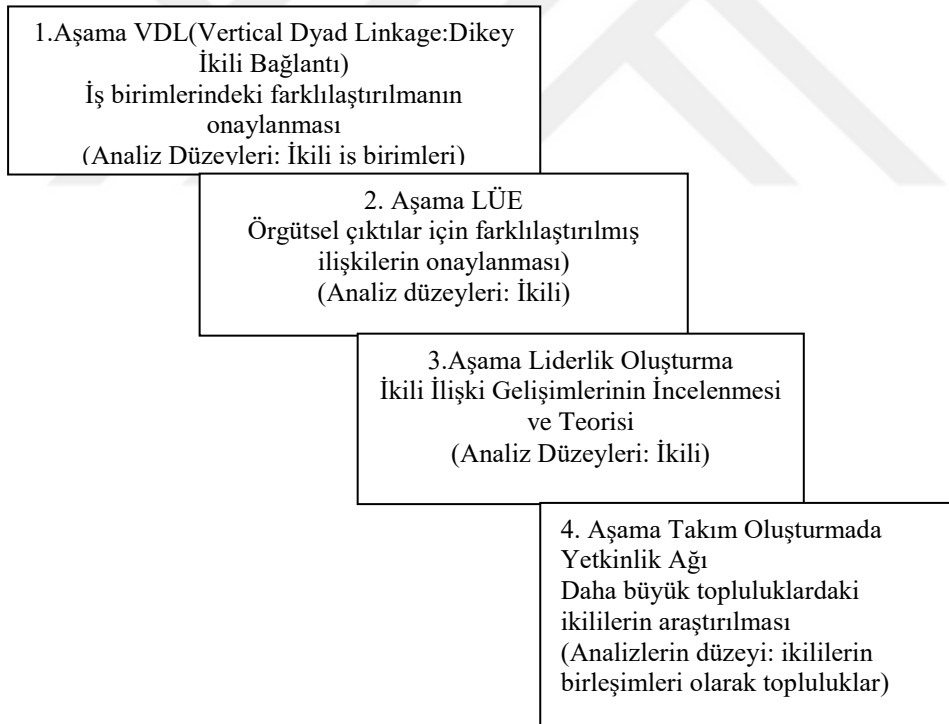
**Kaynak:** Dienesch ve Liden (1986:627)

Bu modeldeki “ilk etkileşim” boyutu mevcut durumda lider ve üyenin ilk defa karşılaştığı zamanki etkileşimi işaret etmektedir. Her biri kendine has fiziksel özelliklerini, tutumlarını, becerilerini, kişiliğini, deneyimlerini çalışma hayatına getirmektedir. İki bireysel özellik lider-üye etkileşiminin tüm gelişim sürecini güçlü bir şekilde etkilemektedir. İlki, örgüte yeni gelen ya da yeni bir üye olup olmadığına

yönelik gösterilen özel ilgidir. Modeldeki ikinci aşama liderin üyelerine yetki devretmesidir. Üçüncü aşama üye davranışlarının ve tutumlarının tanımlanmasıdır. Üyelerin ilk başlardaki davranışları liderlerinin gözünde iyi bir etki yaratmaya yöneliktir. Dördüncü aşamadaki liderin tutumları, üyelerin davranışlarını açıklamayı ve yorumlamayı amaçlamaktadır. Değişimin doğası belirlendikten sonra, lider-üye arasındaki karşılıklı sürecin devam edeceği varsayılmaktadır.

Graen ve Uhl-Bien (1995: 225) de lider-üye etkileşim modelinin gelişimini şekil 3’de görüldüğü gibi dört aşamalı bir süreç olarak açıklamıştır. İlk aşama, farklılaştırılmış ilişkilerin keşfidir. İkinci aşama, lider-üye etkileşimi ilişkilerinin ve örgütsel çıkarımlarının (lider-üye etkileşiminin çıktıları gibi) özelliklerinin araştırılmasıdır. Üçüncü aşama, ikili ortaklık yapılarının tanımlanmasıdır. Dördüncü aşama, grup ve ilişki ağları düzeyleri için farklılaştırılmış ikili ilişkilerin bir araya getirilmesidir.

### Şekil 3: Lider-Üye Etkileşim Modelinin Gelişimi



**Kaynak:** Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226.

İlk aşamada, dikey ikili bağlantıyla ilgili çalışmaların temel kavramı, yöneticilerin kaynak baskısından dolayı geliştirdikleri ikili ilişkilerdir. Bu durum, iş birimlerinin işleyişine yardım etmede gerekli olan güvenilir yardımcıları belirlemek için yöneticilere gerekmektedir. Bu ilişkiler liderin sınırlı zamanının ve

kaynaklarının kullanılmasını gerektirdiği için, liderin kaç tane yüksek kaliteli değişim geliştirmesi ve sürdürmesi gerektiği açık değildir. Bu nedenle, yönetsel birimlerdekiler çok az sayıda yüksek kaliteli değiş-tokuş ilişkileri beklemektedir. Zorunlu bir şekilde uyma nedeniyle resmi rol gereklerini yerine getiren üyelerle zayıf kaliteli değişimler gerçekleşmektedir. Böylece, bu aşamada, odak noktası lider ve izleyici tarafından tanımlanan lider davranışdır. Liderler ile ilgili sorular için izleyicilerin cevaplarındaki anlamlı değişimlerin keşfedilmesi ile lider-üye çiftleri analizler için birim olmuştur. Teori, ilişki alanlarındaki gelişimi başlatmıştır. İkinci aşamada, lider-üye etkileşimi araştırmalarının ağırlık merkezine şu görüşler yerleşmiştir: İlki, liderlerin ve üyelerin davranışları ve özellikleri tarafından etkilenen lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişimidir. İkincisi; liderler, izleyiciler, iş birimleri ve örgütler için pozitif çıktılara sahip yüksek kaliteli lider-üye etkileşim ilişkileridir. Bu durum VDL (Dikey İkili Bağlantı) yaklaşımından farklıdır. Örgütsel performans için ilişkilerin sonuçlarının ne olduğunun ve nasıl geliştiklerinin açıklanması için bir iş birimindeki farklılaştırılmış ilişkilerin tanımlanmasının ötesine geçmektedir. Böylece, bu aşamanın bulgularına dayalı olarak, liderler ve izleyiciler yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkilerini sürdürdükleri ve geliştirdikleri zaman etkin liderlik süreçlerinin meydana geldiği belirtilmektedir. Liderlik oluşturma olan üçüncü aşama, ikinci aşamadaki çıkarımlara dayanarak; daha etkin liderlik süreçlerinin gelişimine odaklanmak için “iç gruplar” ve “dış gruplar”ın ötesine geçmeyi kapsamaktadır. Bu yaklaşımda vurgu sadece yöneticilerin çalışanları birbiri arasında nasıl ayrı tutacaklarına değil, aynı zamanda onların her biriyle ortaklık geliştirmek için birbir nasıl çalışacakları üzerinedir. Odak noktası, astlarla ve üstlerle ilgili geleneksel düşüncenin, ikili üyeler arasındaki ortaklık olarak liderliğin sorgulanmasının ötesine kaymaktadır. Yaklaşımın bu aşamasındaki temel farklılık, yöneticilerin izleyicilerinin bazılarını diğerlerinden farklı davranmalarını (VDL'nin ileri sürdüğü farklılaştırma yaklaşımı olarak). Bu aşamaya göre yöneticiler tüm çalışanlarına ulaşmalıdır. Her ast için lider üye etkileşimi ortaklıkları geliştirerek teklifler sunulmaktadır. Dördüncü aşama her biriyle farklılaştırılmış ilişkilerin yanında liderlik yapısındaki ilişki kalitesinin özelliklerini araştırmayı, görev performansı için ilişkilerin kritikliğini dikkate almayı da kapsamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227-234).

Her iki bakış açısında da görüldüğü gibi, lider-üye ilişkilerinde karşılıklılık rol oynamaktadır. Lider ve üye ikililerinde, zayıf ve yüksek kaliteli lider-üye

etkileşimlerine odaklanılmaktadır (Scandura ve Graen, 1984: 428). Zayıf kaliteli lider-üye ilişkileri iş sözleşmelerinde yer alan ekonomik (yapısal) değişimleri içermekle tanımlanırken, yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri iş sözleşmelerindeki gereklerin ötesinde yer alan sosyal değişimler (yüksek ilgi, duygusal destek, sorumluluk gibi) olarak tanımlanmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 523). Yüksek kaliteli değişim ilişkilerinde, işgören hem işinde yeterli düzeyde performans gösterme zorunluluğu hissetmekte hem de genel iş beklentilerinin ötesinde lidere fayda sağlayan davranışlar göstermektedirler. Aynı şekilde, lider de işgörenlerine ödül ve ayrıcalıklar sağlama yoluyla karşılık verme zorunluluğu hissetmektedir (Wayne vd., 1997: 85). Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri zamanla kurulacak güvenin bir kanıtı olarak da görülmektedir (Bauer vd, 1996: 1538).

Lider bazı astlarıyla zayıf kaliteli ilişkiler geliştirirken, diğerleriyle açık ve güvene dayalı yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmektedir. Bu ilişki düzeyleri de iç ve dış grubun belirlenmesine öncülük etmektedir (Lunenburg, 2010: 1-4). Dış grup üyeleriyle zayıf kaliteli ilişkiler kurulurken, iç grup üyeleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurulmaktadır (Manogran vd, 1994: 249; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). İç gruptakiler kararlara katılmaya teşvik edilip, daha fazla sorumluluk sahibi olabilirler. Bu grup üyelerinin resmi olmayan rolleri, danışman (Baker ve Hodges, 2013: 314) ve güvenilir yardımcı olmalarıdır. Tersine, dış gruptakiler resmi iş sözleşmelerinin dar sınırları içinde kalmışlardır. Onlara "kiralık çalışanlar" (Scandura, 1999: 25) gözüyle bakılmaktadır. Otorite, üye ile örgüt arasındaki örtük sözleşme ile yasal hale gelmiştir. Lider görevin zorlaması sonucu destek, ilgi, yardım sağlayacaktır. Ancak, bu görevin sınırlarını aşmayacaktır. Lider üyeleriyle sözleşmeli bir değişim ilişkisi içindedir. Dolayısıyla, dış grup üyeleri ne gerekiyorsa onu yapıp, daha ötesine geçmezler. Grup içindekilere daha fazla sorumluluk, ödül verilirken, daha fazla da ilgi gösterilir. Dış gruptakiler liderin ayrıcalıklı çemberinin dışındadır. Daha az ilgi ve ödülle karşılanırlar, resmi kural ve politikalarla yönetilirler (Lunenburg, 2010: 1-4). İç gruptakiler yüksek güven, etkileşim, destek ve ödüllerle karşılanırken, dış gruptakiler düşük güven, etkileşim, destek ve ödüllerle karşılaşmaktadırlar (Herrera vd., 2013: 55). Liderler iç gruptakilerin daha yüksek performans göstermeleri için daha toleranslı, cesaretlendirici (Basu ve Green, 1997: 480) davranırlarken, dış gruptakiler yetersiz performans gösterdiklerinde onlara daha suçlayıcı davranmaktadırlar (Wilhelm vd., 1993: 352). Turnage ve Goodboy (2014) tarafından çeşitli sektörlerden 166 Amerikalı ile yapılan bir araştırmada, dış gruptakiler e-mail

yoluyla açık muhalefet yapmaya yatkınlar, iç gruptakiler yüz yüze açık muhalefet yapmaya yatkındırlar. Sonuç olarak, iç gruptakiler daha yüksek adanmışlık, bağlılık (Herrera vd., 2013: 53), verimlilik, iş doyumunu, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler (Lunenburg, 2010: 1-4). Yine, iç gruptakilerin işle ilgili daha az sorun yaşadıkları, işe daha fazla zaman ve enerji harcadıkları, daha fazla lider ilgisiyle karşılaştıkları ileri sürülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Bu durum, iç gruptakilerin belirtilen ayrıcalıklara sahip olmak için işe daha fazla zaman ve enerji harcayarak aile hayatını göz ardı edebileceklerini akla getirmektedir. Ancak, liderden sağladıkları ayrıcalıklı yaklaşım ile iş ve aile hayatının sorumluluklarını dengeleyebilirler. Burada astların kişilik özelliklerinin etkili olabileceği öne sürülebilir. Örneğin, Hu ve Liden (2013) lider-üye etkileşim düzeyinin öz yeterlilik ile pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bolat (2011a) da öz yeterliliği yüksek olanların üstleriyle kurdukları lider-üye etkileşimlerinin daha kaliteli olduğunu saptamışlardır. Yine, Philips ve Bedeian (1994)'nin yaptıkları bir araştırmada, izleyicinin dışa dönük olmasının ve lider ve izleyici arasındaki tutumsal benzerliğin lider-üye etkileşimini pozitif etkilediği belirtilmektedir. Ancak, Wilhelm vd. (1993) tarafından yapılan bir araştırmada, lider ve üyenin atıfları arasındaki çatışmanın lider-üye etkileşiminin kalitesini negatif etkilediği savunulmaktadır.

Lider-üye etkileşim teorisi, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile karşılaştırılmakta, ortak ve farklı taraflarına yer verilmektedir. Bu nedenle, bir sonraki bölümde lider-üye etkileşimi teorisinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile ilişkisine yer verilmiştir.

### **2.2.3. Etkileşimci, Dönüşümcü Liderlik ile Lider-Üye Etkileşim Teorisi İlişkisi**

Lider-üye etkileşimi bazı açılardan etkileşimci olmasına rağmen, sadece etkileşimci liderlikle sınırlandırılmamalıdır. Hatta, lider-üye etkileşimi hem etkileşimci hem de dönüşümcüdür. Şöyle ki, etkileşimci liderlik sosyal değişim olarak başlamakta ve dönüşümcü liderlikte sosyal değişime dönüşmektedir. Lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişimi yabancı kişilerle başlamaktadır ve ilk deneme davranışlarıyla ilgilenmektedir (sınırlı sosyal değişimler). Sosyal etkileşimler yoluyla oluşan bu “deneme süreci” bildik bir süreçtir. Daha fazla sosyal değişim için gelişim sağlayan bazı ilişkilerle sonuçlanmaktadır. Böylece, yabancı ikililerde (ortadan düşük düzeye lider-üye etkileşim kalitesi) meydana gelen liderliğin bu tipi etkileşimci liderliğin tanımıyla yakından ilişkilidir. Ortaklık ikililerine (yüksek

düzeyle lider-üye etkileşim kalitesi) dönüşebilen ikililer dönüşümcü liderlikle yakın bir hale gelmektedir. Ancak, ilişkilerin temeli ekonomik değişim olduğu zaman, süreçte gerçekçi bir liderlik yoktur. Bu durum “yöneticiliğe” ya da “denetleyiciliğe” daha yakındır. Bu durumlarda, işe alma sözleşmesi hem liderin hem de izleyicilerin davranışlarının temelidir. Sözleşme karşılıklı tazminat ve davranış yükümlülüklerini test etme yoluyla en temel düzeyde (etkileşimci liderlik) yerine getirilmektedir. Bu durum liderliği içermemekte, yöneticiliğin minimum gereklerini kapsamaktadır. Daha ileri ikilileri (dönüşümcü liderlik) olan yöneticiler resmi rolleri açısından etkin bir şekilde performans göstermektedirler. Bu durumlarda, yöneticiler astlarla ilgili yükümlülükleri etkin bir şekilde yerine getirmektedirler, böylece izleyicilerde örgüte uzun dönemli bağlılık yaratılmaktadır. Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi hem etkileşimci hem dönüşümcüdür. Sınırlı sosyal değişimler (etkileşimci liderlik) ile başlayan ikili bir sosyal değişim sürecidir. Fakat, en etkin lider-üye etkileşimli ilişkiler geliştirmede dönüşümcü liderler en başarılı olanlardır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 238-239). Ancak, dönüşümcü liderlik lidere odaklanırken; lider-üye etkileşimi lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı, birebir sosyal değişimlerin nasıl olduğuna ve bu ikili ilişkilerin sürdürülmesine açık bir şekilde odaklanmaktadır. İlişki odaklı bir yaklaşımdır (Wang vd., 2005: 420). Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi dönüşümcü liderliğe daha fazla yönelmiştir (Gerstner ve Day, 1997: 838). Howell ve Marendra (1999)’nın Kanada’da yaptıkları bir araştırmada da lider-üye etkileşimi ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Basu ve Green (1997) değişim kalitesini dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan entelektüel uyarım ve kişiselleştirilmiş ilgiden ayırmada faktör analizinin başarısız olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin dönüşümcü liderlik ile yakın ilişkili olduğu söylenebilir. Ortak noktaları olduğu kadar, ayrıldığı noktalar da bulunmaktadır. Bunlar hakkında, daha kapsamlı bilgi elde etmek için, lider-üye etkileşimi tek boyutlu değil de çok boyutlu olarak ölçülmelidir. Bu nedenle, bir sonraki bölümde lider-üye etkileşim teorisinin çok boyutlu değerlendirilmesi yapılmıştır.

### **2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisine Çok Boyutlu Yaklaşım**

Lider-üye etkileşiminin kavramsallaştırılması ve boyutlarının belirlenmesi çalışmaları uzun yıllar devam etmiştir (Norvapalo, 2014: 56). Lider-üye etkileşimi ile ilgili önceki yıllarda yapılan çalışmalar lider-üye etkileşiminin boyutlarını tanımlama



konusunda yeteri kadar teorik tanımlama sunamamışlardır. 1980'li yıllar boyunca, Graen ve çalışma arkadaşları lider-üye etkileşimini çeşitli alt boyutları olan, lider ve ast arasındaki değişimin kalitesi olarak tanımlamışlardır (Schriesheim vd., 1999: 66-76). Dienesch ve Liden (1986: 624)'e göre, lider-üye etkileşimi tek boyuta sığdırılmamalı, çok boyutlu olarak değerlendirilmelidir. Bu incelemenin, deneysel araştırmalardaki duyarlılığının yanında teorik açıklık getirdiğini de savunmuşlardır. Rol teorisi literatürünü de bu durumun ilk desteklerinden biri olarak kabul etmişlerdir. Rol teorisinin de geliştirilmiş bir şekli olarak kabul edilen lider-üye etkileşimi bu yönüyle de çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Ancak boyutların neler olacağına karar vermek de çok önemlidir. Örneğin, Dienesch ve Liden (1986: 626) üç boyut (algılanan katkı, sadakat ve etki) ile değerlendirme yapmışlardır. Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden (1986)'nin üç boyutlu olarak değerlendirdikleri yapıya mesleki (profesyonel) saygı boyutunu da eklemişlerdir. Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Greguras ve Ford (2006) yaptıkları bir araştırmada da Liden ve Maslyn (1998)'nin sonuçlarını destekleyen bulgular saptamışlardır. Çok boyutlu lider-üye etkileşimi, farklı açılardan değerlendirilmiştir. Erkuş (2011) da lider-üye etkileşiminin çok boyutlu değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Üstelik, çok boyutlu yaklaşımın da literatürde kabul gördüğü ve tercih edildiği görülmektedir (Baş vd., 2010: 1019; Aslan, 2013; Kuzucu, 2013; Bulut, 2012). Araştırmada, Liden ve Maslyn (1998)'nin ileri sürdüğü dört boyutlu yaklaşım kullanılmıştır. Bu boyutlar, katkı, sadakat (bağlılık, vefakarlık), etki (duygulanım), mesleki (profesyonel) saygı olarak isimlendirilmektedir.

### **2.3.1. Katkı**

Her üyenin ortak amaçların ötesine yerleştirdikleri iş-odaklı faaliyetlerin kalitesinin, yönünün ve miktarının algılanmasıdır (Dienesch ve Liden, 1986: 624). Açık veya kapalı ortak amaçlara karşı, her üyenin ortaya koyduğu iş odaklı faaliyet düzeylerinin algılanmasıdır. İkililerden ast konumunda olan, iş tanımı ve iş sözleşmesine göre gereken sorumlulukları yerine getirmektedir. Bunun karşılığında da, üstler bu faaliyetler için gereken kaynakları ve olanakları sunmaktadırlar (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Bu kaynaklar bütçe desteği, malzeme gibi somut kaynakların yanında; bilgi, tecrübe gibi soyut kaynaklar da olabilir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 39). Ancak, liderlerin astların sorumlulukları karşısında sunduğu kaynaklar

değişkenlik göstermektedir. Örneğin, iç grupta yer alan astlar belirlenen rol tanımlarının ötesinde çaba sarfettikleri için daha ayrıcalıklı kaynaklara sahip olurlarken; dış grupta yer alarak sadece belirlenen rol tanımlarını yerine getiren astlar daha sınırlı kaynaklara sahip olabilirler.

### **2.3.2. Sadakat (Bağlılık, Vefakarlık)**

Lider-üye etkileşimindeki ikililerin kişisel özellikleri ve amaçları için gösterilen genel desteğin ifade edilmesidir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Bu boyut, her koşulda tutarlı olarak devam eden vefakarlığı kapsamaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Liderin ve astların karşılıklı vefakarlıklarına işaret etmektedir. Liderin astlarının zor durumlarında onlara destek olup, yardım etmesi ve onları koruyup kollaması; astların da lidere her durumda destek olmalarını ifade etmektedir (Baş vd., 2010: 1019). Karşılıklı olarak birbirlerini desteklemelerini ve başkalarına karşı savunulmalarını da işaret etmektedir (Ordun ve Aktaş, 2014: 123). Liderler ve astların, birbirlerine karşılıklı olarak gösterdikleri desteğin düzeyi ne kadar yüksekse algılanan sadakat düzeyinin de o kadar yüksek olacağı söylenebilir.

### **2.3.3. Etki (Duygulanım)**

İkililer arasındaki etki, iş ya da profesyonel değerlerden daha ziyade kişilerarası etkileşime dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Bu gibi etki, bir ilişkinin ortaya çıkması arzu edildiğinde ya da ilişki ortaya çıktığında meydana gelmektedir. Bu ilişkiler kişileri ödüllendirici unsurlara ve çıktılara sahiptirler (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Etki, lider ile izleyicileri arasındaki sosyal değişimin önemli bir boyutu olabilir. Her iki tarafın etkileşimi sürdürmede özen gösterdiği yollardan biri olarak, lider-üye etkileşimindeki belirlenmemiş yükümlülükleri artırabilir. Liderin astlarından (üyelerinden) beklentileri de lider-üye etkileşimi ile ilişkilidir. Onların örgütte yüksek düzeylere gelebileceğini düşünen liderler yüksek kaliteli lider-üye değişimi geliştirmeye çalışacaklardır (Wayne vd., 1997: 105). Etki boyutunun mesleki hayranlıktan ziyade kişisel hayranlıkla, beğeniyle ilişkili olduğu söylenebilir. Örneğin, Wayne vd. (1997) Amerikalı 570 işgören ve 289 yönetici ile yaptıkları bir araştırmada liderden hoşlanma düzeyi arttıkça lider-üye etkileşim kalitesinin arttığını belirtmişlerdir.

### **2.3.4. Profesyonel (Mesleki) Saygı**

Profesyonel saygı, organizasyon içinde ya da dışında bir üne sahip olan ikililerden herbiri için algılanan düzeydir (Herrara vd., 2013: 56). Bu algı, bireyi ilgilendiren tarihsel bir geçmişe dayanabilir. Bireyle kişisel bir deneyim yaşanması, kişiyle ilgili örgüt içinden ve dışından yapılan yorumlar örnek verilebilir. Bu da bir kişiyle tanışmadan ya da çalışmadan önce onunla ilgili profesyonel saygı algısının gelişebileceğini göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 50). Lider ve astların, birbirlerinin mesleki niteliklerine yönelik algılarını işaret etmektedir. İkililerden biri bir diğerini mesleki açıdan ne kadar yeterli görüyorsa, algıladığı mesleki saygı düzeyinin o kadar yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, etki (duygulanım) ve sadakat boyutlarının lider ve üye arasındaki bireysel etkileşimle; katkı ve mesleki (profesyonel) saygı boyutlarının iki taraf arasındaki işe dayalı etkileşimle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Erkuş, 2011: 5).

### **2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesini Etkileyen Değişkenler**

Lider-üye etkileşiminin kalitesini etkileyen değişkenlerin belirlenmesi üzerine yerli ve yabancı literatürde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu kapsamda ulaşılabilen çalışmalar açısından bir değerlendirme de yapılmıştır.

Maslyn ve Uhl-Bien (2001)'nin hizmet sektöründe uluslararası çapta faaliyet gösteren bir firmadan 232 Amerikalı üst-ast ikilisi ile yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşim kalitesini, ikililerden her birinin başarısının pozitif etkilediği ileri sürülmektedir.

Bauer vd (1996) tarafından mezun olduktan sonra iki ay içinde işe başlayan ve işe başladıktan 12 ve 34 ay sonra, Amerikalı 205 ast ve 112 üst ile yapılan boylamsal bir araştırmada, yetki devretmenin, güvenin ve üye performanslarıyla ilgili liderin düşüncesinin, değişim kalitesinin anlamlı öncülleri oldukları ileri sürülmektedir. Bu değişkenlerin düzeyinin artmasının değişim kalitesinde de artış sağladığı belirtilmektedir.

Herrara vd. (2013)'nin çeşitli sektörlerden İspanyol, Koreli, Amerikalı toplam 300 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, iş kültürlerinin toplulukçu olduğuna daha fazla inananların liderlerini daha pozitif algıladıkları ileri sürülmektedir. Yüksek toplulukçu örgüt kültüründe çalıştıklarını hissedenlerin, yönetici olarak daha fazla deneyimi olanların, daha genç olanların lider-üye etkileşiminin kalitesinin düzeyini pozitif etkiledikleri, ancak bireyseliğin etkilemediği belirtilmektedir.

Settoon vd.(1996) Amerika'nın güneyinde bölgesel bir hastaneden 102 çalışan ve 26 yönetici, Wayne vd. (2002) Fortune 500 listesindeki iki metal imalat tesisindeki 211 çalışan ve yöneticisi ile yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Gomez ve Rosen (2001) de 128 Amerikalı üst-ast ikilisi ile yaptıkları bir araştırmada, yönetsel destek arttıkça lider-üye etkileşim kalitesinin arttığını belirtmişlerdir. Köy (2011) de İstanbul ve Kocaeli illerindeki özel sektör işletmelerinden 216 çalışan ile yaptığı bir araştırmada yöneticiye güven ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır. Ceylan vd. (2005)'nin ülkemizdeki çeşitli özel dersanelerden 111 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, psikolojik olarak güçlendirilmiş personelin yöneticisiyle olan ilişki kalitesinin de arttığı belirtilmektedir.

Janssen ve Yperen (2004)'nin Hollandalı 170 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, performans odaklı olmaya yönelik baskı arttıkça lider-üye etkileşim düzeyinin kalitesinin azaldığı ileri sürülmektedir. Wilhelm vd. (1993) tarafından 141 Amerikalı üst-ast ikilisi ile yapılan bir araştırmada, lider ve üyenin nitelikleri arasındaki çatışmanın lider-üye etkileşiminin kalitesini negatif etkilediği savunulmaktadır. Wayne vd. (1997) Amerikalı 570 işgören ve 289 yönetici ile yaptıkları bir araştırmada liderden hoşlanma düzeyi arttıkça lider-üye etkileşim kalitesinin arttığını belirtmişlerdir. Yine, Philips ve Bedeian (1994) tarafından Amerikalı 84 hemşire ve 12 yöneticisi ile yapılan bir araştırmada, izleyicinin dışa dönük olmasının ve lider- izleyici arasındaki tutumsal benzerliğin lider-üye etkileşimini pozitif etkilediği saptanmıştır.

Chen vd. (2013)'nin 309 Tayvanlı ve Manogran vd. (1994)'nin 282 Amerikalı çalışan ile yaptıkları bir araştırmada etkileşimsel adalet algısı yükseldikçe lider-üye etkileşim kalitesinin yükseldiği ileri sürülmektedir. Ancak, Manogran vd. (1994)'nin aynı çalışmalarında, resmi prosedürlerin lider-üye etkileşimini negatif etkilediği belirtilmektedir. Kim ve Barak (2015)'in çocuk esirgeme kurumundan Asyalı, Amerikalı ve diğer milletlerden 181 ve 130 çalışan ile altı ay arayla yaptıkları araştırmada rol stresinin lider-üye etkileşimini negatif etkilediği ifade edilmektedir. Xu vd. (2014) tarafından 140 Amerikalı, 207 Çinli çalışan ile yapılan bir araştırmada, her iki örnekleme de duygusal maskeleye ile lider-üye etkileşimi arasında negatif ilişki olduğu bulunmuştur.

Hu ve Liden (2013)'nin yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşim düzeyinin özyeterlilik ile pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bolat (2011a)'ın Antalya'da otel işletmelerinden 139 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada da, özyeterliliği yüksek olanların üstleriyle kurdukları lider-üye etkileşimlerinin daha kaliteli olduğu sonucuna varılmıştır.

Ergün ve Aslantürk (2010)'ün İzmit'te orta boy işletmelerden 259 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada takımlardaki işbirlikçi davranışın lider-üye etkileşimini arttırdığı belirtilmektedir.

Yaşlıoğlu vd. (2013)'nin İstanbul Üniversitesinden 388 yüksek lisans öğrencisi ile yaptıkları bir araştırmada duygusal zeka ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişki olduğu ifade edilmektedir.

Lider-üye etkileşiminin kalitesini pozitif ve negatif olarak etkileyen değişkenlerle ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmaların sonuçları tablo 8'de görüldüğu gibi özetlenebilir.

**Tablo 8: Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesini Etkileyen Değişkenler**

<b>Pozitif Etkileyen Değişkenler</b>	<b>Negatif Etkileyen Değişkenler</b>
*Özyeterlilik	*Baskın performans odaklılık
*İşbirlikçi davranış	*Resmi prosedürler
*Duygusal zeka	*Duygusal maskeleyme
*Psikolojik güçlendirme	
*Yöneticiye güven	
*Güven	
*Algılanan örgütsel destek	
*Liderden hoşlanma	
*Yönetsel destek	
*Etkileşimsel adalet	
*Üst-ast ikililerinin başarısı	
*İzleyicilerin dışa dönük olmaları	
*Yetki devri	
*Üye performansı ile ilgili liderin olumlu düşüncesi	

Sonuç olarak, lider-üye etkileşiminin kalitesini etkileyen değişkenlerle ilgili çalışmaların daha çok pozitif kavramlar üzerine odaklandığı ifade edilebilir. Yerli literatürde, lider-üye etkileşimini etkileyen değişkenlerle ilgili çalışmaların oldukça kısıtlı sayıda olduğu görülmektedir. Üstelik, araştırma kapsamında lider-üye etkileşim düzeyini etkilediği düşünölen, astların psikolojik sermaye düzeylerinin

yerli ve yabancı literatürde incelenmediği görülmektedir. Araştırmanın bu açıdan önemli olduğu söylenebilir.

## **2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi ile İlişkili Bireysel ve Örgütsel Değişkenler**

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, liderin astlarıyla kurduğu ilişkilerin kalite düzeyi aynı değildir. Bazı astlarıyla yüksek, bazılarıyla zayıf kaliteli ilişkiler kurmaktadır. Bu tip ilişkilerin hem örgüt hem de çalışanlar açısından bazı sonuçları olmaktadır. Bu kapsamda, yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar özetlenmiştir. Yüksek kaliteli etkileşimlerin, örgüte ve çalışanlara sağlayabileceği faydalarla ilgili bir değerlendirme yapılmıştır.

Scandura ve Graen (1984) 26 haftalık boylamsal bir araştırma ile lider-üye ilişkilerinin kalitesini ve iş çıktılarını araştırmışlardır. Amerika'daki bir devlet kurumunun bir departmanından 86 gönüllü katılımcı, tam zamanlı ve kadın çalışanlardır. Alan deneyinde, 26 haftalık sürecin öncesinde ve sonrasında sorular yöneltilmiştir. 6 hafta boyunca, her hafta 2'şer saatlik seminerlere, tartışmalara yer verilmiştir. Liderin üyeleriyle etkileşiminin kalitesi geliştiği zaman, performans, doyum, yöneticilerinden gördükleri destek artmaktadır. Zayıf lider-üye etkileşiminin olduğu gruplar da üretkenliklerini artırma potansiyeline sahiptirler. Fakat bu grupların çabalarının karşılığı yüksek performans olarak görülmemektedir. Birebir liderlik çalışmalarından sonra, başlangıçta zayıf lider-üye etkileşiminin olduğu gruplar yeni fırsatlara daha pozitif yaklaşmaya başlamışlardır. Deney sonucunda, önceleri zayıf kaliteli ilişkilerin olduğu grupların 26 hafta sonunda daha yüksek performans gösterdikleri ileri sürülmektedir. Dolayısıyla, liderlikle ilgili çalışmalardan zayıf kaliteli etkileşimdeki astların daha fazla faydalandıkları ifade edilmektedir. Ancak, lider-üye etkileşim kalitesindeki gelişimin tüm çalışanlar için önemli olduğu söylenebilir. Baker ve Hodges (2013) tarafından 67 Amerikalı ile yapılan bir araştırmada da lider-üye etkileşimi yüksek olanların çalışma arkadaşlarıyla olan ilişki kalitesinin de yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Yine, Su vd. (2013)'nin yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşimi ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu sonuçların da hem örgüt hem de bireyler için birçok olumlu çıktıyı beraberinde getireceği ileri sürülebilir.

Özdeşli vd. (2013), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde görev yapan 133 akademik personel ile yaptıkları bir araştırmada, yüksek kaliteli lider-üye

etkileşiminin örgüte yönelik proaktif davranışları pozitif olarak etkilediğini ileri sürmüşlerdir.

Dusterhoff vd. (2014)'nin Kanada'daki bir firmadan 71 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin performans değerlemeden duyulan memnuniyeti pozitif etkilediği belirtilmektedir. Shusha (2013) da çeşitli sektörlerden toplam 467 Mısırlı çalışan ile yaptığı bir araştırmada, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin rol içi ve ekstra rol performansını pozitif etkilediğini ileri sürmektedir. Schriesheim vd. (1998)'nin Amerika'da çiçek ihracatı yapan bir firmadaki 106 üst-ast ikilisi, Howell ve Merenda (1999)'nin Kanada'lı finansal bir kurumdan 109 yönetici ve 317 çalışan ve Scandura ve Schriesheim (1994)'in Amerika'da büyük bir teknoloji firmasından 183 üst-ast ile yaptıkları araştırmalarda lider-üye etkileşim kalitesinin astın performansı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Gerstner ve Day (1997), meta analiz yoluyla makaleleri, doktora tezlerini, konferans sunumlarını içeren 165 çalışmayı incelemişlerdir. Lider-üye etkileşimi ile performans puanları, toplam doyum, örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Maden (2013), İstanbul'da 213 banka çalışanı ile yaptığı bir araştırmada, lider-üye etkileşim kalitesinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ifade etmiştir. Erdoğan ve Rofcanin (2013) de uluslararası iki şirketin Türkiye operasyonunda görev yapan 115 üst düzey yönetici ile yaptıkları bir araştırmada benzer sonuçlar bulmuşlardır. Hai ve Tziner (2014)'in 114 İsraili çalışan ile ve Manogran vd. (1994)'nin yaptıkları araştırmalarda da lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif etkilediği ileri sürülmektedir. Özutku (2007) tarafından Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait 8.Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda yer alan Ana Tamir Fabrika Müdürlüğü'nden 221 çalışan ile yapılan bir araştırmada lider-üye etkileşiminin kalitesi ile iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Şirin (2012)'in Kırklareli'nden 253 öğretmen, Bulut (2012)'un Diyarbakır'dan 384 öğretmen, Cevrioğlu (2007)'nin Afyonkarahisar Kocatepe Tıp Fakültesi'nden 189 öğretim üyesi, Koçoğlu vd. (2014)'nin İstanbul'un en büyük belediyelerinin birinden 255 çalışan ve Köy (2011)'ün İstanbul ve Kocaeli'nden 216 özel sektör çalışanı ile yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar bulunmuştur. Kasemsap (2013)'ın yaptığı bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Wilhelm vd. (1993)'nin yaptıkları araştırmada da benzer sonuçlar saptanmıştır.

Graves ve Luciano (2013)'nin çeşitli sektörlerden 283 Amerikalı, Zhang vd.(2013)'nin çeşitli sektörlerden 162 Çinli, Brimhall vd. (2014)'nin 363 Amerikalı çalışan, Pellegrini vd. (2010)'nin 207 Hintli ve 215 Amerikalı çalışan ve Jung ve Takeuchi (2014)'nin 138 Japon çalışan ile ve Manogran vd. (1994)'nin yaptıkları araştırmalarda da lider-üye etkileşiminin iş doyumunu üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Göksel ve Aydın (2012) tarafından Ankara'da Gazi Üniversitesi'nden 57 hemşire ile yapılan bir araştırmada, yüksek lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel bağlılığı arttırdığı belirtilmektedir. Şirin (2012)'in, Cevrioğlu (2007)'nin yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar bulunmuştur. Özutku vd. (2008), de yaptıkları bir araştırmada lider-üye etkileşim düzeyi ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Lider-üye etkileşim kalitesinin örgütteki iş performansını arttırdığı da ileri sürülmektedir. Akkoç (2012)'un Ankara'da faaliyet gösteren, savunma ve havacılık sanayinde yer alan özel işletmelerde çalışan 700 kişi, Cerit (2012)'in Bolu'da 253 ilköğretim okulu öğretmeni ile yaptıkları araştırmalarda ve Cevrioğlu (2007)'nin yaptığı bir araştırmada bu yönde bulgular elde edilmiştir. Akdoğan vd. (2009) Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 111 özel sektör çalışanı ile yaptıkları bir araştırmada lider-üye etkileşim kalitesi ile görev, bağlamsal ve yenilikçi iş performansı arasında pozitif anlamlı ilişkilerin olduğunu ifade etmişlerdir. Ergün ve Aslantürk (2010) yaptıkları bir araştırmada da lider-üye etkileşiminin takım etkinliğini arttırdığını saptamışlardır.

Lider-üye etkileşim kalitesinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı belirtilmektedir. Çetin vd. (2012)'nin Ankara'da ilköğretim okullarında görev yapan 659 öğretmen, Ilgın (2013)'in Ankara'dan 216 çalışan, Kuzucu (2013)'nin İstanbul'dan 145 çalışan ve Erdem (2008)'in Kayseri'den 286 hemşire ile yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar bulunmuştur. Wayne vd. (1997)'nin yaptıkları bir araştırmada da, lider-üye etkileşiminin performans göstergeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Wayne vd. (2002) yaptıkları bir araştırmada da lider-üye etkileşiminin iş performansını arttırdığını, ancak örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemediğini saptamışlardır. Ancak, Wang vd. (2005) Çin'li 119 yönetici ve 162 ast ile yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık, görev performansı ve dönüşümcü liderlik ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Hofmann vd.



(2003)'nin 94 Amerikalı asker, Deluga (1994)'nin çeşitli sektörlerden 86 Amerikalı üst-ast ikilisi, Hu ve Liden (2013)'nin Çin'deki büyük bir içecek firmasından 35 takım ve 275 lider-üye ikilisi, Harris vd. (2014)'nin çeşitli sektörlerden 223 Çinli çalışan, Sun vd. (2013)'nin üretim sektöründen 238 çalışan, Kasemsap (2013)'in Tayland'da 77 tekstil firmasından 619 çalışan, Trybou vd. (2014)'nin 253 Belçikalı hemşire, Ilies vd. (2007)'nin 50 araştırmayı kapsayan bir meta analiz çalışmasıyla ve Manogran vd. (1994)'nin yaptıkları araştırmalarda da, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir.

Aslan ve Özata (2009), 136 çalışan ile Karaman'da yaptıkları bir araştırmada lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel güven düzeyini de arttırdığını saptamışlardır. Yolaç (2011), da farklı sektörlerden 240 çalışan ile İstanbul'da yaptıkları bir araştırmada benzer sonuçlar bulmuşlardır. Bulut (2012) da yaptığı bir araştırmada lider-üye etkileşimi arttıkça yöneticiye güvenin arttığını belirtmiştir.

Karcıoğlu ve Kahya (2011) Trabzon ve Bayburt'tan 30 yönetici ve 96 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşim kalitesi arttıkça liderin çatışma çözme stili olarak, problem çözmeyi kullandığını ileri sürmüşlerdir.

Avcı ve Turunç (2012), Muğla'daki 17 otelin 293 çalışanı ile yaptıkları bir araştırmada lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetini pozitif etkilediğini ifade etmişlerdir.

Gomez ve Rosen (2001)'in yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşim kalitesi ile işgören güçlendirme arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Graves ve Luciano (2013), yaptıkları bir araştırmada lider-üye etkileşimi ile otonomi, yetkinlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir.

June ve Kheng (2014)'in 318 Malezyalı bilgi işçisi ile yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin çalışanların yenilikçi iş davranışını pozitif etkilediği belirtilmektedir.

Loi vd. (2014)'nin 306 Çin'li çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir.

Lider-üye etkileşiminin olumlu sonuçları yanında astlarla kaliteli etkileşim oluşturulmasının zaman alıcı olması (Mapolisa ve Kurasha,2013) da önemli bir noktadır. Ancak, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin getirdiği olumlu sonuçlar göz önüne alındığında, örgütlerin yöneticilerini bu doğrultuda eğitmeleri gerektiği

söylenbilir. Bu kapsamda, Loi vd. (2014), lider-üye etkileşimini kaliteli hale getirecek insan kaynakları uygulamaları geliştirilmesini ve iş güvenceleri düşük işgörenlerle kurulan lider-üye etkileşim düzeyine daha fazla önem verilmesi gerektiğini önermişlerdir.

Lider-üye etkileşim kalitesi arttıkça, örgüt ve çalışanlar açısından istenmeyen çıktıların da azalacağı söylenebilir. Bolat (2011a)'ın yaptığı bir araştırmada, lider-üye etkileşimi yüksek olanların tükenmişliklerinin daha az olduğu ileri sürülmektedir. Son vd. (2014)'nin 158 Güney Koreli çalışan, Bolat (2011b)'ın Ankara'da 131 otel çalışanı, Kırkbeşoğlu ve Tuzlukaya (2014)'nin 181 sigorta çalışanı ile yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Kaşlı (2009) yaptığı bir araştırmada hem bir önceki çalışmalara benzer bulgular elde etmiş, hem de lider-üye etkileşim kalitesi ile duyarsızlaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Şahin (2011) ve Cevrioğlu (2007) tarafından yapılan araştırmalarda lider-üye etkileşim kalitesi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı belirtilmiştir. Şirin (2012) tarafından yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir, bunun yanında lider-üye etkileşiminin iş stresi üzerinde de negatif etkisi olduğu savunulmuştur. Aslan (2013), ülkemizde çeşitli sektörlerden 300 çalışan ile yaptığı bir araştırmada lider-üye etkileşiminin alt boyutları etki ve mesleki saygı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür. Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılan bir araştırmada, lider-üye etkileşimi ile rol çatışması, işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Zhang vd. (2013) de yaptıkları bir araştırmada lider-üye etkileşiminin rol belirsizliği, rol çatışması ve işgücü devir oranı ile negatif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Harris vd. (2014) yaptıkları bir araştırmada da lider-üye etkileşim düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Kim ve Barak (2015) ve Wilhelm vd. (1993) yaptıkları araştırmalarda da lider-üye etkileşiminin işgücü devir oranını negatif etkilediğini belirtmişlerdir. Hofmann ve Morgeson (1999)'un bir üretim firmasından 49 Amerikalı lider ile yaptıkları bir araştırmada, lider-üye etkileşim kalitesi daha yüksek olanların sağlıklı iletişim kurmakla daha fazla ilgilendikleri, bunun da işyerindeki kazaları azalttığı ileri sürülmektedir.

Kailaspathy vd. (2014)'nin Sri Lanka'da çeşitli sektörlerden 185 çift gelirli aile ile yaptıkları bir araştırmada, lider üye etkileşimi ile iş-aile çatışması arasında negatif anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Kadınların eşleri geleneksel olmayan cinsiyet rolü eğilimlerine sahip oldukları zaman bu ilişkinin negatif olduğu

görülmüştür. Çünkü, kadınlar istenilenden daha fazla çalışarak yüksek lider-üye etkileşimine karşılık vermek için kendilerini zorunlu hissedebilirler. Geleneksel cinsiyet rolü olmayan eşler de bu durumu kolaylaştırabilirler. Özellikle kadınların eşleri geleneksel cinsiyet rolü eğilimlerine sahiplerse (sadece kadınlar aile sorumluluklarını üstlenmelidirler gibi), lider-üye etkileşimi iş-aile çatışması ile pozitif ilişkilidir. Bu durumda, işle ilgili destek alan lider-üye etkileşimi yüksek kadınlar iş-aile çatışmasını azaltabilirler. Tummers ve Bronkhorst (2014)'in sağlık hizmeti alanından 334 Hollandalı ebe ile yaptıkları bir araştırmada da, lider-üye etkileşimi ile iş-aile çatışması arasında anlamlı negatif ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir.

Kim vd. (2013), Amerika'daki bazı iş otellerinden 233 ve kıyı otellerinden 118 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Lider-üye etkileşim düzeyinin sapkın davranışlarla negatif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hai ve Tziner (2014) de yaptıkları bir araştırmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Yerli ve yabancı literatürde incelenen, lider-üye etkileşim kalitesi ile ilişkili negatif ve pozitif değişkenler tablo 9’da özetlenmiştir.

**Tablo 9: Lider-üye Etkileşim Kalitesi ile Negatif ve Pozitif İlişkili Değişkenler**

Pozitif İlişkili Değişkenler		Negatif İlişkili Değişkenler
*İş başarısı	*Normatif bağlılık	*Tükenmişlik
*Örgüte yönelik proaktif davranışlar	*Çatışmaları problem çözme stiliyle çözme	*İşten ayrılma niyeti
*İş doyumu	*Kariyer memnuniyeti	*İş stresi
*Örgütsel bağlılık	*Performans değerlemeden duyulan memnuniyet	*Duyarsızlaşma
*Görev, bağlamsal, yenilikçi iş performansı	*Yenilikçi iş davranışı	*Rol çatışması
*İş performansı	*Özyeterlilik	*İşyeri kazaları
*Örgütsel güven	*Eşitlik algısı	*İş-aile çatışması
*Takım etkinliği	*Örgütsel adalet algısı	*Rol belirsizliği
*Örgütsel vatandaşlık davranışı	*İşgören güçlendirme	*İşgücü devir oranı
*Algılanan örgütsel destek	*Örgütsel özdeşleşme	*Sapkın davranışlar
*Yönetici desteği	*Otonomi	
*Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkinin kalitesi	*Yetkinlik	
*Bilgi paylaşımı	*Rol içi performans	
*Ekstra rol performansı		

Yerli ve yabancı literatürde lider-üye etkileşimi ile ilişkili bireysel ve örgütsel değişkenleri inceleyen araştırmalar göz önüne alındığında, lider-üye etkileşiminin birçok değişkenle ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Ancak, araştırma açısından önemli olan, lider-üye etkileşiminin iş-aile çatışması ile ilişkisinin yabancı literatürde incelenirken, yerli literatürde incelenmemiş olmasıdır. Alparslan ve Oktar (2015)’in lider-üye etkileşimiyle ilgili, 2014 yılına kadar yerli literatürde yayınlanmış ve ulaşılabilen 20 ampirik makaleyi inceledikleri bir araştırmada da bu iddiayı destekleyen bulgular ileri sürülmüştür. Lider-üye etkileşimi ile iş-aile çatışmasının yerli literatürde ilk defa incelenmesinin önemli olduğu söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

Bu bölümde, öncelikle iş ve aile hayatının birbirlerini nasıl etkilediğine yönelik yaklaşımlara ve teorilere yer verilmiştir. İş hayatının aile hayatına müdahale etmesi, dolayısıyla iki alana ait rollerin çatışma halinde olduğunu savunan iş-aile çatışması yaklaşımı ayrıntılı olarak incelenmiştir. İş-aile çatışmasının türleri, nedenleri, bireysel ve örgütsel sonuçları da inceleme konusu yapılmıştır. Son olarak, birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratan iş-aile çatışmasıyla başa çıkmada kullanılacak yöntemlerden bahsedilmiştir.

#### 3.1. İş ve Aile Arasındaki Etkileşime Yönelik Yaklaşımlar

İş ve aile yaşamı arasındaki ilişkilere yönelik yaklaşımlar giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İki alan arasındaki ilişki, sosyolojinin, örgütsel davranışın, insan kaynakları yönetiminin önemli çalışma alanlarından da biri olmuştur (Xu, 2009: 229). 1990'lı yıllardan sonraki araştırmalar işin ve ailenin birbirini daha karmaşık bir şekilde etkilediğini ileri sürmektedir (Clark, 2000: 750). Bilim adamları iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkileri çeşitli şekillerde incelemiştir. Araştırmada, iş-aile yaşamı etkileşimine yönelik çeşitli yaklaşımlara yer verilmiştir.

##### 3.1.1. Taşma (Spillover) Yaklaşımı

1970'li yıllarda, iş ve aile üzerine yapılan çalışmalar açık sistem yaklaşımını benimsemişlerdir. İşteki olayların evi, evdeki olayların da işi etkilediğini ileri sürülmektedir (Clark, 2000: 749). Bunlardan biri Staines (1980)'in "taşma teorisi"dır. Bu teori, iş ve aile arasında karşılıklı ilişki (Staines, 1980: 111) olduğunu varsaymaktadır. Başka bir deyişle, bir alandaki değişim diğer alanda da aynı tip değişime sebep olacaktır (Frone, 2003: 147). Bu pozitif (Perrone vd., 2006: 288) ya da negatif olabilir. Pozitif taşma, bir alandaki doyum ve başarının diğer bir alanda da doyum ve başarı getireceğine işaret etmektedir. Örneğin, bireyin işinden duyduğu memnuniyet, aile hayatını da pozitif yönde etkilemeye devam edecektir. Negatif taşma, bir alandaki zorlukların ve depresyonun diğer bir alanda da aynı duygulara sebep olacağını ileri sürmektedir (Xu, 2009: 230). Eğer birey işindeki kariyerinden memnun değilse, aile yaşamı da olumsuz etkilenecektir (Evans ve Bartolome, 1984: 11). Yine, birey işyerinde endişelendiğinde, gerildiğinde, korktuğunda, kuşkulandığında ya da yoğun strese girdiğinde; eve gittiği zaman bu duygulardan

sınırlanamamaktadır. Bu duyguları ailesine de taşımaktadır. Dolayısıyla da kaliteli bir özel yaşama sahip olamamaktadır (Bartolome ve Evans, 2001: 41). Bu yaklaşıma göre, iş ya da aile hayatından memnun olanlar için herhangi bir sorun görülmemektedir. Ancak, iş ya da aile hayatından memnun olmayanlar bu memnuniyetsizliklerini diğer alana da yansıttıkları için genel hayat kalitelerinin olumsuz etkileneceği söylenebilir.

### **3.1.2. Telafi (Compensation) Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, iş ve aile arasında negatif ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Bir alandaki doyumsuzluğun artması, bu alandaki role yönelik enerjinin ve zamanın da azalmasına sebep olacaktır. Ancak, ilk alandaki istenmeyen deneyimlerin telafi edilmesi için ikinci alana daha fazla zaman ve enerji harcanacaktır (Frone, 2003: 147). Bir alanda eksik olan kısım başka bir alanla telafi edilmektedir. İşten ve kariyerden daha az doyum aldıkça, aileyle daha çok ilgilenilmektedir. Eğer aile yaşamı daha az doyum veriyorsa, işe ve kariyere dönülmektedir (Evans ve Bartolome, 1984: 11-16). Bireyler evlerindeki tatminin eksikliğini işleriyle telafi etmeye çabaladıkları zaman işlerine daha fazla bağlanırlar (Xu, 2009: 230).

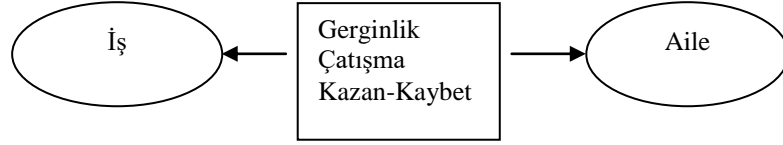
Taşma ve telafi teorileri Xu (2009: 230)'nun yapmış olduğu sınıflandırmada Ortaklık Modeli kapsamında değerlendirilmektedir. Bu modele göre, iş ve aile alanları arasında istatistiki bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Ancak, Clark (2000: 749-750) taşma ve telafi teorilerinin, bireylerin ev ve iş sorumluluklarını dengelemede karşı karşıya kaldıkları sorunları tahmin etmede ve çözmede yetersiz kaldığını belirtmektedir. Belki de bu teorilerin en önemli sıkıntıları, odak noktalarının sınırlı olmasıdır. Sadece duygusal bağlantılara (doyum, hayal kırıklığının ifade edilmesi) işaret ederler ve iş ve aile arasındaki sosyal, davranışsal, konumsal bağlantıları ya çok az kabul ederler ya da hiç etmezler.

### **3.1.3. Bölünme (Segmentation) Yaklaşımı**

Kanter (1977'den akt. Huang vd., 2004: 80) iş ve aile yaşamının tamamen ayrı olduğu görüşünü "ayrı dünyalar miti" olarak ifade etmiştir. İş ve aile bağımsız alanlar olarak görülmektedir. Herhangi bir alana katılım diğer alanı etkilememektedir (Xu, 2009: 229).

İş ve aile birbirleri ile rekabet eden kavramlar olarak şekil 4'deki gibi gösterilmektedir. İki alan arasında gerginlik ve çatışmanın olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle de bir alan kaybederken diğer alanın kazanacağı iddia edilmektedir.

**Şekil 4: Ayrı Alanlar Modeli**



**Kaynak:** Barnett, R.C.,1999: 146.

Bu modelin varsayımları şu şekilde belirtilebilir(Barnett, 1999: 146):

- İş ve aile birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılan ayrı alanlardır.
- Her alanın kendi baskılayıcı talepleri vardır.
- Rekabet edici talepler arasında kaçınılmaz mücadele vardır.
- İki alanın taleplerini yönetme kadının sorunudur.

Zamanla erkek ve kadın rollerinin iç içe girerek değişim gösterdiği, iki alanın ayrı olmaktansa birbirini etkilediği ifade edilmektedir (Barnett, 1999: 147). Örneğin, kadınlar artık hem ev kadını hem de iş kadınıdır, politikacıdır (Xu, 2009: 229). Bu değişim de iş-aileye yönelik, “örtüşen alanlar modeli” olarak yeni bir bakış açısı geliştirilmesine yol açmıştır (Barnett, 1999: 147).

### 3.1.4. Örtüşme (Congruence) Yaklaşımı

Çalışma gücündeki birtakım değişiklikler iş yaşamındaki yeni bakış açılarını yıllar boyunca teşvik etmiştir. Özellikle önemli görülen değişimler şunlardır: çift gelirlili ailelerin artışının devam etmesi, küçük çocukları olan annelerin işgücündeki yüzdelerinin artması, kadın ve erkeklerin işgücündeki oransal benzerliklerin yükselmesi. Cinsiyet rolüne yönelik tutumlarla ilgili kadın ve erkeklerin görüşleri şu şekildedir (Barnett, 1999: 148-149):

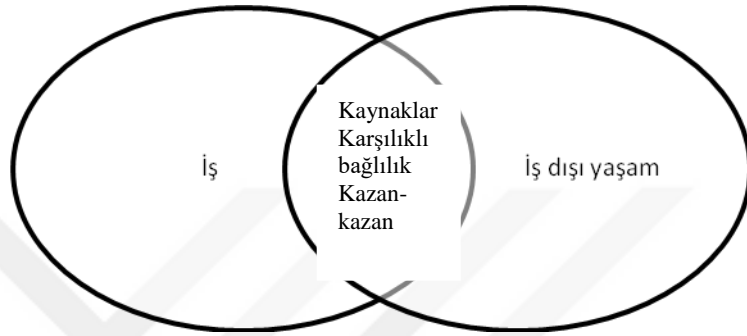
-Evin bakımını sağlamada kadın ve erkekler eşit sorumluluklara sahiptirler. İyi eğitilmiş, profesyonel evli kadın ve erkeklerin büyük bir yüzdesi çalışma saatlerini azaltıp aileleriyle daha uzun zaman geçirmek isterler.

-Aile bütçesine katkıda bulunma konusunda kadın ve erkekler eşit sorumluluklara sahiptirler.

-Anne-çocuk arasındaki bağ, baba-çocuk arasındaki bağdan daha özel değildir. Aile hayatının kalitesi kadının iyi oluşu kadar erkeğin iyi oluşu ile de güçlü bir şekilde ilişkilidir.

-Babalar çocuk bakımında temel bir rol oynayabilir, hatta oynamalıdır. Bu demografik yöndeki tutumlar şekil 5’de görülen ‘Örtüşen Alanlar Modeli’ni ortaya çıkarmıştır.

**Şekil 5: Örtüşen Alanlar Modeli**



**Kaynak:** Barnett, R.C.,1999:146.

Bu model ayrı alanlar modelinden birkaç noktada ayrılmaktadır: İş ve iş dışı yaşam arasında karşılıklı bağlılık vardır. Çatışma ya da sorunlara odaklanan tek yönlü bakış açıysındansa, pozitif etkileri de dikkate alan çift yönlü bir bakış açısı vardır. Son olarak, iki alan arasındaki sınırlar daha az belirgindir. Bu modelin varsayımları ise şu şekildedir (Barnett, 1999: 150):

- İş ve iş dışı yaşam kesişim noktaları olan alanlardır.
- Bir alanda meydana gelen etki diğer alanı da etkilemektedir.
- İki alanın talepleri arasında örtük bir çatışma yoktur.
- Pozitif çıktılar, iş ve aile alanlarındaki fonksiyonların olası sonuçları olarak görülmektedir.

-Hem kadın hem de erkekler yaşamlarının bu iki boyutunu bütünleştirmelidirler.

Bu yaklaşım, kadınların ve erkeklerin iş ve aile hayatında sorumlulukları olduğuna dikkat çekmektedir. Birbirini etkileyen bu iki alan dengelendiğinde hem birey hem de örgüt açısından pozitif çıktılar elde edilebileceği söylenebilir.



### 3.1.5. Bütünleşme Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre iş ve iş dışı yaşam alanındaki iki değişim önemlidir. Öncelikle, yüksek eğitilmiş insanlar daha az çocuk sahibi oluyorlar, eşlerine ve iş dışı faaliyetlere daha fazla harcama yapıyorlar. İş dışı yaşamları hakkında giderek daha uzun süre düşünüyorlar, iş dışı faaliyetlere bağlılık gösteriyorlar. Bu demografik hareketler bazı değişimleri de tetiklemiştir: Kadın çalışanlar kadar erkek çalışanlar da daha az saatlerle çalışmak istiyorlar. Aile, iş ve kişisel yaşam arasında benzer çatışma düzeylerinden bahsediyorlar. Kadınların işgücüne tamamen katılmaları ve ekonomik anlamda ciddi katkıda bulunmaları aileyi destekleme açısından kritik öneme sahiptir. Bugünün gençleri için yeni ödüllendirmeler ve baskılar ortaya çıkmıştır. Örneğin, erkek ve kadınlar sözleşme yaparak evlenmeye başlamışlardır. Bu tip sözleşmeler işle ilgili kararları, ailedeki geleneksel işbölümünü de etkilemektedir. Bu durum iş-yaşam resmini de değiştirmektedir. Şekil 6'da görülen 'iş-yaşam bütünleşmesi modeli' bu görüşleri desteklemektedir (Barnett, 1999: 150-151).

**Şekil 6: İş-Yaşam Bütünleşmesi Modeli**



**Kaynak:** Barnett, R.C.,1999: 146.

Şekil 6'de görülen modelin temel varsayımı, iyi bir işin hem çalışana hem de eşine faydalı olduğudur. Kötü bir işin her ikisini de olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir (Barnett, 1999: 153). Hem erkeğin hem de kadının işinin, aile hayatlarını etkilediği görülmektedir. İş ve aile hayatlarının kesiştikleri noktalar olduğu için birindeki olumlu ya da olumsuz değişimin diğerini de benzer şekilde etkilediği söylenebilir.

### **3.1.6. Kaynakların Kuruması (Resource Drain) Yaklaşımı**

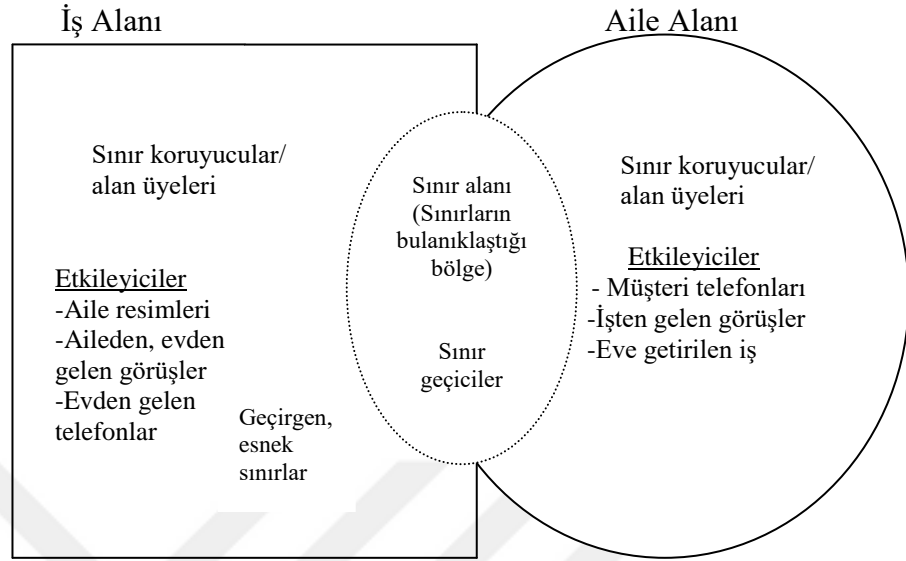
Bu model de iş ve aile arasında negatif ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Bir alandaki (iş ve aile) sınırlı kaynakların (zaman, enerji, dikkat) kullanımı diğer alan (aile ve iş) için aynı kaynakların kullanılabilirliğini azaltmaktadır (Frone, 2003: 147). Bu yaklaşım kaynakların alanlar arasındaki transferine de işaret etmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000: 182). Örneğin, işinde daha fazla zaman harcayan çalışan, evine ya da diğer alanlardaki rollerine daha az zaman harcayacaktır (Rawlings vd., 2012: 111). Benzer olarak, işinde çok fazla enerji ya da dikkat harcayan çalışanın, ailesine ya da diğer alanlara harcadığı dikkatin, enerjinin daha az olacağı söylenebilir.

### **3.1.7. İş-Aile Sınır Teorisi**

İş-aile sınır teorisi, bireylerin iş ve aile alanlarını dengelemek için, bu iki alan arasındaki sınırları nasıl yönettiklerini açıklamaktadır. İstenilen dengeyi sağlamak için iş ve aile alanlarının yapısını, aralarındaki sınırları ve köprüleri bireylerin bir dereceye kadar şekillendirebilecekleri ifade edilmektedir. Bu teoriye göre, denge; en az rol çatışması ile işte ve evde doyum sağlayabilme ve iyi durumda olma anlamına gelmektedir. İş ve aile alanı arasında sınır geçiciler bulunmaktadır. Sınır geçiciler, iş ve aile alanları arasında sıklıkla geçiş yapan bireylerdir. Sınır geçiciler bu iki alanı, bunlar arasındaki sınırları şekillendirirler ve diğer üyelerle ve alanla olan ilişkileri belirlerler (Clark, 2000: 748-751). İş ya da aile alanlarından herhangi birine, çevresel ya da merkezi olarak katılma derecesine göre tanımlanırlar. Merkezi katılımcının kişiliği alan sorumlulukları tarafından belirlenirken, çevresel katılımcıların kişilikleri ise bu sorumluluklardan uzaktır. Evde merkezi katılımcı kadın olarak görülürken, erkek çevresel katılımcı olarak görünmektedir. Kadın ev sorumluluklarıyla belirlenmiş bir kişiliğe sahipken, erkek çevresel katılımcı olarak bu sorumluluklardan uzaktır (Kapız, 2002: 149).

Şekil 7’de sınır teorisinin temel kavramları görülmektedir.

**Şekil 7: İş-Aile Sınır Teorisi: Temel Kavramlar**



**Kaynak:** Clark, S.C. 2000: 754

İş ve ev, endüstri devrimi sonrasında farklı alanlar olmuşlardır. Bu modelde denge adı altında, her alan temel fakat farklı ihtiyaçları karşılamaktadır. Sınırlar alanları ayıran çizgilerdir. Alanla ilgili davranışın başladığı ya da bittiği noktayı işaret etmektedir. Literatürde, bu sınırlar üç şekildedir: fiziksel, psikolojik ve zamansal. Fiziksel bir sınır, işyerinin ya da evin duvarları gibi, alanla ilgili davranışın yer aldığı yere; zamansal sınırlar, çalışma saatleri gibi, işin olduğu zamanın aile sorumluluklarından ayrıldığı zamana; psikolojik sınırlar, bir alan için uygun olan fakat diğer alan için uygun olmayan davranış özelliklerinin, duyguların düşünülmesini etkileyen bireyler tarafından yaratılan kurallara işaret etmektedir. Sınırlar bir dereceye kadar geçirgenlik ile de karakterize edilmektedir. Örneğin, evde ayrı bir oda işle ilgili işleri yapmak için ofis olarak kullanılabilir. Ancak, aile üyeleri sık sık girip çıkmaya ve kişisel meselelerini burada konuşmaya alıştıkları için sınır çok geçirgen olabilir. Genellikle, fiziksel ve zamansal geçirgenlikler kesintiler olarak algılanmaktadır. Eğer bireyler istedikleri saatlerde çalışmakta özgürlerse, iş ve aileyi ayıran zamansal sınır çok esnektir. İstedikleri yerde çalışabilme konusunda özgürlerse, fiziksel sınır çok esnektir. Benzer olarak, psikolojik sınır esnek olduğu zaman birey evindeyken işini, işindeyken ise evini düşünebilir. Psikolojik sınır esnek olduğu zaman; düşünceler, duygular, görüşler alanlar arasında kolayca akar. Ancak,

esneklik ve geçirgenlik çok fazla olduğu zaman karışım (blending) meydana gelir (Clark, 2000: 753-762). Bu yaklaşımda, bu durumun sebebi bilgi teknolojilerinden dolayı iş ve aile arasındaki sınırın belli olmaması olarak görülmektedir. Ancak, bu teknolojinin alanlar arasında bütünleşme sağladığı da belirtilmektedir (Xu, 2009: 230). Örneğin, bütün gün evden çalışan ve çocukları olan bir sigorta satıcısı için karışım, tipik olarak sabahları meydana gelmektedir. Sabahları bir taraftan çocuklarını okula hazırlamaya çalışırken, diğer taraftan müşterilerinden gelen telefonları cevaplamak zorunda kalabilir. İşte, bireyler arasındaki sınırlar ve alanlar arasındaki anlaşmazlık iş-aile çatışmasının temel kaynağı olarak kabul edilmektedir. Anlaşmazlığın konusu geçirgenlik ve esneklik olabileceği gibi, her alanın içeriği de olabilir. Çocuk sahibi olmayan fakat kedisi olan bir yöneticinin çocuğu ile sıkıntısı olan bir çalışanına izin vermemesi; ancak kedisiyle ilgili sıkıntısı olan çalışanına izin vermesi bu duruma örnek olabilir. Sınır koruyucuları olarak ifade edilen yöneticiler ve eşler, iş ve ailenin ne ifade ettiğini kendi deneyimlerine göre belirlerler. Sınır koruyucular ile sınır geçici olan şahıslar arasındaki etkili iletişimin de çatışmanın anlaşılmasında etkili olacağı ileri sürülmektedir (Clark, 2000: 753-762).

### **3.1.8. Ekolojik Sistemler Teorisi**

Bronfenbrenner (1986'dan akt. Hill, 2005: 794-795)'in geliştirdiği ekolojik sistemler teorisi iş-aile araştırmalarında da kullanılmaktadır. Bu teori, iş-aile mezosistemi yaratmak için iş ve aile mikrosistemlerinin geçirgen sınırlar yoluyla birbirlerini etkileyerek etkileşim halinde olduklarına işaret etmektedir. Bu ilişki çift yönlü olarak görülmektedir. İş aileyi, aile de işi etkilemektedir. Ekolojik bakış açısı, işin, ailenin ve bireysel özelliklerin kolaylaştırıcı ya da çatışmacı bir şekilde etkileşim halinde olduklarını ifade etmektedir. İlgili olan her işin, ailenin ve bireysel özelliklerin iş-aile mezosistemine katkı sağladığı belirtilmektedir.

### **3.1.9. Katılımcı Yönetim Stratejisi**

Taşma, telafi, kaynakların kuruması ve bölünme yaklaşımlarına, McCrea vd. (2011: 3) katılımcı yönetim stratejisini ilave etmişlerdir. İşgörenler katılımcı yönetim yoluyla, diğer iş tutumlarını etkileyerek işin aileye müdahalesini en aza indirmeyi amaçlamaktadırlar. Bahsedilen ilk dört yaklaşım iş ve diğer alanlar arasındaki bağlantıda işgörenin rolünü vurgularken, katılımcı yönetim örgüt ve diğer işgörenler arasındaki işbirliğini vurgulamaktadır. Katılımcı yönetim, işgörenlerin hem iş

kararlarına katılımını hem de işin aileye müdahalesini azaltmaya yönelik kararlarını etkilemeleri için örgüte ve diğer işçörenlere imkan tanımaktadır. Örneğın, McCrea vd. (2011) Avustralya’da kamu sektöründen, Queensland Kamu Çalışanları Sendikası’na kayıtlı 2990 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Katılımcı yönetimin işin aileye müdahalesini kamu sektöründe azalttığı belirtilmektedir. Katılımcı yönetimin iş yükünü ve iş belirsizliğini azalttığı; iş saatlerinin esnekliğini ve işin anlamlılığını arttırdığı ve bu sayede işin aileye müdahale etmesini azalttığı belirtilmektedir.

### **3.1.10. Çatışma (Conflict) Yaklaşımı**

Birçok çalışan için iş ve aile iki önemli alandır. Çoğu zaman bu iki alan uyumlu olarak bir arada olamazlar (Lambert vd., 2006: 378). Çatışma yaklaşımında, iki alanın birbiriyle çatışma içinde olduğuna işaret edilmektedir (Evans ve Bartolome, 1984: 11). Dolayısıyla, iş ve iş dışı yaşam arasındaki etkileşimlerden biri de bireyin iş rolü ve diğer yaşam rollerinden dolayı yaşadıkları çatışmadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 76). Telafi yaklaşımı, çalışanların iş ya da aile yaşamlarında yaşadıkları doyumsuzluğu telafi etmek için diğer yaşam alanlarından daha fazla doyum sağlamaya çalıştıklarını ileri sürmektedir (Michel vd., 2011: 696). Ancak, doyum sağlamaya yönelik bu çabanın da iki alan arasındaki zaman dengesini bozarak çatışma yarattığı belirtilmektedir. Taşma yaklaşımı da iş ya da aile yaşamındaki olumlu veya olumsuz olayların diğer alanda benzer etkiyi yaratacağını savunmaktadır. Sonuç olarak, çatışma kuramı iş ve aile yaşamındaki rollerin gereklerini yerine getirme zorluklarının iş-aile çatışması yarattığını ileri sürmektedir (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 239). Özet olarak, iş ve aile rolleri arasında denge sağlanamaması durumunda iş-aile çatışması yaşandığı söylenebilir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde, roller arası çatışmanın özel bir hali olarak kabul edilen iş-aile çatışmasıyla hangi şekillerde karşılaşılabileceğine yer verilmiştir.

### **3.2. Roller Arası Çatışmanın Özel Bir Hali: İş-Aile Çatışması**

İş ve aile yaşamının birbirine müdahale etmesi sonucunda yaşanan çatışmalar yerli ve yabancı literatürde çeşitli ifadelerle yer bulmuştur. İşteki sorumlulukların, ailedeki sorumlulukların yerine getirilmesine engel olması; iş-aile çatışması (Turunç ve Çelik, 2010; Çelik ve Turunç, 2010; Baloğlu vd., 2010; Kılıç ve Sakallı, 2013; Arslan, 2012; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009; Turgut, 2011; Aras ve Karakiraz,

2013), işin aileyle çatışması (Taslak, 2007), işten aileye yönelik çatışma (Yıldırım vd., 2014; Luk ve Shaffer, 2005: 491), aile hayatını engelleyen iş sorumlulukları (Ceyhun,2014) olarak ifade edilmektedir. Aile sorumluluklarının iş yaşamındaki sorumlulukların yerine getirilmesine engel olması ise birçok yerli kaynakta (Turunç ve Çelik, 2010; Çelik ve Turunç, 2010; Kılıç ve Sakallı, 2013; Arslan, 2012; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009; Turgut, 2011; Aras ve Karakiraz, 2013; Dursun ve İştari, 2014; Deniz ve Özalp, 2014) aile-iş çatışması olarak yer almaktadır. Ancak, bazı kaynaklarda; ailenin işle çatışması (Taslak, 2007), aileden işe yönelik çatışma (Yıldırım vd.,2014), iş hayatını engelleyen aile sorumlulukları (Ceyhun, 2014) olarak da belirtilmektedir. Yabancı literatürdeki birçok kaynakta (Carlson vd., 2000; Netemeyer vd., 1996; Grandey ve Cropanzano, 1999; Frone vd., 1996; Martins vd., 2002; Hall vd., 2010; Burke vd., 2013; Schieman ve Glavin,2011; Carlson ve Kacmar, 2000; Nasurdin ve O’Driscoll, 2012) her iki çatışma türü ayrı boyutlar (work to family conflict/interference ve family to work conflict/interference) olarak incelenmiştir. Araştırmada kavram karmaşası olmaması için; işteki sorumlulukların aile sorumluluklarına müdahale etmesini ifade etmede yaygın olarak kullanılan “iş-aile çatışması” kavramı kullanılmıştır.

Çalışma yaşamında yıllar boyunca yaşanan değişimler hem aile hem de iş yaşamı üzerinde etkili olmaktadır. Çünkü, yetişkinlerin yaşamlarının iki odak noktası aile ve iştir (Netemeyer vd., 1996: 400). Endüstri Devrimi öncesinde, genellikle tüm aile bireyleri birlikte çalıştıklarından (Kapız, 2002: 139), bireylerin iş ve aile konumları birbirlerinden ayrı olarak görülüyordu. Endüstri devrimiyle birlikte iş ve aile alanları ayrılmış ve iş giderek merkezleşirken, ailenin önemi giderek artmıştır. İş ve aile yaşam alanları arasındaki etkileşim de değişikliğe uğramış, iki alan arasında denge kurmanın (Aras, 2013: 202) önemi fark edilmiştir. Birçok yönetici iş ve aile talepleri arasındaki çatışmanın üstesinden gelmek için, “Ofiste yapılan iş bize; dışarıda yaptığınız iş size aittir” düşüncesine sahiptiler. İş ile kişisel yaşamın sıfır toplamı bir oyun olduğu düşünülmekteydi (Friedman vd., 2001: 12-13). Kadının iş yaşamına giderek daha fazla dahil olması, artan rekabet ortamında çalışan bağlılığının önem kazanması gibi durumlar anlayış değişikliğine sebep olmaya başlamıştır. İş ve kişisel yaşam birbirinin tamamlayıcısı olarak düşünülmeye başlamıştır (Friedman vd., 2001: 12-13). Ancak, kadının iş hayatına katılması ve fakat asıl görevinin aileyle ilgili olduğu düşüncesi, iş-aile hayatı arasında denge kurmanın sadece kadınlar için sorun olduğunu desteklemekteydi (Kapız, 2002: 139).

Ancak, günümüzdeki çalışma şartlarının giderek ağırlaşması, ailenin varlığının vazgeçilmez olması, erkeklerin de aileyle ilgili sorumlulukları olduğunun kabul edilmesi ile erkekleri de ilgilendiren bir konu olduğu söylenebilir. Friedman (2014: 126) da günümüzdeki birçok çalışanın kendini şu kelimelerle ifade ettiğini ileri sürmüştür: kendini fazla adanmış, endişeli, stresli, birden fazla işi aynı anda yapmaya çalışan ve her birine gereken vakti ve ilgiyi veremeyen. Kapız (2002: 145) da kadınların aile rollerine olduğu kadar iş rollerine, erkeklerin de iş rollerine olduğu kadar aile rollerine önem verdikleri “simetrik aile modeli”nin giderek önem kazandığını ifade etmektedir. Bu değişimler, iş-aile arasında denge kurmanın hem kadınlar hem de erkekler için önemli olduğunun göstergeleri olarak kabul edilebilir.

Türkiye’nin modernleşme sürecinin doğal bir çıktısı olarak, cinsiyet rolleriyle ilgili kültürel değişimler batı ülkelerindeki yönü takip etmektedir. Dolayısıyla, kadınların iş hayatına giderek daha fazla dahil olmaları (Tüik), cinsiyetle ilgili kültürel değerler ve kurallar hızlı bir değişimin yaşanmasına sebep olmaktadır. Profesyonel yaşamdaki kadınlar ve erkekler bir taraftan toplulukçuluğun geleneksel değerlerini korumaya çalışırken, diğer taraftan cinsiyet rollerinin modern kurallarına uyum sağlamaya çabalamaktadır. Bu dönüşüm, iş-aile çatışmasını çalışmak için Türkiye’yi benzersiz kültürel bir yapı haline getirmektedir (Aycan ve Eskin, 2005: 454-467; Yıldırım ve Aycan, 2008: 1367). Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (2012) tarafından, AB27 ülkeleri, Hırvatistan, Karadağ, Sırbistan, Kosova, İzlanda, Makedonya Eski Yugoslav Cumhuriyeti ve Türkiye ile yapılan 3. Avrupa Yaşam Kalitesi Anketi’ne göre de; Türkiye hem erkeklerde hem de kadınlarda iş-aile çatışmasında en yüksek uça yer almaktadır (Eurofound, 2012). OECD “Daha İyi Yaşam Endeksi” raporu ile üye ülkeleri çeşitli sosyal gelişme göstergeleri temelinde sıralamaktadır. İş yaşam dengesi de bu kriterlerden biridir. 2013 yılı raporuna göre OECD ülkeleri arasında haftada 50 saatten fazla çalışma oranı %46 ve 2014 yılı raporuna göre %44 ile Türkiye lider konumdadır. 2015 yılı raporuna göre de, OECD ülkeleri arasında haftada 50 saatten fazla çalışma oranı (%41) ile Türkiye lider konumdadır. İkinci sırada olan Meksika’da bu oran %28,83’tür. OECD ülkeleri ortalaması %13’tür. Çalışanların kendilerine en az iş dışı vakit yaratabildiği ülke, günde ortalama 13,4 saat ile Türkiye’dir. Bu saat 2013 yılında 11,7 saat iken, 2014 yılında 13,4 saat olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, iş-iş dışı yaşam sıralamasında en alt sırada ülkemiz yer almaktadır. Bu nedenlerle iş-aile

çatışması kavramını ülkemiz açısından çeşitli sektörlerde incelemenin önemli olduğu söylenebilir.

İş-aile çatışması çeşitli araştırmalarda şu şekillerde tanımlanmıştır:

İş-aile çatışması, bireye ait değerler ile rollerinin gerektirdikleri uyuşmadığı zaman meydana gelmektedir. Örneğin, birinin iş görüşmesine katılmasından dolayı, çocuğunun futbol maçını kaçırmaması nedeniyle yaşadığı gerginlik iş-aile çatışmasına yol açmaktadır (Carlson ve Kacmar, 2000: 1036).

Bireyler işlerinin gerektirdiği davranış ve tutumları aile yaşamlarına yansıtıyorlarsa iş-aile çatışması yaşarlar (Baloğlu vd., 2010: 86).

İş ve aile talepleri karşı karşıya geldiğinde, işin aileye müdahale etmesi (Lu vd., 2006; Aycan ve Eskin, 2005: 453) iş-aile çatışması olarak tanımlanmaktadır. İş talepleri aşırı iş yükünden, tipik çalışma saatlerinden kaynaklanan baskılara; aile talepleri, çocuk bakımı ve ev işleri gibi görevlerle ilgili zaman baskısına atıfta bulunmaktadır (Yang vd.,2000: 114). İş talepleri zaman ve stres (gerginlik) tabanlı olabilir. Aile faaliyetlerine ayrılan zamanın azalmasına sebep olan uzun çalışma saatleri zaman tabanlı iş talepleri kapsamında değerlendirilebilir. Aşırı iş yükü, rol çatışması (Voydanoff, 2005b: 828), iş rolü beklentileri (Luk ve Shaffer, 2005: 492) gibi stres (gerginlik) tabanlı iş taleplerinin iş görenlerin negatif duygularını, streslerini, yorgunluğunu arttırması beklenmektedir. Böylece, iş yaşamıyla ilgili etkilerin evdeki tutumlara ve davranışlara olumsuz taşıdığı ileri sürülmektedir (Voydanoff, 2004a: 277). Kısacası, bir alana ait stres yaratıcı unsurlar arttığı ve bir alan diğerine müdahale etmeye başladığı için çatışma ortaya çıkmaktadır (Carlson ve Kacmar, 2000: 1033).

Yukarıda da belirtildiği gibi, bireylerin iş ve aile talepleri ile baş edememeleri durumunda ya da tüm kaynakları tüketmeleri durumunda çatışma ortaya çıkmaktadır (Lu vd., 2015: 12-13). İş ve aile arasında denge kurulamamakta, dolayısıyla da işteki ve ailedeki talepler kişileri tatmin edecek düzeyde karşılanmamaktadır (Aycan vd., 2007: 29). Ancak, iş ve aile kaynaklarının iş ve aile taleplerini karşılamada yeterli olarak değerlendirilmesi iş-aile dengesine işaret etmektedir (Voydanoff, 2005b: 825). Kaynakların Korunması (Conservation of Resources) teorisine göre, bir alanda daha fazla çatışma yaşandığında, birey diğer alandaki rolünü yerine getirmek için daha az kaynağa ulaşabilmektedir (Grandey ve Cropanzano, 1999: 353). Kaynaklar kapsamına, bireyler tarafından değerlendirilen kişisel özellikler, şartlar, sosyo ekonomik durum, öz saygı dahil edilmektedir (Hobfoll, 1989: 516-517). İşte, yüksek



düzeyde çatışma yaşamak mevcut kaynakları kullandırmakta ve ailenin taleplerini karşılamak için daha az kaynak kalmasına sebep olmaktadır. Bu durum iş-aile çatışmasının meydana gelmesiyle sonuçlanmaktadır (Grandey ve Cropanzano, 1999: 353). Bu da düşük iş doyumuna, bağlılığa ve performansa sebep olmaktadır (Premeaux vd., 2007: 707). Bu teoriye göre stresle yüz yüze gelindiğinde, kaynak kaybının en az olması amaçlanmaktadır. Bireyler kaynak kazanmak ve korumak (Kossek vd., 2011: 293) için motive edilmektedir (Hobfoll, 1989: 516-517). Kaynakların yeniden doldurulmasına hizmet eden herşey düşük iş-aile çatışmasına ve pozitif çıktılara sebep olmaktadır (Premeaux vd., 2007: 707).

İş talepleri ve kaynakları modeline göre de, iş yükü ve aile sorumlulukları ile ilgili fiziksel ve zihni çabalar iş-aile çatışmasına yol açarak, sağlığa zararlı süreçleri tetikleyebilir (Lu vd., 2015: 13). Bu modelde iş talepleri ve kaynaklar arasındaki etkileşimler önemlidir. Belirli kaynaklar (sosyal destek gibi) stresin negatif psikolojik etkilerini (tükenmişlik gibi) azaltabilir (Kossek vd., 2011: 293). İş talepleri gerginlikle (enerji eksikliği ve sağlık sorunlarının oluşumu) ve iş kaynakları motivasyonla (bağlılık, işe gönülden bağlanma ya da bağlanmama) ilişkilidir. Bu süreçler bir araya geldiğinde şekil 8’de görüldüğü gibi iş talepleri ve kaynakları yüksek olduğu zaman, çalışanların daha fazla gerginlik yaşadıkları ve motive oldukları görülmektedir. Bu da işe gönülden bağlanmalarını sağlamaktadır. Yüksek taleplerin ve düşük kaynakların olduğu durumda, gerginliğin yüksek, motivasyonun düşük; düşük taleplerin ve yüksek kaynakların olduğu zaman ise düşük gerginlik ve yüksek motivasyonun olduğu ileri sürülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 312-323). İş taleplerinin ve kaynaklarının her ikisinin birden yüksek ya da düşük olduğu zaman; bunun işte gerginlik yarattığı görülmektedir. Bu gerginliğin de aile yaşantısına yansıtılarak, iş-aile çatışmasının her boyutuna (davranış/gerginlik/zaman tabanlı) dönüşebileceği söylenebilir.

**Şekil 8: İş Taleplerinin ve İş Kaynaklarının Tahmini Sonuçları**

Kaynaklar	Yüksek	Düşük Gerginlik Yüksek Motivasyon	Yüksek Gerginlik Yüksek Motivasyon
	Düşük	Düşük Gerginlik Düşük Motivasyon	Yüksek Gerginlik Düşük Motivasyon
		Düşük	Yüksek
		Talepler	

**Kaynak:** Bakker, A.B., & Demerouti, E. 2007: 317.

Sonuç olarak, aile alanındaki sorumlulukları karşılama, iş alanındaki sorumluluklar bireyi kısıtladığı zaman iş-aile çatışması meydana gelmektedir (Carr vd., 2008: 245; Kılıç ve Sakallı, 2013: 211). Bu çatışma, iş ve ailedeki rollerin dengeli bir şekilde gerçekleştirilmesindeki zorluktan kaynaklanmaktadır (Turgut, 2011: 157-158). İş rolleri ön planda olduğundan aile rolleri ihmal edilmektedir (Aras ve Karakiraz, 2013: 2). Bireyin aynı anda üstlendiği iki rolün arasında kalması rol çatışması olarak ifade edilmektedir (Arslan, 2012: 102). Dolayısıyla, iş-aile çatışması roller arası çatışmanın özel bir hali olarak (Netemeyer vd., 1996: 401) kabul edilmektedir.

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında, iş-aile çatışması sebep, sonuç özellikleri taşıdığından, kanıtlanabilir özellikte ve bilimsel verilere dayalı olduğundan olgu olarak değerlendirilebilir. Bhave vd. (2010: 146) ise iş-aile çatışmasını bir algı olarak ele almışlardır. Bu algı, iş ve aile rolleriyle ilişkili kaynakların ve taleplerin değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır (Voydanoff, 2004a: 275). Kimi için denge olarak algılanan bir durumun kimi için dengesizlik ya da çatışma olarak algılanması söz konusu olabilir. Örneğin, hayatının merkezine işi koyan biri için, işine ailesine oranla daha fazla zaman ayırması çatışma olarak algılanmayabilir (Kapız, 2002: 140). Fakat, tek başına çalışan bir anne zamanını çocukları ile değerlendiremez ve işine de daha fazla zaman ayırması gerekirse, iş-aile çatışması ortaya çıkacaktır (Carlson ve Kacmar, 2000: 1032). Ancak, her koşulda, kişinin iş-aile çatışması yaşaması ve iş ile aile arasındaki dengeyi kaybetmesi bir son olarak düşünülmemeli; dengeyi kurmak için bir fırsat olarak görülmelidir (Aycan vd., 2007: 44).

Şekil 9’da görüldüğü gibi, roller arası çatışmanın düşük, roller arası kolaylaştırmanın yüksek olması iş-aile dengesine işaret etmektedir (Frone, 2003: 145; Voydanoff, 2005b: 827).

**Şekil 9: İş-Aile Dengesinin Boyutları**

		Etkinin Tipi	
		Çatışma	Kolaylaştırma
Etkinin Yönü	İş-Aile	İş-Aile Çatışması ↓	İş-Aile Kolaylaştırması ↑
	Aile-İş	Aile-İş Çatışması ↓	Aile-İş Kolaylaştırması ↑

**Kaynak:** Frone, M. R. 2003:143.

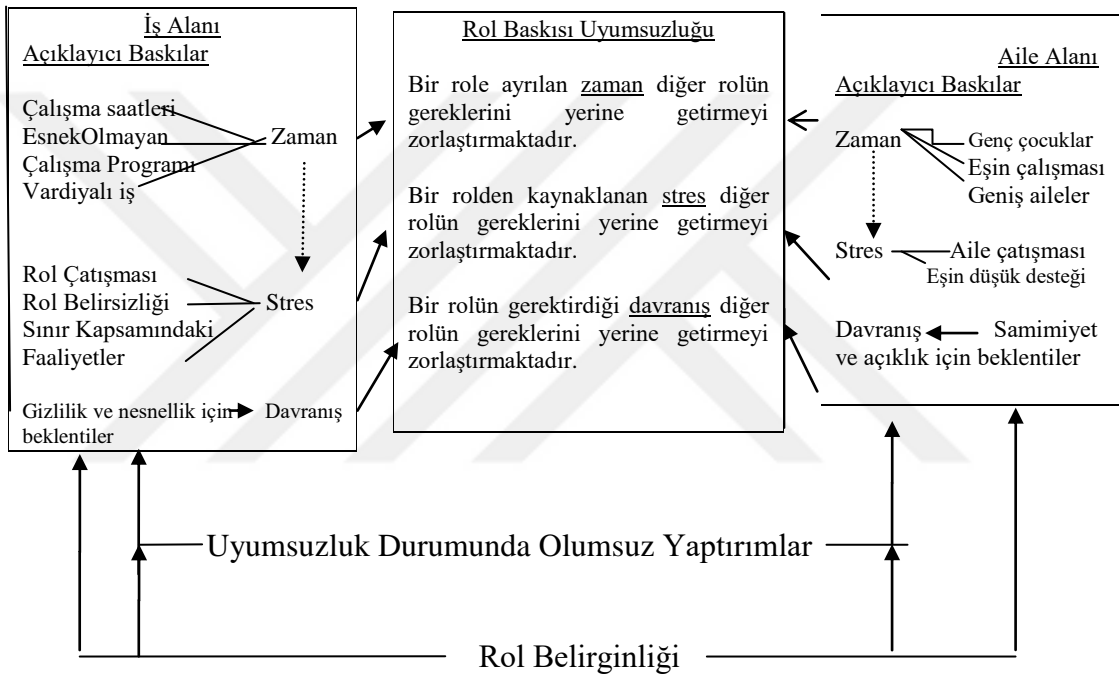
Şekil 9’da görüldüğü gibi, iş-aile dengesi dört boyuttan oluşmaktadır. İki temel boyut iş ve aile rolleri arasındaki etkinin yönüdür. Diğerleri ise etkinin (kolaylaştırmaya karşılık çatışma) tipleridir. İş-aile kolaylaştırması iki boyutludur: işin aile hayatını kolaylaştırması ve ailenin iş hayatını kolaylaştırmasıdır (Frone, 2003: 145). İşin aile hayatını kolaylaştırması, bireyin işinde kazandığı becerilerin, davranışların ya da olumlu ruh halinin ailesini pozitif yönde etkilemesidir. Ailenin iş hayatını kolaylaştırması, aile hayatındaki olumlu ruh halinin, desteğin ve başarı hissini kişiyi işinde de güvenli hissetmesine, daha uyumlu olmasına ve daha çok çalışmasına yol açmasıdır (Wayne vd., 2004: 111). Aile kaynakları iş performansını arttırırken, iş alanıyla ilgili kaynaklar aile sorumluluklarının performansını kolaylaştırabilir (Voydanoff, 2005a: 396). İş ve aile talepleri genel olarak iş-aile çatışması ile ilgili kavramlardır. İş ve aile kaynakları iş-aile kolaylaştırması ile ilgilidir (Voydanoff, 2005b: 827). Dolayısıyla iş-aile çatışması, işin aile yaşantısını olumsuz etkilemesini konu alırken; iş-aile kolaylaştırması işin aile hayatını olumlu etkilemesini konu almaktadır. Ancak, bazı kavramlar her iki kavramla da aynı yönde ilişkili olabilir. Örneğin, Wayne vd. (2004: 123) tarafından yapılan bir araştırmada, çatışma ve kolaylaştırma kavramlarının bazı değişkenlerle aynı yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu nedenle de, işe çok fazla zaman ayıran bir çalışanın, hem yüksek düzeyde çatışma hem de kolaylaştırma yaşayabileceği ileri sürülmektedir. Yaşanılan çatışmanın da çeşitli şekillerde olabileceği; dolayısıyla tek boyutlu değil, çok boyutlu olarak incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu kapsamda da bir sonraki bölümde iş-aile çatışmasının türlerini incelenmiştir.

### 3.2.1. İş-Aile Çatışmasının Türleri

İş-aile çatışması roller arası çatışmanın özel bir şeklidir. Bu tip çatışmada; aile rolüne katılım, iş rolüne katılımdan dolayı daha zor olmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77-82). Bu alandaki literatür incelendiğinde, iş-aile çatışmasının üç temel başlık altında değerlendirildiği görülmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77-82; Grzywacz vd., 2007: 1120; Carlson vd., 2000: 251).

Greenhaus ve Beutell (1985: 78), iş ve aile rollerinin uyumsuzluğundan kaynaklanan bu tip çatışmaları şekil 10'da özetlemektedir.

**Şekil 10: İş-Aile Rol Baskısı Uyumsuzluğu**



**Kaynak:** Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J, 1985: 78.

Şekil 10'da görüldüğü gibi, iş alanındaki zaman (çalışma saatleri, esnek olmayan çalışma programı, vardiyalı iş), stres (rol çatışması, rol belirsizliği, sınır kapsamındaki faaliyetler) ve davranış (gizlilik ve nesnellik için beklentiler) baskıları aile rollerinin yerine getirilmesini zorlaştırmakta; bu baskılar da zaman, stres, davranış esaslı iş-aile çatışmalarına sebep olmaktadır. Tersi durumda ise, aile alanındaki zaman (genç çocuklar, eşin çalışması, geniş aileler), gerginlik (aile çatışması, eşin düşük desteği) ve davranış (samimiyet ve açıklık için beklentiler) baskıları iş rollerinin yerine getirilmesini zorlaştırarak zaman, stres, davranış esaslı aile-iş çatışmalarına yol açmaktadır.

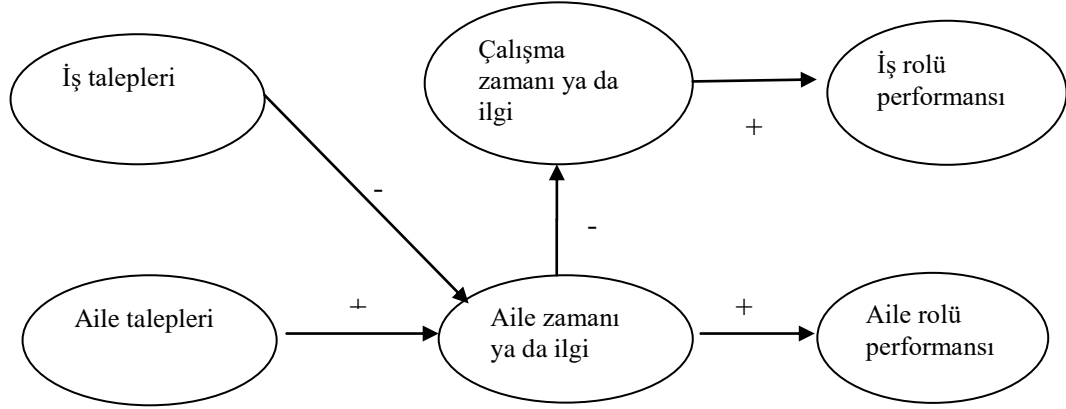
### 3.2.1.1. Zaman Tabanlı(Esaslı) İş-Aile Çatışması

Zaman esaslı çatışmada, işe aşırı zaman ayrılmasından (Crain vd., 2014: 12) dolayı yaşanan çatışmalar aile ile ilgili sorumlulukların yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır (Netemeyer vd., 1996: 401). Bu tip çatışma yaşayan bireyler iş ya da aile rollerini gerçekleştirirken zaman baskısı yaşamaktadırlar. Bu sebeple de birine ayrılan zaman daha fazla olduğu için diğer rolün gerçekleştirilmesi zor ya da imkansız hale gelmektedir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 72). İş hayatıyla ilgili sorumluluklardan dolayı aileye ayrılması gereken zamandan çalınmaktadır (Aras ve Karakiraz, 2013: 3). Örneğin hafta sonu için ailesiyle planı olan birinin, ani bir sebeple işe çağrılıp çalışmak zorunda kalması; işle ilgili sorumluluktan dolayı aileden birinin doğum gününü kaçırmaması (Grzywacz vd., 2007: 1120) zaman esaslı iş-aile çatışması yaşamasına sebep olmaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 72).

Yılda 365 gün, haftada 7 gün ve günde 24 saat çalışılan ve vardiya gerektiren işlerde zaman esaslı çatışmanın daha fazla yaşandığı ileri sürülmektedir (Lambert vd., 2006: 372). Ancak, örneğin eşiyle aynı çalışma ortamını paylaşan çalışanlar iş ve aile zamanlarını birleştirmekte; evdeki zamanlarında da iş görüşmeleri yapmaktadırlar. İşle ilgili konuları evde aileleriyle paylaşabildikleri için bunu çatışma olarak görmemektedirler. Bu çalışanlar için iş ve aile sınırları iç içe geçmiştir (Halbesleben, 2012: 600). Dolayısıyla, bu çalışanların iş ve aile sorumluluklarını dengeleyebildikleri, dengesizlikten kaynaklanan olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacakları söylenebilir.

Edwards ve Rothbard (2000: 195) zaman esaslı iş-aile çatışmasını şekil 11'deki gibi göstermiştir.

**Şekil 11: Zaman Esaslı İş-Aile Çatışması**



**Kaynak:** Edwards, J.R. & Rothbard, N.P. 2000: 192.

Şekil 11'de görülen işaretler, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü göstermektedir. Artı (+) işaret değişkenlerin aynı, eksi (-) işaret zıt yönlü değişimleri anlamına gelmektedir. Örneğin, iş taleplerinin artması, aileye ayrılan zamanın ve gösterilen ilginin azalmasına sebep olmaktadır. Bu azalış da aile rolü performansının azalmasına yol açmaktadır. Ancak, çalışmaya ayrılan zaman ve ilgi arttığı için iş performansının artacağı ileri sürülmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000: 195). Kaynakların kuruması yaklaşımıyla ilişkili olarak sınırlı kaynak olan zamanın iş alanında kullanılmasının, aile alanına ayrılan zamanın azalmasına sebep olacağı anlaşılmaktadır.

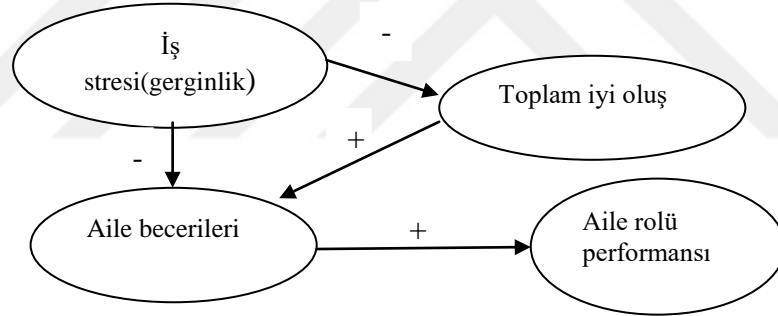
### 3.2.1.2. Gerginlik (Stres) Tabanlı (Esaslı) İş-Aile Çatışması

İş-aile çatışmasının ikinci şekli rolle ilgili gerginlikten (stresten) dolayı meydana gelmektedir. İş ve aile rolü uyumsuz olduğunda, yaşanan gerginlikten dolayı aile rolünün talepleri karşılanmamaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80). İş alanındaki gerginliğin aile alanını olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 73). Örneğin, işteki stresli bir günden dolayı aile üyelerine sinirli davranılabilir (Grzywacz vd., 2007: 1120), evdeki faaliyetlere katılmayacak kadar bitkin hissedilebilir (Halbesleben, 2012: 601). Dolayısıyla, aile sorumlulukları yerine getirilmeye çalışılırken işin müdahale etmesi sonucunda sinirlilik ve endişe ortaya çıkmaktadır (Netemeyer vd., 1996: 401).

Günümüzde de stres nedeniyle işinden ve iş ortamından uzaklaşan, çalışmayı mecburiyet olarak gören ve bundan dolayı mutsuz olan, sayıları da oldukça yüksek olan bireylerin “çalışan emeklileri” oluşturdukları ileri sürülmektedir. Stres esaslı iş-aile çatışmasının bu durum üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Bu tip çalışanların yöneticilerin beklentilerini de tam olarak karşılayamadıkları belirtilmektedir (Vardar, 2014: 115). Stres esaslı iş-aile çatışması yaşayanlar, çocuklarının ve yaşlı aile üyelerinin bakımına da yeterli ilgi gösteremeyebilirler (Crain vd. ,2014: 12). İşyerindeki stresin aileye yansıdığı, dolayısıyla aile doyumunu da olumsuz etkilediği söylenebilir.

Gerginlik (stres) esaslı iş-aile çatışmasına göre, bir alanda artan gerginlik diğer alandaki talepleri karşılamak için ihtiyaç duyulan kişisel becerileri azaltmaktadır. İş alanındaki stresin beceriler üzerindeki etkisi direkt ya da dolaylı olabilmektedir (Edwards ve Rothbard, 2000: 193-195). Buna yönelik özet bir tablo şekil 12’de görülmektedir.

**Şekil 12: Gerginlik (Stres) Esaslı İş-Aile Çatışması**



**Kaynak:** Edwards, J.R. & Rothbard, N.P, 2000: 192.

Şekil 12’de görüldüğü gibi, iş stresindeki artış aile becerilerinin ve toplam iyi oluşun azalmasına yol açmaktadır. Toplam iyi oluşun artması, aile becerilerini arttırırken; aile becerilerindeki artış aile rolü performansını da arttırmaktadır. Artı (+) işareti ilişkilerin aynı, eksi (-) işareti zıt yönlü olduklarını ifade ettiğinden bahsedilen ilişkilerin tersi de geçerlidir. Dolayısıyla, iş stresi aile becerileri ve toplam iyi oluş üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Aile becerileri azaldıkça da aile performansının azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla, işteki gerginliğin aile becerilerini kullanmayı azaltarak iş-aile çatışmasına yol açtığı söylenebilir.

### 3.2.1.3. Davranış Tabanlı (Esaslı) İş-Aile Çatışması

Rollerin gerektirdiği belirli davranışlar, diğer rolün beklediği davranışlarla uyumsuz olabilir. Aile üyeleri, bireyin kendileriyle olan ilişkilerinde içten, duygusal, merhametli ve savunmasız olmasını bekleyebilirler. Eğer birey farklı rollerin beklentileri ile kendi davranışlarını düzenleyemezse (Crain vd., 2014: 12), roller arasında çatışma yaşanabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 82). Bir roldeki davranış özelliklerinin (işyerinde saldırganca davranma gibi) diğer rolün beklentileri ile (evde ılımlı olma gibi) uyuşmaması sonucunda davranış esaslı çatışma yaşanmaktadır (Carlson, 1999: 237). İşindeki davranış şeklini ailesinde uygulamaya çalışan biri davranış esaslı iş-aile çatışması yaşamaktadır (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 74). Örneğin, iş yaşamında hırslı, sert olan bireyin evinde de aynı davranışları sergilemesi (Aras ve Karakiraz, 2013: 3) ya da aile üyelerine de işyerindeki astlar gibi davranması davranış esaslı iş-aile çatışması olarak kabul edilmektedir (Grzywacz vd., 2007: 1120). Otoriter bir davranış, yönetim rolünü başarmada bireye yardım edebilir, ancak aynı davranış evde eşe karşı kullanıldığında sıkıntı yaratabilir (Crain vd., 2014: 12).

Yukarıda bahsedilen çatışma türlerinin hepsi kişilerin algılarına dayanmaktadır. Zaman ve stres esaslı çatışma bireyin durumu algılaması ile belirtilirken, davranış esaslı çatışma bireyin bir durumdaki faaliyetlerini ve davranışlarını algılamasına dayanmaktadır. Stres zamanla ilgili taleplerin sonucunda meydana gelmektedir. Dolayısıyla, zaman ve stres esaslı çatışma yüksek düzeyde ilişkilidir (Carlson, 1999: 237).



Daha önceki bölümlerde bahsedilen, iş-aile yaşamı arasındaki etkileşimlerle ilgili yaklaşımlar ile iş-aile çatışması türleri arasındaki ilişkiler tablo 10'da özetlenmiştir (Edwards ve Rothbar, 2000: 193):

**Tablo 10: İş-Aile Etkileşimine Yönelik Yaklaşım Türlerindeki Nedensel İlişkilerin Yönü**

Nedensel İlişkinin Yönü	Negatif İlişki	İlişki Yok	Pozitif İlişki
<b>Kasti ilişkiler</b>			
Direkt etki	Telafi Kaynakların kuruması Zaman tabanlı çatışma	Bölünme	Taşma
Dolaylı etki		Bölünme	Taşma
<b>Kasti olmayan ilişkiler</b>			
Direkt etki	Kaynakların kuruması Zaman esaslı çatışma Gerginlik esaslı çatışma		Taşma Davranış esaslı çatışma
Dolaylı etki	Gerginlik esaslı çatışma		Taşma Davranış esaslı çatışma

**Kaynak:** Edwards, J.R. & Rothbard, N.P.,2000: 193.

Tablo 10'da görüldüğü gibi, iş ve aile arasındaki ilişkilerin yapısının ve yönünün yaklaşımların bakış açılarına göre değiştiği söylenebilir. Telafi, kaynakların kuruması yaklaşımı ve zaman esaslı çatışma'ya göre, iş ve aile arasında direkt ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Taşma yaklaşımında ise bu ilişki direkt veya dolaylı olarak pozitifdir. Bölünme teorisine göre, iki alan arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ancak, kaynakların kuruması yaklaşımına, zaman esaslı ve gerginlik esaslı çatışmalara göre iş ve aile arasında kasıtlı olmayan negatif ve direkt bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Gerginlik esaslı çatışmada dolaylı ve negatif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Taşma yaklaşımında ve davranış esaslı çatışmada kasti olmayan direkt ve dolaylı ve pozitif bir ilişkiden bahsedilmektedir.

### 3.2.2. İş-Aile Çatışmasının Nedenleri

İş-aile çatışmasını arttıran ve azaltan değişkenlerle ilgili olarak yerli ve yabancı literatürde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar şu şekilde özetlenebilir:

Noor (2003) tarafından çocukları olan 147 İngiliz kadın ile yapılan bir araştırmada, işle ilgili değişkenlerin iş-aile çatışmasındaki değişimi en fazla etkilediği ileri sürülmektedir. Bartolome ve Evans (2001: 46-51)'a göre, iş yaşamının

aile yaşantısına olumsuz olarak taşmasının, başka bir deyişle iş-aile çatışmasının yaşanmasının üç sebebi vardır: yeni bir işe alışma problemleri, birey ile işi arasındaki uyumsuzluk ve kariyer konusunda yaşanan hayal kırıklıkları. Carlson (1999)'ın Midwestern'de çeşitli örgütlerde tam zamanlı çalışan 225 kişi ile yaptığı bir araştırmada, verimliliği düşük olanların daha fazla iş-aile çatışması yaşadığı da belirtilmektedir. Michel vd. (2011) 178 örneklemeden gelen 1080 ilişkiyi meta analiz yoluyla incelemiştir. İş rolüyle ilgili stres yaratıcı unsurlar (meslekle ilgili stres yaratıcı unsurlar, rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yükü, zaman talepleri), iş rolüne bağlılık (mesleki bağlılık, işe ilgi/merkezilik), iş özellikleri (görev çeşitliliği, otonomi, aile dostu örgüt) ve kişilik (içsel kontrol odağı, duygusal dengesizlik) değişkenlerinin iş-aile çatışmasının öncülleri olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin, aile dostu örgütün, otonominin, içsel kontrol odağının iş-aile çatışması ile negatif; diğerlerinin pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Aycan vd. (2007: 95-106) de iş yükü, çalışma saatlerinin fazla olması, işte sadece oraya zaman ayrılmasının beklenmesi, kişiliğin (A tipi kişilik, mükemmeliyetçilik), kişinin yüksek ve/veya gerçekçi olmayan beklentileri, abartılı görev ve sorumluluk duygusunu iş-aile çatışmasının temel nedenleri olarak kabul etmektedirler. Hill vd. (2004) IBM'in 2001 yılında yaptığı Küresel İş ve Yaşam Konuları Araştırması'nı, dünyanın 42 ülkesinden 25.367 IBM çalışanı ile yapmışlardır. İşle ilgili sorumluluk, iş yükü, ve iş gezisi ile iş-aile çatışması arasında da pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Ancak, Wayne vd. (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, sorumluluk duygusu yüksek olanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Baltes vd. (2011) tarafından Amerika'nın orta batısından 289 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, işte problem odaklı başa çıkma stratejileri kullanan çalışanların iş-aile çatışmasının daha az olduğu ve sorumluluk duygusu ile hareket etmenin, uyumlu (merhametli ve yardıma hazır olma) olmanın iş-aile çatışmasını azalttığı belirtilmektedir. Sorumluluk duygusunun abartılı düzeyde olmasının iş-aile çatışması üzerinde olumsuz etkisi olduğu söylenebilir. Voydanoff (1988)'un 16 yaşında ya da daha büyük, haftada 20 saatten fazla çalışan, evli 1027 Amerikalı çalışan ile yaptığı bir araştırmada da iş yükü baskısının iş-aile çatışmasını pozitif etkilediği ifade edilmektedir. Lu vd. (2015), Tayvan'da çeşitli üniversitelerde yönetici yetiştirme programına katılan 409 kişi ile altı ay aralıklarla üç defa veri toplama yoluyla boylamsal bir araştırma yapmışlardır. İş yükü ile iş-aile çatışması arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu

anlaşılmıştır. Nasurdin ve O'Driscoll (2012) Yeni Zelanda'da kamuda çalışan 202 ve Malezya'dan 183 akademisyen ile yaptıkları bir araştırmada, aşırı iş yükü ile iş-aile çatışması arasındaki pozitif ilişkinin her iki örneklem için de geçerli olduğu savunulmaktadır. Coşkuner ve Şener (2013: 3)'e göre işe ayrılan zamanın fazlalığı ve iş yükü algısının yüksekliği iş-aile çatışmasına yol açmaktadır. Ancak, yöneticinin aile yaşamına yönelik desteğinin, iş aile çatışmasını azalttığı belirtilmektedir. Crain vd. (2014)'nin Fortune 500'de yer alan bir firmanın bilgi teknolojisi bölümünden 623 çalışanla yaptıkları bir araştırmada da, yöneticinin aileyi destekleme davranışının iş-aile çatışması ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Byron (2005), iş-aile çatışmasıyla ilgili 2002 yılında İngilizce yazılan, nicel 61 çalışmayı incelemiştir. İşe bağlılığı, iş stresi ve işe harcadıkları zaman daha fazla olanların, iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden daha az destekleyici davranış görenlerin, esnekliği daha az çalışma programları olanların daha fazla iş-aile çatışması yaşadığı belirtilmektedir. Bhave vd. (2010) tarafından Amerika'daki bir üniversiteden 1547 çalışan ile yapılan bir araştırmada da çalışma grubunun desteği ile iş-aile çatışması arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yıldırım ve Aycan (2008) tarafından İstanbul'da 106'sı akademisyen, 137'si klinikte çalışan toplam 243 kadın hemşire ile yapılan bir araştırmada da, iş yükü ve düzensiz çalışma programlarının iş-aile çatışmasının anlamlı öncülleri olduğu ileri sürülmektedir. Yönetici desteğinin düşük düzeyde iş-aile çatışması ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Çelik ve Turunç (2010)'un Ankara'da savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerdeki 153 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada; çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışma düzeyini azalttığı belirtilmektedir. Matthews vd. (2010) tarafından haftada en az 15 saat çalışan ve en az 18 yaşında olan, Amerika'da çeşitli sektörlerden 622 çalışan ile yapılan bir araştırmada da, yönetici desteği ile iş-aile çatışması arasında anlamlı negatif ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Wadsworth ve Owens (2007) Amerika'nın batısındaki iki büyük şehirdeki 341 kamu çalışanı ile bir araştırma yapmışlardır. Yöneticinin desteği, örgütten gelen sosyal destek ile iş-aile çatışması arasında negatif bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Dönmez vd. (2013) Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan 397 polis ile bir araştırma yapmıştır. Amir desteğinin hem rütbeli hem de rütbesiz polisler için anlamlı bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Özen ve Uzun (2005) Muğla ilinde polis teşkilatında değişik pozisyonlardan 121 polis memuru ile bir araştırma yapmışlardır. İş ve aile yaşam alanlarından kaynaklanan çatışmalar ile sosyal destek arasında negatif bir ilişkinin olduğu ileri

sürülmekte, sosyal desteğin çalışanlar açısından yaşamsal öneme sahip olduğu da ilave edilmektedir. Cortese vd. (2010) İtalya'nın kuzeyindeki büyük bir hastaneden 299 hemşire ile bir araştırma yapmışlardır. Destekleyici yönetim ile iş-aile çatışması arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir.

Griggs vd. (2013) tarafından Amerika'nın orta batısında büyük bir şehirde yaşayan düşük gelirli 193 çalışan ile telefon anketi yoluyla yapılan bir araştırmada; işten, aileden ve toplumdaki görülen sosyal desteğin iş-aile çatışması ile negatif ilişkili olduğu saptanmıştır. Kossek vd. (2011) tarafından 85 çalışmadan, 115 örnekleme toplam 72,507 çalışan ile yapılan bir meta analiz çalışmasında; iş-aile çatışmasının örgütsel destek, örgütsel iş-aile desteği, yönetici desteği, yönetici iş-aile desteği ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Premeaux vd. (2007) Amerika'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren yedi farklı örgütten 564 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Aile desteği ile iş-aile çatışmasının negatif ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Aycan ve Eskin (2005) tarafından, Türkiye'de faaliyet gösteren dört bankada çalışan, 0 ve 6 yaşları arasında en az bir çocuğu olan ve eşi de çalışan 434 katılımcı ile yapılan bir araştırmada; erkekler için, örgütten görülen desteğin iş-aile çatışmasını azalttığı ileri sürülmektedir. Turunç ve Çelik (2010)'in Ankara'da savunma sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 172 çalışanı ile yaptıkları bir araştırmada; çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile çatışma düzeyini anlamlı olarak etkilediği ve çatışma düzeyini azalttığı ileri sürülmektedir. Önderoğlu (2010)'nun Ankara ilinde 360 özel banka çalışanı ile yaptığı bir araştırmada, algılanan örgütsel destek arttıkça iş aile çatışmalarının azaldığı savunulmaktadır. Kahya ve Kesen (2014) Bayburt Üniversitesi'nden 96 memur ile bir araştırma yapmışlardır. Örgütsel destek ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir.

Frone vd. (1997)'nin evli ya da çocuk sahibi olan, orta ölçekli finansal hizmet veren bir işletmeden 372 Kanadalı çalışan ile yaptıkları bir araştırmada; iş sıkıntısı, iş yükü, iş zamanına bağlılığın (zaman taahhüdü) iş-aile çatışması ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Aile-iş çatışmasının, iş sıkıntısını ve işteki yükü arttırdığı bunun da iş-aile çatışmasını arttırdığı ileri sürülmektedir. İşle ilgili desteğin, iş sıkıntısını ve iş yükünü azaltarak iş-aile çatışmasını azalttığı da belirtilmektedir. Hargis vd. (2011)'nin, Amerika'nın orta batısında çeşitli sektörlerde çalışan 289 yetişkin ile yaptıkları bir araştırmada, iş ve ailedeki stres unsurlarının iş-aile

çatışması ile pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Frone vd.'nin (1992a) New York'da ikamet eden 1933 yetişkin ile yaptıkları bir araştırmada; iş stresini oluşturan unsurların iş-aile çatışma düzeyi ile pozitif ilişkili olduğu savunulmaktadır. Grandey ve Cropanzano (1999)'nun Amerika'da bir üniversitedeki 132 profesör ile yaptıkları bir araştırmada, iş rolünün yarattığı stresin de iş-aile çatışmasını pozitif etkilediği belirtilmektedir.

Michel vd. (2009) meta analiz yoluyla 60 makaleyi incelemişlerdir. İş rolü çatışmasının ve iş zamanıyla ilgili taleplerin iş-aile çatışmasının önemli bir öncülü olduğu ileri sürülmektedir. Grönlund (2007) tarafından İsveçli 800 işgören ile yapılan bir araştırmada, işin denetlenmesinin iş-aile çatışmasını azaltırken, iş taleplerinin aile yaşamına negatif yayıldığı saptanmaktadır. Luk ve Shaffer (2005) de 248 Hong Kong'lu çalışan ve eşleri ile bir araştırma yapmışlardır. İş zamanına bağlılığın (zaman taahhüdü) ve aşırı iş rolü beklentilerinin, ailesel taleplerin iş-aile çatışması üzerinde pozitif etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanlar yüksek iş rolü beklentilerine sahip olmalarına rağmen, evde ailesel destek alanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha düşük olduğu savunulmaktadır. Stoner vd. (1991) Sri Lanka'daki "Women in Management" birliğine kayıtlı 633 kadın ile bir araştırma yapmışlardır. Haftalık çalışma saati sayısının iş-aile çatışması ile pozitif ilişkili olduğu; aile rolünün öne çıkmasının iş-aile çatışmasını pozitif etkilediği ileri sürülmektedir. Carlson ve Kacmar (2000) tarafından Amerika'nın güney doğusundaki bir kamu kurumundan 314 çalışan ile yapılan bir araştırmada da, işlerine ailelerinden daha fazla değer verenlerin aile doyumlarının; hayatlarının merkezine ailelerini alanların iş alanındaki doyumlarının daha düşük olduğu bulunmuştur. Huang vd. (2004) de hem çocuklarına hem de ailelerine yönelik sorumlulukları olan (sandviç jenerasyonu) 234 çift gelirli Amerikalı çift ile boylamsal bir araştırma yapmışlardır. Araştırma aynı çiftlerle bir yıl ara ile tekrarlanmıştır. İş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. İş doyumunu arttıkça iş-aile çatışmasının azaldığı belirtilmektedir. Bir yıl önceki, yüksek iş-aile ya da aile-iş çatışmasının bir yıl sonra daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Hill vd. (2004) tarafından yapılan bir araştırmada ise, iş-aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir.

Voydanoff (2004a), Amerika'da telefon bankacılığı alanından 2507 çalışan ile bir araştırma yapmıştır. İş taleplerinin (iş saatleri ve mesleki talepler) iş-aile çatışması ile pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Toplumsal

taleplerden ikisinin (toplumsal anlaşılmazlık ve aile talepleri) iş-aile çatışması ile anlamlı pozitif ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Toplumsal kaynaklardan ikisi (topluluk hissi ve arkadaşlardan alınan destek) ile iş-aile çatışması arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu; iş kaynakları ile iş-aile çatışması arasında negatif anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Voydanoff (2005a) tarafından, telefon bankacılığı alanında 1567 Amerikalı çalışan ile yapılan bir araştırmada da; aile talepleri, toplum talepleri ile aile-iş çatışması arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Eş desteği ile aile-iş çatışması arasında negatif anlamlı bir ilişkinin olduğu da ilave edilmektedir.

Michel vd. (2010)'nin 60 makaleyi derinlemesine inceleyerek yaptıkları bir araştırmada; iş rolü çatışması, iş zamanının talepleri ve iş rolü belirsizliğinin iş-aile çatışmasını pozitif etkilediğini bulmuşlardır. Wayne vd. (2004) tarafından telefon görüşmesi yoluyla, herhangi bir sektörde çalışan 2130 Amerikalı ile yapılan bir araştırmada, duygusal dengesizlik ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Baltes vd. (2011) de yaptıkları bir araştırmada, negatif duygusallığın yüksek ve duygusal dengenin düşük olmasının, iş-aile çatışmasını yükselttiğini savunmuşlardır. Drenzo vd. (2011), 2002 yılında Amerika'nın işgücünün değişimiyle ilgili bir araştırmaya katılan 1090 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. İş taleplerinin ve çalışma saatlerinin iş-aile çatışması ile anlamlı pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Hall vd. (2010) tarafından yapılan, önbüro hizmetlerinde çalışan 257 Avustralyalı polis ile 12 ay süren boylamsal bir araştırmada da iş taleplerinin hem duygusal tükenme hem de iş-aile çatışması ile pozitif anlamlı ilişkili olduğu bulunmuştur.

Turgut (2011) İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlardan 279 çalışan ile bir araştırma yapmıştır. Zaman temelli iş-aile çatışmasının, çalışma saatleri esnek olduğunda ve yöneticiden destek alındığında azaldığını bulmuştur. Allen vd. (2013) 58 makaleyi derinlemesine inceleyerek bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada da esnek iş düzenlemeleri ve esnek zaman ile iş-aile çatışması arasında anlamlı negatif ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Shockley ve Allen (2007) eşi de gelir sahibi olan, çeşitli sektörlerden 230 Amerikalı kadın ile bir araştırma yapmışlardır. Esnek zaman ve yer uygulamalarının iş-aile çatışması ile negatif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Golden vd. (2006) tarafından, Amerika'da ileri teknoloji bir firmaya bağlı olarak evden çalışan 454 birey ile yapılan bir araştırmada; evden çalışma imkanı arttıkça iş-aile çatışmasının azaldığı, ancak aile-iş

çatışmasının arttığı ileri sürülmektedir. Hill vd. (2004) de yaptıkları bir araştırmada, iş esnekliği ile iş-aile çatışması arasında negatif anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. McCrea vd. (2011) tarafından yapılan bir araştırmada, katılımcı yönetimin iş yükünü ve iş belirsizliğini azaltırken; iş saatlerinin esnekliğini ve işin anlamlılığını arttırdığı ve bu sayede işin aileye müdahale etmesini azalttığı belirtilmektedir. Madsen (2003) Amerika'daki yedi firmada haftada en az iki gün evden çalışan 98, evden çalışmayan 123 toplam 221 kişi ile bir araştırma yapmıştır. Evden çalışanların çalışmayanlara göre daha az stres ve davranış tabanlı çatışma yaşadıkları ileri sürülmektedir. Sağlık durumu iyi olanların daha az iş-aile çatışması yaşadıkları belirtilmektedir. Hill (2005), Amerika'daki işgücünün değişimiyle ilgili 1997 yılında yapılan bir araştırmaya katılan çeşitli sektörlerden 1314 çalışan ile bir araştırma yapmıştır. Esnek yan hakların, yönetici desteğinin iş-aile çatışması ve bireysel stres ile negatif; iş-aile kolaylaştırması, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu ile pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir.

Grzywacz vd. (2007) Amerika'nın altı bölgesinde önceden ya da şu anda tavukçuluk alanında çalışan 26 Latin göçmenle derinlemesine görüşme ve 149 göçmen ile yüz yüze görüşme yapmışlardır. İş baskısı ve beceri çeşitliliği ne kadar yüksek ise iş-aile çatışmasının o kadar yüksek, ancak güvenilir bir iklim ne kadar güçlüyse iş-aile çatışmasının o kadar düşük olduğu belirtilmektedir. Beutell ve Berman (2008) 1946-1964 yılları arası doğanları "baby boomer", 1963 ve 1983 yılları arasında doğanları "X kuşağı"; 1946 yılından önce doğanları ise "olgun kuşak" olarak adlandırmışlardır. Amerika'da değişen işgücü yapısıyla ilgili bir araştırmayı 1997 yılında 3552 ve 2002 yılında 3504 katılımcı ile yapmışlardır. Mental sağlığın ve iş baskısının her grup için, iş-aile çatışmasının güçlü bir göstergesi olduğu ileri sürülmektedir. 1997 yılına ait örnekleme, Boomer'ların iş-aile çatışmasını X kuşağından daha fazla yaşadıkları belirtilmektedir. 2002 yılına ait örnekleme, her iki kuşağın iş-aile çatışma düzeylerinin olgun kuşaktan daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Deniz ve Özalp (2014) İstanbul'da faaliyet gösteren özel işletmelerden 211 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Rekabetin yoğun olduğu ve dış çevre odaklı pazar kültür tipinde, iş-aile çatışmasının yüksek olduğu belirtilmektedir. Takım çalışması, uyum, iş oryantasyonu gibi uygulamaların öne çıktığı klan kültürü ve kural, prosedür, politikaların hakim olduğu hiyerarşi kültür tipinde ise iş-aile çatışmasının düşük olduğu ileri sürülmektedir.

Ghafoor vd. (2014) Pakistan'daki 138 kadın öğretmen ile bir araştırma yapmışlardır. Duygusal emeğin iş-aile çatışması üzerinde pozitif etkisinin olduğu ileri sürülmektedir.

Baloğlu vd. (2010) tarafından, İstanbul ili Ataşehir ilçesinde görev yapan 334 öğretmen ile yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin duygusal başa çıkma bileşenleri ("yaşamı öğrenmenin bir parçası olduğu için hatalarımı kabul ediyorum" inancı)nin yaşam (iş-aile ve aile-iş çatışması) çatışması üzerinde negatif anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Bragger vd. (2005) New Jersey ve New York'da ilkököl, ortaokul ve lisede çalışan 203 öğretmen ile bir araştırma yapmışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş-aile çatışması arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir

Lingard ve Francis (2005) Avustralyalı 232 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. İş stresini oluşturan unsurlar (program talepleri gibi) ile iyi oluş göstergeleri (tükenmişlik gibi) arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının aracılık rolü olduğu belirtilmektedir.

Kanbur (2014)'un Türkiye'de bir şehirde bankacılık sektöründen 339 çalışan ile yaptığı bir çalışmada, işkolikliğın iş-aile çatışmasının pozitif öncülü olduğu ileri sürülmektedir.

Karatepe ve Karadas (2014) Romanya'daki uluslararası 4 ve 5 yıldızlı otellerde önbüro hizmetlerinde çalışan (garson, resepsiyonist, müşteri ilişkileri gibi) 282 kişi ile bir araştırma yapmışlardır. Devir oranı ve devamsızlık niyeti üzerinde iş-aile çatışmasının negatif etkili olduğu belirtilmektedir. Psikolojik sermayenin iş-aile çatışması ile negatif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Cinamon (2006) tarafından, İsrail'deki iki üniversiteden 358 çalışan öğrenci ile yapılan bir çalışmada öz yeterliliği yüksek olanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir.



Yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar ışığında, iş-aile çatışmasının artışına ve azalışına sebep olan değişkenler Tablo 11’de gösterilmiştir:

**Tablo 11: İş-Aile Çatışmasını Arttıran ve Azaltan Değişkenler**

İş-Aile Çatışmasını Arttıran Değişkenler	İş-Aile Çatışmasını Azaltan Değişkenler
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Yeni bir işe alışma problemleri</li> <li>*Birey ile işi arasındaki uyumsuzluk</li> <li>*Kariyer konusunda yaşanan hayal kırıklıkları</li> <li>*İş yükü algısının yüksek olması</li> <li>*Çalışma saatlerinin fazlalığı</li> <li>*A tipi, mükemmeliyetçi kişilik özelliği</li> <li>*Duygusal dengesizlik</li> <li>*Abartılı görev ve sorumluluk duygusu</li> <li>*Kişinin kendisinin yüksek ya da gerçekçi olmayan beklentileri</li> <li>*İşe bağlılık</li> <li>*İş stresi, aile stresi</li> <li>*İş arkadaşlarından ve yöneticilerden görülen destekleyici olmayan davranış</li> <li>*Esnekliği az çalışma programı</li> <li>*Düşük verimlilik</li> <li>*İş sıkıntısı</li> <li>*Aile-iş çatışması</li> <li>*Duygusal emek</li> <li>*Düzensiz çalışma programı</li> <li>*Görev çeşitliliği</li> <li>*İş rolü belirsizliği</li> <li>*İş rolü çatışması</li> <li>*Aile rolünün öne çıkması</li> <li>*İş talepleri</li> <li>*Negatif duygusallık</li> <li>*Toplumsal anlaşmazlık</li> <li>*Aile talepleri</li> <li>*Toplum talepleri</li> <li>*İşkoliklik</li> <li>*İş baskısı ve beceri çeşitliliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Yöneticiden aile yaşamına yönelik destek</li> <li>*İşle ilgili destek</li> <li>*Ailesel destek</li> <li>*İçsel kontrol odağı</li> <li>*Örgütün, yöneticinin ve çalışma arkadaşlarının desteği</li> <li>*Eş desteği</li> <li>*Yüksek otonomi</li> <li>*Esnek çalışma saatleri</li> <li>*Sorumluluk duygusu</li> <li>*Toplumdan görülen sosyal destek</li> <li>*Problem odaklı başa çıkma stratejilerini kullanma</li> <li>*Uyumluluk</li> <li>*Yüksek iş doyumunu</li> <li>*Toplumsal kaynaklardan biri olan topluluk hissi</li> <li>*İş kaynakları</li> <li>*Örgütsel vatandaşlık davranışı</li> <li>*Güvenilir çalışma iklimi</li> <li>*Katılımcı yönetim anlayışı</li> </ul>

İş-aile çatışmasını arttıran ve azaltan birçok değişkenle, birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Araştırmada incelenen lider-üye etkileşimi ile yapılan herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak, araştırmalarda yönetici desteği, örgütsel destek, iş arkadaşlarından görülen destek kavramlarıyla yoğun olarak çalışıldığını söylenebilir. Bu bulgu, incelenen değişkenlerden biri olan lider-üye etkileşimi açısından, dolaylı da olsa, önemli bir bulgu olarak düşünülebilir. Araştırmada, iş-aile çatışmasıyla birlikte incelenen diğer değişken psikolojik sermayedir. Bu kavramla ilgili yapılan tek bir çalışmaya ulaşılmıştır. Bu açıdan da araştırmanın önemli olduğu söylenebilir.

### 3.2.3. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları

Bu bölümde, iş-aile çatışmasının hem birey hem de örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarına ilişkin yerli ve yabancı literatürde ulaşılabilen çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamdaki çalışmalar özetlendikten sonra, iş-aile çatışmasının olumlu ve olumsuz sonuçları tablolaştırılarak sunulmuştur.

Evans ve Bartolome (1984) 22'şer İngiliz ve Fransız erkek yönetici ve eşleri ile yarı yapılandırılmış görüşme yapmışlardır. Buna ek olarak, Fransa'da bir yönetici geliştirme programına kayıtlı 532 erkek yöneticiden de anket yoluyla veri toplamışlardır. İşin duygusal çıktılarının bir yöneticiden diğerine değiştiği ileri sürülmektedir. İşyle ilgili pozitif duyguları olanlar iş ve özel hayatlarını çatışma içinde ya da iş ve özel hayatlarının birbirlerinden bağımsız olduğunu algılamaya eğilimli olabilirler. Tersine, işin özel hayata negatif taşma gösterdiğini düşünenler, bu durumda işi özel yaşam için araç olarak görebilirler. Yöneticilerin işleri ile becerileri, ihtiyaçları, değerleri, tutumları uyumluysa, bu durum pozitif taşmaya yol açacaktır. Bu uyum olmazsa, negatif duygular özel hayata taşacak ve bu alana zarar verecektir. Yöneticilerin yetişkinliklerinin ilk yıllarında taşma ve çatışma duygularını yaşadıkları belirtilmektedir. Özellikle işine yüksek düzeyde bağlı olanların çatışma duygusunu yaşadıkları ileri sürülmektedir.

Williams ve Alliger (1994) tarafından tam zamanlı çalışan, sekiz yaşından küçük en az bir çocuğu olan ve New York'ta yaşayan 41 yetişkin ile bir araştırma yapılmıştır. Katılımcıların iş-aile çatışması yaşadığı, dolayısıyla da işle ilgili duygularını ve düşüncelerini eve taşıdıkları belirlenmiştir. Winslow (2005), Amerika'da 1977 yılında yapılan İşgücü Kalitesini Araştırma ve 1997 yılındaki Değişen İşgücü ile ilgili araştırma verilerini kullanarak bir araştırma yapmıştır. 1977 yılına ait 920, 1997 yılına ait 2035 çalışan birey ile gerçekleştirilen araştırmada, 1997 yılındaki iş-aile çatışma düzeyinin 1977 yılına göre daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Bu dönemde, bireylerin iş-aile hayatını dengeleme konusunda daha çok zorlandıkları ifade edilmektedir. Aycan vd. (2007: 47-72) iş-aile çatışması sonucunda bireysel olarak psikolojik (stres, tükenmişlik, depresif duygu durumu, yalnızlık hissi ve huzursuzluk, suçluluk duygusu, yaşam doyumunda azalma, kaygı), psikosomatik (psikolojik sıkıntıların yol açtığı fiziksel sıkıntılar); ilişkisel/ailevi olarak evli ve çocuklu olanlar için onlarla ilgili, ebeveynlerle, arkadaş ve sosyal çevreyle ilişkili sıkıntılar yaşanabileceğini ileri sürmüşlerdir. İş alanında ise işe devamsızlık, işi bırakma eğiliminde artış, iş doyumunda ve örgüte bağlılıkta,

motivasyonda azalma, takım çalışmasında verimsizlik, iş performansında düşüş olduğunu belirtmişlerdir. Noor (2003) da yaptığı bir araştırmada iş-aile çatışmasının sıkıntı göstergeleri ile pozitif ilişkili olduğunu savunmuştur. Nart (2013) Güney Marmara'daki devlet okullarında görev yapan 266 ilköğretim öğretmeni ile yaptığı bir araştırmada, iş-aile çatışmasının iş stresi üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Crain vd. (2014) tarafından yapılan bir araştırmada da iş-aile çatışmasının uyku yetersizliği ve uykusuzluk belirtileri ile pozitif anlamlı ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bartolome ve Evans (2001: 43-44)'a göre de iş-aile çatışması yaşayanlar endişe gibi duygusal gerilim; yorgunluk, saldırganlık gibi olumsuz ruh hali içine girmektedirler. Çelik ve Turunç (2011) tarafından Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu işletmesinden 198 çalışan ile yapılan bir araştırmada, iş-aile çatışması ile psikolojik sıkıntı boyutlarının tamamı (sağlık, uyku, endişe, denge, intihar sıkıntısı) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Iliş vd. (2012) de iş-aile çatışmasının umutsuzluk, utanç, suçluluk, öfke ve hayal kırıklığı gibi negatif duygusal durumlara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Frone (2000) tarafından 18-54 yaşları arasında, haftada en az 20 saat çalışan 2700 yetişkin ile yapılan bir araştırmada da iş-aile çatışmasının endişe ile anlamlı pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ceyhun (2014) da 100 Türk kılavuz kaptan ile yaptığı bir araştırmada, kılavuz kaptanlık mesleğinde iş-aile çatışması arttıkça çalışanların yorgunluğunun da arttığını ifade etmiştir

Carr vd. (2008) Amerika'daki bir üretim ve montaj fabrikasından 129 işgören ile yaptıkları bir araştırmada, iş-aile çatışmasının düşük iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa neden olduğunu ifade etmişlerdir. Ghafoor vd. (2014) de yaptıkları bir araştırmada benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Yıldırım ve Aycan (2008), Arslan (2012), Özdevecioğlu ve Doruk (2009), Doruk (2008), Cortese vd. (2010) ve Noor (2003) tarafından yapılan araştırmalarda da iş-aile çatışmasının iş doyumuna ile negatif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Parasuraman ve Simmers (2001) tarafından bir örgütte çalışan ya da kendi işi olan, haftada en az 20 saat çalışan 386 Amerikalı yetişkin ile yapılan bir araştırmada, iş-aile çatışmasının hem bir örgütte çalışanlar hem de kendi işleri olanlar için iş doyumuna ile negatif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Boles vd. (2003) tarafından yapılan bir araştırmada kadınlar örnekleminde benzer sonuç elde edilmiştir. Aras ve Karakiraz (2013)'ün Türkiye'de bir devlet üniversitesinde doktora yapan 112 araştırma görevlisi ile yaptıkları bir araştırmada, zaman temelli iş aile çatışması ile iş doyumuna arasında negatif bir ilişki olduğu

saptanmıştır. Lambert vd. (2006) tarafından, Amerika'nın orta batısında bir hapishanede 160 çalışan ile yapılan bir araştırmada; stres ve davranış esaslı iş-aile çatışmasının iş doyumu; zaman ve davranış esaslı iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisi olduğu ifade edilmektedir. Casper vd. (2011) tarafından mühendislik, yöneticilik, danışmanlık gibi profesyonel mesleklere sahip 168 Brezilyalı çalışanla yapılan bir araştırmada, iş-aile çatışmasının devam bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Premeaux vd. (2007) tarafından yapılan bir araştırmada da iş-aile çatışmasının iş doyumu ve duygusal bağlılık ile negatif, devam bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir.

Perrone vd. (2006) Amerika'nın orta batısındaki bir üniversiteden mezun, çeşitli sektörlerden, evli 154 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, iş-aile çatışması ile aile doyumu arasında negatif bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır. Michel vd. (2009) ve Wayne vd. (2004) yaptıkları araştırmalarda da benzer sonuçlar bulmuşlardır. Kossek ve Ozeki (1998) iş-aile çatışması ile iş doyumu ilişkisini inceleyen 32, yaşam doyumunu inceleyen 18 çalışmayı meta analiz ile incelemişlerdir. İş-aile çatışmasının her tipi ile iş ve aile doyumu arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Brough vd. (2005) tarafından Yeni Zelanda'da 23 işletmeden 3 ay arayla toplam 398 çalışan ile yapılan bir araştırmada da bu ilişki desteklenmiştir. Doruk (2008)'un, Kayseri il sınırları içinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki firmalardan 305 çalışan ile yaptığı bir araştırmada iş-aile çatışmasının yaşam doyumu ile negatif ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Özdevecioğlu ve Doruk (2009) yaptıkları bir araştırmada iş-aile çatışmasının yaşam doyumunu negatif etkilediğini bulmuşlardır. Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) Antalya ve Nevşehir illerindeki turistik tesislerde 406 çalışan, Yıldırım vd. (2014) Sakarya ve Kocaeli ilinde kamu ve özel hastanelerde görev yapan 213 hemşire ve Adams vd. (1996) Michigan Üniversitesi'nden mezun, ailesinden en az bir kişi ile yaşayan, çeşitli sektörlerden 163 tam zamanlı çalışan ile yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir. İşin aileye müdahale düzeyi arttıkça aileden alınan duygusal ve araçsal desteğin azaldığı da ilave edilmektedir. Dursun ve İftar (2014) tarafından, ülkemizde çeşitli sektörlerden 108 kadın çalışan ile yapılan bir araştırmada iş-aile çatışmasının kadın çalışanların yaşam doyumunu azalttığı ileri sürülmektedir. Martins vd. (2002) tarafından, 100'den fazla işletmede çeşitli sektörlerden 975 Amerikalı çalışan ile yapılan bir araştırmada, iş-aile çatışması yüksek olanların kariyer doyumlarının daha düşük olduğu belirtilmektedir. Boles vd. (2003) tarafından Amerika'da bölgesel

tanıtım firmalarından 129 satış personeli ile yapılan bir araştırmada iş-aile çatışması ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Taslak (2007)'ın Yozgat ilinde ortaöğretim düzeyinde eğitim veren 100 öğretmen ile yaptığı bir araştırmada, iş-aile çatışmasının hayat memnuniyetini ve aile memnuniyetini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hill (2005) tarafından yapılan bir araştırmada iş-aile çatışmasının iş, aile ve bireysel doyum ile negatif; bireysel stres ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Efeoğlu ve Özgen (2007) tarafından ilaç firmalarının Adana Bölge Müdürlükleri'nden 512 çalışan ile yapılan bir araştırmada, iş-aile çatışmasının iş stresi üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu belirtilmektedir. Ercan (2009)'ın İstanbul'da eğitim, finans ve sağlık sektörlerinden 177 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Chelariu ve Stump (2011)'ın Macaristanda 185 satış personeli ile yaptıkları bir araştırmada, işten ayrılma niyetinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü olduğu ileri sürölmektedir.

Çakınberk ve Öncöl (2013) tarafından Sivas ve Tunceli'deki 119 kadın banka çalışanı ile yapılan bir araştırmada, iş aile çatışması ile iş doyumunu arasında negatif; işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Turunç ve Çelik (2010) yaptıkları bir araştırmada, iş-aile çatışma düzeyinin çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığını, iş performansını azalttığını bulmuşlardır. Çarıkçı ve Çelikkol (2009) Denizli ilinde faaliyet gösteren bir işletmedeki 100 beyaz yakalı ve Haar (2004) Yeni Zelanda'daki bir devlet kurumundan 100 çalışan ile yaptıkları araştırmalarda da iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetini arttırdığını ifade etmişlerdir. Nohe ve Sonntag (2014) 665 Alman çalışan ile 5 ay süren boylamsal bir çalışmada da benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Taslak (2007) tarafından, Yozgat ilinde ortaöğretim düzeyinde eğitim veren 100 öğretmen ile yapılan bir araştırmada iş-aile çatışmasının devamsızlık ve ayrılma isteğini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmektedir.

Arslan (2012)'ın Malatya'da çeşitli kurumlarda çalışan 93 kadın ile yaptığı bir araştırmada, iş aile çatışması ile aile-iş çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Özdevecioğlu ve Doruk (2009) Kayseri'de 305 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada da benzer sonuçlar bulmuşlardır. Crain vd. (2014) ve Frone vd. (1992a) de yaptıkları araştırmalarda aynı yönde bulgular elde etmişlerdir. Frone vd. (1992a) tarafından yapılan araştırmada iş-aile çatışması ile ailedeki sıkıntılar

arasındaki pozitif ilişkinin mavi yakalılar açısından anlamlı olduğu da ilave edilmektedir.

Frone vd. (1997) de NewYork'da çeşitli sektörlerde haftada en az 20 saat çalışan ve en az bir çocukları olan 267 evli çift ile 1989 ve 1993 yılları arasında yaptıkları bir araştırmada, iş-aile çatışmasının yüksek alkol kullanımı ile pozitif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Frone vd. (1996) de haftada en az 20 saat çalışan, en az bir çocuğu olan ve anket ile ulaşılan 496; aynı şartları taşıyan, telefon görüşmesi ile ulaşılan 600 Amerikalı ile bir araştırma yapmışlardır. İş-aile çatışmasının depresyon, alkol kullanımı ile pozitif; fiziksel sağlık ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Grzywacz vd. (2007) yaptıkları bir araştırmada, kadınların iş-aile çatışması ne kadar yüksek ise depresyon, endişe puanlarının daha yüksek ve algıladıkları sağlık durumlarının daha kötü olduğunu bulmuşlardır. Allen ve Armstrong (2006)'un Amerika'da çeşitli sektörlerden 246 çalışan ile yaptıkları bir araştırmada, iş-aile çatışmasının bireyleri sağlıklı yiyecek seçimlerinden uzaklaştırdığı saptanmıştır.

Lingard ve Francis (2005) tarafından yapılan bir araştırmada, iş stresini oluşturan unsurlar (program talepleri gibi) ile iyi oluş göstergeleri (az tükenmişlik gibi) arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının aracılık rolü olduğu ifade edilmektedir. Halbesleben vd. (2012) tarafından 608 Brezilyalı ve 316 Amerikalı çalışan ile yapılan bir araştırmada, iş-aile çatışması ile duygusal tükenme arasındaki ilişkinin pozitif olduğu belirtilmektedir.

İş-aile çatışmasının, pozitif ve negatif ilişkili olduğu sonuçlarla ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar Tablo 12’de özetlenmiştir:

**Tablo 12: İş-Aile Çatışmasının Pozitif ve Negatif İlişkili Olduğu Sonuçlar**

Pozitif ilişkili olduğu sonuçlar	Negatif ilişkili olduğu sonuçlar
*İşe devamsızlık	*İş doyumu
*İşten ayrılma niyeti	*Aile doyumu
*Stres	*Yaşam doyumu
*Tükenmişlik, Duygusal Tükenme	*Kariyer doyumu
*Depresif duygu durumu	*Örgütsel bağlılık, Devam bağlılığı
*Depresyon	*Motivasyon
*Yalnızlık hissi	*Takım çalışmasında verim
*Huzursuzluk duygusu	*İş performansı
*Suçluluk duygusu	*İyi oluş
*Kaygı(Endişe)	*Aileden alınan duygusal ve araçsal destek
*Psikolojik sıkıntıların yol açtığı fiziksel sıkıntılar	*Fiziksel sağlık
*Duygusal gerilim	*Sağlıklı yiyecek seçimi
*Yorgunluk	
*Saldırganlık	
*İş stresi	
*Aile-iş çatışması	
*Alkol kullanımı	
*Utanç, suçluluk, öfke, hayal kırıklığı, umutsuzluk gibi negatif duygusal durumlar	

Yerli ve yabancı literatürde, iş-aile çatışmasının sonuçlarıyla ilgili yapılan çalışmaları incelediğimizde, iş-aile çatışmasının hem birey hem de örgüt açısından birçok olumsuz sonuca yol açtığı görülmektedir. Dolayısıyla, iş-aile çatışmasıyla başa çıkma yollarının geliştirilmesi önemlidir. Bir sonraki bölümde, iş-aile çatışmasıyla başa çıkabilmede kullanılabilecek çeşitli yöntemlere yer verilmiştir.

### 3.2.4. İş-Aile Çatışmasıyla Başa Çıkma Yöntemleri

Yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalarda, iş-aile çatışmasıyla başa çıkma konusunda çeşitli öneriler yer almaktadır. Aycan vd. (2007: 75-91) iş-aile çatışmasını yönetmede; kurumsal destek (esnek çalışma imkanı, çocuk ve yaşlıların bakımını destekleme gibi), yönetici desteği (çalışanların sorunları anlayarak duygusal destek verme gibi), iş arkadaşlarının desteği (psikolojik destek, iş paylaşımı gibi), maaş ve sosyal haklar (çalışanlara ve aile üyelerine sağlık sigortası, çocuk eğitime katkı gibi) gibi yöntemler önermişlerdir. Bu tip çatışmayı yönetmede aileden ya da sosyal çevreden alınan eş desteğini, sosyal çevre ve arkadaş desteğini de ilave etmişlerdir. Özmeye ve Eker (2012) ülkemizdeki kamu sektöründen 300 kadın ve

erkek ile yaptıkları araştırmada da, iş-aile çatışması ile başa çıkmak için çalışanların aile ile ilgili işleri planlama kapsamında en çok iyi bir iş planı yapma, işteki sorunları işte bırakma gibi yöntemleri; bireysel işleri planlama stratejileri kapsamında ise; en çok esnek çalışma stratejisini; dışarıdan yardım alma stratejilerini kullanma durumları açısından ise çocukları olan ailelerin en fazla ocuk bakımı için ücretli yardım alma stratejisini kullandıklarını belirlemişlerdir. Çalışanların bu tip çatışmayla başa çıkmada sosyal destek olarak sıklıkla aile bireyleri, arkadaşları ve iş arkadaşları ile konuştukları ya da sosyal destek aramayıp daha çok çalışarak kendilerini işe verdikleri; tepkisel olarak ise en çok sorunlarını akıllarından çıkarmak için başka uğraşlar bulmayı denedikleri ve yaptıkları işlerin kalitesini dışurdıkları anlaşılmaktadır. Bu durum iş-aile çatışmasını yönetebilmenin rgter ve bireyler için ne kadar önemli olduğunun göstergeleri olarak kabul edilebilir.

İş-aile çatışmasıyla başa çıkmada aile bireylerinin desteğinin oldukça önemli olduğu söylenebilir. Örneğin, Mauno vd. (2006) Finlandiya'daki üç rgttten 1252 çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. İş talepleri-kaynakları modelindeki gibi, iş talepleri (zaman ve stres esaslı iş-aile çatışması) gerginlik tabanlı çıktılarla (fiziksel göstergeler) güçlü bir Şekilde ilişkiliyken; iş kaynakları (rgtsel tabanlı öz-saygı, iş kontrolü, ailesel destekleyici iklim) motivasyonel tabanlı çıktılarla (iş doyumunu, örgütsel bağlılık) güçlü bir Şekilde ilişkilidir. Zaman tabanlı iş-aile çatışması yüksek ve işin denetlenmesi düşükse örgütsel bağlılığın daha düşük olduğu belirtilmektedir. İşlerinin denetlenmesi yüksek olan bireyler, stres esaslı iş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve fiziksel göstergeler üzerindeki negatif etkisinden destekleyici iş-aile iklimi yoluyla korunmaktadırlar. Dolayısıyla, işin denetlenmesinin ve ailesel destekleyici iklimin iş-aile çatışmasının yüksek olduğu zamanlarda koruyucu olduğu ileri sürülebilir. Voydanoff (2005b: 833) iş-aile politikalarının ve programlarının iş ve aile taleplerini azaltmanın yanında iş ve aile kaynaklarını güçlendirmeyi de kapsaması gerektiğini ileri sürmüştür. Talepleri azaltan ve kaynakları arttıran politikalar ve programlar geliştirme de bu kapsamda değerlendirilmektedir. Çalışma saatlerinin azaltılması, iş özerkliğinin arttırılması, aile taleplerini karşılamada esneklik sağlamaya odaklanan destekleyici iş-aile kültürü oluşturmak bu kapsamda örneklendirilmektedir. Örgütler de çalışanların iş-aile dengesini kurmaya yönelik aile dostu örgütsel politikalar ve yan haklar sunmaktadırlar. Frone (2003: 157-158) bunları bazı gruplara ayırmaktadır: esnek iş düzenlemeleri (esnek zaman, evden çalışma, azaltılmış iş saatleri, sıkıştırılmış iş haftası), izinler (hamilelik izni, babalık



izni, aile üyelerinin hastalıkları durumunda kullanılan izinler), bakıma muhtaçlara destek (yaşlı bakımı, işyerinde çocuk bakımı, çocuk bakımı için yardım verilmesi) ve genel aktif hizmetler (iş-aile seminerleri, işgören destek programları, işgörenlerin genç çocuklarına yönelik programlar). Esnek iş düzenlemelerinin örgütlerde en çok kullanılan çeşitleri esnek zaman ve esnek yerdir. Esnek zaman, çalışma zamanının esnekliğini; esnek yer çalışılan yerin esnekliğini (özellikle evden çalışma, tele çalışma gibi) işaret etmektedir (Shockley ve Allen, 2007: 480). Frone vd. (1992a) de fazla çalışılan saatleri sınırlandırmak ve örneğin, çocuklar uyuduktan sonra çalışabilme imkanı sağlamak ile iş-aile çatışmasının azaltılabileceğini ileri sürmektedir. Bu kapsamda, Williams ve Alliger (1994: 864) esnek iş programları, işyerinde çocuk bakımı, çalışanların işlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlamak, iş dışı faaliyetlerin düzenlenmesi, iş ve aile rollerinin taleplerini yönetmek gibi yöntemler ilave etmişlerdir. Carlson (1999: 251) da iş-aile çatışmasının türünün tespit edilerek bu doğrultuda uygulanacak kariyer programlarının ve destekleyici stratejilerin daha başarılı olabileceğini önermiştir.

İş-aile çatışmasıyla başa çıkma konusunda çeşitli ülkelerde yapılan araştırmaların bazılarında her kültüre uygun yöntemler önerilmektedir. Örneğin, Pratt ve Rosa (2003) Amway, Mary Kay ve The Longaberger firmalarından arşiv, gözlem ve görüşmeler ile topladıkları verilerle bir araştırma yapmışlardır. Kuram oluşturmaya yönelik bir yaklaşım benimsediklerini belirtmişlerdir. Şebeke şeklindeki bu tip örgütlerde iş-aile çatışmasını azaltmaya yönelik uygulamalarda ailenin öneminin vurgulanması gerektiği ileri sürülmektedir. İş-aile çatışmasının kaçınılmaz olduğunu kabul etmişlerdir ve işteki bu duygu ikileminde ailenin tarafında yer alarak yönetilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Bazı çalışmalarda ise toplumsal kültüre özgü değerlendirmelere yer verilmektedir. Örneğin, Billing vd. (2014) 292 Amerikalı, 115 Kanadalı, 801 Hintli, 722 Endonezyalı ve 362 Güney Amerikalı beyaz yakalı çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. İş-aile çatışması ile psikolojik gerginlik arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Bireyci kültürlerde, karar mesafesinin iş-aile çatışması ile psikolojik gerginlik arasındaki ilişkinin gücünü azalttığı belirtilmektedir. Toplulukçuluğun ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde böyle bir etki olmadığı belirtilmektedir. Aile içindeki karşılıklı duygusal bağlılığın toplulukçu kültürlerde yüksek olması bu durumla ilişkilendirilmektedir. Lu vd. (2006) de çeşitli sektörlerden 220 Tayvanlı ve 103 İngiliz çalışan ile bir araştırma yapmışlardır. Hem Tayvan hem de İngiliz örneğinde, iş taleplerinin iş-aile

çatışması ile pozitif ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. İş-aile çatışmasının her iki ülkedeki çalışanların iyi oluşu (iş doyumu, aile doyumu, mutluluk) ile negatif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Tayvanlı çalışanlardan çalışkanlıklarının bir göstergesi olarak uzun saatler çalışmaları ve işi ailelerinin önüne koymaları beklenmektedir. Ancak, sosyal kabul ve maddi kazanç sağlayan yüksek güç mesafesi bu durumu kabul edilebilir kılmakta, çatışma yaşanmadığının düşünülmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle, iş otonomisi fazla ve işe bağlılıkları yüksek olan Tayvanlı yöneticilerin daha düşük iş-aile çatışması yaşamaları şaşırtıcı değildir. Bireyci kültürdekiler kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçlarını ayrı olarak görürler, böylece işte harcadıkları zamanı ve enerjiyi ailesel sorumluluklarla rekabet etme olarak algırlar. Sonuç olarak, iş talepleri yüksek olduğu zaman, bireyci kültürdekiler toplulukçu kültürdekilere göre daha yüksek iş-aile çatışması algılayacaklardır. Billing vd. (2013) de bireyci kültürün hakim olduğu toplumlarda iş ve aile rolleri arasında kesin bir ayırım yapılmasının tercih edildiğini ifade etmiştir. İş alanındaki faaliyetlerin bağımsız ve aile rolleriyle ilişkili beklentiler ve talepler tarafından sınırlanmadıkları düşünülmektedir. Aileden ve işten gelen taleplerin kesişmediği ileri sürülmektedir. Örneğin, Yang vd. (2000) bir kamu firmasında çalışan 122 Çinli ve çok çeşitli üretimde bulunan bir fabrikada çalışan 108 Amerikalı ile bir araştırma yapmışlardır. Aile taleplerinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi Amerikalı örneklemede daha fazla iken, Çinli örneklemede iş taleplerinin etkisi daha fazladır. Aile için ayrılan zamanı iş için feda etmek Amerika'da başarısızlık olarak görülmektedir. Bu durum, Çin'de kişinin uzun dönemli yarar elde etmesi için gereken kısa dönemli bir fedakarlık olarak görülmektedir. Ülkemizde ise özellikle orta sınıf aileler modern değerleri onaylamalarına rağmen, ailenin ve toplulukçuluğun bütünlüğünü korumak için de çaba harcamaktadırlar. Ailenin toplumda en önemli unsur olduğu düşünülmektedir. Öncelikle, Türkiye'deki güçlü aile bağları çocuk bakımı için gösterilen desteğin de temel kaynağıdır. Bu durum iş-aile çatışmasıyla baş etmeye de yardım etmektedir (Aycan ve Eskin, 2005). Yine, aile üyeleri arasındaki uyumlu ilişkilere dikkat etmek ve bunları sürdürmek toplulukçu kültürler için en önemli taleplerdendir. Bu tip toplumlarda, çoklu sosyal roller (anne/baba, erkek/kız evlat, gelin/damat gibi) de oldukça önemlidir. Toplum tarafından bu rollerden mükemmellik talep edilmektedir. Örneğin, misafirlere tamamen hazır ya da dondurulmuş yemekler sunmak Hindistan, Tayvan ve Türkiye gibi geleneksel toplumlar için uygun değildir. Kadının evinde bir yardımcısı olmasına ya da iyi bir kariyere sahip olmasına rağmen misafirleri için

zengin bir sofraya hazırlaması beklenir. Yine, toplulukçu kültürlerde çocuklara hayat boyu ilgi gösterilmesi talep edilmektedir. Okul çağındaki çocukların akademik başarısı ailelerinin temel sorumluluklarından biridir. Çocukların başarısı ya da başarısızlığı ailelerinin başarısı ya da başarısızlığı olarak düşünülmektedir. Aileler de çocuklarına sorumluluk vermektense onlarla birlikte oturarak ödevlerine yardımcı olurlar. Çocuklar yetişkin olduklarında da aileler evlendirmek ya da iş bulmak için hayatlarına tekrar dahil olurlar. Çocuklar evleninceye kadar aileleriyle birlikte yaşarlar, aileler finansal ve duygusal olarak onlara destek olurlar. Çocuklar evlendiklerinde ve kendi çocukları olduğunda, aileler bunların bakımına da dahil olurlar. Çocuklara olan ilgi yaşam boyu bağlılık getirmektedir. Çalışanlar için bu durum ciddi bir sorumluluk ve ailesel taleptir. Bu nedenle, toplulukçu kültürlerde her yaşta çocukların bakımı ve onlara rehberlik edilmesi en önemli ailesel talepler arasında sayılmaktadır. İşte, ailesel destek mekanizmalarının bu kadar gelişmiş olduğu kültürlerde, iş-aile dengesini sağlamak için kullanılan örgütsel destek mekanizmalarının tam gelişmediği de ifade edilmektedir. Bunun yanında, toplulukçuluğun ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, paternalist yaklaşımı da içeren yönetsel desteğin iş-aile dengesini güçlendirdiği söylenebilir (Aycan, 2008: 367-378). Ancak, çalışanların iş ve aile yaşamı dengesini kurabilmek için kişisel çaba göstermelerinin yanında işletmelerin de katkısı unutulmamalıdır (Kılıç ve Sakallı, 2013: 211). Dolayısıyla, iş-aile çatışmasını azaltmada çalışanların kişisel kaynaklarından biri olarak kabul edilen psikolojik sermayelerinin yükseltilmesinin etkili olacağı söylenebilir. Bunun yanında, psikolojik sermayelerinin yükseltilerek yöneticilerle etkileşimleri daha kaliteli hale getirilen çalışanların iş-aile çatışmasını yönetmede daha başarılı olacakları ileri sürülebilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK SERMAYE, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

#### 4.1. Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkiler

Pozitif psikoloji sadece bireyleri değil, aileleri ve örgütleri de kapsayan (Donaldson ve Ko, 2010: 178) ve geliştiren bir yaklaşımdır (Seligman, 2002: 3-7). Psikolojik sermaye kavramı, pozitif psikoloji bakış açısı içinde değerlendirilmektedir. Geleneksel sermaye (neye sahip olduğumuz), insan sermayesi(neyi bildiğimiz) ve sosyal sermaye(kimi tanıdığımız)'den daha gelişmiş bir kavram olarak psikolojik sermaye "kim olduğumuz" anlamına gelmektedir (Luthans vd., 2004: 46). Kısacası, psikolojik sermaye bireyin verimliliğine katkı yaptığına inanılan kişilik özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Gohel, 2012: 35). Özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarıyla incelediğimiz psikolojik sermaye, çalışma hayatına özgü, ölçülebilir (Luthans vd., 2007a: 19; Avey, Luthans ve Youssef., 2010: 437; Luthans vd., 2007b: 11) ve yönetilebilir olma (Güler, 2009: 119) özelliklerine de sahiptir. Psikolojik sermaye boyutlarından biri etkilenirse(örneğin iyimserlik), benzer olarak diğerlerinin (umut, öz yeterlilik, dayanıklılık) de zaman içinde etkilenecekleri ileri sürülmektedir. Böylece psikolojik sermaye düzeyi zamanla yükselebilir ve düşebilir (Peterson vd., 2011: 431-432). Psikolojik sermaye düzeyi yüksek olanların işlerinde daha mutlu oldukları (Choi ve Lee, 2014; Erkuş ve Fındıklı, 2012) ve iş yaşam kalitelerinin daha yüksek (Tho vd., 2014) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, birçok araştırmada (Choi ve Lee, 2014; Baron vd., 2013; Li vd., 2014) psikolojik sermayeleri yüksek olanların, kısaca yüksek yaşam doyumu alma şeklinde ifade edilen öznel iyi oluş düzeylerinin de daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Akdoğan ve Polatçı (2013) da psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin iş-aile hayatı arasındaki etkileşimi kendi çıkarlarına göre yöneteceklerini ifade etmişlerdir. Psikolojik sermayenin büyüklüğünün hem iş hem de aile hayatında mutluluk, huzur ve başarı yakalanmasını sağlayacağı ileri sürülmüştür. Dolayısıyla, psikolojik sermayesi yüksek olanların, iş hayatındaki sorumlulukların aile hayatındaki sorumluluklara müdahale etmesine izin vermeyecekleri öngörülebilir. Wang, Liu vd. (2012) psikolojik sermayenin iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerindeki etkisini azaltmada kullanılabileceğini

belirtmişlerdir. Cinamon (2006) tarafından yapılan bir araştırmada da öz yeterliliği yüksek olanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi, psikolojik sermaye boyutlarından birinin düzeyinin değişmesi diğerlerini de etkilemektedir. Dolayısıyla, öz yeterlilik düzeyinin artmasının zamanla umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeyini arttıracadı; bunların da iş-aile çatışmasını azaltacağı söylenebilir. Baloğlu vd. (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, duygusal başa çıkma bileşenleri (yaşamı öğrenmenin bir parçası olduğu için hatalarımı kabul ediyorum)'nin iş-aile çatışması üzerinde negatif anlamlı bir etkiye sahip olduğu görölmektedir. Psikolojik sermayenin boyutlarından biri olarak iyimserlikte de bu hoşgörölü bakış açısının yer aldığı söylenebilir. Wang, Chang vd. (2012) de yaptıkları bir araştırmada psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasında negatif, Mishra vd. (2013) psikolojik sermaye ile iş-aile zenginleşmesi (iş alanındaki rolden kazanılan deneyimlerin, aile alanındaki rolün kalitesini geliştirmesi) arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yardley (2012) ve Karatepe ve Karadas (2014) da yaptıkları araştırmalarda psikolojik sermayesi yüksek olanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha düşük olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmalar ışığında; psikolojik sermayesi düşük olanların iş-aile çatışması yaşamaya daha yatkın oldukları, iş ve aileleri arasında denge kurmada kendilerini daha başarısız hissettikleri söylenebilir. Aynı zamanda, psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiye odaklanan yeni tarihli ve çok az sayıda çalışmanın olduğu görölmektedir. Bu doğrultuda, 1. hipotez ve alt hipotezleri şu şekilde geliştirilebilir:

*H1: Psikolojik sermaye, iş-aile çatışmasını ters yönde etkilemektedir.*

*H1a: Dayanıklılık, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

*H1b: İyimserlik, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

*H1c: Öz yeterlilik, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

*H1d: Umut, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

İş-aile çatışmasını azaltmada, bireyin kişilik özelliklerinden biri olan, psikolojik sermayelerinin yanında lider ile kurdukları etkileşimin de etkili olacağı söylenebilir. Zagenczyk vd. (2013) değişim ilişkilerinde, değerli kaynakların yönetici ile astlar arasındaki değişime ve duygusal desteğin düzeyine odaklanıldığını ileri

sürmüşlerdir. Lider her astıyla aynı düzeyde etkileşim kuramamaktadır. Bazılarıyla yüksek, bazılarıyla ise düşük kaliteli etkileşim halindedir. Yüksek kaliteli etkileşim kurulanlar iç grupta, düşük kaliteli etkileşim kurulanlar ise dış grupta yer almaktadır. Herrara vd. (2013: 55) iç gruptakilerin yüksek güven, etkileşim, destek ve ödüllerle karşılanırken, dış gruptakilerin düşük güven, etkileşim, destek ve ödüllerle karşılandığını ileri sürmektedirler. Dolayısıyla, iç gruptakilerin yöneticilerinden daha yüksek destek, dış gruptakilerin daha az destek gördükleri söylenebilir. Coşkuner ve Şener (2013) ve Crain vd. (2014) yaptıkları araştırmalarda, yöneticinin aileyi destekleme davranışının iş-aile çatışması ile negatif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birçok araştırmada (Byron, 2005; Yıldırım ve Aycan, 2008; Michel vd., 2011; Çelik ve Turunç, 2010; Matthews vd., 2010; Hill, 2005; Cortese vd., 2010; Kossek vd, 2011; Wadsworth ve Owens, 2007; Gomez ve Rosen, 2001; Köy, 2011) da yöneticilerinden daha az destekleyici davranış görenlerin daha fazla iş-aile çatışması yaşadıkları belirtilmiştir. Turgut (2011) da yöneticiden alınan destek azaldığında, zaman temelli iş-aile çatışmasının arttığını ifade etmiştir. Aras (2013), Türkiye’de faaliyet gösteren büyük ölçekli 6 şirketin beyaz yakalı çalışanları ve çalışanların yöneticileri olarak toplam 312 kişi ile yaptığı bir araştırmada, lider-üye etkileşimi ile iş-özel yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Tummers ve Bronkhorst (2014) ve Kailasapathy vd. (2014) tarafından yapılan araştırmalarda lider-üye etkileşimi ile iş-aile çatışması arasında negatif anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Zhang vd. (2013) ve Gertner ve Day (1997) yaptıkları araştırmalarda, lider-üye etkileşimi ile rol çatışması arasında anlamlı negatif bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. İş-aile çatışması da roller arası çatışmanın özel bir hali olarak kabul edilmektedir. Lider-üye etkileşimi ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yerli literatürde herhangi bir çalışmaya ulaşılamazken, yabancı literatürde oldukça sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar kapsamında, lider-üye etkileşimi yüksek olanların iş ve aile hayatı arasında denge kurmada daha başarılı olacakları; dolayısıyla da iş-aile çatışmasını daha az yaşayacakları söylenebilir. Bu nedenle, 2. hipotez ve alt hipotezleri şu şekildedir:

*H2: Lider-üye etkileşimi, iş-aile çatışmasını ters yönde etkilemektedir.*

*H2a: Katkı, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını(zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

*H2b: Sadakat, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını(zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

*H2c: Etki, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını(zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

*H2d: Mesleki saygı, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını(zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

Amaçlara ulaşma konusunda umut dolu olanlar, pozitif çıktılar elde etmek için gerçekçi bir iyimserliğe sahip olanlar, yeni amaçların peşinden koşmada yeterliliklerine inançları tam olanlar, engellerle başa çıkmada ve kendilerini toparlamada başarılı olanlar psikolojik sermayeleri güçlü bireylerdir (Luthans vd., 2014: 193). Bu bireyler başarıya ulaşmada yılmadan, gerekirse alternatif yolları da deneyerek, amaca ulaşacaklarına dair inançlarını yitirmeden, iyimser açıklayıcı bir stile sahip olarak liderin çemberinin içine dahil olabilirler. İç grupta değerlendirilen bu bireyler ayrıcalıklı grupta yer aldıklarından, liderleriyle olan etkileşimlerinin daha kaliteli olduğu söylenebilir. Örneğin, Hu ve Liden (2013) ve Bolat (2011a) tarafından yapılan araştırmalarda da, özyeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Psikolojik sermayenin boyutlarından birinin yükselmesi diğerlerini de pozitif olarak etkilediğinden, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların liderleriyle kurdukları etkileşimin daha kaliteli olacağı, dolayısıyla bireylerin iç grupta yer alabilecekleri söylenebilir. Bu nedenle, 3. hipotez ve alt hipotezleri şu şekildedir:

*H3: Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimini pozitif etkilemektedir.*

*H3a: Dayanıklılık, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.*

*H3b: İyimserlik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.*

*H3c: Özyeterlilik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.*

*H3d: Umut, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.*

Literatürdeki çalışmalar doğrultusunda, psikolojik sermayesi yüksek olanların lider-üye etkileşimlerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda, lider-üye etkileşim kalitesi yüksek olanların daha düşük iş-aile çatışması yaşacakları da ileri sürebilir. Ancak, lider-üye etkileşiminin psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması

arasında aracılık rolü oynadığına dair herhangi bir çalışmaya yerli ve yabancı literatürde rastlanmamıştır. Araştırmanın bu açıdan önemli olduğu söylenebilir. Bu kapsamda geliştirilen 4. hipotez ve alt hipotezler şu şekildedir:

*H4: Psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.*

*H4a: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında katkı boyutunun aracılık rolü vardır.*

*H4b: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında sadakat boyutunun aracılık rolü vardır.*

*H4c: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında etki boyutunun aracılık rolü vardır.*

*H4d: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında mesleki saygı boyutunun aracılık rolü vardır.*

Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi, iş-aile çatışması kavramlarıyla ilgili yerli ve yabancı literatürdeki çalışmalar incelendiğinde; bu kavramların çeşitli demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermedikleri de inceleme konusu yapılmıştır. Bu nedenle, araştırmada psikolojik sermaye, lider-üye etkileşim, iş-aile çatışması düzeylerinin hem meslek grupları (polis, avukat, hekim, hemşire, bankacı, askeri personel) hem de çeşitli demografik özellikler açısından farklılaşp farklılaşmadıkları analiz edilmiştir.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmada çeşitli mesleklerden (polis, askeri personel, avukat, hekim, hemşire, bankacı) katılımcıların psikolojik sermaye, lider-üye etkileşim ve iş-aile çatışma düzeylerini saptamak amaçlardan biridir. İşlerindeki amaçlara ulaşma konusunda umut dolu olanlar, pozitif çıktılar elde etmek için gerçekçi bir iyimserliğe sahip olanlar, yeni amaçların peşinden koşmada yeterliliklerine inançları tam olanlar, engellerle başa çıkmada ve kendilerini toparlamada başarılı olanlar psikolojik sermayeleri güçlü bireylerdir. Bu özelliklere sahip bireylerin, iş ve aile sorumluluklarını dengelemede daha başarılı olacakları, dolayısıyla daha az iş-aile çatışması yaşayacakları düşünülebilir. Aynı zamanda, psikolojik sermayeleri yüksek olan çalışanların liderleriyle daha kaliteli etkileşim kurabilecekleri ve dolayısıyla iç grupta yer alabilecekleri söylenebilir. Liderle etkileşimleri yüksek olan çalışanlar daha fazla destek, güven ve ödüllerle karşılaştıklarından iş sorumluluklarının aile



sorumluluklarının önüne geçmesini engelleyebilirler. Dolayısıyla, öz yeterlilikleri, umutları, dayanıklılıkları ve iyimserlikleri yüksek olanların, liderle etkileşimlerini daha kaliteli hale getirebileceklerini bunun da iş-aile çatışmasının daha az yaşanmasında etkili olacağını göstermek de amaçlanmaktadır.

#### **4.3. Araştırmanın Önemi**

Araştırma kapsamında çalışılan değişkenlerin polisler, bankacılar, askeri personel, hekimler, hemşireler ve avukatlar açısından incelenmesi önemlidir. Yerli ve yabancı literatürde psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması ilişkisini inceleyen araştırma sayısının iki ile sınırlı olması araştırmanın yapacağı katkılardan biri olarak değerlendirilebilir. Yine, lider-üye etkileşimi ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yerli literatürde herhangi bir çalışmaya ulaşılamazken, yabancı literatürde oldukça sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, psikolojik sermaye ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı literatürde hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Son olarak, lider-üye etkileşiminin psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasında aracılık rolü oynadığına dair herhangi bir çalışmaya yerli ve yabancı literatürde ulaşılamamıştır. Araştırmanın bu açılardan da önemli olduğu söylenebilir.

#### **4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırma kapsamında incelenen meslek gruplarındaki katılımcılara ülkemiz çapında ulaşamamak bir kısıt olarak kabul edilebilir. Araştırma ulaşılabilen katılımcılar ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama süresinin 2014 yılı aralık ayı ile 2015 yılı mart ayları arasında sınırlandırılması da kısıt olarak değerlendirilebilir. Ülkemizde anket cevaplamaya ve açık uçlu sorularda düşüncelerini belirtmeye yönelik olumsuz tutumlar anketlerde eksik cevaplamalara neden olmuştur. Bu durum değerlendirilebilecek anket sayısının kısıtlanmasına sebep olmuştur.

#### 4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda kurulan temel hipotezler, toplu halde şu şekilde belirtilebilir:

H1: Psikolojik sermaye, iş-aile çatışmasını ters yönde etkilemektedir.

H1a: Dayanıklılık, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.

H1b: İyimserlik, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.

H1c: Öz yeterlilik, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.

H1d: Umut, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.

H2: Lider-üye etkileşimi, iş-aile çatışmasını ters yönde etkilemektedir.

H2a: Katkı, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.

H2b: Sadakat, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.

H2c: Etki, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.

H2d: Mesleki saygı, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.

H3: Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimini pozitif etkilemektedir.

H3a: Dayanıklılık, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

H3b: İyimserlik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

H3c: Özyeterlilik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

H3d: Umut, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

H4: Psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

H4a: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında katkı boyutunun aracılık rolü vardır.

H4b: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında sadakat boyutunun aracılık rolü vardır.

H4c: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında etki boyutunun aracılık rolü vardır.

H4d: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında mesleki saygı boyutunun aracılık rolü vardır.

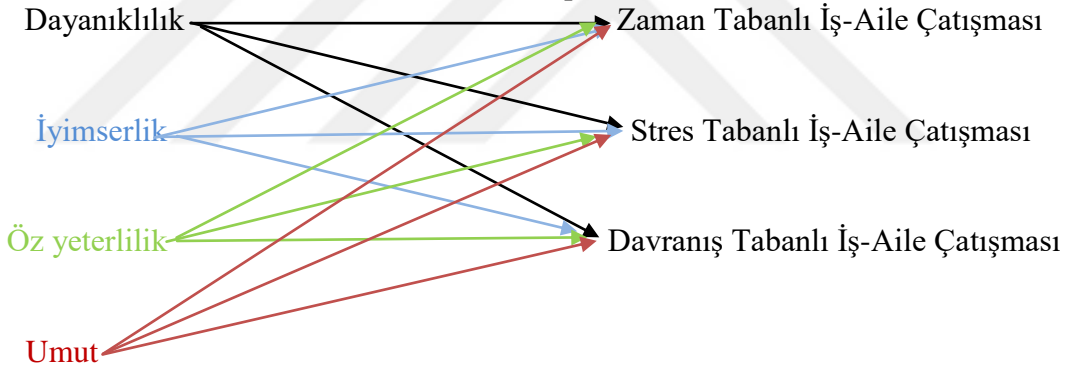
#### 4.6. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında, birden çok alternatif model test edilmiştir. H1, H2, H3, H4 ve alt hipotezlere ilişkin test edilen modeller şekil 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20’de gösterilmektedir.

Şekil 13: H1 hipotezine ilişkin model

Psikolojik Sermaye → İş-Aile Çatışması

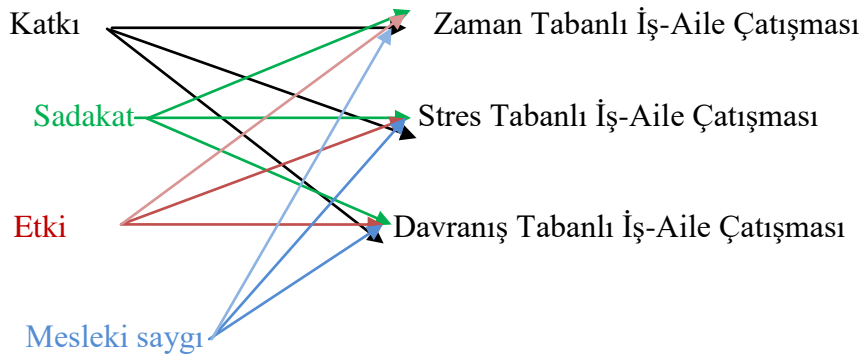
Şekil 14: H1a, H1b, H1c, H1d hipotezlerine ilişkin modeller



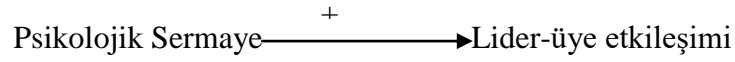
Şekil 15: H2 hipotezine ilişkin model

Lider-üye etkileşimi → İş-aile çatışması

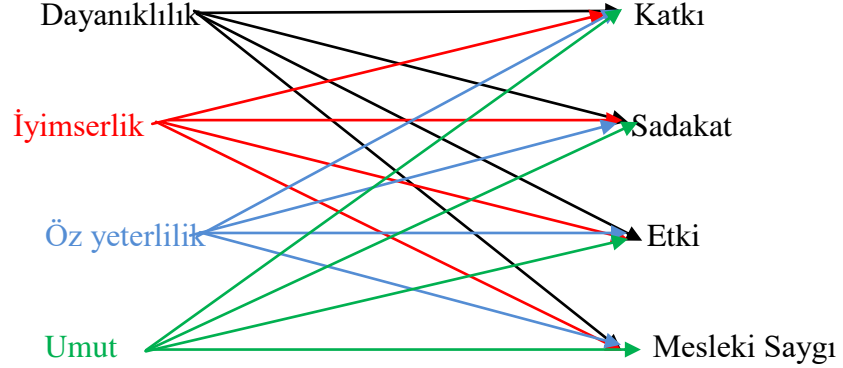
Şekil 16: H2a, H2b, H2c, H2d hipotezlerine ilişkin modeller



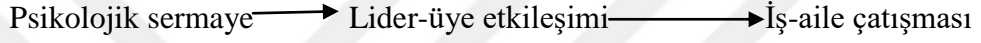
Şekil 17: H3 hipotezine ilişkin model



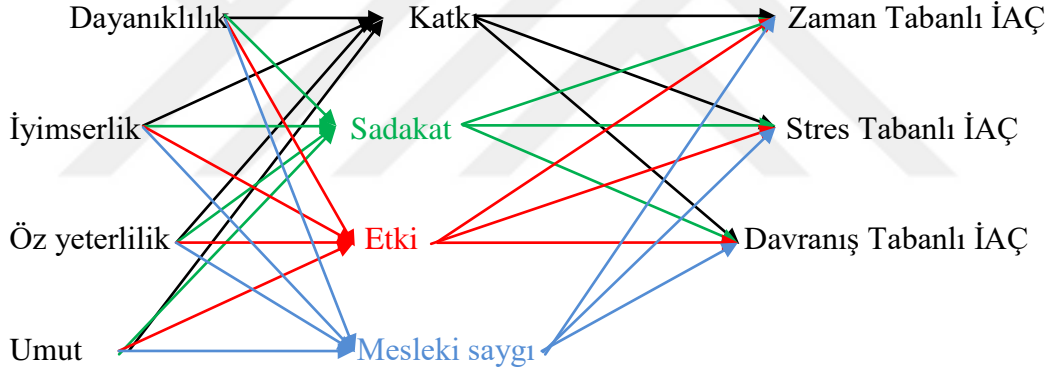
Şekil 18: H3a, H3b, H3c, H3d hipotezlerine ilişkin modeller



Şekil 19: H4 hipotezine ilişkin model



Şekil 20: H4a, H4b, H4c, H4d hipotezlerine ilişkin modeller



#### 4.7. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleminin seçiminde kullanılan evren, araştırmanın amacına uygun olmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 123). Araştırmada incelenen değişkenler açısından seçilen meslek gruplarının (polis, bankacı, askeri personel, doktor, hemşire, avukat) araştırma amacına uygun olduğu düşünülmektedir.

Araştırmadaki örneklemin seçiminde kolayda ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklemede araştırmacı ilk adımda tamamen rastlantısal olarak seçtiği çekirdek bir örnekle yola çıkmaktadır. İkinci adımda, çekirdekte yer almış örneklerin önerileri ile yeni örneklere ulaşılmakta ve işlem böylece devam etmektedir (İslamoğlu, 2011: 174). Bulunan yeni katılımcılar, tepeden yuvarlanan ve

yeni karları etrafına toplayan kartopu gibi, aynı özellikleri taşıyan daha başka katılımcılara (karlara) ulaşılmasını sağlar ve bu süreç araştırmacının belirlemiş olduğu örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eder (Gürbüz ve Şahin, 2014: 129). Araştırmada öncelikle, ilgilenilen mesleklerden rastlantısal olarak katılımcılar belirlenmiştir. Daha sonra, her katılımcının önerisiyle ve onun vasıtasıyla yeni katılımcılara ulaşılmıştır. Anketlere geri dönüş sağlayamayınca kadar veri toplamaya devam edilmiştir. Ülkemizde Aralık 2013 itibariyle toplam hekim sayısı 129.383 ve hemşire sayısı 149.012'dir (Solak, 2014). İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü 2014 yılı faaliyet raporuna göre, Emniyet Teşkilatı personelinin 256.904'ü Emniyet Hizmetleri sınıfındadır. Bu sayının %99'unu polis amirleri ve memurları; %1'ini çarşı ve mahalle bekçileri oluşturmaktadır. Türkiye Barolar Birliği verilerine göre, Aralık 2013 itibariyle 81.554 avukat bulunmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin yayınladığı rapora göre, Aralık 2014 itibariyle bankacılık sisteminde 200.886 çalışan yer almaktadır. Ülkemizdeki asker sayısına ilişkin Genelkurmay Başkanlığı'nın yaptığı bir açıklamada, 2014 Temmuz ayı itibariyle Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri'nde 478.877 personelin görev yaptığı belirtilmektedir (www.sabah.com.tr). Gürbüz ve Şahin (2014: 123), 100.000.000 kişilik evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğünün, %95 güven aralığında 384 kişi olduğunu belirtmiştir. Araştırmada ulaşılmak istenen meslek gruplarından toplam 472 tam veri toplanmıştır. Bu nedenle, örneklem sayısının yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmadaki askeri personel örneklemini için online cevaplanan anket sayısı 63, birebir ulaşılabilenler 29'dur. Ulaşılan toplam askeri personel sayısı 92'dir. Ancak, bunların sırasıyla 1'i ve 13'ü eksik ve sağlıklı doldurulduğundan toplam örneklem sayısı 78'dir. 64 avukata online olarak ulaşılmıştır. Bunların da 14'ü çeşitli sebeplerle iptal edildiğinden 50 tanesi analize dahil edilmiştir. 108 bankacının online, 5 bankacının yüz yüze doldurdukları anketlerin sırasıyla 26'sı ve 1'i eksik doldurulduğundan dolayı iptal edilmiştir. Toplam 86 bankacı analize dahil edilmiştir. 100 hekim online, 38 hekim ise yüz yüze olarak araştırmaya dahil olmuşlardır. Ancak, bunların da sırasıyla 24'ü ve 7'si anketleri tam ve sağlıklı olarak doldurmadıklarından iptal edilmiştir. Sonuç olarak, 107 hekim araştırmaya dahil olmuştur. 98 polis, anketleri online olarak doldurmuştur. 31'i tam olarak doldurmadığı için 67 polis analize dahil edilmiştir. 99 hemşire anketleri yüz yüze doldurmuştur. 15'i eksik ve sağlıklı doldurulduğu için 84 hemşire analize dahil

edilmiştir. Toplamda eksiksiz 472 veri üzerinden değerlendirme ve analiz yapılmıştır.

Katılımcılara ilişkin demografik dağılım Tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
<b><u>Cinsiyet</u></b>			<b><u>Toplam deneyim</u></b>		
Kadın	229	48,5	1 yıldan az	34	7,2
Erkek	243	51,5	1-5 yıl	119	25,2
Toplam	472		6-10 yıl	96	20,3
			11-15 yıl	79	16,7
			16 yıl ve üzeri	136	28,8
			Toplam	464	
<b><u>Medeni durum</u></b>			<b><u>İşyerindeki mevcut deneyim</u></b>		
Evlü	291	61,7	1 yıldan az	75	15,9
Bekar	178	37,7	1-5 yıl	159	33,7
Toplam	469		6-10 yıl	76	16,1
<b><u>Yaş ortalaması</u></b> 33,81	455		11-15 yıl	66	14,0
			16 yıl ve üzeri	96	20,3
			Toplam	472	
<b><u>Çocuk sayısı</u></b>			<b><u>Sektör</u></b>		
Hiç	245	51,9	Kamu	365	77,3
1	114	24,2	Özel	106	22,5
2	98	20,8	Toplam	471	
3	13	2,8			
5	2	,4			
Toplam	472				
<b><u>Yöneticilerle çalışma süresi</u></b>			<b><u>Yöneticinin cinsiyeti</u></b>		
1 yıldan az	194	41,1	Kadın	135	28,6
1-5 yıl	229	48,5	Erkek	337	71,4
6-10 yıl	24	5,1	Toplam	472	
11-15 yıl	9	1,9			
16 yıl ve üzeri	15	3,2			
Toplam	471				
<b><u>Yöneticinin yaşı</u></b>			<b><u>Meslekler</u></b>		
20-30 yaş arası	13	2,8	Askeri personel	78	16,5
31-40 yaş arası	175	37,1	Avukat	50	10,6
41-50 yaş arası	230	48,7	Bankacı	86	18,2
51 yaş ve üzeri	47	10,0	Hekim	107	22,7
Toplam	465		Hemşire	84	17,8
			Polis	67	14,2
			Toplam	472	

Araştırmaya 78 askeri personel, 50 avukat, 86 bankacı, 107 hekim, 84 hemşire ve 67 polis katılmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 33,81’dir. 365’i kamu sektöründe, 106’sı özel sektörde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların 229’u kadın, 243’ü erkektir. Katılımcıların çalıştıkları yöneticilerin 135’i kadın, 337’si erkektir. 291’i evli, 178’i bekadır. 245 katılımcının hiç çocuğu yokken, 227 katılımcının en az bir çocuğu bulunmaktadır. Katılımcıların 194’ü yöneticisiyle çalışma süresinin 1 yıldan az olduğunu belirtirlerken, 229’u 1-5 yıl arasında, 48’i ise 6 yıldan fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerinin yaşları açısından bir değerlendirme

yapıldığında, 188'i 40 yaşın altında iken, 277'si 40 yaşın üzerindedir. Katılımcıların 153'ünün toplam deneyimi 5 yıldan az iken, 311'inin 5 yıldan fazla deneyimi vardır. Mevcut işyerindeki deneyimleri açısından değerlendirme yapıldığında, 234'ünün 5 yıldan az deneyimi varken, 238'inin deneyimi 5 yıldan fazladır. Dolayısıyla, bu açıdan oldukça dengeli bir dağılımın olduğunu söylenebilir.

#### **4.8. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri**

Araştırmada alan araştırması yöntemi; veri toplama tekniği olarak, yazın taraması, anket teknikleri kullanılmıştır. Bu teknikleri kullanırken yapılandırılmış ankette, açık uçlu sorudan, araştırmacı yorumlarından ve izlenimlerinden araç olarak faydalanılmıştır. Ankette yer alan bir adet açık uçlu soru iş-aile çatışması ifadelerinden sonra şu şekilde yer almıştır “Bu konuda yöneticinizin size nasıl yardımcı olabileceğini birkaç cümle ile özetleyebilir misiniz?”. Katılımcıların düşüncelerini özgürce ifade etmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Anket verileri, katılımcılarla bizzat görüşülerek ve online olarak toplanmıştır.

#### **4.9. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Bu bölümde, araştırma amacı doğrultusunda kullanılan ölçeklere ve seçilme nedenlerine yer verilmiştir. İlgili ölçeklerin kullanılması konusunda hem geliştiren hem de Türkçe'ye uyarlayan yazarlardan mail yoluyla gerekli izinler alınmıştır. Ölçekler seçilirken güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine, ilgili yazındaki kullanım yaygınlıklarına da dikkat edilmiştir.

##### **4.9.1. Psikolojik Sermaye Ölçeği**

Araştırmaya katılanların psikolojik sermaye kavramına yönelik algı düzeylerini belirlemek için Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen, Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan 24 maddeli “psikolojik sermaye ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin 12 maddelik kısa formu da bulunmaktadır. Ancak, literatür taramasında en çok kullanılanın 24 maddeli ölçek olduğu görülmüştür. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır. 1-6. maddeler öz yeterlilik boyutunu, 7-12. maddeler umut boyutunu, 13-18. maddeler dayanıklılık boyutunu, 19-24. maddeler iyimserlik boyutunu ifade etmektedir. 13., 20., 23. maddeler ters ifadelidirler. Ters kodlanmış olan bu maddeler SPSS programında yeniden kodlanmıştır. Maddelere ilişkin katılım düzeyini belirlemek için 5'li likert ölçeği (1-

Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır.

Luthans vd. (2007) geliştirdikleri psikolojik sermaye ölçeğinin güvenilirliğini 4 örnekleme test etmişlerdir. Psikolojik sermaye ölçeğinin toplam cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerinin .88 ve .89 arasında değiştiği belirtilmektedir. Özyeterlilik boyutunun cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerinin .75 ile .85, umut boyutunun .72 ile .76, dayanıklılık boyutunun .66 ile .72, iyimserlik boyutunun .96 ile .79 arasında değiştiği ileri sürülmektedir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Erkuş ve Fındıklı (2013) dayanıklılık boyutundan 13., iyimserlik boyutundan 20. ve 23. ifadeleri güvenilirlikleri düşürdükleri gerekçesiyle analiz dışında bırakmışlardır. Sonuç olarak, alt boyutların cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerleri öz yeterlilik için .90, umut için .79, dayanıklılık için .72 ve iyimserlik için .68 olarak belirtilmektedir. Araştırmada, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlikleri için cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerlerini hesaplanmıştır. Bu değerler doğrultusunda da doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kısacası, faktör yapılarının elde edilen örneklem ile doğrulanıp doğrulanmadığı çeşitli modeller ile test edilmiştir.

#### **4.9.2. İş-Aile Çatışması Ölçeği**

Katılımcıların iş-aile çatışma düzeylerini belirlemek için Carlson vd. (2000) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "iş-aile çatışması ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 9 maddeden ve 3 boyuttan oluşmaktadır. 1-3. maddeler zaman tabanlı, 4-6. maddeler gerginlik (stres) tabanlı, 7-9. maddeler davranış tabanlı çatışma durumunu temsil etmektedir. Maddelere ilişkin katılım düzeyini belirlemek için 5'li likert ölçeği (1-Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır.

Carlson vd. (2000), alt boyutlardan zaman tabanlı iş-aile çatışmasının cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerini .87, stres tabanlı iş-aile çatışmasının .85, davranış tabanlı iş-aile çatışmasını .78 olarak bulmuşlardır. Erdoğan (2009) aynı sırayla .87, .71, .82 olarak bulmuştur. Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerleri kabul edilebilir değer olan .70'in üzerindedir. Araştırmada, örneklem ile iş-aile çatışması ölçeğinin alt boyutlarının cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerleri hesaplanıp, sonrasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yapılarının elde edilen örneklem ile doğrulanıp doğrulanmadığı çeşitli modeller ile test edilmiştir.



### 4.9.3. Lider-Üye Etkileşim Ölçeği

Araştırmaya katılanların liderle etkileşim düzeyini, katılanların algıları üzerinden belirlemek için; Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 12 maddelik 4 boyutlu Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi 12 (LMX-MDX-12) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Baş vd. (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki, 1-3. maddeler Etki/Duygusal Etkileşim/Duygulanım, 4-6. maddeler Sadakat/Vefakarlık, 7-9. maddeler Katkıda Bulunma/Katkı, 10- 12. maddeler Mesleki/Profesyonel Saygı boyutlarını ifade etmektedir. Maddelere ilişkin katılım düzeyini belirlemek için 5'li likert ölçeği (1-Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır.

Liden ve Maslyn (1998) etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı boyutlarının cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerlerini hem öğrenci hem de çeşitli sektörlerde çalışan işgörenler ile hesaplamıştır. Etki, sadakat, katkı, mesleki saygı boyutlarının cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerleri öğrenciler için sırasıyla .90, .78, .74, .92; işgörenler için .90, .74, .77, .89 olarak ifade edilmiştir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Baş vd. (2010) ise .92, .86, .70 ve .90 olarak bulmuşlardır. Alt boyutların cronbach alfa cinsinden güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir değer olan .70'in üzerindedir. Bu bilgiler doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi yaparak, faktör yapılarının elde edilen örneklem ile doğrulanıp doğrulanmadığı çeşitli modeller ile test edilmiştir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

İstatistiksel çalışmalarda verilerin dağılımı çok önemlidir. Bu verilerle yapılacak ve güçlü sonuç vermesi beklenen parametrik testlerin uygulanabilmesi için verilerin normal veya normale yakın olması gerekir (Kalaycı, 2010: 53). Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında olması normal dağılıma işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 208). Basıklık, kurtosis; çarpıklık skewness değeri ile değerlendirilmektedir. Araştırmada kullanılan her ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerleri tablo 14’de görüldüğü gibi -1 ile +1 arasında olduğundan normallik varsayımının sağlandığı söylenebilir. Dolayısıyla verilerin analizinde parametrik analiz teknikleri kullanılacaktır.

**Tablo 14: Ölçeklerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri**

	Psikolojik Sermaye	İş-Aile Çatışması	Lider-Üye Etkileşimi
N	472	472	472
<b>Skewness</b>	<b>-,585</b>	<b>-,085</b>	<b>-,321</b>
Std. Error of Skewness	,112	,112	,112
<b>Kurtosis</b>	<b>,846</b>	<b>-,639</b>	<b>-,545</b>
Std. Error of Kurtosis	,224	,224	,224

#### 5.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Bireylerin davranışlarını tahmin etmedeki başarı büyük ölçüde testin, gerçekte testten elde edilen puanların geçerli (validity) ve güvenilir (reliability) olmasına bağlıdır. Geçerlilik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır. Geçerlik teknikleri için değişik sınıflandırmalardan bahsedilmektedir. Ancak, en çok tercih edilenler, görünüş, kapsam (içerik) ve yapı geçerliliğidir. Gürbüz ve Şahin (2014), bir ölçüm aracının istenen özelliği ölçebildiği görünüyorsa görünüş geçerliliğine sahip olduğunu belirtmektedir. Kişinin kendisinin, çevresindeki arkadaşlarının ve uzman olmayan üçüncü kişilerin görüşleri dikkate alınmaktadır. Kapsam geçerliliğinde “test maddeleri ölçülmek istenen davranışı yansıtıyor mu?” sorusunun cevabı aranmaktadır. Bu geçerlilikte esas nokta uzman görüşüne başvurulmasıdır. Bu yaklaşım mantıksal geçerlilik olarak da isimlendirilmektedir. Seçilen örneklem maddeleri kavramsal ana kütle temsil ettiği oranda içerik geçerliliğine sahiptir. Yapı geçerliliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı

(faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini göstermektedir. Yapı geçerliliğinin daha önce sözü edilen geçerlilik türlerinin hepsini kapsadığı ileri sürülmektedir (Büyüköztürk, 2010: 167-168; Şencan, 2005: 743). Yapı geçerliliği uyum (convergent) ve ayırma (discriminant) geçerliliği olmak üzere iki alt terim olarak incelenmektedir. Bir ölçeğin yapı geçerliliği için terimlerden sadece birinin koşulları sağlaması yeterli değildir. Uyum geçerliliği için, benzer yapılar arasında bir korelasyon ya da uyum olduğu ispatlanmalıdır. Ayırma geçerliliği için ise, farklı yapılar arasında bir ayrışma olduğu doğrulanmalıdır. Söz konusu geçerlilik tiplerinin tespiti için, genellikle korelasyon katsayıları kullanılır. Birbirine teorik anlamda benzer ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin “yüksek” olması beklenirken, birbirinden teorik olarak farklı ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin “düşük” olması beklenir. Ancak, buradaki temel sorun yüksek ve düşük kavramları ile ilgilidir. Bunlarla ilgili yaygın olarak kabul görmüş sayısal değerler henüz mevcut değildir. Ancak, uyum korelasyon değerlerinin olabildiğine yüksek; ayırma korelasyon değerlerinin olabildiğince düşük olması istenmektedir (Taşkın ve Akat, 2010: 25). Kullanılan ölçeklerin istenen özellikleri ölçtüğü düşünüldüğü için görünüş geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Araştırmadaki ölçeklerin kullanımında, örneklemin seçiminde alanında uzman kişilerin görüş birliği bulunmaktadır. Bu nedenle kapsam geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek için de doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık ve dolayısıyla bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilmektedir. Ölçülmek istenen şeyin ne derece doğru ölçüldüğüne işaretler. İç tutarlılık güvenilirliğinde, tek bir ölçüm aracı kullanılarak ve tek bir seansta ölçüm yapılarak maddelerin belli bir kavramsal yapıyı tutarlı bir şekilde ölçüp ölçmediği araştırılmaktadır. İç tutarlılığı ölçmede Cronbach alfa ( $\alpha$ ) sık sık başvurulan ve güçlü (Gürbüz ve Şahin, 2014: 156) bir güvenilirlik ölçütüdür. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması puanların güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010: 169-171; Karasar, 2010: 148-150, Şencan, 2005: 114).

Demografik değişkenlere ait bilgiler doğrudan ilgili kişiler tarafından toplandığından bu bilgilerin hatasız olduğu varsayılmaktadır. Bu tip değişkenler herhangi bir özelliğin daha iyi, daha kötü veya daha olumlu, daha olumsuz olma

durumunu göstermemektedir. Çoğunlukla örneklemin yanlılığı hakkında bilgi vermektedir. Bu nedenle demografik veriler için *güvenilirlik* sözcüğü yerine *veri kalitesi* ifadesini kullanma önerilmektedir (Şencan, 2005: 52-53). Araştırma amacına uygun örnekleme çalışıldığı için demografik verilerin kaliteli olduğu söylenebilir.

### **5.1.1. Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri**

Psikolojik sermaye ölçeği, birçok araştırmacı tarafından çeşitli araştırmalarda kullanılan bir ölçektir. Aynı zamanda, araştırma kapsamında konunun uzmanları tarafından da “ölçek maddelerinin istenen kavramı ölçtüğü” tespit edilmiştir. Dolayısıyla, ölçeğin kapsam geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Erkuş ve Fındıklı (2013)’nın yapmış oldukları faktör analizinde, ölçeği geliştiren Luthans vd. (2007) tarafından yapılan çalışmadaki boyutlar ileri sürülmektedir. Araştırmada, psikolojik sermaye ölçeğinin yapısal geçerliliğini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak, bu analiz öncesinde açımlayıcı faktör analizi tekrar edilmemiştir.

Ölçeği geliştiren (Luthans vd., 2007) ve Türkçe'ye uyarlayan (Erkuş ve Fındıklı, 2013) araştırmacıların tespit ettikleri boyutların, araştırmadaki örneklem ile hesaplanan cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayıları tablo 15'de gösterilmiştir.

**Tablo 15: Psikolojik Sermayenin Alt Boyutları için Güvenilirlik Analizi**

	Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
Özyeterlilik	,894	6
Umut	,830	6
Dayanıklılık	,750	5
İyimserlik	,717	4

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
PS1	20,9237	10,007	,625	,890
PS2	20,8517	9,587	,786	,865
PS3	20,9809	9,297	,750	,870
PS4	20,9174	9,647	,749	,870
PS5	20,9386	9,565	,709	,877
PS6	20,7903	10,319	,689	,880
PS7	18,6589	12,217	,624	,797
PS8	18,9258	12,353	,568	,810
PS9	18,3453	13,709	,471	,826
PS10	18,6780	12,397	,683	,787
PS11	18,7119	11,891	,734	,775
PS12	19,0636	11,983	,552	,816
PS14	15,6928	6,604	,567	,690
PS15	15,7246	5,941	,501	,719
PS16	15,8411	6,898	,361	,766
PS17	15,6144	6,755	,562	,693
PS18	15,5932	6,467	,659	,662
PS19	10,7754	5,746	,480	,675
PS21	11,1335	4,613	,590	,600
PS22	11,2500	4,600	,538	,635
PS24	10,9640	5,198	,431	,700

13 numaralı ifade ölçekten çıkarıldığında, güvenilirlik arttığından ölçekten çıkarılmıştır. Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri yeniden hesaplanmıştır. Dolayısıyla, dayanıklılık boyutu 5 ifade ile değerlendirilmiştir. İyimserlik boyutu kapsamında yer alan 20. ve 23. İfadeleri de güvenilirliği düşürdüğü için, Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri bu maddeler çıkarılıp tekrar hesaplanmıştır. İyimserlik boyutu 4 ifade ile değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, psikolojik sermayenin özyeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik alt boyutlarının cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayıları sırasıyla .89, .83, .75, .71 bulunmuştur. Değerler .70'in üzerinde olduğu için ölçeğin bu haliyle güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Erkuş ve Fındıklı (2013) da güvenilirliği düşürdükleri gerekçesiyle 13., 20. ve 23. ifadeleri ölçekten çıkarmışlardır. Özyeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının cronbach alfa ( $\alpha$ ) değerlerini sırasıyla .90, .79, .72, .68 bulmuşlardır. Çalışmadaki değerlerle oldukça benzerlik gösterdikleri söylenebilir.

### **5.1.2. İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri**

İş-aile çatışması ölçeği, birçok araştırmacı tarafından kullanılan bir ölçektir. Aynı zamanda, araştırma kapsamında konunun uzmanları tarafından da “ölçek maddelerinin istenen kavramı ölçtüğü” tespit edilmiştir. Dolayısıyla, ölçeğin kapsam geçerliğini sağladığı söylenebilir. Erdoğan (2009)'ın yapmış olduğu faktör analizinde, ölçeği geliştiren Carlson vd. (2000) tarafından yapılan çalışmadaki boyutlar ileri sürülmektedir. Araştırmada, iş-aile çatışması ölçeğinin yapısal geçerliliğini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak, bu analiz öncesinde açımlayıcı faktör analizi tekrar edilmemiştir.

Ölçeği geliştiren (Carlson vd.,2000) ve Türkçe'ye uyarlayan (Erdoğan,2009) araştırmacıların tespit ettikleri boyutların kendi içlerindeki tutarlılıklar cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ile tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16: İş-Aile Çatışması Alt Boyutları için Güvenilirlik Analizi**

	Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışması	,930	3
Stres Tabanlı İş-Aile Çatışması	,881	3
Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışması	,862	3

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
İAÇ1	6,7267	5,269	,855	,901
İAÇ2	6,9047	5,216	,869	,889
İAÇ3	6,8814	5,340	,847	,907
İAÇ4	6,6949	5,232	,771	,830
İAÇ5	6,8602	4,732	,817	,786
İAÇ6	6,9280	5,061	,722	,874
İAÇ7	6,3199	4,813	,708	,835
İAÇ8	6,2352	4,503	,791	,758
İAÇ9	6,2585	4,638	,719	,826

3'er ifadeden oluşan zaman, stres ve davranış tabanlı iş-aile çatışması alt boyutlarının güvenilirlik analizleri, cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Zaman, stres ve davranış tabanlı iş-aile alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ) sırasıyla .93, .88 ve .86'dır. Gürbüz ve Şahin (2014: 305) bu değerlerin en az .70 olması gerektiğini belirtmişlerdir. Herhangi bir değer silinmesi durumunda alt boyutların güvenilirlik katsayısının artmadığı görülmektedir. Bu nedenle ölçekten madde çıkarmaya gerek görülmemiştir.

### 5.1.3. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Lider-üye etkileşim ölçeği, birçok araştırmacı tarafından çeşitli araştırmalarda kullanılan bir ölçektir. Aynı zamanda, araştırma kapsamında konunun uzmanları tarafından da "ölçek maddelerinin istenen kavramı ölçtüğü" tespit edilmiştir.

Dolayısıyla, ölçeğin kapsam geçerliğini sağladığı söylenebilir. Baş vd. (2000) tarafından yapılan faktör analizinde, ölçeği geliştiren Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan çalışmadaki boyutlar ileri sürülmektedir. Araştırmada, lider-üye etkileşim ölçeğinin yapısal geçerliliğini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ancak, bu analiz öncesinde açımlayıcı faktör analizi tekrar edilmemiştir.

Ölçeği geliştiren (Liden ve Maslyn, 1998) ve Türkçe'ye uyarlayan (Baş vd., 2000) araştırmacıların tespit ettikleri boyutların kendi içlerindeki tutarlılıklarını ifade eden cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayısı tablo 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 17: Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları için Güvenilirlik Analizi**

	Cronbach's Alpha	N Değişken Sayısı
<b>Etki Boyutu</b>	,953	3
<b>Sadakat Boyutu</b>	,944	3
<b>Katkı Boyutu</b>	,847	3
<b>Mesleki Saygı Boyutu</b>	,938	3

	Madde Çıkarıldığında Ortalama	Madde Çıkarıldığında Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Çıkarıldığında Cronbach's Alpha
LÜE1	6,6483	5,715	,898	<b>,933</b>
LÜE2	6,5191	6,008	,894	<b>,937</b>
LÜE3	6,5911	5,784	,911	<b>,923</b>
LÜE4	6,6907	5,356	,877	<b>,923</b>
LÜE5	6,5614	5,283	,913	<b>,896</b>
LÜE6	6,4089	5,546	,861	<b>,936</b>
LÜE7	6,9131	4,568	,731	<b>,773</b>
LÜE8	6,8729	4,510	,781	<b>,729</b>
LÜE9	7,1928	4,334	,647	<b>,863</b>
LÜE10	6,6419	5,385	,888	<b>,895</b>
LÜE11	6,5275	5,413	,899	<b>,887</b>
LÜE12	6,2627	5,812	,826	<b>,943</b>

9. ve 12. ifadeler çıkarıldığında çok az bir değişme olduğundan ve cronbach alfa katsayısı .70'in üzerinde olduğundan bu maddelerin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Sonuç olarak, lider-üye etkileşim ölçeğinin alt boyutları etki,



sadakat, katkı ve mesleki saygı'nın cronbach alfa ( $\alpha$ ) cinsinden güvenilirlik katsayıları sırasıyla .95, .94, .85, .94'tür. Tüm değerlerin kabul edilebilir değer .70'in üzerinde olduğu görülmektedir.

## 5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Yapısal eşitlik modeli gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test eden ölçme modeli (doğrulayıcı faktör analizi) ile örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test eden yapısal model (yol analizi) analizlerinin genel adıdır. Dolayısıyla Yapısal eşitlik modeli (YEM) genel başlığı altında, DFA (doğrulayıcı faktör analizi) ve yol analizleri bulunmaktadır. YEM modelleri, gözlemlenen ve gizil değişkenleri aynı anda içerisinde barındıran yapısıyla, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizinin birleşmiş halidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 7). DFA'da sadece gözlenen değişkenler ile örtük değişkenler arasındaki ilişkiler test edilirken; YEM'de örtük değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmektedir. YEM uygulamalarının ilk aşamasında DFA uygulanarak ölçüm modellerinin doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi yaygınlaşan bir yaklaşımdır. Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulaması, o ölçeğin geçerli bir ölçek olduğuna işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 311-312).

Modelin güvenilirliği, doğrulayıcı faktör analizine dayanmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle keşfedici faktör analizinden daha güçlüdür. Doğrulayıcı faktör analizi, bir tür hipotez testidir. Kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlediği gözlem değişkenlerinin gizli faktörlerle ve ayrıca gizli faktörlerin de kendi aralarında birbirleriyle ilişkili oldukları kanıtlanmaya çalışılmaktadır. Bu analizde ilişkilerle ilgili tüm varsayımlar önceki araştırma sonuçlarına veya kuramsal bilgilere dayalı olarak belirlenmektedir. Kurama bağlı olarak geliştirilen modelin gözlem verileri tarafından teyit edilip edilmediği veya öngörülen modelle gözlem verilerinin ne ölçüde uyuma gösterdiği belirlenmeye çalışılır. Keşfedici faktör analizinin tersine, ölçüm değişkenleri belirli bir faktöre önceden atanmışlar veya sabitlenmişlerdir. İstatistiksel aldatıcı etkiyi göz ardı etmemek için bir faktörün (boyutun) en az 3 maddeden oluşması gerektiği önerilmektedir (Şencan, 2005: 408-409; Sümer, 2000: 52). Araştırmada kullanılan ölçeklerin herbir boyutu da en az 3 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu kavramların veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, kuramsal evrende varsayılan ilişkilerin

görgül gözlem sonucu elde edilen veri setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 289).

Normal dağılım gösteren veriler için gözlenen değişken sayısının en az 5 katı olması önerilmektedir. Ancak, genel bir kural olarak 150'nin altındaki veriler için DFA analizi yapılması uygun görülmemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 313). Araştırmadaki örneklem sayısının 472 ve gözlem sayısının (ölçek maddelerinin toplamı) da 45 olduğu düşünüldüğünde bu tip analizler için asgari koşulun sağlandığı söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizi yapılan modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu test sonucu ortaya konulan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011: 31).

Yapısal eşitlik modeli ve doğrulayıcı faktör analizi temelde aynı mantığa ve hesaplama yöntemine dayanmasına karşın kullanımda farklı kavramlar olarak ele alınmaktadır. YEM ile önerilen kuramsal bir modelin sınanması ya da bu bağlamda hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır. Genellikle de sonuçta birden fazla alternatif modelin karşılaştırılması yoluyla veriyi en iyi tanımlayan modelin saptanması hedeflenmektedir. YEM geleneksel regresyon modellerinin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. Ancak, modelde değişkenler arasında, iki yönlü oklarla gösterilen ilişkilerde bir etkiden bahsedilemez. Bu durum korelasyonel bir ilişkiyi ifade eder. Yönü belirlenmiş ilişkilerdeki rakamsal değer regresyon katsayısı değerlerine ve bir regresyonda değişkenlere verilen ağırlıklara karşılık gelir (Sümer, 2000: 52-53). Yol analizi, doğrusal regresyon ya da doğrusal cebir kullanarak bir eşitlikler sisteminin çözümü üzerinden parametre tahmini yapmayı amaçlamaktadır. Belirli bir yol modelindeki değişkenlerin tanımlanan ilişkilerine bağlı olarak bir ya da birden fazla çoklu regresyon kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2014: 333). İlişkilerin ayrıntılı ve nedenselliği gösteren bir şekilde ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Sonuç değişkenindeki değişimi açıklayabilmede, modele girebilecek neden konumundaki değişkenlerin seçiminde de yol katsayılarından yararlanılmaktadır. Nedensel ilişkileri açıklayabilme bakımından, doğrusal regresyon modeli yaklaşımından daha üstün olduğu savunulmaktadır (Çokluk vd., 2014: 333). Yol katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Yol analizinde model kurulurken dışsal değişkenlerin içsel değişkenler üzerine olan etkisinin yönü belirlenerek analiz yapılmaktadır. Yol analizinde, dışsal değişkenlerin içsel değişkenler üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır. Doğrudan ilişkiler, bir veya birden fazla dışsal değişkenin, bir veya birden fazla içsel değişken üzerine

olan etkilerini göstermektedir. Dolaylı ilişkide dışsal değişkenin içsel değişken üzerindeki doğrudan etkisi değil de, bir başka dışsal değişken üzerinden olan etkisi ifade edilmektedir. Doğrudan etkiler toplanarak, dolaylı etkiler yol katsayılarının birbirleriyle çarpımı sonucunda elde edilmektedir (Loehlin, 1992'den akt. okluk vd., 2014: 334).

Bir araştırmada yol analizi yapılmadan önce lme modellerinin doğrulanıp doğrulanmadığı doğrulamayı faktör analizi ile test edilmelidir. Doğrulanmayan lme modellerinin yol analizine dahil edilmemesi gerekmektedir (okluk vd., 2014: 333). Bu nedenle, lme modellerinin her biri doğrulamayı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Analizler sonucunda üretilen uyum istatistiklerinin belli değerlerin üzerinde veya altında olması istenmektedir (şimşek, 2007: 13). YEM modellerinin uyumuna ilişkin hangi istatistiklerin raporlanacağı kesin olarak belli değildir. Ancak yine de her çalışmada ki-kare, df ve iyilik uyum indeksi değerleri mutlaka verilirken; diğer indekslerden bir iki tanesinin de sonucu ifade edilmektedir (Meydan ve şeşen, 2011:38). En yaygın kullanılanlar; İyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index,GFI), Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index,CFI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation, RMSEA), Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR) ve Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü(Standardized Root Mean Square Residual, SRMR)'dr (şimşek, 2007: 14).

Uyum indekslerinin kabul edilebilir ve mükemmel değerleri tablo 18’de görülmektedir. Araştırmada bu tablo temel olarak değerlendirme yapılmıştır.

**Tablo 18: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler**

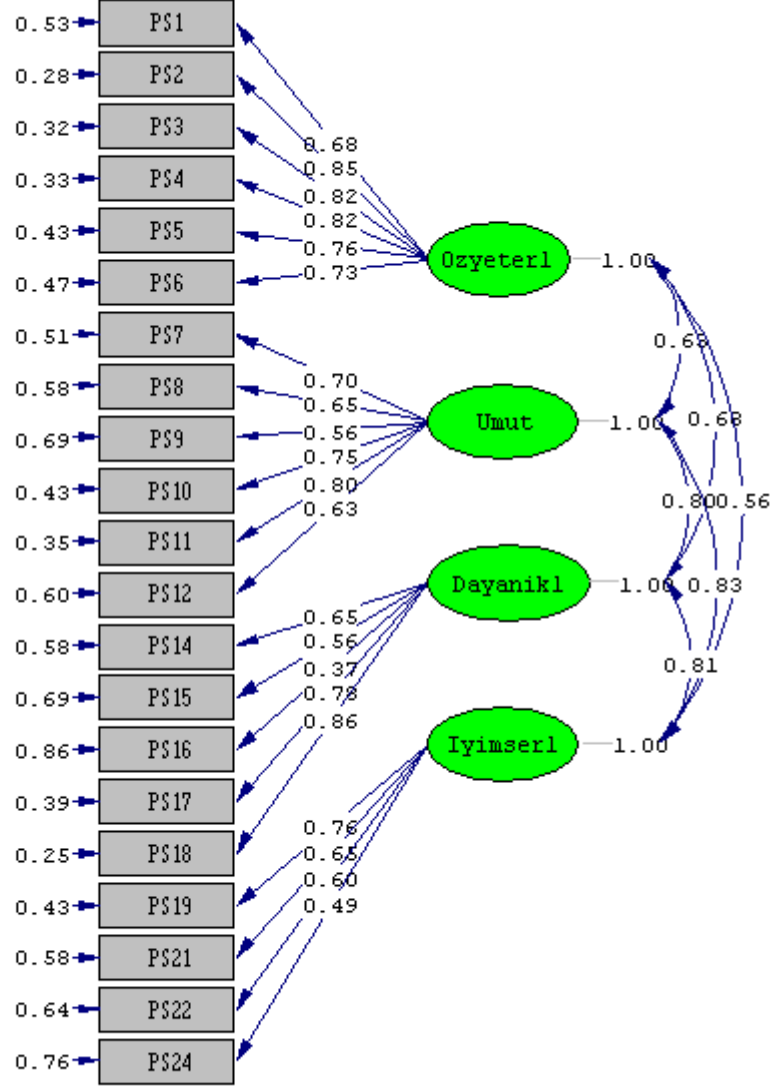
Uyum İndeksleri		
X <sup>2</sup> uyum testi	Anlamlı olmaması istenir. Örneklem büyüğü zaman anlamı çıkabilmektedir. Bu durumda, ki-karenin SD’ye oranı, genel modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılmaktadır.	
	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
X <sup>2</sup> /sd	≤3	≤5
GFI	≥0.90	≥0.85
AGFI	≥0.90	≥0.85
RMSEA	≤0.05	≤0.08
CFI	≥0.95	≥0.90
RMR	≤0.05	≤0.08
SRMR	≤0.05	≤0.08

**Kaynak:** Sümer, 2000; Şimşek, 2007; Meydan ve Şeşen, 2011, Taşkın ve Akat, 2010, Gürbüz ve Şahin, 2014, Kline, 2011 ve Jöroskog ve Sörbom, 1993’den faydalanılarak hazırlanmıştır.

Güvenilirlik değerleri incelendikten sonra, dört alt boyut ve toplam 21 maddeden oluşan psikolojik sermaye ölçeğinin (altışar ifadeli özyeterlilik ve umut; beş ifadeli dayanıklılık ve dört ifadeli iyimserlik) birinci düzey faktöriyel yapısı, LISREL 8.7 (Scientific Software International) programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli likert ölçeğinde, 472 denekten toplanan sürekli değişkenlerin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi (Kline, 2011) kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur.

Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması şekil 21’de sunulmuştur.

**Şekil 21: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu**



Chi-Square=586.54, df=183, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

Herbir değişkenin yanında tek okla gösterilen hata varyanslarının 1’den büyük olması arzu edilmez. Herbir örtük değişkenden gözlenen değişkene giden standardize edilmiş yol katsayıları gözlenen değişkenlerin örtük değişkeni açıklamadaki göreceli temsil güçleri hakkında fikir vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 322-323). Özyeterlilik boyutunu en iyi 2. ifadenin, umut boyutunu en iyi 11. İfadenin, dayanıklılık boyutunu en iyi 18. ifadenin, iyimserlik boyutunu ise en iyi 19. ifadenin temsil ettiği görülmektedir. Tüm bu değerler, parametre değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri tablo 19’da görülmektedir.

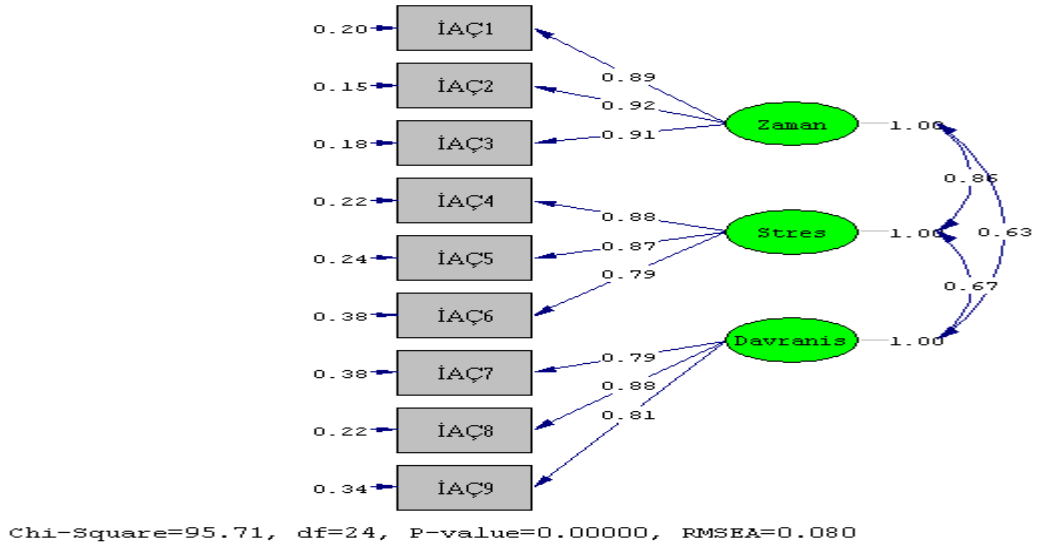
**Tablo 19: Psikolojik Sermaye Ölçeğinin DFA sonuçlarının uyum iyiliği değerleri**

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RMR	SRMR
Dört faktörlü yapı	586.54	3.20	0.068	0.89	0.87	0.98	0.04	0.04

Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri (X<sup>2</sup>(183, N=472)= 586.54; p≤.01; X<sup>2</sup>/df=3.20; RMSEA=.068; GFI=.89; AGFI=.87; CFI=.98; RMR=.04; SRMR=0.04) önerilen dört faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Psikolojik sermaye ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (dört faktörlü model) ile uyuştüğünü göstermiştir. Son kısımdaki modifikasyon indeksleri de incelenmiştir. Ancak, uyum iyiliği değerlerinin eşik değerlerin üstünde olmasından dolayı ilave düzeltme önerilerinin uygulanmasına gerek görülmemiştir.

Üç alt boyut ve toplam 9 maddeden oluşan iş-aile çatışması ölçeğinin (üçer ifadeli zaman, stres ve davranış tabanlı iş-aile çatışması) birinci düzey faktöriyel analizi sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması şekil 22’de sunulmuştur.

**Şekil 22: İş-Aile Çatışması Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu**



Hata varyansları değerlerinden; zaman tabanlı iş-aile çatışmasını en iyi 2. ifadenin, stres tabanlı iş-aile çatışmasını en iyi 4. ifadenin, davranış tabanlı iş-aile çatışmasını ise 8. ifadenin temsil ettiği görülmektedir. Tüm bu değerler, parametre değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri tablo 20’de görülmektedir.

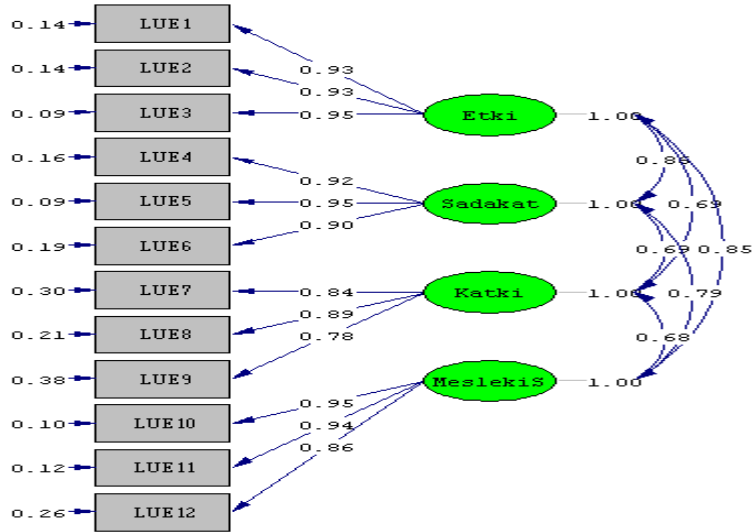
**Tablo 20: İş-Aile Çatışması Ölçeğinin DFA sonuçlarının uyum iyiliği değerleri**

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RMR	SRMR
Üç faktörlü yapı	95.71	3,98	0.08	0.96	0.92	0.99	0.04	0.03

Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri (X<sup>2</sup>(24, N=472)=95.71; p≤.01; X<sup>2</sup>/df=3.98; RMSEA=.08; GFI=.96; AGFI=.92; CFI=.99; RMR=.04; SRMR=.03) önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. İş-aile çatışması ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (üç faktörlü model) ile uyduğu belirtilebilir. Son kısımdaki modifikasyon indeksleri de incelenmiştir. Ancak, uyum iyiliği değerlerinin eşik değerlerin üstünde olmasından dolayı ilave düzeltme önerilerinin uygulanmasına gerek görülmemiştir.

Dört alt boyut ve toplam 12 maddeden oluşan lider-üye etkileşimi ölçeğinin (üçer ifadeli etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) birinci düzey faktöriyel analizi sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması şekil 23’de sunulmuştur.

**Şekil 23: Lider-Üye Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu**



Chi-Square=180.54, df=48, P-value=0.00000, RMSEA=0.077

Hata varyansları değerlerinden; etki boyutunu en iyi 3. ifadenin, sadakat boyutunu en iyi 5. ifadenin, katkı boyutunu en iyi 8. ifadenin, mesleki saygı boyutunu en iyi 10.ifadenin temsil ettiği görülmektedir. Tüm bu değerler, parametre değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri tablo 21’de görülmektedir.

**Tablo 21: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin DFA sonuçlarının uyum iyiliği değerleri**

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RMR	SRMR
Dört faktörlü yapı	180.54	3,76	0.077	0.94	0.90	0.99	0.05	0.03

Birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri (X<sup>2</sup>(48, N=472)=180.54; p<.01; X<sup>2</sup>/df=3.76; RMSEA=.077; GFI=.94; AGFI=.90; CFI=.99; RMR=.05; SRMR=.03) önerilen dört faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (dört faktörlü model) ile uyuştuğunu göstermektedir. Son kısımdaki modifikasyon indeksleri de incelenmiştir. Ancak, uyum iyiliği değerlerinin eşik değerlerin üstünde olmasından dolayı ilave düzeltme önerilerinin uygulanmasına gerek görülmemiştir.

Ölçme modelleri doğrulandıktan ve araştırmaya uygun parametrik testler, korelasyon analizleri yapıldıktan sonra yol analizi modelinin doğrulanması amaçlanmıştır. Lider-üye etkileşiminin, psikolojik sermaye ve alt boyutları ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkideki aracılık rolünün yol analizi ile test edilmesine de yer verilmiştir.

### 5.3.Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi için IBM-SPSS 20 ve LISREL 8.7 istatistiksel paket programları kullanılmıştır. Analiz aşamasında t testleri, tek faktörlü varyans analizi(ANOVA), korelasyon ve yol analizi kullanılmıştır.

Parametrik testlerin uygulanabilmesi için verilerin birtakım koşulları taşımaları gerekmektedir. Verilerin istatistiki ölçülere göre elde edilmiş olmaları, örneklem alınan evrenin normal dağılımlı olması, örneklem büyüklüğünün 10 sayısının altına düşmemesi, hatta en uygununun en az 30 olması istenmektedir (Aziz,2011). Parametrik testlerde en yaygın olan test t testidir. Tek örneklem t testinde, aynı örneklemin belirli bir değişkene ilişkin ölçülen ortalama değeri ile tahmin edilen ya da bilinen ortalama değeri karşılaştırılır. Bağımsız (ilişkisiz) örneklem t-testinde birbirinden bağımsız iki örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamaları karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir anlamlılık



oranında önemli olup olmadığı araştırılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 221-224). Ayrıca, t değerinin hesaplanmasında “her iki gruptaki ölçümlerin dağılımlarına ait varyanslar eşittir” şeklinde bir varsayım eklenebilir. Bu varsayımın geçerliliği Levene F testi ile incelenebilmektedir. Grupların varyansları eşit ise, evren için ortak varyans (pooled variance) tahmini kullanılır. Grup varyansları eşit değilse, ayrı varyans (seperate variance) tahmini kullanılır (Büyüköztürk, 2010: 39). Araştırmada, bu varsayımın ışığında tablolar oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında, tek grup ve bağımsız (ilişkisiz) gruplar arası t testi yapılmıştır. Katılımcıların psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, yöneticinin cinsiyeti, çalışılan sektör açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bahsedilen değişkenlerin düzeylerinin çocuk sahibi olup olmadıklarına göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak için grup birleştirilmesine gidilmiştir. Gruplar çocuk sahibi olma ve olmama şeklinde oluşturulmuştur. Yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için, yöneticiyle çalışma süresi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6 yıldan daha fazla olanlar şeklinde üç grup oluşturulmuştur. Çalışılan yöneticinin yaşı açısından yapılacak değerlendirmede de 40 yaş ve altı ve 40 yaş üstü olarak iki grup oluşturulmuştur. Çalışılan yerdeki deneyim ve toplam deneyim süresi 5 yıldan az ve 6 yıl ve daha fazla olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

Varyans analizi veya F testi olarak bilinen ANOVA testi de grup ortalamaları ve bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için kullanılan testtir. Anova testi ikiden fazla grubun ortalamalarının birbirine eşit olup olmadığını sınamak için yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 231). Eğer ortalamalar arasında bir fark bulunmuşsa, bu farkın ya da farkların hangi gruplar arasında olduğunun bulunması, analiz sonuçlarının yorumlanmasını zorlaştıracaktır. Bu amaçla grupların ortalama puanları için uygun bir çoklu karşılaştırma testinin (post hoc) kullanılması gerekir. Grup varyanslarının eşit olduğu varsayıldığında, ortalama puanlarının çoklu karşılaştırmasında sıklıkla kullanılan testler arasında Tukey, Scheffe, Bonferroni ve Fischer LSD testi sayılmaktadır. Grup varyanslarının eşit olmadığı durumlarda ise Tamhane, Dunnett testi seçilebilmektedir (Büyüköztürk, 2010: 49). Bu bilgiler ışığında, çalışanların meslekleri açısından psikolojik sermaye, iş-aile çatışması ve lider-üye etkileşimlerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Analizler sonucunda, sadece anlamlı fark gösteren değişkenler açısından yorum yapılmıştır.

### 5.3.1. Psikolojik Sermaye Değişkenine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının, araştırmada kullanılan demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla, öncelikle çalışanların ortalama psikolojik sermaye düzeylerinin istatistiksel açıdan belirlenmesine yönelik t testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular tablo 22’de yer almaktadır.

**Tablo 22: Psikolojik Sermaye Değişkeni ve Alt Boyutlarının Tek Grup T Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
<b>Psikolojik Sermaye</b>	472	3,7877	,46642	471	36,691	,000
Özyeterlilik	472	4,1801	,61757	471	41,514	,000
Umut	472	3,7461	,69328	471	23,381	,000
Dayanıklılık	472	3,9233	,61995	471	32,356	,000
İyimserlik	472	3,6769	,71528	471	20,560	,000

Tek örneklem t-testinde ortalama değer olarak kabul edilen “3”e göre yapılan analiz sonucunda, değişkenlerin ortalama puanlarının anlamlı farklılığı vardır. Katılımcıların psikolojik sermaye ortalamalarının ortalamadan oldukça yüksek (3,78) olduğu söylenebilir. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde, öz yeterlilik düzeylerinin en yüksek (4,18), iyimserlik düzeylerinin en düşük (3,67) olduğu görülmektedir. Katılımcıların işlerini başarma konusunda kendilerine olan inançlarının yüksek olduğu, ancak işlerinin şimdiki ve gelecekteki durumları için pozitif atıfta bulunma düzeylerinin diğer boyutlara göre düşük olduğu şeklinde yorum yapılabilir.

Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının çalışılan sektör ve çalışanların cinsiyeti açısından anlamlı fark göstermediği bulunmuştur. Polatçı (2014) ve Kaya vd. (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da psikolojik sermaye düzeyinin cinsiyet açısından farklılık göstermediği saptanmıştır. Ancak, Erkmen ve Esen(2012) yaptıkları bir araştırmada erkeklerin psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, araştırmadaki bulgularla benzer sonuçların yanında farklı sonuçların da elde edildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların medeni durumları açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analiz sonuçları tablo 23’de yer almaktadır.

**Tablo 23: Psikolojik Sermaye ve Alt boyutlarının Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Psikolojik Sermaye	Evli	291	3,8522	,43315	467	3,710	<b>,000</b>
	Bekar	178	3,6898	,50078			
Öz yeterlilik	Evli	291	4,2325	,60470	467	2,228	<b>,026</b>
	Bekar	178	4,1021	,63264			
Umut	Evli	291	3,8339	,66516	467	3,434	<b>,001</b>
	Bekar	178	3,6096	,72031			
Dayanıklılık	Evli	291	3,9794	,59665	467	2,385	<b>,017</b>
	Bekar	178	3,8393	,64905			
İyimserlik	Evli	291	3,7766	,69538	467	3,826	<b>,001</b>
	Bekar	178	3,5197	,72264			

Elde edilen bulgulara göre, evli çalışanların (3,85) psikolojik sermaye düzeylerinin bekar çalışanlardan (3,68) daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli çalışanların psikolojik sermayenin tüm alt boyutlarından daha yüksek puan aldıkları da görülmektedir. Evli çalışanların (4,23) özyeterlilik düzeyleri, bekar çalışanlardan (4,10) anlamlı olarak daha yüksektir. Dolayısıyla, evli çalışanların bir işi başarabileceklerine yönelik inançlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından dayanıklılık ve iyimserliğin, çalışılan yöneticinin cinsiyeti açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analiz sonuçları tablo 24’de yer almaktadır.

**Tablo 24: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Yöneticinin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Yöneticinin Cinsiyeti	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Dayanıklılık	Kadın	135	4,0489	,61303	470	2,806	<b>,005</b>
	Erkek	337	3,8730	,61645			
İyimserlik	Kadın	135	3,8093	,71119	470	2,559	<b>,011</b>
	Erkek	337	3,6239	,71107			

Elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticiyle çalışanların dayanıklılık (4,04) ve iyimserlik (3,80) düzeylerinin erkek yöneticiyle çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın yöneticiyle çalışanların işlerindeki engellerle başa çıkmada,

kendilerini toparlamada ve yaşanan olayların olumlu etkilerinden faydalanma konusunda erkekler yöneticiyle çalışanlardan daha başarılı oldukları görülmektedir.

Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının, çalışanların çocuk sahibi olup olmamaları açısından anlamlı fark gösterdikleri tablo 25’de özetlenmiştir.

**Tablo 25: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olup/Olmama Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	<b>Çocuk sahibi</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Psikolojik sermaye	Hayır	245	3,6896	,48562	470	-4,858	<b>,000</b>
	Evet	227	3,8935	,42081			
Öz yeterlilik	Hayır	245	4,1041	,64492	470	-2,798	<b>,005</b>
	Evet	227	4,2621	,57688			
Umut	Hayır	245	3,5762	,71851	470	-5,715	<b>,000</b>
	Evet	227	3,9295	,61582			
Dayanıklılık	Hayır	245	3,8359	,64530	470	-3,213	<b>,001</b>
	Evet	227	4,0176	,57810			
İyimserlik	Hayır	245	3,5673	,71076	470	-3,498	<b>,001</b>
	Evet	227	3,7952	,70271			

Çocuk sahibi olanların psikolojik sermaye (3,89), öz yeterlilik (4,26), umut (3,92), dayanıklılık (4,01) ve iyimserlik (3,79) düzeylerinin olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olanların yeni amaçlara ulaşma konusunda yeterliliklerine olan inançlarının oldukça yüksek (4,26) olduğu söylenebilir. Yine, çocuk sahibi olanların amaçlara ulaşma konusunda umut dolu olma, pozitif çıktılar elde etmek için gerçekçi bir iyimserliğe sahip olma ve engellerle başa çıkmada ve kendilerini toparlamada başarılı olma düzeylerinin de ortalamanın oldukça üstünde olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının bir üst yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Psikolojik sermaye, umut, dayanıklılık ve iyimserlik değişkenlerinin anlamlı farklılık gösterdiğine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Toplam psikolojik sermaye düzeyi ile ilgili analize ilişkin sonuçlar tablo 26’da ve 27’de özetlenmiştir.

**Tablo 26: Yöneticiyle Çalışma Süresinin Psikolojik Sermayeye İlişkin Bazı İstatistikleri**

Yöneticiyle çalışma süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	194	3,7165	,48642
1-5 yıl	229	3,8370	,44349
6 yıl ve daha fazla	48	3,8411	,46760
Toplam	471	3,7878	,46691

**Tablo 27: Psikolojik Sermaye için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
,448	2	468	,639

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri  $>,05$  olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 28’de ve 29’da yer almaktadır.

**Tablo 28: Psikolojik Sermaye Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1,677	2	,838	3,893	,021
Grup içi	100,785	468	,215		
Toplam	102,462	470			

**Tablo 29: Psikolojik Sermaye Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Yöneticiyle Çalışma Süresi(I)	Yöneticiyle Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Psikolojik Sermaye	Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	<b>-,12048*</b>	,04528	<b>,022</b>
			6 yıldan fazla	-,12465	,07481	,219
	1-5 yıl	1 yıldan az	<b>,12048*</b>	,04528	<b>,022</b>	
		6 yıldan fazla	-,00417	,07367	,998	
	6 yıl ve daha fazla	1 yıldan az	,12465	,07481	,219	
		1-5 yıl	,00417	,07367	,998	

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, yöneticileriyle çalışma süreleri farklı olan çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık

vardır (F=3,893, p<0,05). Yöneticileriyle çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların (3,83) psikolojik sermaye düzeylerinin, 1 yıldan az olanlardan (3,71) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu söylenebilir.

Umut düzeyinin yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 30'da ve 31'de özetlenmiştir.

**Tablo 30: Yöneticiyle Çalışma Süresinin Umut Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Yöneticiyle çalışma süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	194	3,6177	,72859
1-5 yıl	229	3,8159	,63881
6 yıl ve daha fazla	48	3,9271	,72844
Toplam	471	3,7456	,69392

**Tablo 31: Umut Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
1,620	2	468	,199

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri >,05 olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 32 ve 33'de yer almaktadır.

**Tablo 32: Umut Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,885	2	2,943	6,427	,002
Grup içi	220,432	468	,471		
Toplam	226,317	470			

**Tablo 33: Umut Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Yöneticiyle Çalışma Süresi(I)	Yöneticiyle Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Umut	Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	-,19817*	,06697	,009
			6 yıldan fazla	-,30939*	,11064	,015
		1-5 yıl	1 yıldan az	,19817*	,06697	,009
			6 yıldan fazla	-,11122	,10895	,564
		6 yıl ve daha fazla	1 yıldan az	,30939*	,11064	,015
			1-5 yıl	,11122	,10895	,564

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, yöneticileriyle çalışma süreleri farklı olan çalışanların umut düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır (F=6,427, p<0,05). Yöneticileriyle çalışma süresi 1 yıldan az olanların (3,61) umut

düzeylerinin, 1-5 yıl arasında (3,81) ve 6 yıldan fazla olanlardan (3,92) daha düşük olduğu söylenebilir.

Dayanıklılık düzeyinin yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 34 ve 35’de özetlenmiştir.

**Tablo 34: Yöneticiyle Çalışma Süresinin Dayanıklılık Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Yöneticiyle çalışma süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	194	3,8247	,65705
1-5 yıl	229	3,9878	,56119
6 yıl ve daha fazla	48	4,0125	,69455
Toplam	471	3,9231	,62060

**Tablo 35: Dayanıklılık Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
3,239	2	468	,060

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri  $>,05$  olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 36’da ve 37’de yer almaktadır.

**Tablo 36: Dayanıklılık Düzeyi için Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Standart Sapma	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3,128	2	1,609	4,236	,015
Grup içi	177,800	468	,380		
Toplam	181,018	470			

**Tablo 37: Dayanıklılık Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Yöneticiyle Çalışma Süresi(I)	Yöneticiyle Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Dayanıklılık	Tukey HSD	1 yıldan az	1-5 yıl	<b>-,16303*</b>	,06014	,019
			6 yıldan fazla	-,18776	,09936	,143
		1-5 yıl	1 yıldan az	<b>,16303*</b>	,06014	,019
			6 yıldan fazla	-,02473	,09785	,965
		6 yıl ve daha fazla	1 yıldan az	,18776	,09936	,143
			1-5 yıl	,02473	,09785	,965

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, yöneticileriyle çalışma süreleri farklı olan çalışanların dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır

(F=4,236, p<0,05). Yöneticileriyle çalışma süresi 1 yıldan az olanların (3,82) dayanıklılık düzeylerinin, 1-5 yıl arasında (3,98) daha düşük olduğu söylenebilir.

İyimserlik düzeyinin yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 38’de ve 39’da özetlenmiştir.

**Tablo 38: Yöneticiyle Çalışma Süresinin İyimserlik Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Yöneticiyle çalışma süresi	N	Ortalama	Standart Sapma
1 yıldan az	194	3,5786	,66942
1-5 yıl	229	3,7096	,74616
6 yıl ve daha fazla	48	3,9115	,69476
Toplam	471	3,6762	,71589

**Tablo 39: İyimserlik Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
,618	2	468	,540

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri >,05 olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 40’da ve 41’de yer almaktadır.

**Tablo 40: İyimserlik Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4,760	2	2,380	4,717	,009
Grup içi	236,114	468	,505		
Toplam	240,874	470			

**Tablo 41: İyimserlik Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Yöneticiyle Çalışma Süresi(I)	Yöneticiyle Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
İyimserlik	Tukey HSD Testi	1 yıldan az	1-5 yıl	-,13100	,06931	,143
			6 yıldan fazla	-,33285*	,11450	,011
		1-5 yıl	1 yıldan az	,13100	,06931	,143
			6 yıldan fazla	-,20185	,11276	,174
		6 yıl ve daha fazla	1 yıldan az	,33285*	,11450	,011
			1-5 yıl	,20185	,11276	,174

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, yöneticileriyle çalışma süreleri farklı olan çalışanların iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır



( $F=4,717$ ,  $p<0,05$ ). Yöneticileriyle çalışma süresi 6 yıl ve daha fazla olanların (3,91) iyimserlik düzeylerinin, 1 yıldan az olanlardan (3,52) daha yüksek olduğu söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından “dayanıklılık”ın, çalışılan bir üst yöneticinin yaşı açısından anlamlı fark gösterdiğine ilişkin bulgular tablo 42’de yer almaktadır.

**Tablo 42: Psikolojik Sermaye ve Alt boyutlarının Çalışılan Yöneticinin Yaşı Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Yöneticinin yaşı	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Dayanıklılık	40 yaş ve altı 40 yaş üstü	188 277	4,0128 3,8643	,59431 ,62883	463	2,555	,011

Çalıştıkları bir üst yöneticinin yaşı 40 ve altında olanların, dayanıklılık (4,01) düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, engellerle başa çıkma ve kendilerini toparlama konusundaki becerilerini daha iyi kullandıkları söylenebilir.

Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının toplam deneyim açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analiz sonuçları tablo 43’de özetlenmiştir.

**Tablo 43: Psikolojik Sermaye ve Alt boyutlarının Toplam Deneyim Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Toplam deneyim	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Psikolojik Sermaye	5 yıl ve daha az 6 yıl ve daha fazla	153 311	3,6324 3,8770	,48129 ,42681	462	-5,562	,000
Öz yeterlilik	5 yıl ve daha az 6 yıl ve daha fazla	153 311	3,9641 4,3006	,64576 ,56058	462	-5,578	,000
Umut	5 yıl ve daha az 6 yıl ve daha fazla	153 311	3,5588 3,8516	,70178 ,65939	462	-4,401	,000
Dayanıklılık	5 yıl ve daha az 6 yıl ve daha fazla	153 311	3,8105 3,9968	,64023 ,59296	462	-3,099	,002
İyimserlik	5 yıl ve daha az 6 yıl ve daha fazla	153 311	3,4755 3,7910	,72648 ,68238	462	-4,581	,000

Toplam deneyimleri 6 yıl ve daha fazla olanların psikolojik sermaye (3,87), öz yeterlilik (4,30), umut (3,85), dayanıklılık (3,99) ve iyimserlik (3,79) düzeylerinin; toplam deneyimleri 5 yıl ve daha az olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Toplam deneyimi daha fazla olanların öz yeterlilik, umut, dayanıklılık, iyimserlik ve genel olarak psikolojik sermaye becerilerini daha iyi kullandıkları görülmektedir. Erkmen ve Esen (2012) de yaptıkları bir araştırmada, 6 yıl ve daha fazla kıdemi olanların psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Kaya vd. (2014) tarafından yapılan bir araştırmada ise,

kıdemi 5 yıldan az olanların psikolojik sermaye düzeyleri, 20 yıl ve daha fazla olanlardan daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın bulgularıyla paralel ve zıt sonuçların olduğu görülmektedir.

Psikolojik sermaye ve alt boyutlarının mevcut işyerindeki deneyim açısından anlamlı fark gösterdiğine ilişkin sonuçlar tablo 44’de yer almaktadır.

**Tablo 44: Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarının Mevcut İşyerindeki Deneyim Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Mevcut işyerindeki deneyim	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Psikolojik Sermaye	5 yıl ve daha az	234	3,6973	,47157	470	-4,250	<b>,000</b>
	6 yıl ve daha fazla	238	3,8766	,44464			
Öz yeterlilik	5 yıl ve daha az	234	4,0499	,62199	470	-4,641	<b>,000</b>
	6 yıl ve daha fazla	238	4,3081	,58687			
Umut	5 yıl ve daha az	234	3,6389	,68731	470	-3,368	<b>,000</b>
	6 yıl ve daha fazla	238	3,8515	,68429			
Dayanıklılık	5 yıl ve daha az	234	3,8530	,62502	470	-2,456	<b>,014</b>
	6 yıl ve daha fazla	238	3,9924	,60833			
İyimserlik	5 yıl ve daha az	234	3,5705	,73490	470	-3,236	<b>,001</b>
	6 yıl ve daha fazla	238	3,7815	,68093			

Buldukları işyerinde 6 yıl ve daha fazla zamandan beri çalışanların psikolojik sermaye (3,87), öz yeterlilik (4,30), umut (3,85), dayanıklılık (3,99) ve iyimserlik (3,78) düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Mevcut işyerindeki deneyimleri daha fazla olanların yeni amaçların peşinde koşmada yeterliliklerine daha fazla inandıklarını, engellerle başa çıkmada ve kendilerini toparlamada daha başarılı oldukları, amaçlara ulaşma konusunda daha umutlu oldukları ve pozitif çıktılar elde etmek için gerçekçi bir iyimserliğe sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Psikolojik sermayenin meslek grupları açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 45 ve 46’da özetlenmiştir.

**Tablo 45: Mesleklerin Psikolojik Sermayeye İlişkin Bazı İstatistikleri**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	3,7954	,51986
Avukat	50	3,6175	,52331
Bankacı	86	3,8450	,44797
Hekim	107	3,7344	,45177
Hemşire	84	3,8562	,42969
Polis	67	3,8315	,42028
Toplam	472	3,7877	,46642

**Tablo 46: Psikolojik Sermaye için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
,974	5	466	,433

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri  $>,05$  olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 47 ve 48’de yer almaktadır.

**Tablo 47: Psikolojik Sermaye Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2,561	5	,512	2,389	,037
Grup içi	99,902	466	,214		
Toplam	102,463	471			

**Tablo 48: Psikolojik Sermaye Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Psikolojik Sermaye	Tukey HSD Testi	Askeri personel	Avukat	,17791	,08388	,278
			Bankacı	-,04956	,07240	,984
			Hekim	,06098	,06894	,950
			Hemşire	-,06074	,07281	,961
			Polis	-,03606	,07712	,997
		Avukat	askeri personel	-,17791	,08388	,278
			Bankacı	-,22746	,08234	,065
			Hekim	-,11692	,07932	,681
			Hemşire	<b>-,23865*</b>	,08270	<b>,047</b>
			Polis	-,21397	,08653	,134
		Bankacı	askeri personel	,04956	,07240	,984
			Avukat	,22746	,08234	,065
			Hekim	,11054	,06706	,567
			Hemşire	-,01119	,07103	1,000
			Polis	,01349	,07545	1,000
		Hekim	askeri personel	-,06098	,06894	,950
			Avukat	,11692	,07932	,681
			Bankacı	-,11054	,06706	,567
			Hemşire	-,12173	,06750	,464
			Polis	-,09704	,07213	,759
		Hemşire	askeri personel	,06074	,07281	,961
			Avukat	<b>,23865*</b>	,08270	<b>,047</b>
			Bankacı	,01119	,07103	1,000
			Hekim	,12173	,06750	,464
			Polis	,02468	,07584	1,000
		Polis	askeri personel	,03606	,07712	,997
			Avukat	,21397	,08653	,134
			Bankacı	-,01349	,07545	1,000
			Hekim	,09704	,07213	,759
			Hemşire	-,02468	,07584	1,000

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F=2,389$ ,  $p<0,05$ ). Hemşire ve avukatların psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Hemşirelerin psikolojik sermaye düzeylerinin (3,85), avukatlardan (3,61) daha yüksek olduğu; hemşirelerin psikolojik sermaye becerilerini, avukatlardan anlamlı düzeyde daha iyi kullandıkları söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarının meslek grupları açısından anlamlı fark gösterip göstermediği de incelenmiştir. Öz yeterlilik düzeyinin, çalışanların meslekleri açısından anlamlı fark göstermediği; ancak umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin bazı meslek grupları açısından farklılaştığı bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 49 ve 50’de yer almaktadır.

**Tablo 49: Meslek Gruplarının Umut Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	3,7158	,66184
Avukat	50	3,4300	,69831
Bankacı	86	3,8895	,63018
Hekim	107	3,6994	,67426
Hemşire	84	3,8929	,71821
Polis	67	3,7239	,72912
Toplam	472	3,7461	,69328

**Tablo 50: Umut Boyutu için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
,515	5	466	,765

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,765$ )  $>,05$  olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 51 ve 52’de yer almaktadır.

**Tablo 51: Umut Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	8,913	5	1,783	3,820	,002
Grup içi	217,469	466	,467		
Toplam	226,382	471			

**Tablo 52: Umut Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Umut	Tukey HSD Testi	Askeri personel	avukat	,28581	,12376	,192
			bankacı	-,17372	,10681	,581
			hekim	,01644	,10171	1,000
			hemşire	-,17705	,10742	,567
			polis	-,00807	,11379	1,000
		avukat	askeri personel	-,28581	,12376	,192
			bankacı	<b>-,45953*</b>	,12149	<b>,002</b>
			hekim	-,26938	,11703	,195
			hemşire	<b>-,46286*</b>	,12202	<b>,002</b>
			polis	-,29388	,12767	,195
		bankacı	askeri personel	,17372	,10681	,581
			avukat	<b>,45953*</b>	,12149	<b>,002</b>
			hekim	,19016	,09893	,390
			hemşire	-,00332	,10480	1,000
			polis	,16565	,11132	,672
		hekim	askeri personel	-,01644	,10171	1,000
			avukat	,26938	,11703	,195
			bankacı	-,19016	,09893	,390
			hemşire	-,19348	,09958	,377
			polis	-,02450	,10643	1,000
		hemşire	askeri personel	,17705	,10742	,567
			avukat	<b>,46286*</b>	,12202	<b>,002</b>
			bankacı	,00332	,10480	1,000
			hekim	,19348	,09958	,377
			polis	,16898	,11190	,658
		polis	askeri personel	,00807	,11379	1,000
			avukat	,29388	,12767	,195
			bankacı	-,16565	,11132	,672
			hekim	,02450	,10643	1,000
			hemşire	-,16898	,11190	,658

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların umut düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F=3,820$ ,  $p<0,05$ ).

Hemşire ve avukatların, bankacı ve avukatların umut düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Hemşirelerin (3,89) ve bankacıların (3,88), umut düzeylerinin avukatlardan (3,43) daha yüksek olduğu söylenebilir. Hemşirelerin ve bankacıların amaçlara ulaşma konusunda avukatlardan daha umut dolu oldukları görülmektedir.

Dayanıklılık düzeyinin meslek grupları açısından farklılaşığına yönelik bulgular tablo 53 ve 54’de yer almaktadır.

**Tablo 53: Meslek Gruplarının Dayanıklılık Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	3,9026	,69413
Avukat	50	3,8040	,68511
Bankacı	86	3,9302	,57375
Hekim	107	3,8374	,61560
Hemşire	84	4,1381	,54039
Polis	67	3,8955	,59121
Toplam	472	3,9233	,61995

**Tablo 54: Dayanıklılık Boyutu için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
1,406	5	466	,221

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,221$ )  $>,05$  olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 55 ve 56'da yer almaktadır.

**Tablo 55: Dayanıklılık Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	5,466	5	1,093	2,902	,014
Grup içi	175,557	466	,377		
Toplam	181,024	471			

**Tablo 56: Dayanıklılık Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Dayanıklılık	Tukey HSD Testi	askeri personel	avukat	,09856	,11120	,950
			bankacı	-,02767	,09597	1,000
			hekim	,06518	,09138	,980
			hemşire	-,23553	,09651	,145
			polis	,00704	,10224	1,000
		avukat	askeri personel	-,09856	,11120	,950
			bankacı	-,12623	,10916	,857
			hekim	-,03338	,10515	1,000
			hemşire	<b>-,33410*</b>	,10963	<b>,029</b>
			polis	-,09152	,11471	,968
		bankacı	askeri personel	,02767	,09597	1,000
			avukat	,12623	,10916	,857
			hekim	,09285	,08889	,903
			hemşire	-,20786	,09416	,236
			polis	,03471	,10002	,999
		hekim	askeri personel	-,06518	,09138	,980
			avukat	,03338	,10515	1,000
			bankacı	-,09285	,08889	,903
			hemşire	<b>-,30071*</b>	,08947	<b>,011</b>
			polis	-,05814	,09562	,990
		hemşire	askeri personel	,23553	,09651	,145
			avukat	<b>,33410*</b>	,10963	<b>,029</b>
			bankacı	,20786	,09416	,236
			hekim	<b>,30071*</b>	,08947	<b>,011</b>
			polis	,24257	,10054	,154
		polis	askeri personel	-,00704	,10224	1,000
			avukat	,09152	,11471	,968
			bankacı	-,03471	,10002	,999
hekim	,05814		,09562	,990		
hemşire	-,24257		,10054	,154		

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F=2,902$ ,  $p<0,05$ ). Hemşire ve avukatların, hemşire ve hekimlerin dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Hemşirelerin(4,13) dayanıklılık düzeylerinin avukatlardan (3,80) ve hekimlerden (3,83) daha yüksek olduğu söylenebilir. Hemşirelerin işlerinde karşılarına çıkan engellerle başa çıkma ve kendilerini toparlamada avukatlardan ve hekimlerden daha başarılı oldukları görülmektedir.

İyimserlik düzeyinin meslek grupları açısından farklılaştığına yönelik bulgular tablo 57 ve 58’de yer almaktadır.

**Tablo 57: Meslek Gruplarının İyimserlik Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	3,6538	,70852
Avukat	50	3,3250	,64731
Bankacı	86	3,8023	,59670
Hekim	107	3,5771	,77810
Hemşire	84	3,9077	,71324
Polis	67	3,6754	,69633
Toplam	472	3,6769	,71528

**Tablo 58: İyimserlik Boyutu için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
1,987	5	466	,079



Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,079$ )  $>,05$  olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 59 ve 60'da yer almaktadır.

**Tablo 59: İyimserlik Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	13,128	5	2,626	5,370	,000
Grup içi	227,850	466	,489		
Toplam	240,978	471			

**Tablo 60: İyimserlik Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
İyimserlik	Tukey HSD Testi	askeri personel	avukat	,32885	,12668	,100
			bankacı	-,14848	,10933	,752
			hekim	,07674	,10411	,977
			hemşire	-,25389	,10995	,192
			polis	-,02153	,11647	1,000
		avukat	askeri personel	-,32885	,12668	,100
			bankacı	-, <b>47733*</b>	,12436	, <b>002</b>
			hekim	-,25210	,11979	,287
			hemşire	-, <b>58274*</b>	,12490	, <b>000</b>
			polis	-,35037	,13068	,081
		bankacı	askeri personel	,14848	,10933	,752
			avukat	, <b>47733*</b>	,12436	, <b>002</b>
			hekim	,22522	,10127	,229
			hemşire	-,10541	,10727	,923
			polis	,12695	,11394	,875
		hekim	askeri personel	-,07674	,10411	,977
			avukat	,25210	,11979	,287
			bankacı	-,22522	,10127	,229
			hemşire	-, <b>33064*</b>	,10193	, <b>016</b>
			polis	-,09827	,10894	,946
		hemşire	askeri personel	,25389	,10995	,192
			avukat	, <b>58274*</b>	,12490	, <b>000</b>
			bankacı	,10541	,10727	,923
			hekim	, <b>33064*</b>	,10193	, <b>016</b>
			polis	,23236	,11454	,328
		polis	askeri personel	,02153	,11647	1,000
			avukat	,35037	,13068	,081
			bankacı	-,12695	,11394	,875
			hekim	,09827	,10894	,946
			hemşire	-,23236	,11454	,328

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F=5,370$ ,

$p < 0,05$ ). Hemşire ve avukatların, hemşire ve hekimlerin, avukat ve bankacıların iyimserlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. Hemşirelerin (3,90) iyimserlik düzeylerinin, hekimlerden (3,57) ve avukatlardan (3,32) daha yüksek olduğu söylenebilir. Bankacıların (3,80) da iyimserlik düzeyleri avukatlardan (3,32) daha yüksektir. Dolayısıyla, hemşirelerin hekimlere ve avukatlara; bankacıların da avukatlara göre yaşanan olayların olumlu etkilerinden daha fazla yararlanabildikleri ve pozitif çıktılar elde etmek için gerçekçi bir iyimserliğe sahip oldukları söylenebilir.

### 5.3.2. İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

İş-aile çatışması ve alt boyutlarının, araştırmada kullanılan demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla, öncelikle çalışanların ortalama iş-aile çatışma düzeylerinin istatistiksel açıdan belirlenmesine yönelik t testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular tablo 61’de yer almaktadır.

**Tablo 61: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Grup T Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
İş-Aile Çatışması	472	3,3227	,95010	471	7,380	,000
Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışması	472	3,4188	1,12887	471	8,060	,000
Stres Tabanlı İş-Aile Çatışması	472	3,4138	1,08698	471	8,272	,000
Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışması	472	3,1356	1,04306	471	2,824	,005

Katılımcıların iş-aile çatışma düzeylerinin ortalamasının üstünde (3,32) olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Zaman (3,41) ve stres (3,41) tabanlı iş-aile çatışmalarının orta düzeyin üstünde yaşandığı görülmektedir. İş ve aile hayatı arasındaki zaman ve stres yönetiminin başarıyla gerçekleştirilmediği söylenebilir. İş yaşamındaki davranışların aile hayatındaki davranışları olumsuz etkileme düzeyinin diğer çatışma türlerine göre daha düşük düzeyde (3,13) yaşandığı görülmektedir.

İş-aile çatışması ve alt boyutlarının cinsiyet açısından farklılık gösterip göstermediğine de bakılmıştır. Sadece davranış tabanlı iş-aile çatışmasının cinsiyet açısından fark göstermediği görülmüştür. Analiz sonuçları tablo 62’de özetlenmiştir.

**Tablo 62: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
İş-Aile Çatışması	Kadın	229	3,4119	,91747	470	1,986	<b>,048</b>
	Erkek	243	3,2387	,97428			
Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışması	Kadın	229	3,5357	1,07891	470	2,192	<b>,029</b>
	Erkek	243	3,3086	1,16552			
Stres Tabanlı İş-Aile Çatışması	Kadın	229	3,5881	1,06130	470	3,419	<b>,001</b>
	Erkek	243	3,2497	1,08747			

Elde edilen bulgulara göre, kadın çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin ortalaması (3,41), erkek çalışanların ortalamasından (3,23) daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç kadın çalışanların iş-aile çatışmasını erkeklerden daha fazla yaşadığı şeklinde yorumlanabilir. İş-aile çatışmasının alt boyutları açısından bir değerlendirme yapıldığında, kadın çalışanların (3,53) zaman tabanlı iş aile çatışmasını, erkek çalışanlardan (3,30) daha fazla yaşadıkları görülmektedir. Yine, kadın çalışanların (3,58) stres tabanlı iş-aile çatışma düzeyinin erkek çalışanlardan (3,24) daha yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, kadınların iş ve aile hayatı arasındaki zamanı ve stresi dengeleme konusunda daha başarısız oldukları ileri sürülebilir. Kadının iş hayatının gereklerini yerine getirirken, aile hayatından da tamamen sorumlu tutulması, en önemli sebeplerden biri olarak görülebilir. Yerli ve yabancı literatüre baktığımızda iş-aile çatışmasını cinsiyet açısından inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Byron (2005), Parasuraman ve Simmers (2001) erkeklerin iş-aile çatışma düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu belirtirlerken; Aycan ve Eskin (2005), Cinamon (2006), Özen ve Uzun (2005), Grönlund (2007), Ercan (2009), Higgins vd. (1994), Mcelwain vd. (2005) ve Grzywacz vd. (2007) kadınların daha fazla iş-aile çatışması yaşadıklarını belirtmişlerdir. Madsen (2003) erkeklerin davranış tabanlı iş-aile çatışma düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Ancak bazı çalışmalarda (Bragger vd., 2005; Kahya ve Kesen, 2014; Dönmez vd., 2013; Eagle vd., 1997; Perrone vd., 2006; Frone vd., 1992b; Winslow, 2005; Balmforth ve Gardner, 2006) iş-aile çatışma düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ileri sürülmektedir.

Dolayısıyla, araştırmadaki bulgular doğrultusundaki sonuçlar yanında, tersi sonuçlar elde eden çalışmalar da bulunmaktadır.

İş-aile çatışmasının alt boyutu davranış tabanlı iş-aile çatışmasının medeni durum açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Bulgular tablo 63'de özetlenmiştir.

**Tablo 63: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Davranış tabanlı iş-aile çatışması	Evli	291	3,2360	1,04720	467	2,760	<b>,006</b>
	Bekar	178	2,9644	1,01185			

Elde edilen bulgulara göre, evli (3,23) çalışanların davranış tabanlı iş-aile çatışmasını daha yüksek düzeyde yaşadıkları görülmektedir. Evli çalışanların işlerindeki davranış şeklini ailelerinde uygulamaya çalıştıklarından dolayı davranış tabanlı iş-aile çatışması yaşadıkları söylenebilir. Elde edilen sonuca benzer olarak, evli (Deniz ve Özalp, 2014; Aras ve Karakiraz, 2013; Yıldırım vd., 2014) çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirten çalışmaların aksine medeni durum (Byron, 2005; Madsen, 2003; Kahya ve Kesen, 2014; Balmforth ve Gardner, 2006) açısından iş-aile çatışma düzeyinin değişmediğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Bhave vd. (2010) tarafından yapılan bir araştırmada evli erkeklerin iş-aile çatışma düzeylerinin daha yüksek olduğu savunulmaktadır.

İş-aile çatışması ve alt boyutlarının çalışılan bir üst yöneticinin cinsiyeti açısından anlamlı fark gösterdiğine yönelik analiz sonuçları tablo 64'de özetlenmiştir.

**Tablo 64: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Yöneticinin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Yöneticinin Cinsiyeti	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
İş-aile çatışması	Kadın	135	3,5786	,90033	470	3,754	<b>,000</b>
	Erkek	337	3,2202	,95146			
Zaman tabanlı iş-aile çatışması	Kadın	135	3,6963	1,06307	470	3,418	<b>,001</b>
	Erkek	337	3,3076	1,13681			
Stres tabanlı iş-aile çatışması	Kadın	135	3,7358	,99509	470	4,142	<b>,000</b>
	Erkek	337	3,2849	1,09681			
Davranış tabanlı iş-aile çatışması	Kadın	135	3,3037	1,04815	470	2,225	<b>,027</b>
	Erkek	337	3,0682	1,03492			

Elde edilen bulgulara göre, kadın yöneticiyle çalışanların iş-aile çatışmasını (3,57), zaman (3,69), stres (3,73) ve davranış (3,30) tabanlı iş-aile çatışmasını daha fazla yaşadıkları görülmektedir. İşyerindeki stresin aile alanındaki sorumlulukları olumsuz yönde etkilemesinin oldukça yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

İş-aile çatışması ve alt boyutu davranış tabanlı iş-aile çatışması çalışılan sektör açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Analize ilişkin sonuçlar tablo 65’de yer almaktadır.

**Tablo 65: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Çalışılan Sektör Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Sektör	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
İş-aile çatışması	Kamu	365	3,3781	,95418	469	2,439	<b>,015</b>
	Özel	106	3,1237	,91359			
Davranış tabanlı iş-aile çatışması	Kamu	365	3,2201	1,04213	469	3,369	<b>,001</b>
	Özel	106	2,8365	,99655			

Katılımcılardan kamu sektöründe çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin(3,37) özel sektörde çalışanlardan (3,12) daha yüksek olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe çalışanlar, işteki sorumlulukların aile sorumluluklarını yerine getirmeyi engellediğini düşündüklerinden, daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadırlar. Kamu (3,22) sektöründe çalışanların davranış tabanlı iş-aile çatışmasını daha çok yaşadıkları söylenebilir. Kamu sektöründe çalışanların davranış özellikleri, evdeki rollerinin beklentileri ile uyuşmadığından davranış tabanlı iş-aile çatışmasını daha yüksek düzeyde yaşadıkları saptanmıştır.

İş-aile çatışmasının alt boyutu “Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışması”nın çalışanların çocuk sahibi olup olmamaları açısından anlamlı fark gösterdiği tablo 66’da özetlenmiştir.

**Tablo 66: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olup/Olmama Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Çocuk sahibi	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışması	Hayır	245	3,0082	1,00542	470	-2,777	<b>,006</b>
	Evet	227	3,2731	1,06744			

Elde edilen bulgulara göre, çocuk sahibi olanların (3,27) daha yüksek davranış tabanlı iş-aile çatışması yaşadıkları görülmektedir. Çocuk sahibi olanların,

işlerindeki davranış şekillerini ailelerinde uygulamaya çalıştıklarından davranış tabanlı iş-aile çatışmasını daha yoğun algıladıkları söylenebilir. Araştırmadaki sonuca benzer olarak, çocuk sahibi (Carlson, 1999; Bragger vd., 2005; Karatepe ve Karadas, 2014; Yıldırım vd., 2014; Premeaux vd., 2007) olan çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır. Burke vd. (2013) bekar ve çocuk sahibi olmayan çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha düşük olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hill (2005) ise çocuk sahibi erkeklerin iş-aile çatışma düzeylerinin daha yüksek olduğunu savunmuştur. Ancak, çocuk sahibi olma (Byron, 2005; Nordenmark, 2013) açısından iş-aile çatışma düzeyinin değişmediğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır.

İş-aile çatışması ve alt boyutları bir üst yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark göstermemektedir. Ancak, iş-aile çatışması, zaman ve stres tabanlı iş-aile çatışması düzeylerinin çalışılan yöneticinin yaşı açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Buna yönelik sonuçlar tablo 67’de özetlenmiştir.

**Tablo 67: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Çalışılan Yöneticinin Yaşı Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Çalışılan yöneticinin yaşı	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	T	p
İş-Aile Çatışması	40 yaş ve altı	118	3,4846	,92454	463	3,102	<b>,002</b>
	40 yaş üstü	277	3,2074	,95983			
Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışması	40 yaş ve altı	118	3,6011	1,09113	463	2,986	<b>,003</b>
	40 yaş üstü	277	3,2840	1,14506			
Stres Tabanlı İş-Aile Çatışması	40 yaş ve altı	118	3,6259	1,07203	463	3,568	<b>,000</b>
	40 yaş üstü	277	3,2623	1,08244			

Elde edilen bulgulara göre, 40 yaş ve altında yöneticiyle çalışanların iş-aile çatışmasını (3,48), zaman tabanlı (3,60) ve stres tabanlı (3,62) iş-aile çatışmasını daha fazla yaşadıkları görülmektedir. 40 yaşın üzerindeki yöneticilerin, çalışanlarının iş-aile sorumluluklarını zaman ve stres açısından daha başarılı bir şekilde yönettikleri söylenebilir.

İş-aile çatışması ve alt boyutlarının toplam deneyim açısından anlamlı fark göstermediği bulunmuştur. Ancak davranış tabanlı iş-aile çatışmasının mevcut işyerindeki deneyim açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analiz sonuçlarına ilişkin bulgular tablo 68’de yer almaktadır.

**Tablo 68: İş-Aile Çatışması ve Alt Boyutlarının Mevcut İşyerindeki Deneyim Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Mevcut işyerindeki deneyim	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	T	p
Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışması	5 yıl ve daha az 6 yıl ve daha fazla	234 238	3,0171 3,2521	1,06117 1,01370	470	-2,460	<b>,014</b>

Elde edilen bulgulara göre, mevcut işyerinde 6 yıl ve daha fazla süreden beri çalışanların daha yüksek davranış tabanlı iş-aile çatışması (3,25) yaşadıkları görülmektedir. Mevcut işyerinde deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların, işyerindeki davranış şekillerini ailelerinde daha fazla uygulamaya çalıştıkları; bunun da davranış tabanlı iş-aile çatışmasına yol açtığı söylenebilir.

İş-aile çatışması ve alt boyutlarının, katılımcıların meslek grupları açısından fark gösterip göstermediğini anlamak için tek faktörlü varyans analizi (one-way anova) yapılmıştır. Öncelikle iş-aile çatışmasının meslek grupları açısından fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Daha sonra alt boyutları açısından analiz yapılmıştır. İş-aile çatışmasının meslek grupları açısından farklılık gösterdiği bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 69 ve 70’de özetlenmiştir.

**Tablo 69: Meslek Gruplarının İş-Aile Çatışma Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	3,2650	,92152
Avukat	50	2,9222	,81503
Bankacı	86	3,2972	,92719
Hekim	107	3,2253	1,00064
Hemşire	84	3,7328	,81743
Polis	67	3,3632	1,02231
Toplam	472	3,3227	,95010

**Tablo 70: İş-Aile Çatışma Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
1,494	5	466	,190

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $F_{(190)} > ,05$ ) olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 71 ve 72’de yer almaktadır.

**Tablo 71: İş-Aile Çatışma Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	23,587	5	4,717	5,474	,000
Grup içi	401,582	466	,862		
Toplam	425,169	471			

**Tablo 72: İş-Aile Çatışma Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
İş-Aile Çatışması	Tukey HSD Testi	askeri personel	avukat	,34274	,16818	,322
			bankacı	-,03220	,14515	1,000
			hekim	,03962	,13821	1,000
			hemşire	<b>-,46785*</b>	,14597	<b>,018</b>
			polis	-,09823	,15463	,988
		avukat	askeri personel	-,34274	,16818	,322
			bankacı	-,37494	,16509	,208
			hekim	-,30312	,15903	,400
			hemşire	<b>-,81058*</b>	,16581	<b>,000</b>
			polis	-,44096	,17349	,114
		bankacı	askeri personel	,03220	,14515	1,000
			avukat	,37494	,16509	,208
			hekim	,07182	,13444	,995
			hemşire	<b>-,43565*</b>	,14241	<b>,028</b>
			polis	-,06603	,15127	,998
		hekim	askeri personel	-,03962	,13821	1,000
			avukat	,30312	,15903	,400
			bankacı	-,07182	,13444	,995
			hemşire	<b>-,50747*</b>	,13533	<b>,003</b>
			polis	-,13785	,14462	,932
		hemşire	askeri personel	<b>,46785*</b>	,14597	<b>,018</b>
			avukat	<b>,81058*</b>	,16581	<b>,000</b>
			bankacı	<b>,43565*</b>	,14241	<b>,028</b>
			hekim	<b>,50747*</b>	,13533	<b>,003</b>
			polis	,36962	,15206	,148
		polis	askeri personel	,09823	,15463	,988
			avukat	,44096	,17349	,114
			bankacı	,06603	,15127	,998
			hekim	,13785	,14462	,932
			hemşire	-,36962	,15206	,148



Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların iş aile çatışma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F=5,474$ ,  $p<0,05$ ). Hemşirelerin iş-aile çatışma düzeylerinin askeri personeller, avukatlar, bankacılar ve hekimlerden farklı olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin (3,73) iş-aile çatışma düzeylerinin hekimlerden (3,22), avukatlardan (2,92), bankacılardan (3,29) ve askeri personellerden (3,26) daha yüksek olduğu söylenebilir. İş-aile çatışmasını en yüksek düzeyde hemşirelerin, en düşük düzeyde avukatların yaşadığı görülmektedir.

İş-aile çatışmasının alt boyutlarından zaman tabanlı iş-aile çatışmasının meslek grupları açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 73 ve 74’de yer almaktadır.

**Tablo 73: Meslek Gruplarının Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	3,3632	1,14111
Avukat	50	3,0867	1,11231
Bankacı	86	3,3760	1,08441
Hekim	107	3,3115	1,17296
Hemşire	84	3,8492	,90278
Polis	67	3,4179	1,25038
Toplam	472	3,4188	1,12887

**Tablo 74: Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
3,631	5	466	,003

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,003$ )  $<,05$  olduğu için, varyansların homojenliği sağlanamamıştır. Ortalamalar arasında karşılaştırma yapmak için Brown-Forsythe ve Welch testleri kullanılmıştır (Kalaycı, 2010: 137). Teste için sonuçlar tablo 75’de yer almaktadır.

**Tablo 75: Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu**

		İstatistik	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışması	Welch	4,759	5	199,681	,000
	Brown-Forsythe	3,645	5	410,529	,003

İş-aile çatışmasının hangi gruplar açısından farklılık gösterdiğini belirlemek için Tablo 76’da görülen Tamhane testi yapılmıştır.

**Tablo 76: Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Zaman Tabanlı İş-Aile Çatışması	Tamhane Testi	askeri personel	Avukat	,27658	,20356	,946
			Bankacı	-,01272	,17426	1,000
			Hekim	,05172	,17191	1,000
			Hemşire	<b>-,48596*</b>	,16247	<b>,048</b>
			Polis	-,05466	,20007	1,000
		avukat	askeri personel	-,27658	,20356	,946
			Bankacı	-,28930	,19601	,901
			Hekim	-,22486	,19391	,986
			Hemşire	<b>-,76254*</b>	,18560	<b>,001</b>
			Polis	-,33124	,21927	,884
		bankacı	askeri personel	,01272	,17426	1,000
			Avukat	,28930	,19601	,901
			Hekim	,06444	,16289	1,000
			Hemşire	<b>-,47324*</b>	,15289	<b>,034</b>
			Polis	-,04194	,19238	1,000
		hekim	askeri personel	-,05172	,17191	1,000
			Avukat	,22486	,19391	,986
			Bankacı	-,06444	,16289	1,000
			Hemşire	<b>-,53768*</b>	,15020	<b>,007</b>
			Polis	-,10638	,19025	1,000
		hemşire	askeri personel	<b>,48596*</b>	,16247	<b>,048</b>
			Avukat	<b>,76254*</b>	,18560	<b>,001</b>
			Bankacı	<b>,47324*</b>	,15289	<b>,034</b>
			Hekim	<b>,53768*</b>	,15020	<b>,007</b>
			Polis	,43130	,18176	,253
		polis	askeri personel	,05466	,20007	1,000
			Avukat	,33124	,21927	,884
			Bankacı	,04194	,19238	1,000
Hekim	,10638		,19025	1,000		
Hemşire	-,43130		,18176	,253		

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların zaman tabanlı iş-aile çatışma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). Hemşirelerin zaman tabanlı iş-aile çatışma düzeylerinin askeri personellerden, avukatlardan, bankacılardan ve hekimlerden farklı olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin (3,84) zaman tabanlı iş-aile çatışma düzeylerinin hekimlerden (3,31), avukatlardan (3,08), bankacılardan (3,37) ve askeri personellerden (3,36) daha yüksek olduğu söylenebilir. Zaman tabanlı iş-aile çatışmasını en yoğun olarak yaşayanların hemşireler, en az yoğunlukta yaşayanların avukatlar olduğu görülmektedir. Avukatların diğer meslek gruplarına göre daha esnek çalışma olanaklarına sahip olması bu sonuçta etkili olabilir.

İş-aile çatışmasının alt boyutlarından stres tabanlı iş-aile çatışmasının meslek grupları açısından anlamlı fark gösterdiğine yönelik bulgular tablo 77 ve 78'de özetlenmiştir.

**Tablo 77: Meslek Gruplarının Stres Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	3,1880	1,02718
Avukat	50	3,0333	1,02187
Bankacı	86	3,4380	1,05442
Hekim	107	3,3209	1,11115
Hemşire	84	3,9762	,92530
Polis	67	3,3731	1,15982
Toplam	472	3,4138	1,08698

**Tablo 78: Stres Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
2,161	5	466	,057

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,057$ )  $>,05$  olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 79 ve 80’de özetlenmiştir.

**Tablo 79: Stres Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	38,866	5	7,773	6,998	,000
Grup içi	517,630	466	1,111		
Toplam	556,496	471			

**Tablo 80: Stres Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Stres Tabanlı İş-Aile Çatışması	Tukey HSD Testi	askeri personel	avukat	,15470	,19094	,966
			bankacı	-,24995	,16479	,654
			hekim	-,13284	,15691	,959
			hemşire	<b>-,78816*</b>	,16572	,000
			polis	-,18510	,17556	,899
		avukat	askeri personel	-,15470	,19094	,966
			bankacı	-,40465	,18744	,259
			hekim	-,28754	,18055	,604
			hemşire	<b>-,94286*</b>	,18825	,000
			polis	-,33980	,19696	,516
		bankacı	askeri personel	,24995	,16479	,654
			avukat	,40465	,18744	,259
			hekim	,11711	,15264	,973
			hemşire	<b>-,53821*</b>	,16168	,012
			polis	,06485	,17174	,999
		hekim	askeri personel	,13284	,15691	,959
			avukat	,28754	,18055	,604
			bankacı	-,11711	,15264	,973
			hemşire	<b>-,65532*</b>	,15364	,000
			polis	-,05226	,16420	1,000
		hemşire	askeri personel	<b>,78816*</b>	,16572	,000
			avukat	<b>,94286*</b>	,18825	,000
			bankacı	<b>,53821*</b>	,16168	,012
			hekim	<b>,65532*</b>	,15364	,000
			polis	<b>,60306*</b>	,17263	,007
		polis	askeri personel	,18510	,17556	,899
			avukat	,33980	,19696	,516
			bankacı	-,06485	,17174	,999
			hekim	,05226	,16420	1,000
			hemşire	<b>-,60306*</b>	,17263	,007

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların stres tabanlı iş-aile çatışma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F=5,474$ ,  $p<0,05$ ). Hemşirelerin stres tabanlı iş-aile çatışma düzeylerinin askeri personellerden, avukatlardan, bankacılardan, hekimlerden ve polislerden farklı

olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin (3,97) stres tabanlı iş-aile çatışma düzeylerinin hekimlerden (3,32), avukatlardan (3,03), bankacılardan (3,43), polislerden (3,37) ve askeri personellerden (3,18) daha yüksek olduğu söylenebilir. Stres tabanlı iş-aile çatışmasını en yüksek düzeyde hemşirelerin, en düşük düzeyde avukatların yaşadığı görülmektedir. Hemşirelerin iş alanlarındaki stresin aile hayatlarını, diğer meslek gruplarına göre daha olumsuz etkilediği ifade edilebilir.

İş-aile çatışmasının alt boyutlarından davranış tabanlı iş-aile çatışmasının meslek grupları açısından anlamlı fark gösterdiğine yönelik bulgular tablo 81 ve 82’de özetlenmiştir.

**Tablo 81: Meslek Gruplarının Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyine İlişkin Bazı İstatistikleri**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	3,2436	,96501
Avukat	50	2,6467	,97685
Bankacı	86	3,0775	1,00153
Hekim	107	3,0436	1,09801
Hemşire	84	3,3730	1,01844
Polis	67	3,2985	1,06067
Toplam	472	3,1356	1,04306

**Tablo 82: Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
,746	5	466	,589

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,589$ )  $>,05$  olduğu için, varyanslar eşit kabul edilmektedir. Bu nedenle de, gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Teste ilişkin sonuçlar tablo 83 ve 84’de yer almaktadır.

**Tablo 83: Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi Tablosu**

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serb.Der.	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	20,571	5	4,114	3,898	,002
Grup içi	491,862	466	1,055		
Toplam	512,433	471			

**Tablo 84: Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışma Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tukey Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Davranış Tabanlı İş-Aile Çatışması	Tukey HSD Testi	askeri personel	avukat	<b>,59692*</b>	,18612	<b>,018</b>
			bankacı	,16607	,16064	,906
			hekim	,19998	,15296	,781
			hemşire	-,12943	,16155	,967
			polis	-,05492	,17113	1,000
		Avukat	askeri personel	<b>-,59692*</b>	,18612	<b>,018</b>
			bankacı	-,43085	,18271	,173
			hekim	-,39695	,17600	,215
			hemşire	<b>-,72635*</b>	,18351	<b>,001</b>
			polis	<b>-,65184*</b>	,19200	<b>,010</b>
		Bankacı	askeri personel	-,16607	,16064	,906
			avukat	,43085	,18271	,173
			hekim	,03391	,14879	1,000
			hemşire	-,29550	,15760	,419
			polis	-,22099	,16741	,774
		Hekim	askeri personel	-,19998	,15296	,781
			avukat	,39695	,17600	,215
			bankacı	-,03391	,14879	1,000
			hemşire	-,32940	,14977	,240
			polis	-,25489	,16006	,604
		Hemşire	askeri personel	,12943	,16155	,967
			avukat	<b>,72635*</b>	,18351	<b>,001</b>
			bankacı	,29550	,15760	,419
			hekim	,32940	,14977	,240
			polis	,07451	,16828	,998
		Polis	askeri personel	,05492	,17113	1,000
			avukat	<b>,65184*</b>	,19200	<b>,010</b>
			bankacı	,22099	,16741	,774
			hekim	,25489	,16006	,604
			hemşire	-,07451	,16828	,998

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların davranış tabanlı iş-aile çatışma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F=3,898$ ,  $p<0,05$ ). Davranış tabanlı iş-aile çatışmasının, askeri personeller ve avukatlar, avukatlar ve hemşireler, avukatlar ve polisler arasında anlamlı fark gösterdiği görülmektedir. Askeri personellerin (3,24), hemşirelerin (3,37) ve polislerin (3,29); avukatlardan (2,64) daha yüksek davranış tabanlı iş-aile çatışması yaşadıkları söylenebilir. Askeri personellerin, hemşirelerin ve polislerin mesleklerinin gerektirdiği özellikler düşünüldüğünde, aile hayatlarının bu özelliklerden dolayı olumsuz etkilenebileceği ileri sürülebilir.

### 5.3.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının, araştırmada kullanılan demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Bu amaçla, öncelikle çalışanların ortalama psikolojik sermaye düzeylerinin istatistiksel açıdan belirlenmesine yönelik t testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular tablo 85’de yer almaktadır.

**Tablo 85: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarına İlişkin Tek Grup T Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	Serb.Der.	t	p
Lider-Üye Etkileşimi	472	3,3263	1,00565	471	7,049	,000
Etki	472	3,2931	1,19389	471	5,333	,000
Sadakat	472	3,2768	1,14552	471	5,250	,000
Katkı	472	3,4965	1,01904	471	10,585	,000
Mesleki Saygı	472	3,2387	1,15857	471	4,476	,000

Katılımcıların lider-üye etkileşim düzeylerinin (3,32) de ortalamanın üstünde olduğu söylenebilir. Alt boyutlar açısından değerlendirme yapıldığında en yüksek ortalamanın katkı (3,49), en düşük ortalamanın ise mesleki saygı (3,23) boyutuna ait olduğu görülmektedir. Astarların gözünden liderlerinin işe yaptıkları katkının diğer boyutlara göre yüksek olarak değerlendirildiği söylenebilir. Ancak, liderlerin mesleki saygı düzeylerinin diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde algılandığı görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ve tüm alt boyutları cinsiyet açısından anlamlı fark göstermektedir. Analize ilişkin bulgular tablo 86’de görülmektedir.

**Tablo 86: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Serb.Der.	t	p
Lider-Üye Etkileşimi	Kadın	229	3,4614	,97905	470	2,856	<b>,004</b>
	Erkek	243	3,1989	1,01571			
Etki	Kadın	229	3,4483	1,16473	470	2,762	<b>,006</b>
	Erkek	243	3,1468	1,20488			
Sadakat	Kadın	229	3,4119	1,12721	470	2,501	<b>,013</b>
	Erkek	243	3,1495	1,15034			
Katkı	Kadın	229	3,5953	,94912	470	2,053	<b>,041</b>
	Erkek	243	3,4033	1,07443			
Mesleki Saygı	Kadın	229	3,3901	1,14970	470	2,776	<b>,006</b>
	Erkek	243	3,0960	1,15108			

Kadın çalışanların (3,46) lider-üye etkileşim düzeylerinin, erkek çalışanlardan (3,19) daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların tüm alt boyutlardaki ortalama puanlarının, erkek çalışanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, kadınların liderleriyle kurdukları ilişkilerin erkeklere göre daha kaliteli olduğu ileri sürülebilir. Koçoğlu vd. (2014) tarafından yapılan bir araştırmada ise lider-üye etkileşim düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ileri sürülmektedir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutu olan “katkı”, çalışanların medeni durumu açısından anlamlı fark göstermektedir. Bulgular tablo 87’de özetlenmiştir.

**Tablo 87: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Medeni durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Serb.Der.	t	P
Katkı	Evli	291	3,6082	1,02611	467	2,915	<b>,004</b>
	Bekar	178	3,3277	,98671			

Elde edilen bulgulara göre, evli (3,60) çalışanların katkı düzeyine yönelik algılarının ortalamadan oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Evli çalışanlar, bekar çalışanlara oranla gösterdikleri sorumluluk karşısında liderlerinin çeşitli kaynaklar ve olanaklar sunduklarını daha çok düşünmektedirler.



Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının çalışılan bir üst yöneticinin cinsiyeti açısından anlamlı fark gösterdiğine yönelik analiz sonuçları tablo 88’de özetlenmiştir.

**Tablo 88: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Yöneticinin Cinsiyeti Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Yöneticinin Cinsiyeti	N	Ortalama	Standart Sapma	Serb.Der.	t	p
Lider-üye etkileşimi	Kadın	135	3,7247	,99409	470	5,622	<b>,000</b>
	Erkek	337	3,1667	,96656			
Etki	Kadın	135	3,7531	1,14385	470	5,458	<b>,000</b>
	Erkek	337	3,1088	1,16498			
Katkı	Kadın	135	3,7704	,93439	470	3,747	<b>,000</b>
	Erkek	337	3,3867	1,03211			
Sadakat	Kadın	135	3,6790	1,10134	470	4,946	<b>,000</b>
	Erkek	337	3,1157	1,12458			
Mesleki saygı	Kadın	135	3,6963	1,18620	470	5,604	<b>,000</b>
	Erkek	337	3,0554	1,09664			

Kadın yöneticiyle çalışanların lider-üye etkileşim (3,72) ve alt boyutları etki (3,75), katkı (3,77), sadakat (3,67), mesleki saygı (3,69) düzeylerinin ortalamanın oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, kadın yöneticiyle çalışanların lider-üye etkileşim düzeylerinin hem boyut hem de genel düzeyde daha yüksek olduğu söylenebilir.

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutları “etki” ve “sadakat”, çalışılan sektör açısından anlamlı fark göstermektedir. Analize ilişkin bulgular tablo 89’da özetlenmiştir.

**Tablo 89: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Çalışılan Sektör Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Sektör	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Lider Üye Etkileşimi	Kamu	365	3,2639	1,02776	469	-2,444	<b>,015</b>
	Özel	106	3,5338	,90126			
Etki	Kamu	365	3,2027	1,20856	469	-2,997	<b>,003</b>
	Özel	106	3,5943	1,09545			
Sadakat	Kamu	365	3,1881	1,15836	469	-3,090	<b>,002</b>
	Özel	106	3,5755	1,05463			

Elde edilen bulgulara göre, özel sektörde çalışanların lider-üye etkileşim (3,53), etki (3,59) ve sadakat (3,57) düzeylerinin kamu sektöründe çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel sektörde çalışanların liderlerine karşı mesleki hayranlıktan ziyade, kişisel hayranlık duydukları söylenebilir. Özel sektörde çalışanlar, zor durumda kaldıklarında liderlerinin onları daha çok koruyup kolladıklarını ve onlara destek olduklarını düşünmektedirler.

Lider-üye etkileşiminin “katkı” boyutunun, çalışanların çocuk sahibi olup/olmama açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 90’da özetlenmiştir.

**Tablo 90: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Çocuk Sahibi Olup/Olmama Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Çocuk sahibi	N	Ortalama	Standart Sapma	Serb.Der.	t	p
Katkı	Hayır	245	3,3864	,97060	470	-2,451	<b>,015</b>
	Evet	227	3,6153	1,05819			

Elde edilen bulgulara göre, çocuk sahibi olanlar (3,61) sorumluluklarını yerine getirmeleri karşılığında liderlerinin gereken kaynakları ve olanakları sunduklarını, çocuk sahibi olmayanlara (3,38) göre daha yüksek algılamaktadırlar.

Lider üye etkileşimi ve tüm alt boyutlarının çalışılan yöneticinin yaşı açısından anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 91’de yer almaktadır.

**Tablo 91: Lider-Üye Etkileşimi ve Alt Boyutlarının Çalışılan Yöneticinin Yaşı Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T-testi**

	Yöneticinin yaşı	N	Ortalama	Stand.Sapma	Serb.Der.	t	p
Lider-üye etkileşimi	40 yaş ve altı	118	3,5332	,98795	463	3,680	<b>,000</b>
	40 yaş üstü	277	3,1862	1,00469			
Etki	40 yaş ve altı	118	3,5319	1,20192	463	3,592	<b>,000</b>
	40 yaş üstü	277	3,1300	1,17198			
Sadakat	40 yaş ve altı	118	3,4965	1,10446	463	3,412	<b>,001</b>
	40 yaş üstü	277	3,1300	1,15782			
Katkı	40 yaş ve altı	118	3,6454	,96561	463	2,553	<b>,011</b>
	40 yaş üstü	277	3,3995	1,05373			
Mesleki Saygı	40 yaş ve altı	118	3,4592	1,14233	463	3,437	<b>,001</b>
	40 yaş üstü	277	3,0854	1,15658			

Elde edilen bulgulara göre, çalıştıkları bir üst yöneticinin yaşı 40 ve altında olanların lider-üye etkileşim (3,53), etki (3,53), sadakat (3,49), katkı (3,64) ve mesleki saygı (3,45) düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, yaşı 40 ve altında olan bir üst yöneticiyle çalışanların yöneticileriyle kurdukları etkileşimin hem genel hem de boyutlar açısından daha kaliteli olduğu söylenebilir.

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının toplam ve mevcut işyerindeki deneyim ve bir üst yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark göstermediği bulunmuştur. Koçoğlu vd. (2014) tarafından yapılan bir araştırmada da lider-üye etkileşim düzeyinin örgütteki kıdem açısından anlamlı fark göstermediği ileri sürülmektedir. Ancak, Graves ve Luciano (2013) tarafından yapılan bir araştırmada

da mevcut yöneticiyle çalışma yılı ile lider-üye etkileşim arasında pozitif ilişkinin olduğu belirtilmektedir.

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının meslek grupları açısından anlamlı fark gösterip göstermediğini belirlemek için tek faktörlü varyans analizi(one-way anova) yapılmıştır. Lider-üye etkileşim düzeyinin meslek gruplarına göre anlamlı fark gösterdiği bulunmuştur. Analize ilişkin bulgular tablo 92 ve 93'de yer almaktadır.

**Tablo 92: Meslek Gruplarının Lider-Üye Etkileşim Düzeylerine İlişkin Bazı İstatistikler**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	2,8622	1,03212
Avukat	50	3,3683	,83131
Bankacı	86	3,6240	,86307
Hekim	107	3,2002	,89342
Hemşire	84	3,6359	1,06670
Polis	67	3,2662	1,12528
Toplam	472	3,3263	1,00565

**Tablo 93: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
4,275	5	466	,001

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,001$ )  $<,05$  olduğu için, varyansların homojenliği sağlanamamıştır. Ortalamalar arasında karşılaştırma yapmak için tablo 94'de görülen Brown-Forsythe ve Welch seçeneklerinin kullanılması (Kalaycı, 2010: 137) uygundur.

**Tablo 94: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İçin Welch ve Brown-Forsythe Tablosu**

		İstatistik	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
Lider-Üye Etkileşimi	Welch	6,999	5	200,464	,000
	Brown-Forsythe	7,257	5	415,330	,000

Lider-üye etkileşim düzeyinin hangi gruplar açısından farklılık gösterdiğini belirlemek için Tablo 95’de görülen Tamhane testi yapılmıştır.

**Tablo 95: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Lider-Üye Etkileşimi	Tamhane Testi	askeri personel	avukat	<b>-,50615*</b>	,16577	<b>,041</b>
			bankacı	<b>-,76185*</b>	,14939	<b>,000</b>
			hekim	-,33798	,14532	,277
			hemşire	<b>-,77373*</b>	,16493	<b>,000</b>
			polis	-,40399	,18043	,335
		avukat	askeri personel	<b>,50615*</b>	,16577	<b>,041</b>
			bankacı	-,25570	,14994	,761
			hekim	,16818	,14588	,987
			hemşire	-,26758	,16543	,821
			polis	,10216	,18089	1,000
		bankacı	askeri personel	<b>,76185*</b>	,14939	<b>,000</b>
			avukat	,25570	,14994	,761
			hekim	<b>,42388*</b>	,12697	<b>,015</b>
			hemşire	-,01188	,14902	1,000
			polis	,35786	,16601	,396
		hekim	askeri personel	,33798	,14532	,277
			avukat	-,16818	,14588	,987
			bankacı	<b>-,42388*</b>	,12697	<b>,015</b>
			hemşire	<b>-,43576*</b>	,14493	<b>,045</b>
			polis	-,06601	,16235	1,000
		hemşire	askeri personel	<b>,77373*</b>	,16493	<b>,000</b>
			avukat	,26758	,16543	,821
			bankacı	,01188	,14902	1,000
			hekim	<b>,43576*</b>	,14493	<b>,045</b>
			polis	,36974	,18013	,475
		polis	askeri personel	,40399	,18043	,335
			avukat	-,10216	,18089	1,000
			bankacı	-,35786	,16601	,396
hekim	,06601		,16235	1,000		
hemşire	-,36974		,18013	,475		

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). Askeri personellerin (2,86) lider-üye etkileşim düzeylerinin; avukatlardan (3,36), bankacılardan (3,62) ve hemşirelerden (3,63) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu bulunmuştur. Bankacılar (3,62) ve hemşireler (3,63) hekimlerden (3,20) daha yüksek lider üye etkileşimine sahiptirler. Dolayısıyla, liderleriyle etkileşimleri en yüksek kaliteli olan meslek gruplarının hemşireler ve bankacılar, en düşük kaliteli meslek grubunun ise askeri personeller olduğu söylenebilir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutu “Etki” düzeyinin meslek grupları açısından farklılaştığı bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 96 ve 97’de özetlenmiştir.

**Tablo 96: Meslek Gruplarının Etki Düzeylerine İlişkin Bazı İstatistikler**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	2,6581	1,23906
Avukat	50	3,3400	1,07220
Bankacı	86	3,6124	1,04270
Hekim	107	3,2336	1,06420
Hemşire	84	3,6230	1,24591
Polis	67	3,2687	1,26496
Toplam	472	3,2931	1,19389

**Tablo 97: Etki Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
2,699	5	466	,020

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,02$ )  $< ,05$  olduğu için, varyansların homojenliği sağlanamamıştır. Ortalamalar arasında karşılaştırma yapmak için tablo 98’de görülen Brown-Forsythe ve Welch seçeneklerinin kullanılması (Kalaycı, 2010: 137) uygundur.

**Tablo 98: Etki Düzeyi için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu**

		İstatistik	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
Etki	Welch	6,866	5	199,748	,000
	Brown-Forsythe	7,420	5	420,080	,000

Etki düzeyinin hangi gruplar açısından farklılık gösterdiğini belirlemek için Tablo 99’da görülen Tamhane testi yapılmıştır.

**Tablo 99: Lider-Üye Etkileşim Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Etki	Tamhane Testi	askeri personel	Avukat	-,68188*	,20658	,019
			Bankacı	-,95428*	,17979	,000
			Hekim	-,57553*	,17398	,017
			Hemşire	-,96490*	,19535	,000
			Polis	-,61054	,20872	,059
		avukat	Askeri personel	,68188*	,20658	,019
			Bankacı	-,27240	,18877	,916
			Hekim	,10636	,18324	1,000
			Hemşire	-,28302	,20365	,936
			Polis	,07134	,21651	1,000
		bankacı	Askeri personel	,95428*	,17979	,000
			Avukat	,27240	,18877	,916
			Hekim	,37876	,15240	,189
			Hemşire	-,01061	,17641	1,000
			Polis	,34375	,19111	,687
		hekim	Askeri personel	,57553*	,17398	,017
			Avukat	-,10636	,18324	1,000
			Bankacı	-,37876	,15240	,189
			Hemşire	-,38937	,17048	,302
			Polis	-,03501	,18565	1,000
		hemşire	Askeri personel	,96490*	,19535	,000
			Avukat	,28302	,20365	,936
			Bankacı	,01061	,17641	1,000
			Hekim	,38937	,17048	,302
			Polis	,35436	,20582	,746
polis	Askeri personel	,61054	,20872	,059		
	Avukat	-,07134	,21651	1,000		
	Bankacı	-,34375	,19111	,687		
	Hekim	,03501	,18565	1,000		
	Hemşire	-,35436	,20582	,746		

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların etki düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). Askeri personellerin (2,65) etki düzeylerinin; avukatlardan (3,34), bankacılardan (3,61), hemşirelerden (3,62) ve hekimlerden (3,23) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu

bulunmuştur. Hemşirelerin ve bankacıların liderlerine duydukları beğenin ortalama düzeyin oldukça üstünde, askeri personellerin liderlerine duydukları beğenin ortalama düzeyin altında olduğu söylenebilir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutu “Sadakat” düzeyinin meslek grupları açısından farklılaştığı bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 100 ve 101’de özetlenmiştir.

**Tablo 100: Meslek Gruplarının Sadakat Düzeylerine İlişkin Bazı İstatistikler**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	2,7308	1,18560
Avukat	50	3,5133	1,07372
Bankacı	86	3,5775	,99597
Hekim	107	3,2181	1,02291
Hemşire	84	3,5198	1,20168
Polis	67	3,1393	1,21737
Toplam	472	3,2768	1,14552

**Tablo 101: Sadakat Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
2,435	5	466	,034

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,03$ )  $<,05$  olduğu için, varyansların homojenliği sağlanamamıştır. Ortalamalar arasında karşılaştırma yapmak için tablo 102’de görülen Brown-Forsythe ve Welch seçeneklerinin kullanılması (Kalaycı, 2010: 137) uygundur.

**Tablo 102: Sadakat Düzeyi İçin Welch ve Brown-Forsythe Tablosu**

		İstatistik	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
Sadakat	Welch	6,176	5	199,241	,000
	Brown-Forsythe	6,434	5	415,738	,000

Sadakat düzeyinin hangi gruplar açısından farklılık gösterdiğini belirlemek için Tablo 103’de görülen Tamhane testi yapılmıştır.

**Tablo 103: Sadakat Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Sadakat	Tamhane Testi	askeri personel	avukat	-,78256*	,20268	,003
			bankacı	-,84675*	,17192	,000
			Hekim	-,48730	,16673	,058
			hemşire	-,78907*	,18765	,001
			Polis	-,40853	,20035	,486
		avukat	Askeri personel	,78256*	,20268	,003
			bankacı	-,06419	,18599	1,000
			Hekim	,29526	,18121	,816
			hemşire	-,00651	,20062	1,000
			Polis	,37403	,21255	,719
		bankacı	Askeri personel	,84675*	,17192	,000
			avukat	,06419	,18599	1,000
			Hekim	,35945	,14599	,200
			hemşire	,05768	,16949	1,000
			Polis	,43822	,18345	,243
		hekim	Askeri personel	,48730	,16673	,058
			avukat	-,29526	,18121	,816
			bankacı	-,35945	,14599	,200
			hemşire	-,30177	,16423	,652
			Polis	,07877	,17860	1,000
		hemşire	Askeri personel	,78907*	,18765	,001
			avukat	,00651	,20062	1,000
			bankacı	-,05768	,16949	1,000
			Hekim	,30177	,16423	,652
			Polis	,38054	,19827	,585
		polis	Askeri personel	,40853	,20035	,486
			avukat	-,37403	,21255	,719
			bankacı	-,43822	,18345	,243
			Hekim	-,07877	,17860	1,000
			hemşire	-,38054	,19827	,585

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların sadakat düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). Askeri personellerin (2,73) sadakat düzeylerinin; avukatlardan (3,51), bankacılardan (3,57) ve hemşirelerden (3,51) anlamlı düzeyde daha düşük olduğu bulunmuştur.



Bankacılar ve hemşireler, zor durumlarda liderlerinin onlara destek olma, koruyup kollama düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak, askeri personellerin liderlerinden olan bu beklentilerinin karşılanamadığı görülmektedir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutu “Katkı” düzeyinin meslek grupları açısından farklılaştığı bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 104 ve 105’de özetlenmiştir.

**Tablo 104: Meslek Gruplarının Katkı Düzeylerine İlişkin Bazı İstatistikler**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	3,2265	1,18248
Avukat	50	3,3200	,87536
Bankacı	86	3,8295	,84752
Hekim	107	3,2368	,95277
Hemşire	84	3,7817	,93639
Polis	67	3,5721	1,11887
Toplam	472	3,4965	1,01904

**Tablo 105: Katkı Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
3,364	5	466	,005

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,005 < ,05$ ) olduğu için, varyansların homojenliği sağlanamamıştır. Ortalamalar arasında karşılaştırmayı yapmak için tablo 106’da görülen Brown-Forsythe ve Welch seçeneklerinin kullanılması (Kalaycı, 2010: 137) uygundur.

**Tablo 106: Katkı Düzeyi için Welch ve Brown-Forsythe Tablosu**

		İstatistik	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
Katkı	Welch	6,915	5	200,156	,000
	Brown-Forsythe	6,323	5	408,068	,000

Katkı düzeyinin hangi gruplar açısından farklılık gösterdiğini belirlemek için Tablo 107’de görülen Tamhane testi yapılmıştır.

**Tablo 107: Katkı Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Katkı	Tamhane Testi	askeri personel	Avukat	-,09350	,18235	1,000
			bankacı	<b>-,60296*</b>	,16211	<b>,004</b>
			Hekim	-,01026	,16251	1,000
			hemşire	<b>-,55525*</b>	,16842	<b>,018</b>
			Polis	-,34564	,19134	,679
		avukat	Askeri personel	,09350	,18235	1,000
			bankacı	<b>-,50946*</b>	,15387	<b>,019</b>
			Hekim	,08324	,15430	1,000
			hemşire	-,46175	,16051	,070
			Polis	-,25214	,18442	,943
		bankacı	Askeri personel	<b>,60296*</b>	,16211	<b>,004</b>
			Avukat	<b>,50946*</b>	,15387	<b>,019</b>
			Hekim	<b>,59270*</b>	,12975	<b>,000</b>
			hemşire	,04771	,13708	1,000
			Polis	,25732	,16443	,854
		hekim	Askeri personel	,01026	,16251	1,000
			Avukat	-,08324	,15430	1,000
			bankacı	<b>-,59270*</b>	,12975	<b>,000</b>
			hemşire	<b>-,54499*</b>	,13756	<b>,002</b>
			Polis	-,33538	,16483	,491
		hemşire	Askeri personel	<b>,55525*</b>	,16842	<b>,018</b>
			Avukat	,46175	,16051	,070
			bankacı	-,04771	,13708	1,000
			Hekim	<b>,54499*</b>	,13756	<b>,002</b>
			Polis	,20961	,17065	,977
polis	Askeri personel	,34564	,19134	,679		
	Avukat	,25214	,18442	,943		
	bankacı	-,25732	,16443	,854		
	Hekim	,33538	,16483	,491		
	hemşire	-,20961	,17065	,977		

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların katkı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). Bankacıların (3,82) katkı boyutuna ait puanlarının; askeri personellerden (3,22), avukatlardan (3,32) ve hekimlerden (3,23) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu

bulunmuştur. Hemşirelerin (3,78) katkı boyutuna ilişkin algıları hekimlerden (3,23) ve askeri personellerden (3,22) daha yüksektir. Bankacılar ve hemşireler liderlerinin katkı düzeyini ortalamanın oldukça üstünde algılamakta, askeri personeller ve hekimler bu düzeyin daha düşük olduğunu algılamışlardır.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutu “Mesleki Saygı” düzeyinin meslek grupları açısından farklılaştığı bulunmuştur. Analize ilişkin sonuçlar tablo 108’de ve 109’da özetlenmiştir.

**Tablo 108: Meslek Gruplarının Mesleki Saygı Düzeylerine İlişkin Bazı İstatistikler**

Meslekler	N	Ortalama	Standart Sapma
Askeri personel	78	2,8333	1,15189
Avukat	50	3,3000	1,05463
Bankacı	86	3,4767	,98690
Hekim	107	3,1121	1,09405
Hemşire	84	3,6190	1,24307
Polis	67	3,0846	1,25709
Toplam	472	3,2387	1,15857

**Tablo 109: Mesleki Saygı Düzeyi için Varyans Homojenliği Testi**

Levene Test İstatistiği	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
2,352	5	466	,040

Varyans homojenliği testinin anlamlılık değeri ( $,04$ )  $<,05$  olduğu için, varyansların homojenliği sağlanamamıştır. Ortalamalar arasında karşılaştırma yapmak için tablo 110’da görülen Brown-Forsythe ve Welch seçeneklerinin kullanılması (Kalaycı, 2010: 137) uygundur.

**Tablo 110: Mesleki Saygı Düzeyi İçin Welch ve Brown-Forsythe Tablosu**

		İstatistik	Serb.Der.1	Serb.Der.2	p
Mesleki Saygı	Welch	4,957	5	200,114	,000
	Brown-Forsythe	5,168	5	420,451	,000

Mesleki saygı düzeyinin hangi gruplar açısından farklılık gösterdiğini belirlemek için Tablo 111’de görülen Tamhane testi yapılmıştır.

**Tablo 111: Mesleki Saygı Düzeyi için Çoklu Karşılaştırma Tamhane Testi Sonuçları**

		Meslek(I)	Meslek(J)	Ortalama Farkı	Standart Sapma	p
Mesleki Saygı	Tamhane Testi	askeri personel	avukat	-,46667	,19813	,264
			bankacı	<b>-,64341*</b>	,16833	<b>,003</b>
			hekim	-,27882	,16792	,790
			hemşire	<b>-,78571*</b>	,18817	<b>,001</b>
			polis	-,25124	,20149	,973
		avukat	askeri personel	,46667	,19813	,264
			bankacı	-,17674	,18322	,998
			hekim	,18785	,18284	,996
			hemşire	-,31905	,20159	,843
			polis	,21542	,21408	,997
		bankacı	askeri personel	<b>,64341*</b>	,16833	<b>,003</b>
			avukat	,17674	,18322	,998
			hekim	,36459	,15004	,215
			hemşire	-,14230	,17240	1,000
			polis	,39217	,18685	,440
		hekim	askeri personel	,27882	,16792	,790
			avukat	-,18785	,18284	,996
			bankacı	-,36459	,15004	,215
			hemşire	-,50690	,17199	,054
			polis	,02757	,18647	1,000
		hemşire	askeri personel	<b>,78571*</b>	,18817	<b>,001</b>
			avukat	,31905	,20159	,843
			bankacı	,14230	,17240	1,000
			hekim	,50690	,17199	,054
			polis	,53447	,20489	,141
		polis	askeri personel	,25124	,20149	,973
			avukat	-,21542	,21408	,997
			bankacı	-,39217	,18685	,440
			hekim	-,02757	,18647	1,000
			hemşire	-,53447	,20489	,141

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre, farklı mesleklere sahip çalışanların mesleki saygı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $p<0,05$ ). Askeri personellerin (2,83) mesleki saygı düzeyleri; bankacılardan (3,47) ve hemşirelerden (3,61) anlamlı düzeyde daha düşüktür. Hemşirelerin ve bankacıların,

liderlerini mesleki açıdan yeterli algılama düzeylerinin yüksek; askeri personellerin liderlerini aynı açıdan algılama düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

#### **5.4. Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması Arasındaki Korelasyon Değerleri**

Araştırmada incelenen temel değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki düzeyleri incelenmiştir. Bu değişkenlerin çalışanların yaşlarıyla da ilişkili olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle, çalışanların psikolojik sermaye, lider-üye etkileşim, iş-aile düzeyleri ve yaşları arasındaki ilişkilerin araştırılması çoklu korelasyon analizi ile yapılmıştır. Büyüköztürk (2010) korelasyon katsayısının değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve miktarını açıkladığını ifade etmiştir. Korelasyon katsayısı 0-0.3 değerleri arasında değerler alıyorsa ilişkinin zayıf, 0.3-0.7 değerleri arasında ise ilişkinin orta, 0.7-1 arasında ise ilişkinin kuvvetli olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 254). Bu bilgiler kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları tablo 112’de yer almaktadır.

**Tablo 112: Değişkenler arası Korelasyon Değerleri**

		yaş	PS	özyeterlilik	umut	dayanıklılık	iyimserlik	İAÇ	Zamantab.İAÇ	Strestab.İAÇ	Davr.tab.İAÇ	LÜE	etki	sadakat	katkı	meslksaygı
Yaş	Pearson Correlation	1														
	Sig. (2-tailed)															
	N	455														
toplPS	Pearson Correlation	,236**	1													
	Sig. (2-tailed)	,000														
	N	455	472													
Özyeterlilik	Pearson Correlation	,211**	,786**	1												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000													
	N	455	472	472												
Umut	Pearson Correlation	,207**	,868**	,553**	1											
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000												
	N	455	472	472	472											
Dayanıklılık	Pearson Correlation	,089	,789**	,574**	,626**	1										
	Sig. (2-tailed)	,057	,000	,000	,000											
	N	455	472	472	472	472										
İyimserlik	Pearson Correlation	,160**	,714**	,403**	,628**	,498**	1									
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000										
	N	455	472	472	472	472	472									
İAÇ	Pearson Correlation	-,085	,040	,192**	,012	,109*	,078	1								
	Sig. (2-tailed)	,071	,390	,000	,794	,018	,089									
	N	455	472	472	472	472	472	472								
zamantabanlıİAÇ	Pearson Correlation	-,103*	,051	,186**	,000	,119**	,053	,897**	1							
	Sig. (2-tailed)	,029	,269	,000	,985	,010	,253	,000								
	N	455	472	472	472	472	472	472	472							
strestabanlıİAÇ	Pearson Correlation	-,147**	,008	,160**	-,010	,083	,025	,905**	,767**	1						
	Sig. (2-tailed)	,002	,855	,000	,835	,073	,593	,000	,000							
	N	455	472	472	472	472	472	472	472	472						
davranıştabanlıİAÇ	Pearson Correlation	,032	,044	,156**	,044	,082	,131**	,820**	,568**	,600**	1					
	Sig. (2-tailed)	,496	,335	,001	,342	,076	,004	,000	,000	,000						
	N	455	472	472	472	472	472	472	472	472	472					

toplamLÜE	Pearson Correlation	-,056	,347**	,192**	,366**	,237**	,397**	-,045	-,019	-,077	-,022	1				
	Sig. (2-tailed)	,236	,000	,000	,000	,000	,000	,327	,678	,093	,631					
	N	455	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472				
Etki	Pearson Correlation	-,042	,293**	,138**	,321**	,175**	,352**	-,084	-,035	-,117*	-,069	,930**	1			
	Sig. (2-tailed)	,376	,000	,003	,000	,000	,000	,069	,449	,011	,132	,000				
	N	455	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472			
Sadakat	Pearson Correlation	-,107*	,264**	,132**	,288**	,192**	,293**	-,091*	-,059	-,119**	-,062	,909**	,829**	1		
	Sig. (2-tailed)	,022	,000	,004	,000	,000	,000	,048	,203	,010	,181	,000	,000			
	N	455	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472		
Katkı	Pearson Correlation	,033	,415**	,309**	,402**	,310**	,434**	,071	,050	,041	,097*	,807**	,642**	,631**	1	
	Sig. (2-tailed)	,486	,000	,000	,000	,000	,000	,123	,282	,370	,034	,000	,000	,000		
	N	455	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	
meslekisaygı	Pearson Correlation	-,073	,278**	,125**	,302**	,179**	,345**	-,043	-,016	-,068	-,030	,906**	,814**	,756**	,636**	1
	Sig. (2-tailed)	,121	,000	,007	,000	,000	,000	,349	,726	,143	,513	,000	,000	,000	,000	
	N	455	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472	472

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

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

Çoklu korelasyon analizi sonucunda değişkenlerin kendi aralarında birçok korelasyon değerine sahip olduğu görülmektedir. Korelasyon değerleri şu şekilde özetlenebilir:

Çalışanların yaşı ile psikolojik sermaye ( $r=.236$ ,  $p<.01$ ), öz yeterlilik ( $r=.211$ ,  $p<.01$ ), umut ( $r=.207$ ,  $p<.01$ ), iyimserlik ( $r=.160$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri arasında zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Ancak, yaş ile zaman tabanlı iş-aile çatışma ( $r=-.103$ ,  $p<.05$ ), stres tabanlı iş-aile çatışma ( $r=-.147$ ,  $p<.01$ ) ve sadakat ( $r=-.107$ ,  $p<.05$ ) düzeyi arasında anlamlı ve zayıf negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların yaşları arttıkça psikolojik sermaye, özyeterlilik, umut ve iyimserlik düzeylerinin artacağı söylenebilir. Aynı durumda, zaman, stres tabanlı iş-aile çatışması ve sadakat düzeyinin azalacağı ileri sürülebilir. Aycan vd. (2007), Matthews vd. (2010), Nordenmark (2013), Evans ve Bartolome (1984) ve Grandy ve Cropanzano (1999) da yaptıkları araştırmalarda yaşı daha genç olanların daha yüksek iş-aile çatışması yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir. Ancak, Kahya ve Kesen (2014), Madsen (2003) yaptıkları araştırmalarda iş-aile çatışma düzeyinin yaş açısından anlamlı fark göstermediğini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, araştırmayla paralel sonuçların yanında, farkın olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır.

Psikolojik sermayenin, tüm alt boyutları ile yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye ile öz yeterlilik ( $r=.786$ ,  $p<.01$ ), umut ( $r=.868$ ,  $p<.01$ ), dayanıklılık ( $r=.789$ ,  $p<.01$ ), iyimserlik ( $r=.714$ ,  $p<.01$ ) arasındaki ilişki düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye ile lider-üye etkileşimi ( $r=.347$ ,  $p<.01$ ) ve alt boyutları etki ( $r=.293$ ,  $p<.01$ ), sadakat ( $r=.264$ ,  $p<.01$ ), katkı ( $r=.415$ ,  $p<.01$ ), mesleki saygı ( $r=.278$ ,  $p<.01$ ) arasında zayıf ve orta düzeyde pozitif, anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye düzeyi arttıkça lider-üye etkileşiminin, dolayısıyla lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinin de artacağı söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından özyeterliliğin, psikolojik sermaye ( $r=.786$ ,  $p<.01$ ) ve diğer alt boyutlar; umut ( $r=.553$ ,  $p<.01$ ), dayanıklılık ( $r=.574$ ,  $p<.01$ ), iyimserlik ( $r=.403$ ,  $p<.01$ ) ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik düzeyinin yükselmesinin hem diğer alt boyutları hem de



toplam psikolojik sermaye düzeyini yükselteceği söylenebilir. Ancak, öz yeterlilik iş-aile çatışması ( $r=.192$ ,  $p<.01$ ), zaman tabanlı iş-aile çatışması ( $r=.186$ ,  $p<.01$ ), stres tabanlı iş-aile çatışması ( $r=.160$ ,  $p<.01$ ) ve davranış tabanlı iş-aile çatışması ( $r=.156$ ,  $p<.01$ ) ile zayıf düzeyde pozitif ilişkilidir. Bu durum çalışanların öz yeterlilik düzeyi yükseldikçe, neyi başarıp başaramayacaklarına yönelik inançları arttıkça, iş-aile çatışmalarının artacağını göstermektedir. Oysa bu inanca sahip bireylerin iş ve aile hayatı arasında yaşanabilecek çatışmaları daha az yaşamaları (Cinamon,2006) beklenmektedir. Bu durumun, örneklemin çalışma hayatına ait özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından umutun, psikolojik sermaye ( $r=.868$ ,  $p<.01$ ) ve alt boyutları dayanıklılık ( $r=.626$ ,  $p<.01$ ), öz yeterlilik ( $r=.553$ ,  $p<.01$ ) ve iyimserlik ( $r=.628$ ,  $p<.01$ ) ile orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Umut düzeyinin artması hem diğer boyutların hem de toplam psikolojik sermaye düzeyini arttırmaktadır. Umut ile lider-üye etkileşimi ( $r=.366$ ,  $p<.01$ ) ve alt boyutları etki ( $r=.321$ ,  $p<.01$ ), sadakat ( $r=.288$ ,  $p<.01$ ), katkı ( $r=.402$ ,  $p<.01$ ), mesleki saygı ( $r=.302$ ,  $p<.01$ ) arasında orta ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Umut düzeyinin artmasının lider-üye etkileşim kalitesini de arttırdığı söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından dayanıklılığın, psikolojik sermaye ( $r=.789$ ,  $p<.01$ ) ile yüksek; öz yeterlilik ( $r=.574$ ,  $p<.01$ ), umut ( $r=.626$ ,  $p<.01$ ) ve iyimserlik ( $r=.498$ ,  $p<.01$ ) ile orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Dayanıklılık arttıkça toplam psikolojik sermaye düzeyinin, öz yeterliliğin, umutun ve iyimserliğin artacağı söylenebilir. Dayanıklılık ile iş-aile çatışması ( $r=.109$ ,  $p<.05$ ) ve zaman tabanlı iş-aile çatışması ( $r=.119$ ,  $p<.05$ ) arasında zayıf düzeyde anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Zorluklarla, engellerle, pozitif değişimlerle başa çıkabilme becerisi olarak ifade edebileceğimiz dayanıklılık düzeyi arttıkça; iş-aile çatışması ve zaman tabanlı iş-aile çatışmasının daha az yaşanması beklenirdi. Ancak bu düzey sadece çalışma hayatı açısından ölçülmüştür. Dolayısıyla, çalışanların bu becerilerini iş-aile hayatı arasında hem genel anlamda hem de zaman açısından denge kurmada kullanamadıkları ileri sürülebilir. Dayanıklılık düzeyi ile lider-üye etkileşimi ( $r=.237$ ,  $p<.01$ ) ve alt boyutları etki ( $r=.175$ ,  $p<.01$ ), sadakat ( $r=.192$ ,  $p<.01$ ), katkı ( $r=.310$ ,  $p<.01$ ), mesleki saygı ( $r=.179$ ,  $p<.01$ ) arasında orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışanlar zorluklarla, engellerle, pozitif değişimlerle başa çıkabilme

becerilerini geliştirdikçe liderleriyle kurdukları etkileşimin de kaliteli olacağı söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından iyimserlik, psikolojik sermaye ( $r=.714$ ,  $p<.01$ ) ile yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkili iken, öz yeterlilik ( $r=.403$ ,  $p<.01$ ), umut ( $r=.628$ ,  $p<.01$ ) ve dayanıklılık ( $r=.131$ ,  $p<.01$ ), ile orta ve zayıf düzeyde anlamlı pozitif ilişkilidir. Çalışanların iyimserlik düzeyleri arttıkça öz yeterlilik, umut ve dayanıklılık; dolayısıyla da psikolojik sermaye düzeyleri artacağı söylenebilir. İyimserlik düzeyinin, lider-üye etkileşimi ( $r=.397$ ,  $p<.01$ ), ve alt boyutları etki ( $r=.352$ ,  $p<.01$ ), sadakat ( $r=.293$ ,  $p<.01$ ), katkı ( $r=.434$ ,  $p<.01$ ), mesleki saygı ( $r=.345$ ,  $p<.01$ ) ile orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların iyimserlik düzeyi arttıkça lider-üye etkileşim kalitelerinin artacağı söylenebilir.

İş-aile çatışmasının, alt boyutları zaman ( $r=.897$ ,  $p<.01$ ), stres ( $r=.905$ ,  $p<.01$ ) ve davranış ( $r=.820$ ,  $p<.01$ ) tabanlı iş-aile çatışması ile yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu görülmektedir. İş-aile çatışmasının, sadakat ( $r=-.091$ ,  $p<.05$ ) düzeyi ile zayıf düzeyde negatif ilişkili olduğu söylenebilir. İş-aile çatışması arttıkça çalışanların algıladıkları sadakat düzeyinin azalacağı ileri sürülebilir.

İş-aile çatışmasının alt boyutlarından zaman tabanlı iş-aile çatışması; iş-aile çatışması ( $r=.897$ ,  $p<.01$ ), stres ( $r=.767$ ,  $p<.01$ ) tabanlı çatışma ile yüksek ve davranış ( $r=.568$ ,  $p<.01$ ) tabanlı aile çatışması ile orta düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkilidir. Zaman tabanlı iş-aile çatışması arttıkça hem toplam iş-aile çatışmasının hem de davranış ve stres tabanlı iş-aile çatışmasının artacağı söylenebilir.

Davranış tabanlı iş-aile çatışması, iş-aile çatışması ( $r=.820$ ,  $p<.01$ ) ile yüksek, zaman ( $r=.568$ ,  $p<.01$ ) ve stres ( $r=.600$ ,  $p<.01$ ) tabanlı iş-aile çatışması ile orta düzeyde pozitif ilişkilidir. Davranış tabanlı iş-aile çatışması arttıkça, iş-aile çatışması, zaman ve davranış tabanlı iş-aile çatışma düzeylerinin artacağı ileri sürülebilir.

Stres tabanlı iş-aile çatışması, iş-aile çatışması ( $r=.905$ ,  $p<.01$ ) ve zaman ( $r=.767$ ,  $p<.01$ ) tabanlı iş-aile çatışması ile yüksek, davranış ( $r=.600$ ,  $p<.01$ ) tabanlı iş-aile çatışması ile orta düzeyde pozitif ilişkilidir. Ancak, etki ( $r=-.117$ ,  $p<.05$ ) ve sadakat ( $r=-.119$ ,  $p<.05$ ) boyutu ile zayıf düzeyde negatif ilişkilidir. Dolayısıyla, stres tabanlı iş-aile çatışması arttıkça, iş-aile çatışmasının, zaman ve davranış tabanlı iş-aile çatışmasının artacağı; çalışanların algıladıkları etki ve sadakat düzeyinin azalacağı söylenebilir.

Lider-üye etkileşimi, psikolojik sermaye ( $r=.347$ ,  $p<.01$ ), umut ( $r=.366$ ,  $p<.01$ ), iyimserlik ( $r=.397$ ,  $p<.01$ ) boyutu ile orta düzeyde, öz yeterlilik ( $r=.192$ ,  $p<.01$ ) ve dayanıklılık ( $r=.237$ ,  $p<.01$ ) ile zayıf düzeyde pozitif ilişkilidir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça, psikolojik sermayenin de artacağı söylenebilir. Lider-üye etkileşimi, alt boyutları etki ( $r=.930$ ,  $p<.01$ ), sadakat ( $r=.909$ ,  $p<.01$ ), katkı ( $r=.807$ ,  $p<.01$ ), mesleki saygı ( $r=.906$ ,  $p<.01$ ) düzeyi ile yüksek düzeyde pozitif ilişkilidir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından etki, lider-üye etkileşimi ( $r=.930$ ,  $p<.01$ ), sadakat ( $r=.829$ ,  $p<.01$ ) ve mesleki saygı ( $r=.814$ ,  $p<.01$ ) ile yüksek düzeyde, katkı ( $r=.642$ ,  $p<.01$ ) ile orta düzeyde pozitif ilişkilidir. Etki düzeyi arttıkça hem lider-üye etkileşiminin hem de diğer alt boyutların düzeyinin artacağı söylenebilir. Etki düzeyi, psikolojik sermaye ( $r=.293$ ,  $p<.01$ ) ve alt boyutları öz yeterlilik ( $r=.138$ ,  $p<.01$ ), umut ( $r=.321$ ,  $p<.01$ ), dayanıklılık ( $r=.175$ ,  $p<.01$ ), iyimserlik ( $r=.352$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri ile de pozitif ilişkilidir. Ancak, stres tabanlı iş-aile çatışması ( $r=-.117$ ,  $p<.05$ ) ile negatif ilişkilidir. Çalışanların lidere yönelik kişisel beğenisi arttıkça, stres tabanlı iş-aile çatışmasının azalacağı söylenebilir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından sadakat, psikolojik sermaye ( $r=.264$ ,  $p<.01$ ) ve alt boyutları öz yeterlilik ( $r=.132$ ,  $p<.01$ ), umut ( $r=.288$ ,  $p<.01$ ), dayanıklılık ( $r=.192$ ,  $p<.01$ ), iyimserlik ( $r=.293$ ,  $p<.01$ ) düzeyleri ile pozitif ilişkilidir. Lider-üye etkileşimi ( $r=.909$ ,  $p<.01$ ), etki ( $r=.829$ ,  $p<.01$ ), katkı ( $r=.631$ ,  $p<.01$ ) ve mesleki saygı ( $r=.756$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif ilişkilidir. Ancak, iş-aile çatışması ( $r=-.091$ ,  $p<.05$ ) ve stres tabanlı iş-aile çatışması ( $r=-.119$ ,  $p<.01$ ) ile negatif ilişkilidir. Sadakat düzeyi yükseldikçe, iş-aile çatışması ve stres tabanlı iş-aile çatışmasının azalacağı söylenebilir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından katkı, psikolojik sermaye ( $r=.415$ ,  $p<.01$ ), öz yeterlilik ( $r=.309$ ,  $p<.01$ ), umut ( $r=.402$ ,  $p<.01$ ), dayanıklılık ( $r=.310$ ,  $p<.01$ ) ve iyimserlik ( $r=.434$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif ilişkilidir. Katkı düzeyi yükseldikçe, psikolojik sermaye ve alt boyutlarının düzeyinin de yükseleceği söylenebilir. Lider-üye etkileşimi ( $r=.807$ ,  $p<.01$ ), etki ( $r=.642$ ,  $p<.01$ ), sadakat ( $r=.631$ ,  $p<.01$ ) ve mesleki saygı ( $r=.636$ ,  $p<.01$ ) ile de pozitif ilişkilidir. Ancak, katkı düzeyi yükseldikçe, davranış tabanlı iş-aile çatışmasının ( $r=.097$ ,  $p<.05$ ) zayıf düzeyde de olsa yükselmesi önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi karşılığında, yöneticilerin gerekli kaynakları ve olanakları sunma düzeyi arttıkça davranış tabanlı iş-aile çatışmasının da arttığı

görülmektedir. Karşılık bulan işgörenlerin, iş rollerini daha fazla benimsemelerinin iş ve aile rolleri arasında denge kurmayı zorlaştırdığı söylenebilir.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından mesleki saygı, psikolojik sermaye ( $r=.278$ ,  $p<.01$ ), öz yeterlilik ( $r=.125$ ,  $p<.01$ ), umut ( $r=.302$ ,  $p<.01$ ), dayanıklılık ( $r=.179$ ,  $p<.01$ ) ve iyimserlik ( $r=.345$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif ilişkilidir. Mesleki saygının artması psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının düzeyini de arttırmaktadır. Mesleki saygı, lider-üye etkileşimi ( $r=.906$ ,  $p<.01$ ), etki ( $r=.814$ ,  $p<.01$ ), sadakat ( $r=.756$ ,  $p<.01$ ) ve katkı ( $r=.636$ ,  $p<.01$ ) ile pozitif ilişkilidir. Mesleki saygının artmasının lider-üye etkileşiminin kalitesini de arttırdığı söylenebilir.

### **5.5. Hipotezlerin Yapısal Eşitlik Modelleri ile Test Edilmesi**

Değişkenlerle bir yol analizi çalışması yapılacaksa, öncelikle ölçme modelinin test edilmesi önerilmektedir. Çünkü, bu model ulaşılabilecek en iyi uyum değerlerini önceden vermektedir. Bu durumda, eğer ölçme modeli geçerli uyum değerlerini vermiyorsa, yapısal modele geçmek hiçbir anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla, öncelikle ölçme modelinin kabul edilebilir uyum değerleri üretmesi gerekmektedir. Böyle bir durum söz konusu değilse de düzeltme indeksleri aracılığıyla ölçme modeli kabul edilebilir uyum değerleri üretecek şekilde değiştirilir. Ancak ondan sonra yapısal modelin test edilmesi için ikinci aşamaya geçilmektedir (Şimşek, 2007: 65). Çokluk vd. (2014) her bir ölçme modelinin ayrı ayrı test edilmesini önermişlerdir. Bu nedenlerle, öncelikle psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması örtük değişkenlerinin ölçme modelleri doğrulayıcı faktör analizleriyle test edilmiştir.

Çoklu regresyon mantığında çalışan yol analizi, iki ve daha fazla değişken arasındaki dolaylı ve doğrudan ilişkilerin test edildiği modellerdir. Klasik regresyona göre üstünlüğü, aynı anda birden fazla bağımlı değişken test edilmesine olanak vermesi, gözlenen değişkenlerin ölçüm hatalarının modele dahil edilebilmesi ve bir değişkenin hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak tanımlanabilmesidir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 316). Yol analizinde dışsal değişkenlerin içsel değişkenlere olan kısmi etkisi, standardize edilmiş regresyon katsayılarıyla (yol katsayıları) gösterilir (Çokluk vd., 2014: 333). Yol analizi, örtük (gizil) değişkenlerle yol analizi, gözlenen değişkenlerle yol analizi ve karma (melez) yol analizi olmak üzere üç farklı türde yapılabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 316). Gizil değişkenlerle yol analizinde, araştırmacı daha önce test ettiği ölçme

modelleri ile modeli kurmaktadır. Araştırmacı modeline ilişkin tüm değişkenleri gözlenen değişkenlerden oluşturuyorsa gözlenen değişkenlerle yol modeli kuruluyor demektir. Gizil ve gözlenen değişkenler birlikte kullanıldığında yol modeli melez olarak kurulmaktadır (Çokluk vd., 2014: 335-342). Gözlenen değişkenlerle yol analizi, örtük değişkenlerle yol analizinden daha basit ve daha az avantaj sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu tür analizlerde, örtük değişkenler tanımlanmadığı için değişkenlerdeki hata miktarı yordanamaz ve modelden elimine edilemez (Şimşek, 2007:18). Bu nedenle, araştırma kapsamında örtük değişkenlerle yol analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde bir ya da birden fazla modelin sınanması söz konusudur. Söz konusu modellerin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, teorik evrende varsayılan ilişkilerin ampirik gözlem sonucu elde edilmiş olan data setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır. Jöreskog ve Sörbom (1993'den akt. Şimşek, 2007: 3), modelleme açısından yapısal eşitlik çalışmalarını temel olarak üç türe ayırmaktadır: Doğrulayıcı modelleme, alternatif modeller ve model geliştirme stratejisi. Doğrulayıcı modelleme stratejisinde, araştırmacının temel hedefi çok net olarak belirlenmiş bir modelin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir. Buradaki temel kaygı, hedef alınan teorinin data tarafından desteklenip desteklenmediği, yani ya hep ya hiç durumudur. Alternatif modeller stratejisinde, bir dizi değişken ele alındığında söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin data tarafından desteklendiğini belirlemektir. Model geliştirme stratejisi, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır. Bunlar arasında, literatürde en kabul göreni alternatif modeller stratejisidir. Bilimsel araştırmanın doğası gereği, bir dizi değişken arasındaki ilişkilerin açıklanmasında, birden fazla modelin aynı düzeyde geçerli sonuçlar verebilmesi her zaman olasıdır. Bilimsel ilerleme her zaman geçerli modellere alternatif başka modellerin geliştirilmesi olasılığı göz önünde bulundurularak mümkün olabilir (Şimşek, 2007: 4). Bu nedenlerle, araştırmada alternatif modeller stratejisini kullanılarak birden fazla model test edilmiştir. Bu kapsamda, H1, H2, H3, H4 ve bu hipotezlerin alt hipotezleriyle kurulan modeller test edilmiştir.

Aracılık testine ilişkin yapılan yol analizinde, iki adet model uyum iyiliği kriterleri açısından karşılaştırılabilir. Bağımsız değişkenin aracı, aracı değişkenin de bağımlı değişkeni etkilemeye yönelik modeli test edilir. Sonrasında, bağımsız

değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine yönelik yol modele eklenmektedir. Bu yolun modele eklenmesi uyum iyiliğinde bir önceki modele göre anlamlı bir artışa yol açmıyorsa, tam aracılık durumundan bahsedilebilir. Ancak, bazı durumlarda bu yol anlamsız çıkmayabilir. Bu yola ilişkin standardize edilmiş değer düzeyinde bir miktar düşüş gözlenebilir. Bu durumda da kısmi aracılık etkisinden bahsedilmektedir (Şimşek, 2007: 25). 4. hipotez ve alt hipotezleri bu bilgiler doğrultusunda test edilmiştir.

Birinci hipoteze ve alt hipotezlerine ilişkin yol analizi yapılmıştır. Analizlere ilişkin yol şemaları çizilerek, her modelin kabul edilip edilmediğine dair açıklamalara her şeklin altında yer verilmiştir.



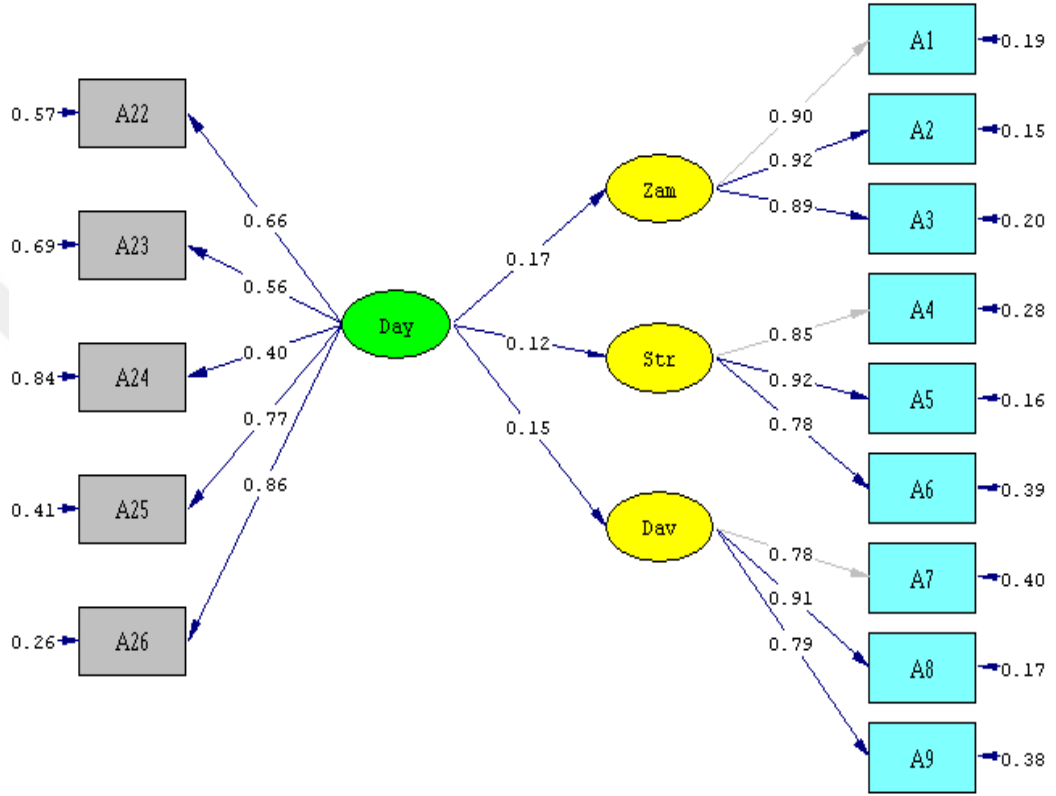


olduğu ( $p < .01$ ) görülmüştür. Model,  $X^2$  ve serbestlik derecesi oranına ( $X^2/df = 1672,93/392$ ) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu ( $n = 472$ ) göz önünde bulundurularak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, tablo 113'de görüldüğü gibi bu model için  $RMSEA = 0.08$ ,  $GFI = 0.81$ ,  $AGFI = 0.77$ ,  $CFI = 0.95$ ,  $RMR = 0.06$  ve  $SRMR = 0.07$  olarak tespit edilmiştir.  $RMSEA$ ,  $RMR$ ,  $SRMR$  değerleri kabul edilebilir uyum değerlerine sahiplerken;  $CFI$  iyi uyum değerine sahiptir.  $GFI$  ve  $AGFI$  değerlerinin istenen değerleri tam olarak karşılayamadıkları görülmektedir. Ancak, diğer uyum değerlerini de göz önüne aldığımızda, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 24'de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, psikolojik sermayenin iş-aile çatışmasını açıklamada düşük yol katsayısı elde edildiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, psikolojik sermayenin iş-aile çatışmasının varyansını .02 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu oranın oldukça düşük ve pozitif olması nedeniyle  $H1$  hipotezi reddedilmiştir. Toplam psikolojik sermayenin, toplam iş-aile çatışmasını düşük düzeyde de olsa artırması şaşırtıcı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Çalışma yaşamı açısından oldukça önemli olan psikolojik sermayenin bir bütün olarak iş ve aile sorumluluklarını dengelemede etkin olarak kullanılmadığı söylenebilir. Psikolojik sermayeleri yüksek olanların çalışma hayatında olumlu çıktılar elde ettikleri bilinmektedir. İşletmeler de bu çıktıları elde etmek adına, bu çalışanların işyerlerinde daha fazla zaman geçirip, enerji harcamalarını isteyebilirler. Bu nedenle de, psikolojik sermaye boyutlarını işlerinde etkili bir şekilde kullananların, bunları iş ve aile sorumluluklarını dengelemede kullanamadıkları ileri sürülebilir. Üstelik, çalışanların bu özelliklerinin yüksek olmasının iş-aile çatışmasını daha çok yaşamalarına neden olduğu söylenebilir.



“H1a: Dayanıklılık, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.” hipotezini test etmek için dayanıklılık, zaman, stres ve davranış tabanlı iş-aile çatışması örtük değişkenleri ile yapılan yol analizine ve modele ilişkin değerler şekil 25’de yer almaktadır.

Şekil 25: H1a hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri

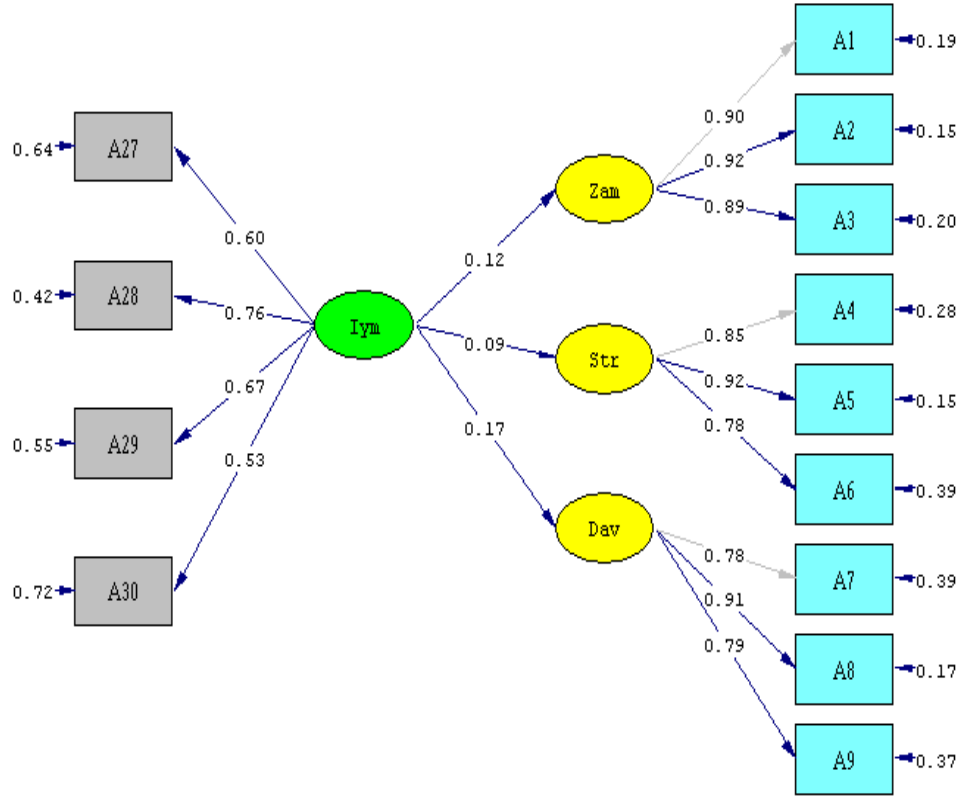


Chi-Square=739.20, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.138

Modelin uyum değerlerini incelemeye geçmeden önce,  $X^2 / df$  oranının, RMSEA değerlerinin oldukça kötü olduğu görülmektedir. Bu nedenle, diğer uyum iyiliği değerlerinin ayrıntılı incelemesi yapılmamıştır. Dolayısıyla, H1a hipotezi reddedilmiştir.

“H1b: İyimsizlik, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.” hipotezini test etmek için iyimsizlik, zaman, stres ve davranış tabanlı iş-aile çatışması örtük değişkenleri ile yapılan yol analizine ve modele ilişkin değerler şekil 26’da yer almaktadır.

Şekil 26: H1b hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenmiş değerleri

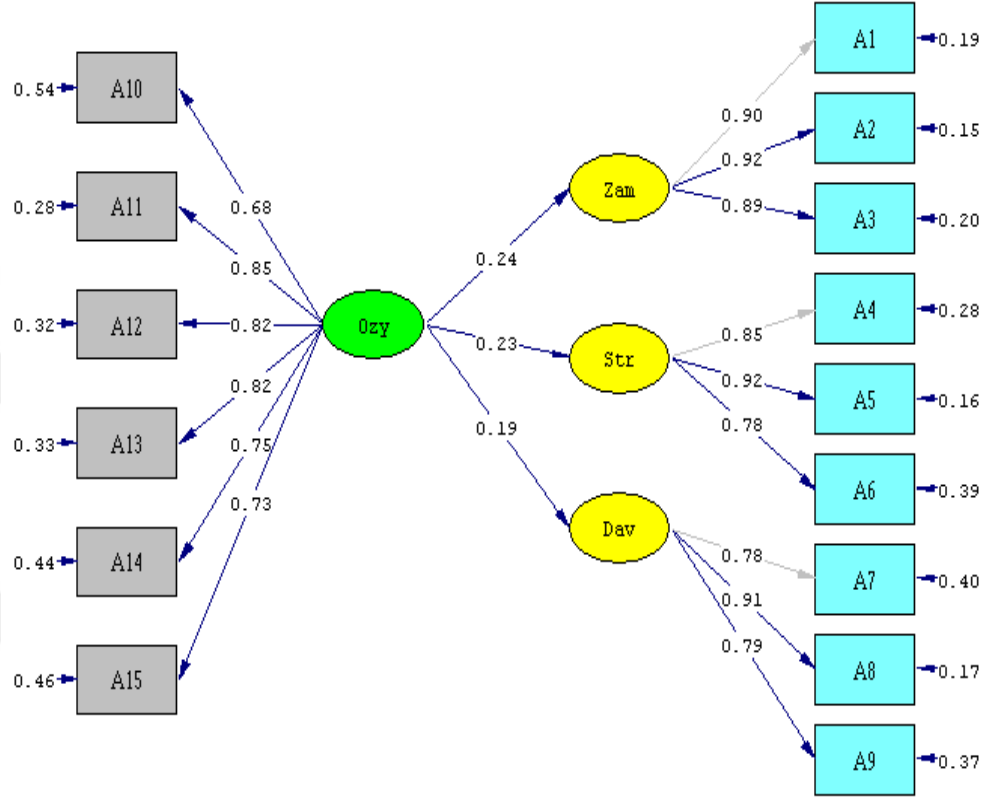


Chi-Square=775.07, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.156

Modelin uyum değerlerini incelemeye geçmeden önce,  $X^2 / df$  oranının, RMSEA değerlerinin oldukça kötü olduğu görülmektedir. Bu nedenle, diğer uyum iyiliği değerlerinin ayrıntılı incelemesi yapılmamıştır. Dolayısıyla, H1b hipotezi reddedilmiştir.

“H1c: Öz yeterlilik, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.” hipotezini test etmek için öz yeterlilik, zaman, stres ve davranış tabanlı iş-aile çatışması örtük değişkenleri ile yapılan yol analizine ve modele ilişkin değerler şekil 27’de yer almaktadır.

**Şekil 27: H1c hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenmiş değerleri**

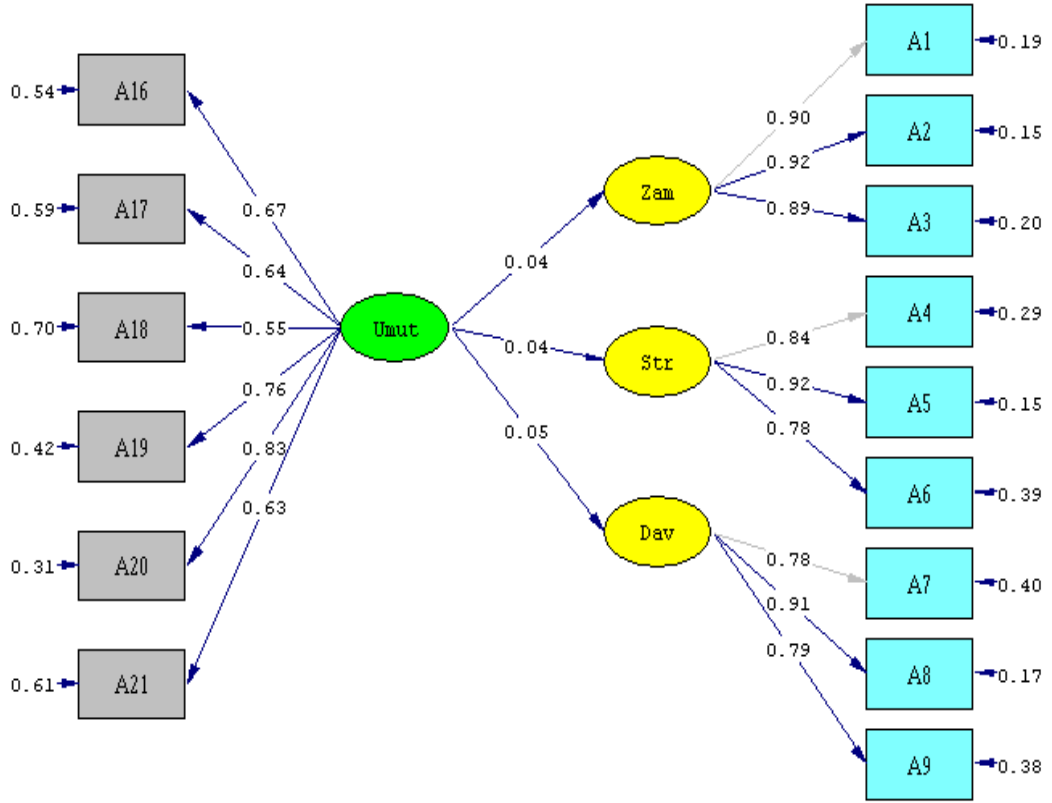


Chi-Square=772.28, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.129

Modelin uyum değerlerini incelemeye geçmeden önce,  $X^2 / df$  oranının, RMSEA değerlerinin oldukça kötü olduğu görülmektedir. Bu nedenle, diğer uyum iyiliği değerlerinin ayrıntılı incelemesi yapılmamıştır. Dolayısıyla, H1c hipotezi reddedilmiştir.

“H1d: Umut, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.” hipotezini test etmek için umut, zaman, stres ve davranış tabanlı iş-aile çatışması örtük değişkenleri ile yapılan yol analizine ve modele ilişkin değerler şekil 28’de yer almaktadır.

**Şekil 28: H1d hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri**



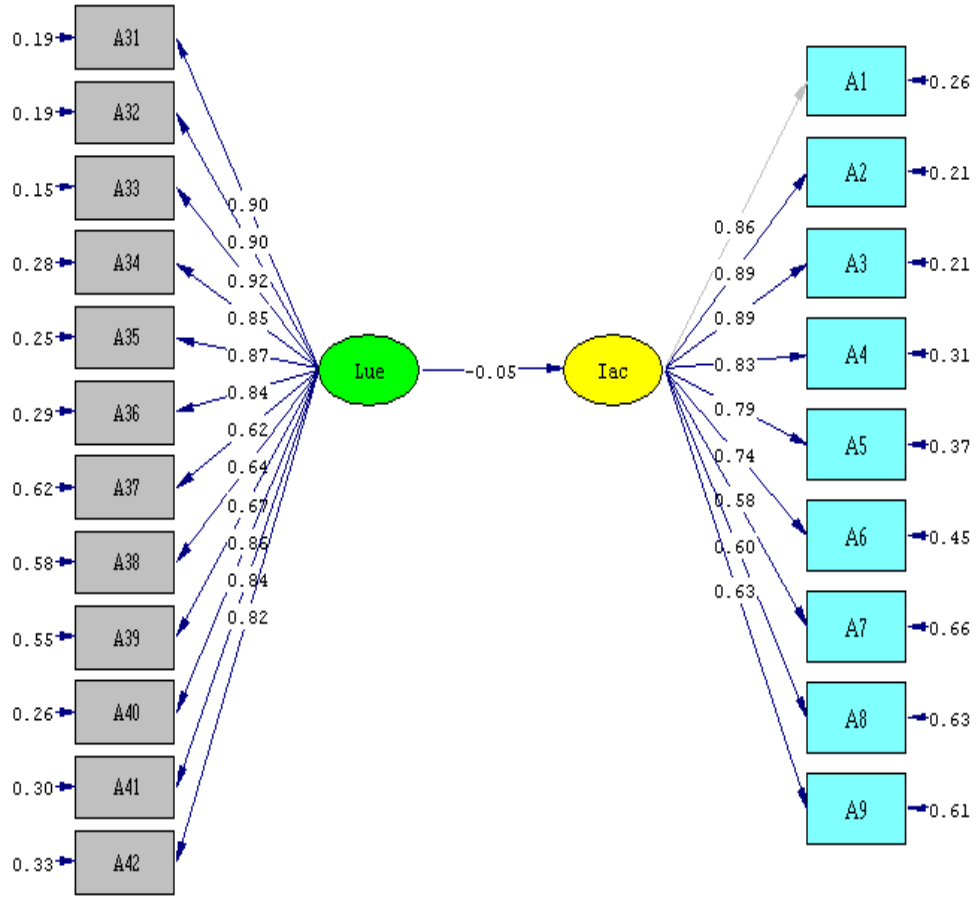
Chi-Square=813.88, df=87, P-value=0.00000, RMSEA=0.133

Modelin uyum değerlerini incelemeye geçmeden önce,  $X^2 / df$  oranının, RMSEA değerlerinin oldukça kötü olduğu görülmektedir. Bu nedenle, diğer uyum iyiliği değerlerinin ayrıntılı incelemesi yapılmamıştır. Dolayısıyla, H1d hipotezi reddedilmiştir.

İkinci hipoteze ve alt hipotezlerine ilişkin yol analizi yapılmıştır. Analizlere ilişkin yol şemaları çizilerek, her modelin kabul edilip edilmediğine dair açıklamalara her şeklin altında yer verilmiştir.

H2: Lider-üye etkileşimi, iş-aile çatışmasını ters yönde etkilemektedir.

Şekil 29: H2 hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri



Chi-Square=2310.27, df=188, P-value=0.00000, RMSEA=0.155

Modelin uyum değerlerini incelemeye geçmeden önce, şekil 29'daki yapısal modelin t değerleri incelenmiştir. Ancak, lider-üye etkileşiminden iş-aile çatışmasına doğru olan yolun anlamsız olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, H2 hipotezi reddedilmiştir.

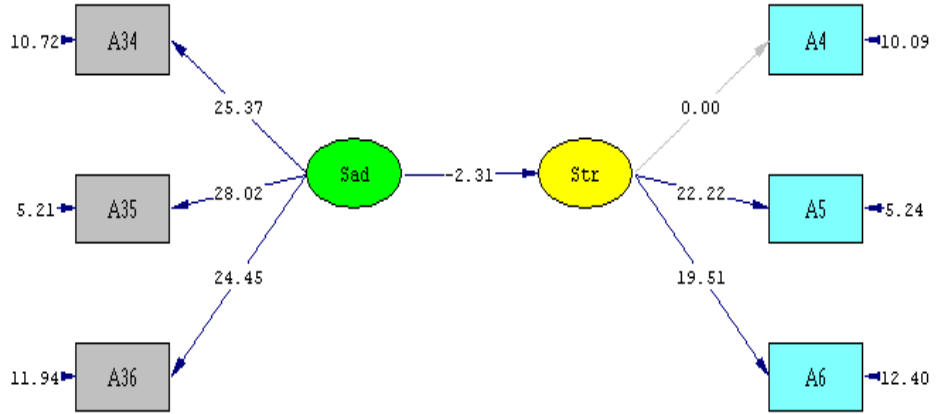


iş-aile çatışması üzerinde düşük de olsa pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, H2a hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların gerekli sorumlulukları yerine getirmesi karşılığında, üstlerinin sundukları kaynakları ve olanakları yüksek düzeyde algılamaları katkı boyutunun da yüksekliğine işaret etmektedir. Bu yükseklik de çalışanların iç gruba dahil olmalarını sağlamaktadır. İç grupta yer alanlar çeşitli ayrıcalıklara sahip olurlar. Dolayısıyla, bu ayrıcalıkların kendisine sağladığı davranış şeklini ailesinde de uygulamaya çalışmaları davranış tabanlı iş-aile çatışması yaşamalarına sebep olabilir. Araştırmadaki meslek gruplarının (özellikle askeri personel, polis) çalışma şartları ve yoğunlukları dikkate alındığında, iş ve aile rollerinin gerektirdiği davranışların çatışması çok da şaşırtıcı kabul edilmeyebilir.



*H2b: Sadakat, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

**Şekil 31: H2b hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri**



Chi-Square=20.90, df=8, P-value=0.00741, RMSEA=0.059

**Tablo 115: H2b hipotezine ilişkin modelin uyum değerleri**

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RMR	SRMR
H2b hipotezi	20,90	2,61	0,05	0,99	0,96	0,99	0,05	0,03

$$\text{Str} = -0.11 \cdot \text{Sad}, \text{ Errorvar.} = 0.99, R^2 = 0.013$$

(0.049)
(0.092)

-2.31
10.73

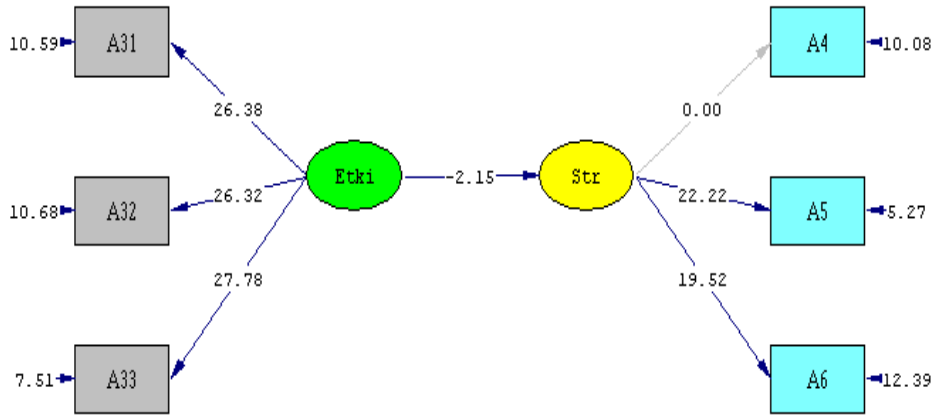
Şekil 31’de görülen yapısal model için tüm t değerlerinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bütün yolların anlamlı olduğu görülmüştür. X<sup>2</sup> değerine (X<sup>2</sup><sub>(8)</sub> = 20,90) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu (p<.01) görülmüştür. Model, X<sup>2</sup> ve serbestlik derecesi oranına (X<sup>2</sup>/df=20,90/8) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu (n=472) göz önünde bulundurularak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, tablo 115’de görüldüğü gibi bu model için RMSEA=0.05, GFI=0.99, AGFI=0.96, CFI=0.99, RMR=0.05 ve SRMR=0.03 olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 31’de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, sadakat boyutunun stres tabanlı iş-aile çatışmasını açıklamada güçlü bir yol katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, sadakat boyutunun stres tabanlı iş-aile çatışmasının varyansını .01 oranında açıkladığı görülmektedir. Sadakat boyutunun stres tabanlı iş-aile çatışması üzerinde negatif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, H2b hipotezi kısmen kabul



edilmiştir. Dolayısıyla, liderin astlarına her durumda destek olmasına işaret eden sadakat boyutu arttıkça, çalışanların işlerindeki yaşadıkları stresi aile hayatına daha az yansıtacakları söylenebilir.

*H2c: Etki, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

**Şekil 32: H2c hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri**



Chi-Square=23.58, df=8, P-value=0.00270, RMSEA=0.064

**Tablo 116: H2c hipotezine ilişkin modelin uyum değerleri**

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RMR	SRMR
H2c hipotezi	23,58	2,94	0,06	0,98	0,96	0,99	0,06	0,04

$$\text{Str} = -0.11 \cdot \text{Etki}, \text{ Errorvar.} = 0.99, R^2 = 0.011$$

(0.049)
(0.092)

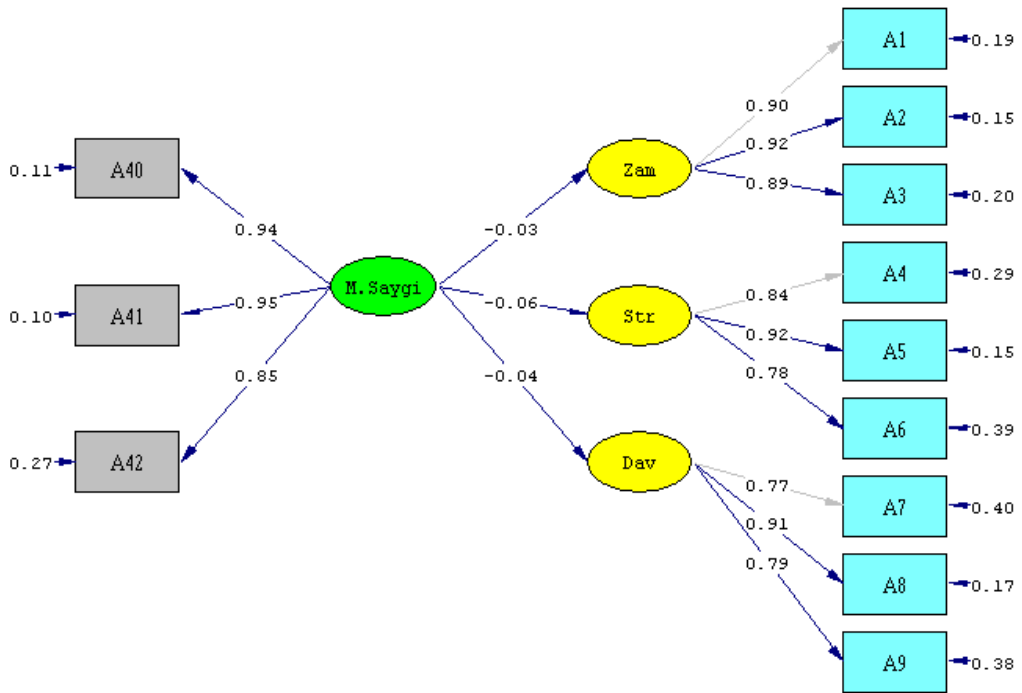
-2.15
10.73

Şekil 32’de görülen yapısal model için tüm t değerlerinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bütün yolların anlamlı olduğu görülmüştür. X<sup>2</sup> değerine (X<sup>2</sup><sub>(8)</sub> = 23,58) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu (p<.01) görülmüştür. Model, X<sup>2</sup> ve serbestlik derecesi oranına (X<sup>2</sup>/df=23,58/8) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu (n=472) göz önünde bulundurularak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, tablo 116’da görüldüğü gibi bu model için RMSEA=0.06, GFI=0.99, AGFI=0.96, CFI=0.99, RMR=0.06 ve SRMR=0.04 olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 32’de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, etki boyutunun stres tabanlı iş-aile çatışmasını açıklamada güçlü bir yol katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, etki boyutunun stres tabanlı iş-aile çatışmasının varyansını .01 oranında açıkladığı görülmektedir. Etki boyutunun stres tabanlı iş-aile çatışması üzerinde düşük de olsa negatif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, H2c hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Dolayısıyla, astların liderlerine yönelik kişisel beğenileri yükseldikçe işlerindeki stresi aile hayatına yansıtmayacakları söylenebilir.

*H2d: Profesyonel saygı, iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, gerginlik, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ters yönde etkilemektedir.*

**Şekil 33: H2d hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri**



Chi-Square=706.47, df=51, P-value=0.00000, RMSEA=0.165

Modelin uyum değerlerini incelemeye geçmeden önce, şekil 33’de görülen yapısal modelin t değerleri incelenmiştir. Ancak, mesleki saygıdan zaman, stres ve davranış tabanlı iş-aile çatışmasına doğru olan yolların anlamsız olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, H2d hipotezi reddedilmiştir.

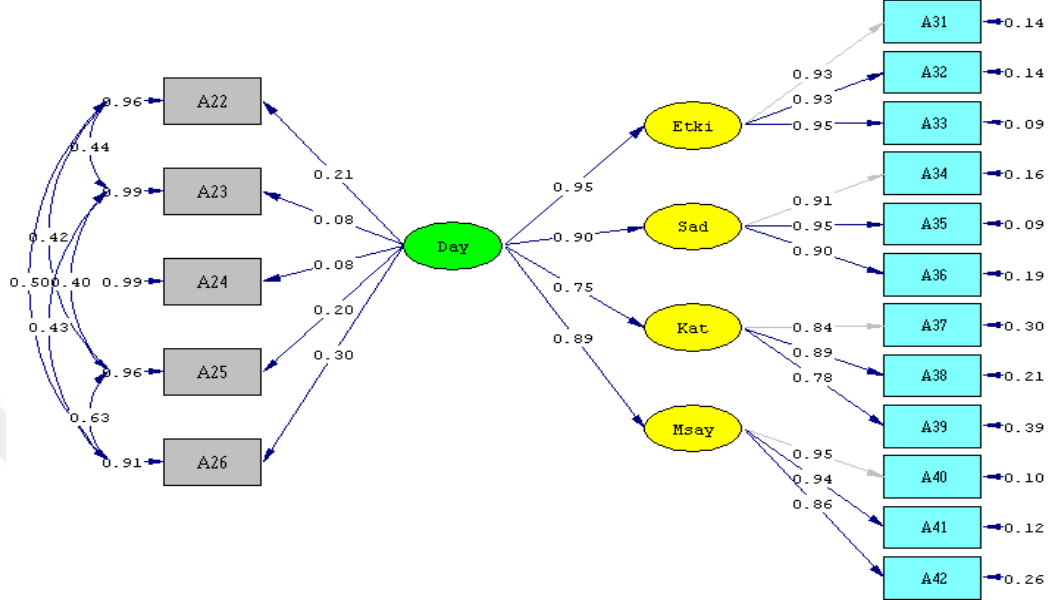
Üçüncü hipoteze ve alt hipotezlerine ilişkin yol analizi yapılmıştır. Analizlere ilişkin yol şemaları çizilerek, her modelin kabul edilip edilmediğine dair açıklamalara her şeklin altında yer verilmiştir.



bulundurulurak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, tablo 117’de görüldüğü gibi bu model için  $RMSEA=0.07$ ,  $GFI=0.83$ ,  $AGFI=0.80$ ,  $CFI=0.97$ ,  $RMR=0.07$  ve  $SRMR=0.07$  olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin iyi ve kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 34’de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimini açıklamada güçlü bir yol katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, etki boyutunun stres tabanlı iş-aile çatışmasının varyansını .14 oranında açıkladığı görülmektedir. Psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimin üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, H3 hipotezi kabul edilmiştir. Psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe, astların liderleriyle daha kaliteli etkileşim kuracakları söylenebilir.

H3a: Dayanıklılık, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını(katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

Şekil 35: H3a hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlene değerleri



Chi-Square=374.85, df=109, P-value=0.00000, RMSEA=0.072

Tablo 118: H3a hipotezine ilişkin modelin uyum değerleri

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RMR	SRMR
H3a hipotezi	374.85	3,43	0.07	0.91	0.88	0.98	0.06	0.06

$$\text{Etki} = 0.95 \cdot \text{Day}, \text{ Errorvar.} = 0.097, R^2 = 0.90$$

(0.040) (0.019)  
24.00 5.21

$$\text{Sad} = 0.90 \cdot \text{Day}, \text{ Errorvar.} = 0.18, R^2 = 0.82$$

(0.041) (0.022)  
21.88 8.16

$$\text{Kat} = 0.75 \cdot \text{Day}, \text{ Errorvar.} = 0.43, R^2 = 0.57$$

(0.049) (0.047)  
15.50 9.28

$$\text{Msay} = 0.89 \cdot \text{Day}, \text{ Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.79$$

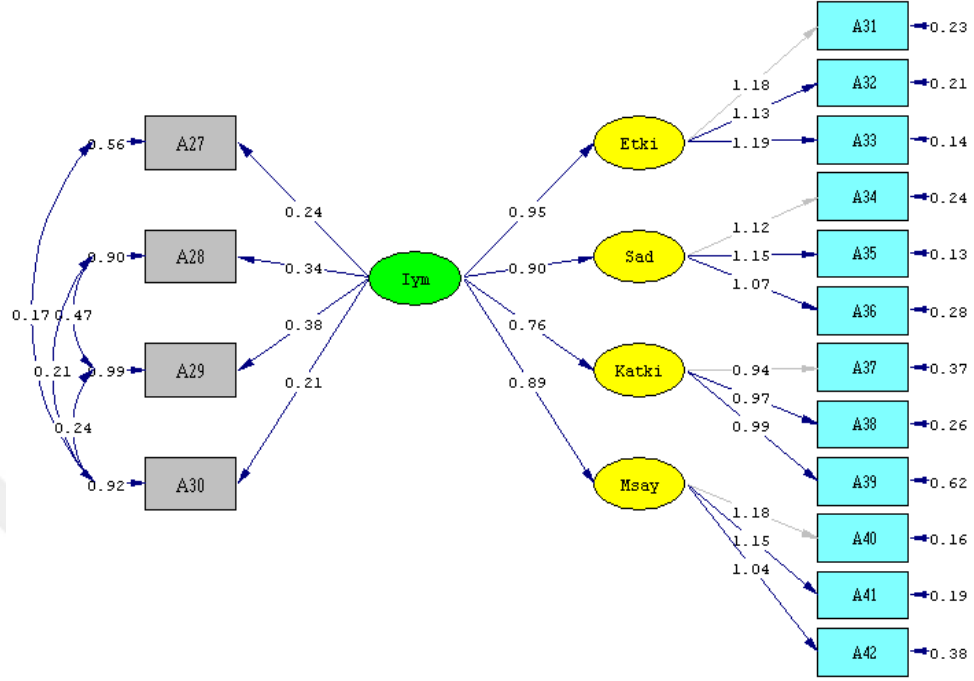
(0.040) (0.023)  
22.28 9.06

Şekil 35’de görülen yapısal model için tüm t değerlerinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bütün yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin modifikasyon önerileri çerçevesinde, X<sup>2</sup> değerine önemli katkı sağlayacak öneriler uygulanmıştır. X<sup>2</sup> değerine (X<sup>2</sup><sub>(109)</sub> = 374,85) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu (p<.01) görülmüştür. Model, X<sup>2</sup> ve serbestlik derecesi oranına (X<sup>2</sup>/df=

374,85/109) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu (n=472) göz önünde bulundurularak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, tablo 118'de görüldüğü gibi bu model için RMSEA=0.07, GFI=0.91, AGFI=0.88, CFI=0.98, RMR=0.06 ve SRMR=0.06 olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 35'de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, dayanıklılık boyutunun etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı düzeyini açıklamada güçlü bir yol katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, dayanıklılık boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı boyutlarının varyansını sırasıyla .90, .82, .57, .79 oranında açıkladığı görülmektedir. Dayanıklılık boyutunun lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, H3a hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların zorluklarla, engellerle ve pozitif değişimlerle başa çıkabilme becerilerinin yükselmesi; lidere karşı duyulan profesyonel ve mesleki beğeni, karşılıklı vefakarlık, liderin sunacağı kaynakların ve olanakların düzeylerini pozitif etkilemektedir.

H3b: İyimsenlik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

Şekil 36: H3b hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri



Chi-Square=390.96, df=96, P-value=0.00000, RMSEA=0.081

Tablo 119: H3b hipotezine ilişkin modelin uyum değerleri

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RMR	SRMR
H3b hipotezi	390,96	4,07	0,08	0,91	0,87	0,98	0,06	0,06

$$\text{Etki} = 0.95 \cdot \text{Iym}, \text{ Errorvar.} = 0.099, R^2 = 0.90$$

(0.040) (0.018)  
23.96 5.36

$$\text{Sad} = 0.90 \cdot \text{Iym}, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81$$

(0.041) (0.023)  
21.76 8.36

$$\text{Katki} = 0.76 \cdot \text{Iym}, \text{ Errorvar.} = 0.43, R^2 = 0.57$$

(0.049) (0.046)  
15.60 9.23

$$\text{Msay} = 0.89 \cdot \text{Iym}, \text{ Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.79$$

(0.040) (0.023)  
22.36 8.99

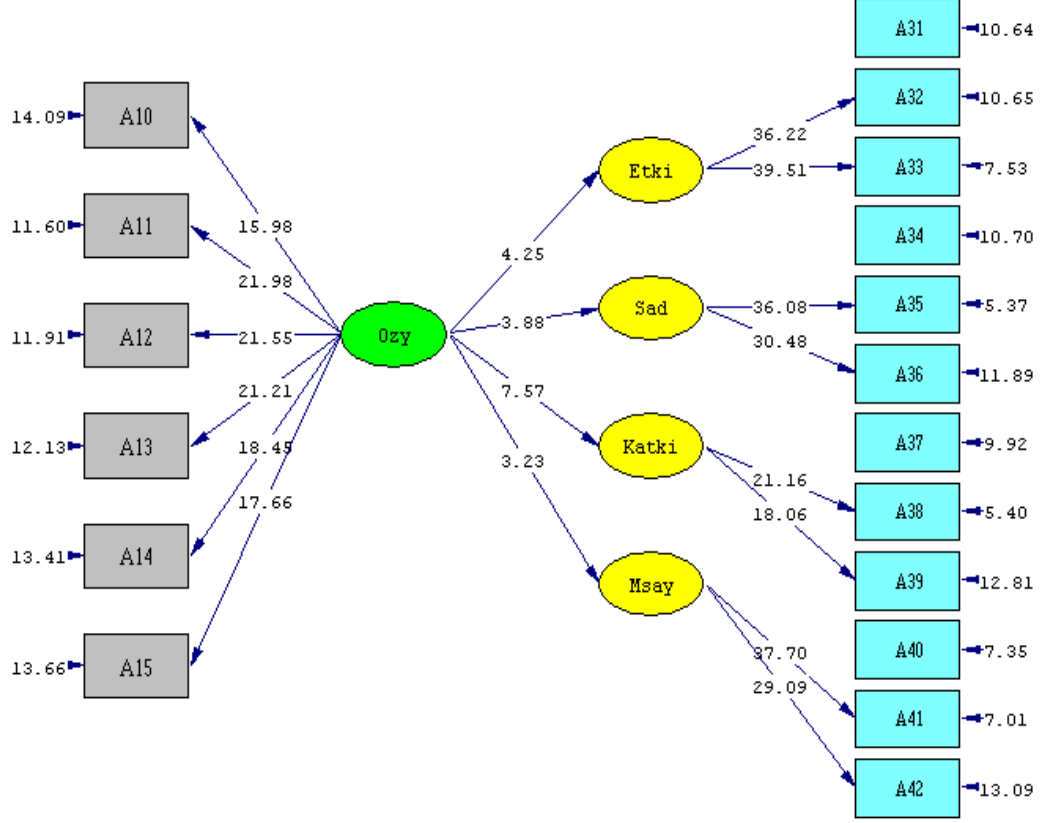
Şekil 36'da görülen yapısal model için tüm t değerlerinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bütün yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin modifikasyon önerileri çerçevesinde, X<sup>2</sup> değerine önemli katkı sağlayacak

öneriler uygulanmıştır.  $X^2$  değerine ( $X^2_{(96)} = 390,96$ ) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ( $p < .01$ ) görülmüştür. Model,  $X^2$  ve serbestlik derecesi oranına ( $X^2/df=390,96/96$ ) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu ( $n=472$ ) göz önünde bulundurularak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, tablo 119'da görüldüğü gibi bu model için RMSEA=0.08, GFI=0.91, AGFI=0.87, CFI=0.98, RMR=0.06 ve SRMR=0.06 olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceğini söyleyebiliriz. Şekil 36'de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, iyimserlik boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı düzeyini açıklamada güçlü bir yol katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, iyimserlik boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı boyutlarının varyansını sırasıyla .90, .81, .57, .79 oranında açıkladığı görülmektedir. İyimserlik boyutunun lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, H3b hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların iyimserlik düzeylerinin yükselmesi; lidere karşı duyulan profesyonel ve mesleki beğeni, karşılıklı vefakarlık, liderin sunacağı kaynakların ve olanakların düzeylerini pozitif etkilemektedir.



H3c: Özyeterlilik, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

Şekil 37: H3c hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenme değerleri

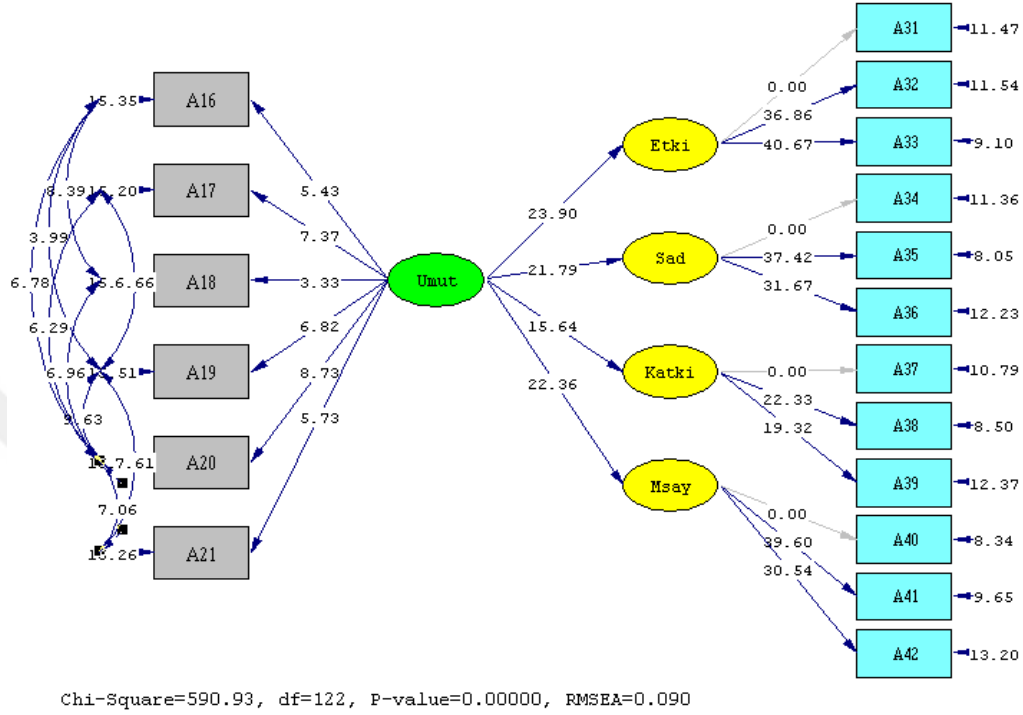


Chi-Square=1736.85, df=131, P-value=0.00000, RMSEA=0.161

Modelin uyum değerlerini incelemeye geçmeden önce, şekil 37’de görülen  $X^2/df$  oranının, RMSEA değerlerinin oldukça kötü olduğu görülmektedir. Bu nedenle, diğer uyum iyiliği değerlerinin ayrıntılı incelemesi yapılmamıştır. Dolayısıyla, H3c hipotezi reddedilmiştir.

H3d: Umut, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (katkı, sadakat, etki, mesleki saygı) pozitif etkilemektedir.

Şekil 38: H3d hipotezine ilişkin modelin standardize edilmiş çözümlenmiş değerleri



Tablo 120: H3d hipotezine ilişkin modelin uyum değerleri

Model	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	RMR	SRMR
H3d hipotezi	590,93	4,84	0,09	0,88	0,83	0,98	0,08	0,09

$$\begin{aligned} \text{Etki} &= 0.95 \cdot \text{Umut}, \text{ Errorvar.} = 0.10, R^2 = 0.90 \\ &(0.040) \quad (0.019) \\ &23.90 \quad 5.53 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Sad} &= 0.90 \cdot \text{Umut}, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81 \\ &(0.041) \quad (0.023) \\ &21.79 \quad 8.32 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Katkı} &= 0.76 \cdot \text{Umut}, \text{ Errorvar.} = 0.43, R^2 = 0.58 \\ &(0.049) \quad (0.046) \\ &15.64 \quad 9.20 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Msay} &= 0.89 \cdot \text{Umut}, \text{ Errorvar.} = 0.21, R^2 = 0.79 \\ &(0.040) \quad (0.023) \\ &22.36 \quad 9.00 \end{aligned}$$

Şekil 38'de görülen yapısal model için tüm t değerlerinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bütün yolların anlamlı olduğu görülmüştür. Modele ilişkin modifikasyon önerileri çerçevesinde, X<sup>2</sup> değerine önemli katkı sağlayacak

öneriler uygulanmıştır.  $X^2$  değerine ( $X^2_{(122)} = 590,93$ ) ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ( $p < .01$ ) görülmüştür. Model,  $X^2$  ve serbestlik derecesi oranına ( $X^2/df=590,93/122$ ) göre değerlendirildiğinde, elde edilen sonuca göre uyumun orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Örneklemin de büyük olduğu ( $n=472$ ) göz önünde bulundurularak, diğer uyum indekslerinin de kontrol edilmesinde fayda vardır. Buna göre, tablo 120'de görüldüğü gibi bu model için RMSEA=0.9, GFI=0.88, AGFI=0.83, CFI=0.98, RMR=0.08 ve SRMR=0.09 olarak tespit edilmiştir. Uyum indekslerin kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, modelin kabul edilebileceği söylenebilir. Şekil 38'de gösterilen yol şemasına yapısal model çerçevesinden bakıldığında, umut boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı düzeyini açıklamada güçlü bir yol katsayısı elde ettiği ifade edilebilir. Çıktı dosyasında, umut boyutunun etki, sadakat, katkı, mesleki saygı boyutlarının varyansını sırasıyla .90, .81, .58, .79 oranında açıkladığı görülmektedir. Umut boyutunun lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, H3d hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların hem amaca odaklı enerji hem de amaçlara ulaşmada alternatif yollar planlama düzeylerinin yükselmesi; lidere karşı duyulan profesyonel ve mesleki beğeni, karşılıklı vefakarlık, liderin sunacağı kaynakların ve olanakların düzeylerini de pozitif etkilemektedir.

Dördüncü hipoteze ve alt hipotezlerine ilişkin yol analizi yapılmıştır. Analizlere ilişkin yol şemaları çizilerek, her modelin kabul edilip edilmediğine dair açıklamalara her şeklin altında yer verilmiştir.

*H4: Psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.*

*H4a: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında katkı boyutunun aracılık rolü vardır.*

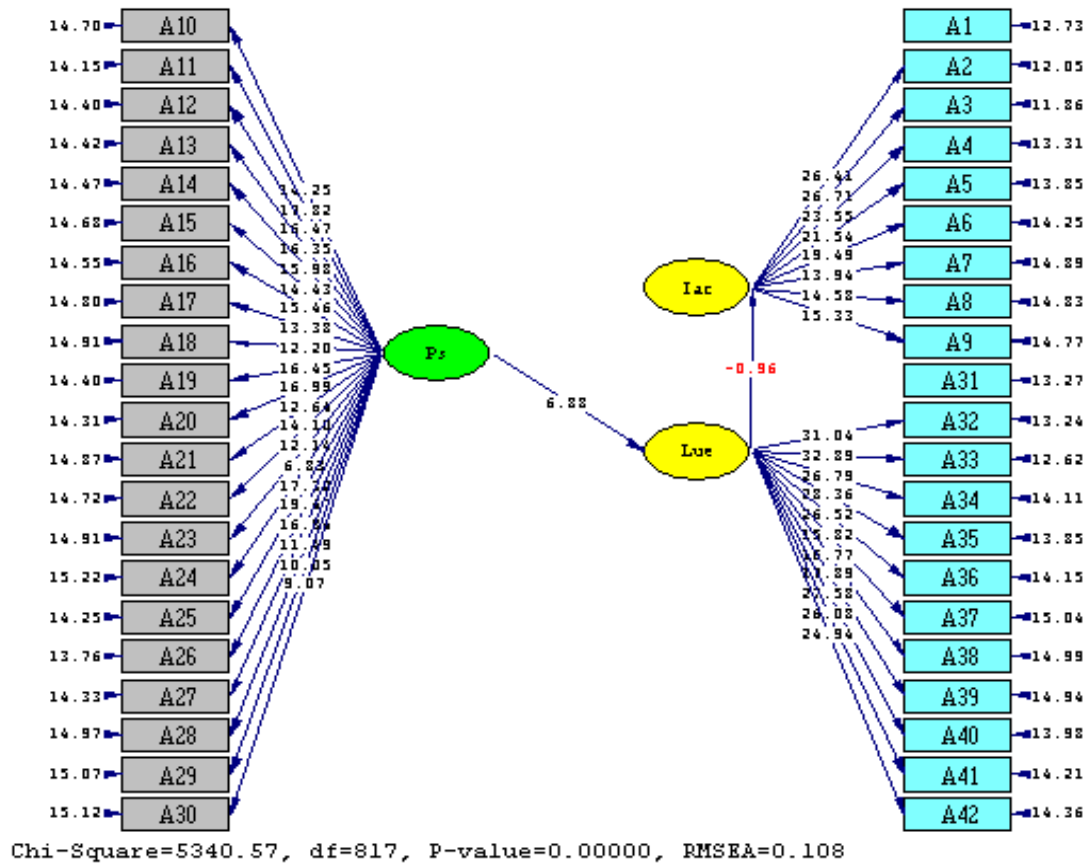
*H4b: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında sadakat boyutunun aracılık rolü vardır.*

*H4c: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında etki boyutunun aracılık rolü vardır.*

*H4d: Dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlilik ve umut ile zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında mesleki saygı boyutunun aracılık rolü vardır.*

H4 hipotezini test etmenin yollarından biri, psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması arasındaki yolun yer aldığı modelin test edilmesidir. Ancak, bunun öncesinde, psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasında bir ilişkinin var olduğunun da belirlenmesi gerekmektedir. Ancak, psikolojik sermayenin alt boyutları ve iş-aile çatışmasının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı önceki analizlerde görülmüştür. Bu nedenle, bu değişkenler arasında lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının aracılık rolünün değerlendirilemeyeceği söylenebilir. Dolayısıyla, H4a, H4b, H4c, H4d hipotezleri reddedilmiştir. Ancak, psikolojik sermaye ve iş-aile çatışması örtük değişkenleri arasında anlamlı ilişkinin olduğu ispatlanmıştır. Bu nedenle H4 hipotezini test etmek için şekil 39’da görülen model test edilmiştir.

Şekil 39: Doğrudan etkinin yer almadığı model



Modele ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakmadan önce lider-üye etkileşimi ile iş-aile çatışması arasındaki yolun t değerinin anlamsız olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasında

aracılık rolü olduğuna dair bir sonraki model test edilmemiştir. Bu nedenle, H4 hipotezi reddedilmiştir.

## 5.6. Açık Uçlu İfadelerin Değerlendirilmesi

İş-aile çatışmasını yönetme konusunda, çalışanların yöneticilerinden beklentilerini özgür bir şekilde ifade etmeleri için bir adet açık uçlu soru sorulmuştur. Bu soruya, iş-aile çatışması düzeyini ölçen ifadelerden sonra yer verilmiştir. Çalışanların beklentilerini belirlemeye yönelik olarak sorulan soru şu şekildedir: “Bu konuda yöneticinizin size nasıl yardımcı olabileceğini birkaç cümle ile özetleyebilir misiniz?”. Böylece, örneklemdaki farklı meslek sahibi katılımcıların, yöneticilerinden beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan 25 askeri personel, 25 avukat, 23 bankacı, 29 hekim, 30 hemşire ve 28 polis açık uçlu soruya cevap vermiştir. Toplamda 160 katılımcının açık uçlu soruyu yanıtladığı görülmektedir. Açık uçlu sorunun toplam örnekleme nazaran daha düşük düzeyde kaldığı söylenebilir. Katılımcılardan ad-soyad gibi özel bilgiler alınmamasına ve sonuçların sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ifade edilmesine rağmen katılımın düşük düzeyde olması; çeşitli sebeplerden dolayı katılımcıların düşüncelerini ifade etmekten çekinmeleriyle açıklanabilir.

İş-aile çatışmasını yönetmede kullanılan yöntemleri gruplandırırken çeşitli bilim adamlarının çalışmalarından (Frone, 2003: 157-158; Aycan vd., 2007: 75-91; Özmete ve Eker, 2013) faydalanılmıştır. Bu sınıflamalar kapsamında yapılan değerlendirmelere ve yorumlara yer verilmiştir. Sonuç olarak, araştırmaya katılanların beklentileri şu başlıklar kapsamında sınıflandırılmıştır:

\*Esnek iş düzenlemeleri (esnek zaman, evden çalışma, azaltılmış iş saatleri, sıkıştırılmış iş haftası),

\*Hamilelik izni, babalık izni, aile üyelerinin hastalıkları vb. durumunda kullanılan izinlerin dışında istenildiği zaman, esnek bir şekilde izinlerin kullanılması,

\*Yönetici desteği (çalışanların sorunlarını anlayarak duygusal destek verme gibi) ve yöneticinin ilgili ve anlayışlı olması, gereksiz gerilim ve baskı yaratmaması,

\*Sıcak, ailevi, destekleyici bir çalışma ortamı oluşturulması,

\*Genel aktif hizmetler (iş-aile seminerleri, işgören destek programları, işgörenlerin genç çocuklarına yönelik programlar),

\*İyi bir iş planı yapma (iş yüklerinin adaletli dağıtılması gibi),

\*Sistemsel ve mesleki düzenlemeler.

Esnek iş düzenlemeleri iş-aile çatışmasını yönetmede kullanılan yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlara esnek zamanların, evden çalışma imkanlarının ve çalışma saatlerini kendilerinin belirlemelerinin sağlanmasının iş-aile çatışmasını azaltacağı ileri sürülmektedir. Araştırmada da 26 katılımcının bu yönde beklentisi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda en fazla öneride bulunan meslek grubunu polisler oluşturmaktadır. Polislerin bu konudaki görüşlerine şu şekilde örnek verilebilir:

*“Dünya standardı olan günlük 8 saat çalışmanın her yerde esas olarak uygulanmasını, daha uzun çalışma saatlerinin konsantrasyonunu olumsuz etkileyeceği göz ardı edilmemeli, ailesi ve sosyal çevresi ile vakit harcayamayan kişinin iş hayatında da verimli olamayacağı unutulmamalı, sürekli işyerinde vakit geçiren, evinde bile telefonla işi takip etmek zorunda kalan bir kişinin bir süre sonra dikkat bozukluğu rahatsızlığı ile karşılaşacağı göz ardı edilmemeli, polisliğin bir meslek olduğu, bir yaşam biçimi olmadığı unutulmamalıdır...”(Erkek/Polis/34).*

*“Mesai şartlarının uzunluğu ve yoğunluğu eve vakit ayırmamıza pek fırsat vermiyor”(Kadın/Polis/35).*

Katılımcılar iş-aile çatışmasını daha az yaşamada hamilelik izni, babalık izni, aile üyelerinin hastalıkları vb. durumunda kullanılan izinlerin dışında, istenildiği zaman, esnek bir şekilde kullanılabilen izinlerin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu beklentinin esnek iş düzenlemeleriyle de yakından ilişkili olduğu ileri sürülebilir. 3 katılımcı bu yöndeki beklentilerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Her insanın kendine göre öncelikleri vardır. Öncelikle sizi dinleyip, siz izin istediğinizde izin vermesi yeterli olur”(Erkek/Askeri personel/42).*

*“İhtiyacım olduğunda izin vererek ve beni anlamasa da, anlamaya çalışarak yardımcı olabilir diye düşünüyorum”(Erkek/Askeri personel/38).*

*“Gerekli zamanlarda izin kullandırarak”(Kadın/Avukat/29).*

Araştırmada açık uçlu soruyu yanıtlayan katılımcıların iş-aile çatışmasını yönetmede önerdikleri yöntemlerden biri de yöneticilerinden destek görmedir. Bu kapsamda, katılımcılar yöneticilerinin sorunlarını anlayarak onlara duygusal destek verdiklerinde, yöneticileri ilgili ve anlayışlı olduğunda, gereksiz gerilim ve baskı yaratmadıklarında daha az iş-aile çatışması yaşayacaklarını ileri sürmüşlerdir. Katılımcıların 43’ü bu kapsamdaki beklentilerini ifade etmişlerdir. Polislerin bu konuda da oldukça sıkıntılı oldukları görülmektedir. Polislerin bu konudaki görüşleri şu şekilde örneklendirilebilir:

*“Daha anlayışlı, empati geliştiren bir yaklaşım sergileyebilir. İş odaklı düşünmektense, insan odaklı düşünmeyi çalışma felsefesi haline getirebilir” (Erkek/Polis/34).*

*“Beni dinlemeli, sorunumu ciddiye almalı, talep ve önerilerimi değerlendirmeli” (Erkek/Polis/52).*

*“İşle alakalı ekstra gereksiz stresin yansıtılması olumsuz etkiliyor” (Erkek/Polis/32).*

*“Fazla baskıcı olmamalılar” (Erkek/Polis/54).*

Katılımcılar, çalışma ortamında sıcak, ailevi, destekleyici bir ortamın oluşturulmasının da iş-aile çatışmasını yönetmede etkili olan yöntemlerden biri olduğunu ifade etmişlerdir. 10 katılımcı bu konu hakkında düşüncelerini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda en fazla görüş bildiren meslek grubu avukatlardır. Avukatların bu konudaki görüşleri şu şekilde örneklendirilebilir:

*“Güler yüzlü davranışlar ve aşırı resmi olmayan bir ortamda çalışmak işyerimi ve işimi severek yapmamı ve motive olmamı sağlar. Ayrıca başarılı olduğum bir konuda takdir edilmek ve karşılığını almak da bu açıdan yapıcı olacaktır” (Kadın/Avukat/22).*

*“Daha fazla aile ve ev ortamında gibi hissettirmeye çalışılabilir” (Erkek/Avukat/21).*

*“İşteki ortam samimi olmalı” (Kadın/Avukat/24).*

Katılımcılardan 7’si genel aktif hizmetler (iş-aile seminerleri, işgören destek programları, işgörenlerin genç çocuklarına yönelik programlar vb.) ile ilgili beklentilerini ifade etmişlerdir. Bu beklentiler, çalışanların yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla daha yakın ilişkiler kurmak için onlarla iş dışında da zaman geçirmelerine yöneliktir. Bu kapsamdaki düzenlemelerin çalışan motivasyonunu arttıracığı ve iş-aile çatışmasını azaltacağı düşünülmektedir. Bu konudaki beklentilere şu şekilde örnek verilebilir:

*“İşyerinde ve dışında yöneticinin organize edeceği motive edici aktiviteler etkili olabilir” (Kadın/Bankacı/27).*

*“İş arkadaşları ve ailelerinin katılacağı samimi sosyal etkinlikler eş ve çocukların da iş için yapılan fazla mesai ve fedakarlıkları kabullenmelerini sağlar” (Erkek/Askeri personel/43).*

*“Bence haftada bir gün de olsa birkaç saatliğine de olsa iş arkadaşlarıyla veya yöneticilerle iş dışında sosyal faaliyetler yapılarak mesleğin ve iş ortamının daha çok sevilmesi sağlanabilir”(Erkek/Avukat/24).*

Katılımcıların 23’ü, iş yükünden şikayet etmekte ve bu sorunun yöneticilerinin hazırlayacağı düzgün bir iş planıyla çözüleceğini ifade etmişlerdir. Bunun da iş-aile çatışmasını azaltmada uygulanacak yöntemlerden biri olduğunu düşünmektedirler. Askeri personelin, avukatların ve hekimlerin bu konuda en fazla görüş bildiren gruplar oldukları görülmektedir. Bu meslek gruplarının görüşleri şu şekilde örneklendirilebilir:

*“Eğer yöneticim, işleri adil bir şekilde dağıtır ise fazla iş yükü ile karşılaşılmaz ve bu hem işteki hem de evdeki performansımı arttırır”(Erkek/Askeri Personel/37.)*

*“Daha sistemli bir çalışma düzeni oluşturması ve iş tanımının dışında kalan işlerin yapılması konusunda emir ve talimat vermemesi yardımcı olacaktır. İş yoğunluğuna göre işçi çalıştırılması da etkili olacaktır”(Erkek/Avukat/27).*

*“İş yükünü azaltabilir, yardımcı personel alabilir, ek sorumluluklar yüklenebilir”(Erkek/Hekim/36).*

Katılımcıların 23’ü, sorunların sistemden ve mesleğin gereklerinden kaynaklandığını düşündükleri için yöneticilerinin yapabilecekleri bir şeyin olmadığını ifade etmişlerdir. Bu konuda şikayetlerini en fazla ifade edenlerin askeri personel oldukları görülmektedir. Bu kapsamda, askeri personelin görüşleri şu şekilde örneklendirilebilir:

*“Yöneticiden kaynaklanan bir durum değil. Meslek olarak yoğun ve karmaşık bir durum”(Erkek/Askeri persone/44).*

*“Sistemsiz sorunlardan dolayı o da yardımcı olamaz aynı sorunları o da yaşıyor kendi amirine. Onun amiri de aynı..”(Erkek/Askeri personel/42).*

*“Yardımcı olmaz olamaz”(Erkek/Askeri personel/43).*

Sonuç olarak, iş-aile çatışmasını yönetmede yöneticilerden beklenenler yedi grupta değerlendirilmiştir. En fazla sayıda katılımcı (43 kişi) yöneticilerinin sorunlarını anlayarak onlara duygusal destek verdiklerinde, yöneticileri ilgili ve anlayışlı olduğunda, gereksiz gerilim ve baskı yaratmadıklarında daha az iş-aile çatışması yaşayacaklarını ileri sürmüşlerdir. En az sayıda katılımcı (3 kişi) ise, istedikleri zaman esnek bir şekilde izin kullandıklarında zaman daha az iş-aile çatışması yaşayacaklarını ifade etmişlerdir. İlk altı grupta, çalışanların



beklentilerini, düşüncelerini, önerilerini belirttikleri görülmektedir. Ancak, son grupta katılımcıların 23'ü sorunların sistemden ve mesleğin gereklerinden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, yöneticilerinin yapabilecekleri bir şeylerin olmadığını ileri sürmüşlerdir. Bu düşüncelerin, iş-aile çatışmasını yönetmek için çalışanların öneri geliştirmesini engellediği düşünülebilir. Bu nedenle, yöneticilerin sınıflandırmada yer alan diğer önerileri daha çok dikkate almaları ve bunları astlarına hissettirmeleri gerektiği önerilebilir.

Hekim ve hemşirelerden yüz yüze toplanan anket sayısı diğer mesleklerden daha fazladır. Katılımcılardan 1 bankacı, 4 hekim ve 20 hemşire yöneticilerinden çok memnun olduklarını; dolayısıyla da iş-aile çatışmasını yönetmede yöneticilerinden hiçbir beklentileri bulunmadığını ifade etmişlerdir. Bu durumun sebebi, çeşitli çekincelerden dolayı görüşlerini samimi bir şekilde belirtmek istememeleri olabilir.

## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Çalışma hayatının öneminin hem kadınlar hem de erkekler için günden güne artması, uzun ve yoğun çalışma saatleri, iş ve aile hayatı arasında denge kurmayı giderek zorlaştırmaktadır. Bu dengeyi sağlamada yöneticilerin ve kurumların çabaları bulunmaktadır. Çalışanlara sağlanan esnek çalışma imkanlarının, sosyal ve yan hakların, işle ilgili desteğin, yöneticiden, çalışma arkadaşlarından ve eşten alınan desteğin iş-aile çatışmasını azaltmada kullanılacak yöntemlerden bazıları olduğu bilinmektedir. Bunların yanında, kişilik özelliklerinin de iş-aile çatışmasını yönetmede etkili olduğu söylenebilir. Örneğin, Yardley (2012) ve Karatepe ve Karadas (2014) psikolojik sermayesi yüksek olanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha düşük olduğunu bulmuşlardır. Kişilik özelliklerinden öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik ve umuttan oluşan ve pozitif psikolojinin örgütlere yansması olan psikolojik sermaye düzeyinin yanında, çalışanların liderleriyle kuracakları etkileşimin de iş-aile çatışmasını yönetmede etkili olacağını ileri sürebiliriz. Liderler bazı astlarıyla yüksek, bazılarıyla düşük kaliteli etkileşimler kurmaktadır. Yüksek kaliteli etkileşim kurulan astlar, iç gruba dahil olmakta; liderlerinden daha fazla destek, güven ve ödül görmektedirler. Yöneticilerden daha az destek görmenin daha fazla iş-aile çatışmasına sebep olduğuna yönelik birçok çalışma yapılmıştır (Byron, 2005; Yıldırım ve Aycan, 2008; Michel vd., 2011; Çelik ve Turunç, 2010; Matthews vd., 2010; Hill, 2005; Cortese vd., 2010; Kossek vd, 2011; Wadsworth ve Owens, 2007; Gomez ve Rosen, 2001; Köy, 2011). Tummers ve Bronkhorst (2014) ve Kailasapathy vd. (2014) tarafından yapılan araştırmalarda, lider-üye etkileşimi ile iş-aile çatışması arasında negatif anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmüştür. Bu nedenle, iç grupta yer alanların iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurmada daha başarılı olacakları söylenebilir.

Psikolojik sermayesi yüksek olanlar, başarıya ulaşmada yılmadan, gerekirse alternatif yolları da deneyerek, amaca ulaşacaklarına dair inançlarını yitirmeden, iyimser açıklayıcı bir stile sahip olarak liderin çemberinin içine dahil olabilirler. Bu da lider-üye etkileşimlerinin daha kaliteli olacağını bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Örneğin, Hu ve Liden (2013) ve Bolat (2011a) tarafından yapılan araştırmalarda da, öz yeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Psikolojik sermayenin boyutları sinerji içinde hareket ettiğinden, aynı ilişkinin diğer boyutlar arasında da olacağı düşünülebilir. Bu

sebepler ışığında, çalışmada psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiler ve etkiler incelenmiştir. İlk bölümde psikolojik sermaye, ikinci bölümde lider-üye etkileşimi ve üçüncü bölümde iş-aile çatışması kavramlarının literatür incelemesine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, kavramlar arasındaki ilişkileri daha önce inceleyen çalışmalar doğrultusunda geliştirilen hipotezler başta olmak üzere; araştırmayla ilgili temel bilgilere yer verilmiştir. Beşinci bölümde bulgulara, değerlendirmelere yer verilirken, son olarak sonuç ve önerilerden bahsedilmiştir.

Araştırma çeşitli meslek gruplarından (askeri personel, avukat, polis, bankacı, hekim, hemşire) 472 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma belirli bir zaman aralığında gerçekleştirildiğinden kesitsel türde bir araştırmadır. Araştırmada alan araştırması yöntemi; veri toplama tekniği olarak, yazın taraması, anket tekniği kullanılmıştır. Bu teknikleri kullanırken yapılandırılmış anketten ve açık uçlu sorudan faydalanılmıştır. Açık uçlu soru ile katılımcıların düşüncelerini özgürce ifade etmeleri istenmiştir. Çalışmada Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen ve Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 24 maddelik psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan bir diğer ölçek Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Baş vd. (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 12 maddelik lider-üye etkileşim ölçeğidir. Aynı zamanda, Carlson vd. (2000) tarafından geliştirilen ve Erdoğan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 9 maddelik iş-aile çatışması ölçeği kullanılmıştır. Bütün ölçeklerdeki maddelere ilişkin katılım düzeyini belirlemek için 5'li likert ölçeği (1-Tamamen katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne katılıyorum Ne katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır. Bu ölçeklere ek olarak, örneklemin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular da eklenmiştir. İş-aile çatışmasını ölçen ifadelerden sonra bir de açık uçlu bir soru sorulmuştur.

Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması ölçeklerinin Türkçe'ye uyarlamaları yapıldığından, açımlayıcı faktör analizleri tekrar yapılmamıştır. Ölçekleri geliştirenlerin ve Türkçe'ye uyarlayanların boyutları dikkate alınarak; her bir ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm ölçeklere güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Sonuç olarak, psikolojik sermaye ölçeğinden 13., 20. ve 23. ifadeler çıkarılmıştır. Lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması ölçeklerinden herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Psikolojik sermaye ölçeği dört boyutla (öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik, umut) incelenmiştir. Lider-üye

etkileşim ölçeği de dört boyut (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı), iş-aile çatışması üç boyut (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) ile değerlendirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile bu yapıların araştırmada kullanılabileceği ispatlanmıştır.

Araştırmanın örnekleme kolayda ve kartopu örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. 78 askeri personel, 50 avukat, 86 bankacı, 107 hekim, 84 hemşire ve 67 polis olmak üzere toplam 472 katılımcı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında sorulan açık uçlu soruyu; 25 askeri personel, 25 avukat, 23 bankacı, 29 hekim, 30 hemşire ve 28 polis olmak üzere toplamda 160 katılımcı cevaplandırmıştır.

Katılımcıların yaşları ile psikolojik sermaye, öz yeterlilik, umut ve iyimserlik boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışanların yaşları arttıkça çalışanların işyerindeki iyimserlikleri, umutları, öz yeterlilikleri ve toplam psikolojik sermaye düzeyleri de artmaktadır. Ancak, çalışanların yaşları ile zaman ve stres tabanlı iş-aile çatışması, sadakat düzeyi arasında negatif anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Çalışanların yaşları arttıkça, iş ve aile sorumlulukları arasında zaman ve stres açısından daha kolay denge kurabildikleri söylenebilir. Ancak, çalışanlarının yaşları arttıkça yöneticilerinin zor durumda destek olduğuna, kendilerine yardım ettiklerine ve koruyup kolladıklarına yönelik algılarının zayıfladığı görülmektedir.

Psikolojik sermayenin tüm alt boyutları (iyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz yeterlilik), toplam lider-üye etkileşim düzeyi ve lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) ile pozitif ilişkilidir. Dolayısıyla, psikolojik sermayeleri yüksek olanların liderleriyle daha kaliteli etkileşim kurdukları söylenebilir.

Psikolojik sermayenin alt boyutlarından öz yeterliliğin hem toplam psikolojik sermaye hem de diğer alt boyutlar (umut, iyimserlik, dayanıklılık) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışanların öz yeterlilik düzeyleri ile zaman, stres ve davranış tabanlı ve toplam iş-aile çatışma düzeyleri pozitif ilişkilidir. Oysa, öz yeterliliği yüksek bireylerin iş ve aile hayatı arasında yaşanabilecek çatışmaları daha az yaşamaları (Cinamon, 2006) beklenirdi. Araştırmaya katılan meslek grubundakilerin, çalışma yaşamındaki neleri yapıp neleri yapamayacaklarına dair inançlarını kapsayan becerilerini aile yaşantılarına yansıtamadıkları söylenebilir. Dolayısıyla, öz yeterliliği yüksek olanların iş ve aile alanı arasında hem genel

anlamda hem de stres, davranış, zaman açısından denge kuramadıkları görülmektedir.

Psikolojik sermayenin boyutlarından umut hem toplam psikolojik sermaye hem de alt boyutlar (iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterlilik) ile pozitif ilişkilidir. Yine, çalışanların umut düzeyi yükseldikçe lider-üye etkileşim ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeyi de yükselmektedir. Dolayısıyla, çalışanların amaçlara ulaşmada kararlılık gösterdikçe ve alternatif yollar planladıkça, iç gruba dahil olabilecekleri söylenebilir. Bu da liderleriyle kuracakları etkileşimin daha kaliteli olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Psikolojik sermayenin boyutlarından dayanıklılık hem diğer alt boyutlar (iyimserlik, umut, öz yeterlilik) hem de toplam psikolojik sermaye ile pozitif ilişkilidir. Yine, çalışanların dayanıklılık düzeyleri yükseldikçe lider-üye etkileşim ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeyi de yükselmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş yaşamlarındaki belirsizlikten, sıkıntıdan ya da pozitif değişimden dolayı oluşan olumsuz durumdan kendilerini toparlama kapasiteleri yükseldikçe liderleriyle daha kaliteli etkileşim kuracakları söylenebilir. Aynı zamanda, bu bireylerin zaman tabanlı iş-aile çatışmasını ve toplam iş-aile çatışmasını daha az yaşadıkları da görülmektedir.

Psikolojik sermayenin boyutlarından iyimserlik hem diğer alt boyutlar (dayanıklılık, umut, öz yeterlilik) hem de toplam psikolojik sermaye ile pozitif ilişkilidir. Yine, çalışanların iyimserlik düzeyleri yükseldikçe lider-üye etkileşim ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeyi de yükselmektedir. İyimser bireylerin liderleriyle daha kaliteli etkileşim kurdukları anlaşılmaktadır.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından etki boyutu stres tabanlı iş-aile çatışması ile negatif ilişkilidir. Çalışanların, liderine yönelik kişisel beğenisi arttıkça stres tabanlı iş-aile çatışmasının azaldığı söylenebilir. Yine, çalışanların algıladıkları sadakat düzeyi arttıkça stres tabanlı ve toplam iş-aile çatışmasının azaldığı görülmektedir. Ancak, çalışanların algıladıkları katkı düzeyi ile davranış tabanlı iş-aile çatışması arasında zayıf düzeyde ( $r=.097$ ,  $p<.05$ ) de olsa pozitif ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bu durum, araştırma açısından şaşırtıcı bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Araştırma kapsamında, bu ilişkinin negatif olmasını beklenirdi. Çalışanların gerekli sorumlulukları yerine getirmeleri karşılığında, yöneticilerinin gerekli kaynakları ve olanakları sunduklarını düşünenlerin daha az davranış tabanlı

iş-aile çatışması yaşamaları beklerdi. Bu ilişkinin farklı meslek gruplarını kapsayan daha geniş örnekleme yeniden araştırılması gerektiği önerilebilir.

Araştırmada dört temel ve bunların alt hipotezleri test edilmiştir. İlk hipotez, psikolojik sermayenin iş-aile çatışmasını negatif etkileyeceğidir. Ancak, H1 hipotezi araştırma bulgularıyla reddedilmiştir. Psikolojik sermayenin iş-aile çatışmasını düşük de olsa pozitif düzeyde etkilediği bulunmuştur. Araştırmadaki meslek grupları dikkate alındığında çalışma yoğunluğundan, şartlarından dolayı işlerinde daha fazla zaman, enerji harcamalarına neden olan psikolojik sermaye becerilerini aile hayatlarında etkili olarak kullanamadıkları söylenebilir. Hatta, bu becerilerin iş-aile çatışmasını artırma yönünde bir etki yarattığı görülmektedir. Psikolojik sermayenin alt boyutlarının (öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik, umut), iş-aile çatışmasının alt boyutlarını (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) negatif etkilediğine ilişkin kurulan H1a, H1b, H1c, H1d hipotezlere ilişkin yapısal modeller de reddedilmiştir. Ancak, hipotezlerin çeşitli sektörlerden katılımcının yer aldığı daha geniş örneklemlerle tekrar test edilmeleri ile daha genelleyici bilgilere ulaşılabileceği düşünülmektedir.

İkinci hipotez, lider-üye etkileşiminin iş-aile çatışmasını negatif etkilediğidir. Ancak, H2 hipotezi araştırma kapsamında toplanan veriler ile reddedilmiştir. Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının (etki, sadakat, mesleki saygı, katkı), iş-aile çatışmasının her bir alt boyutunu (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) negatif etkilediğine ilişkin kurulan H2a, H2b, H2c, H2d hipotezleri de test edilmiştir. Katkı boyutunun iş-aile çatışmasının her bir alt boyutunu (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) negatif etkilediğine ilişkin kurulan H2a hipotezi reddedilmiştir. Hatta, katkı boyutunun davranış tabanlı iş-aile çatışmasını az da olsa arttırdığı bulunmuştur. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirmeleri karşılığında, yöneticilerinden gerekli somut (bütçe desteği, malzeme gibi) ya da soyut (bilgi, tecrübe gibi) yardım aldıklarını düşündüklerinde, bunun iş rollerini daha çok benimsemeye sebep olacağı düşünülebilir. Örneklemdaki meslek gruplarının yoğun disiplin gerektirdiği de açıktır. Bu durum nedeniyle de, iş rollerinin az da olsa aile rollerinin gereklerini yerine getirmeyi engellediği ileri sürülebilir. Ancak, genelleme yapabilmek için bu ilişkinin farklı sektörlerden daha büyük örneklemlerle tekrar test edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Sadakat boyutunun, iş-aile çatışmasının her bir alt boyutunu (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) negatif etkilediğine ilişkin kurulan H2b hipotezi

kısmen kabul edilmiştir. Çalışanların sadakat algısı arttıkça, stres tabanlı iş-aile çatışması negatif etkilenmektedir. Çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteğin, yardımın, koruyup kollamanın artmasının işteki stresin aileye daha az aktarılmasına sebep olduğu söylenebilir.

Etki boyutunun, iş-aile çatışmasının her bir alt boyutunu (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) negatif etkilediğine ilişkin kurulan H2c hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çalışanların liderlerine yönelik kişisel beğenilerinin artmasının stres tabanlı iş-aile çatışmasını negatif etkilediği görülmektedir.

Mesleki saygı boyutunun iş-aile çatışmasının her bir alt boyutunu (zaman, stres, davranış tabanlı iş-aile çatışması) negatif etkilediğine ilişkin kurulan H2d hipotezi reddedilmiştir.

Psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimini pozitif etkilediğine yönelik H3 hipotezi kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda, H3 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların psikolojik sermayelerinin yüksek olmasının, liderleriyle daha kaliteli etkileşimler kurmalarına sebep olduğu söylenebilir. Psikolojik sermayenin her bir alt boyutunun (öz yeterlilik, dayanıklılık, iyimserlik, umut), lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını (etki, sadakat, mesleki saygı, katkı) pozitif etkilediğine yönelik H3a, H3b, H3c, H3d hipotezleri kurulmuştur.

Çalışanların dayanıklılık düzeyinin etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı boyutlarını pozitif etkilediğini ileri süren H3a hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, çalışanların zorluklarla, engellerle ya da pozitif değişimlerle başa çıkabilme becerileri arttıkça liderleriyle ilgili etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı algılarının arttığı söylenebilir.

Çalışanların iyimserlik düzeyinin etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı boyutlarını pozitif etkilediğine yönelik kurulan H3b hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanlar yaşadıkları olaylardan ve elde ettikleri sonuçlardan daha pozitif beklentilere sahip oldukça, liderleriyle ilgili etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı algılarının da arttığı görülmektedir.

Çalışanların öz yeterlilik düzeyinin etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı boyutlarını pozitif etkilediğine yönelik kurulan H3c hipotezi reddedilmiştir. Ancak, çalışanların umut düzeyinin etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı boyutlarını pozitif etkilediğine yönelik kurulan H3d hipotezi kabul edilmiştir. Amaçlara yönelik kararlı bir şekilde hareket eden ve gerektiğinde alternatif yollar planlayanların liderleriyle ilgili etki, sadakat, mesleki saygı ve katkı algılarının da arttığı görülmektedir.

Psikolojik sermaye ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü olduğuna yönelik kurulan H4 hipotezi reddedilmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutları ile iş-aile çatışmasının alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görüldüğünden bu değişkenler arasında lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının aracılık yaptığına dair kurulan H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezleri reddedilmiştir. Ancak, bu ilişkinin farklı ve daha geniş örneklerle tekrar test edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerini iş-aile çatışmasından korumaya yönelik uygulamalara yeteri kadar yer vermediğini düşünebilir. Bu durumla ilgili geribildirim alınması önemlidir (Karatepe ve Karadas, 2014: 141). Bu nedenle, iş-aile çatışmasını ölçen maddelerden sonra “Bu konuda yöneticinizin size nasıl yardımcı olabileceğini birkaç cümle ile özetleyebilir misiniz?” şeklinde açık uçlu bir soru da araştırmaya dahil edilmiştir. 25’i askeri personel, 25’i avukat, 23’ü bankacı, 29’u hekim, 30’u hemşire ve 28’i polis olmak üzere toplam 160 katılımcı açık uçlu soruyu cevaplandırmıştır. İfadeler değerlendirilirken, Frone (2003: 157-158); Aycan vd. (2007: 75-91) ve Özmete ve Eker (2012) tarafından iş-aile çatışmasını yönetmede kullanılan yöntemlerle ilgili yapılan sınıflandırmalardan faydalanılmıştır. Sonuç olarak, açık uçlu soruyu cevaplandıranların çoğu (43 çalışan) iş-aile çatışmasını yönetmede en etkili yöntemin “yönetici desteği (çalışanların sorunlarını anlayarak duygusal destek verme gibi) ve yöneticinin ilgili ve anlayışlı olması, gereksiz gerilim ve baskı yaratmaması” olduğunu ifade etmişlerdir. 1 bankacı, 4 hekim ve 20 hemşire ise yöneticilerinden çok memnun olduklarını, yöneticilerinin onlara yardımcı olduklarını; dolayısıyla da iş-aile çatışmasını yönetmede hiçbir önerilerinin bulunmadığını ifade etmişlerdir. Hekim ve hemşirelerden birebir toplanan anket sayısı diğer mesleklere oranla daha fazladır. Bu meslek gruplarının, çeşitli çekincelerden (bireysel olarak değerlendirileceğini, yöneticilerinin de anketleri göreceklelerini düşünmeleri vb. gibi) dolayı görüşlerini açık bir şekilde belirtmek istemedikleri düşünülebilir.

Katılımcıların psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik testler de yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların psikolojik sermaye düzeyleri (3,78) ortalama değer olarak kabul ettiğimiz 3’ün oldukça üzerinde bulunmuştur. Alt boyutlar açısından en yüksek ortalamanın öz yeterlilik (4,18), en düşük ortalamanın iyimserlik (3,67)



boyutuna ait olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik becerilerini, diğer psikolojik sermaye boyutlarına göre daha iyi kullandıkları söylenebilir. Lider-üye etkileşim düzeylerinin (3,29) ve alt boyutları etki (3,27), sadakat (3,49), katkı (3,23), mesleki saygı (3,32) düzeylerinin de ortalamanın üzerinde değerlere sahip oldukları görülmektedir. Türk kültüründe toplulukçuluk boyutu ağır bastığından, yüksek nitelikli ilişki kurma konusuna önem verildiği görülmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011: 55). İş-aile çatışması (3,32) ve alt boyutları zaman tabanlı iş-aile çatışması (3,41), stres tabanlı iş-aile çatışması (3,41), davranış tabanlı iş-aile çatışması (3,13) düzeylerinin de ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların, iş ve aile sorumlulukları arasında en çok zaman ve stres açısından denge sağlayamadıkları söylenebilir.

Katılımcıların psikolojik sermaye düzeylerinin çalışanların cinsiyeti ve çalışılan sektör açısından anlamlı fark göstermediği bulunmuştur. Polatçı (2014) ve Kaya vd. (2014) tarafından yapılan araştırmalarda da psikolojik sermaye düzeyinin cinsiyet açısından farklılık göstermediği saptanmıştır. Ancak, Erkmen ve Esen (2012) yaptıkları bir araştırmada erkeklerin psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına paralel bulguların yanında zıt bulguların da olduğu görülmektedir. Evli, çocuk sahibi, yöneticisinin yaşı 40 ve altında ve mevcut işyerindeki ve toplam iş deneyimleri 6 yıl ve daha fazla olan çalışanların psikolojik sermaye ve alt boyutlarının (umut, dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik) düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmadaki sonuçlara benzer olarak, Erkmen ve Esen (2012) de yaptıkları bir araştırmada, 6 yıl ve daha fazla kıdemi olanların psikolojik sermaye düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Daha yüksek kıdemi olanların öz yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik becerilerini daha iyi kullandıkları söylenebilir. Kadın yöneticiyle çalışanların dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin de daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticisiyle çalışma süresi 1 yıldan fazla olanların psikolojik sermaye, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticiye alışıldıkça psikolojik sermaye kapsamındaki boyutların daha iyi geliştirildiği ileri sürülebilir. Psikolojik sermaye, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin bazı meslek grupları açısından farklılaştığı söylenebilir. Hemşirelerin psikolojik sermaye, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin avukatlardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Hemşirelerin hem toplam psikolojik sermayelerini hem de alt boyutları umut, dayanıklılık ve iyimserlik

özelliklerini daha iyi kullandıkları görülmektedir. Bankacıların umut ve iyimserlik becerilerini avukatlardan; hemşirelerin de dayanıklılık ve iyimserlik becerilerini hekimlerden daha iyi kullandıkları ispatlanmıştır. Katılımcıların psikolojik sermaye ve alt boyutlarının (umut, dayanıklılık, öz yeterlilik, iyimserlik) düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılaştığını destekleyen çalışmaların yanında, desteklemeyenlerin de olduğu görülmektedir. Bu nedenle, psikolojik sermaye kavramının daha geniş örneklerle ve boylamsal çalışmalarla incelenmesi önerilebilir.

Katılımcıların lider-üye etkileşim düzeylerinin mevcut işyerindeki ve toplam iş deneyimi ve bir üst yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark göstermediği bulunmuştur. Ancak, kadın yöneticiyle çalışanların, yöneticisinin yaşı 40 ve altında olanların, kadın çalışanların lider-üye etkileşimlerinin ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeylerinin daha kaliteli olduğu görülmektedir. Koçoğlu vd. (2014) tarafından yapılan bir araştırmada ise lider-üye etkileşim düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ileri sürülmektedir. Evli çalışanlar, gösterdikleri sorumluluk karşısında liderlerinin de çeşitli kaynaklar ve olanaklarla karşılık verdiklerini düşünmektedirler. Özel sektörde çalışanların etki, sadakat ve toplam lider üye etkileşim düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel sektörde çalışanlar iş değiştirme ve dolayısıyla yöneticilerini değiştirme konusunda kendilerini daha özgür hissettikleri için böyle bir sonuç elde edilmiş olabilir. Çocuk sahibi olanların katkı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olanlar, sorumlulukları karşılığında yöneticilerinin gereken kaynakları sunduklarını ileri sürmüşlerdir. Araştırmaya katılan meslek grupları açısından bir değerlendirme yapıldığında, hemşirelerin lider-üye etkileşim ve alt boyutlarının (etki, sadakat, katkı, mesleki saygı) düzeylerinin askeri personelden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine, hemşirelerin katkı ve toplam lider-üye etkileşim düzeylerinin hekimlerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Avukatların ve bankacıların etki, sadakat ve toplam lider-üye etkileşim düzeylerinin askeri personelden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bankacıların toplam lider-üye etkileşim ve katkı düzeylerinin hekimlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine bankacıların katkı düzeylerinin avukatlardan, mesleki saygı düzeylerinin askeri personelden daha yüksek olduğu görülmektedir. Son olarak, hekimlerin etki düzeylerinin askeri personelden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Görüldüğü gibi, bazı meslek grupları arasında hem bazı boyutlar hem

de toplam lider-üye etkileşim düzeyi açısından anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu sonuçların, genellenebilmesi ve daha anlamlı bir şekilde yorumlanabilmesi için daha büyük örneklerle boylamsal çalışmalar yapılması önerilebilir.

Katılımcıların iş-aile çatışma düzeylerinin toplam iş deneyimi ve bir üst yöneticiyle çalışma süresi açısından anlamlı fark göstermediği görülmektedir. Kadın çalışanların zaman ve stres tabanlı iş-aile çatışmasını ve toplam iş-aile çatışmasını daha çok yaşadıkları söylenebilir. Kadınların, özellikle ülkemizde, hem aile hem de iş sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeleri gerektiği düşünüldüğünden bu sonuç çok şaşırtıcı olarak değerlendirilmemiştir. Ancak, Byron (2005), Parasuraman ve Simmers (2001) erkeklerin iş-aile çatışma düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu belirtirlerken; Aycan ve Eskin (2005), Cinamon (2006), Özen ve Uzun (2005), Grönlund (2007), Ercan (2009), Higgins vd. (1994), Mcelwain vd. (2005) ve Grzywacz vd. (2007) kadınların daha fazla iş-aile çatışması yaşadıklarını belirtmişlerdir. Madsen (2003) erkeklerin davranış tabanlı iş-aile çatışma düzeylerinin daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Ancak bazı çalışmalarda (Bragger vd., 2005; Kahya ve Kesen, 2014; Dönmez vd., 2013; Eagle vd., 1997; Perrone vd., 2006; Frone vd., 1992b; Winslow, 2005; Balmforth ve Gardner, 2006) iş-aile çatışma düzeyinin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği ileri sürülmektedir. Literatürde benzer sonuçların yanında, zıt sonuçların olduğu da görülmektedir. Evli çalışanların davranış tabanlı iş-aile çatışmasını daha fazla yaşadıkları görülmektedir. Evli çalışanların, iş ve aile rollerinin gereklerini dengeleyemedikleri söylenebilir. Araştırmadaki sonuçlara benzer olarak, evli (Deniz ve Özalp, 2014; Aras ve Karakiraz, 2013; Yıldırım alp vd., 2014) çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirten çalışmaların aksine medeni durum (Byron, 2005; Madsen, 2003; Kahya ve Kesen, 2014; Balmforth ve Gardner, 2006) açısından iş-aile çatışma düzeyinin değişmediğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Kadın yöneticiyle çalışanların iş-aile çatışması ve alt boyutlarının (zaman tabanlı, stres tabanlı, davranış tabanlı) düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Kamu sektöründe çalışanların daha fazla davranış tabanlı iş-aile çatışması ve toplam iş-aile çatışması yaşadıkları saptanmıştır. Çocuk sahibi olanların davranış tabanlı iş-aile çatışma düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çocuk sahibi olanların iş ve aile rollerinin gereklerini dengeleyemedikleri görülmektedir. Araştırmadaki sonuca benzer olarak, çocuk sahibi olan (Carlson, 1999; Bragger vd., 2005; Karatepe ve Karadas, 2014; Yıldırım alp vd., 2014; Premeaux vd., 2007) çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin

daha yüksek olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır. Burke vd. (2013) bekar ve çocuk sahibi olmayan çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin daha düşük olduğunu ileri sürmüşlerdir. Hill (2005) ise çocuk sahibi erkeklerin iş-aile çatışma düzeylerinin daha yüksek olduğunu savunmuştur. Ancak, çocuk sahibi olma (Byron, 2005; Nordenmark, 2013) açısından iş-aile çatışma düzeyinin değişmediğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Yaşı 40 ve daha az olan bir yöneticiyle çalışanların zaman, davranış tabanlı ve toplam iş-aile çatışmasını daha çok yaşadıkları görülmektedir. Yaşı 40'dan büyük olan yöneticilerin iş-aile sorumluluklarını dengelemede çalışanlarına daha fazla yardımcı olabildikleri söylenebilir. Mevcut işyerindeki deneyimi 6 yıl ve daha fazla olanların davranış tabanlı iş-aile çatışmasını daha çok yaşadıkları görülmektedir. Deneyimleri 5 yıldan daha az olanların iş ve aile rollerinin gereklerini daha iyi dengeleyebildikleri söylenebilir. İş aile çatışması ve alt boyutlarının (zaman tabanlı, stres tabanlı, davranış tabanlı) meslekler açısından da farklılaştığı görülmektedir. Hemşirelerin iş-aile, zaman tabanlı ve stres tabanlı iş-aile çatışmasını askeri personelden, avukatlardan, bankacılardan ve hekimlerden daha fazla yaşadıkları bulunmuştur. Hemşirelerin, iş ve aile sorumluluklarını hem genel hem de zaman ve stres açısından diğer meslek gruplarından daha az dengeleyebildikleri görülmektedir. Yine, hemşirelerin polislerden daha fazla stres tabanlı iş-aile çatışması yaşadıkları görülmektedir. Askeri personelin, hemşirelerin ve polislerin avukatlardan daha fazla davranış tabanlı iş-aile çatışması yaşadıkları saptanmıştır. Bu sonuçların genellenebilmesi için daha büyük örneklerle, daha boylamsal çalışmaların yapılması önerilebilir.

Tüm bu bulguların ışığında, araştırmanın literatüre bazı açılardan katkı sağladığı söylenebilir. Hem çalışma hem de aile hayatı açısından önem taşıyan psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması düzeylerinin hem meslekler bazında hem de çeşitli demografik değişkenler açısından incelenmesi yerli ve yabancı literatürde ilk olması açısından önemlidir. Bu incelemelerin tüm değişkenlerin boyutları ile ayrı ayrı yapılmasının da katkı yarattığı düşünülmektedir. Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması ve boyutları arasındaki ilişkiler de yerli ve yabancı literatürde ilk defa incelenmiştir. Kullanılan üç ölçeğin ve alt boyutlarının da Türkiye'deki geçerliliği ve güvenilirliği tekrar test edilmiştir. Ölçeklerin test edildiği örneklem çeşitli meslek gruplarından (polis, askeri personel, avukat, bankacı, hemşire, hekim) oluşmaktadır. Bu nedenle, bu değişkenlerle

çalışacak araştırmacıların ölçekleri ülkemiz sınırlarındaki araştırmalarda da güvenle kullanabilecekleri söylenebilir.

Araştırmada, psikolojik sermaye düzeyi ve alt boyutları olan öz yeterlilik, dayanıklılık, umut ve iyimserlik düzeyleri çalışanların çalışma yaşamlarındaki algılarıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, bu beceriler çalışma hayatında yüksek düzeyde kullanılsa dahi ev hayatında aynı şekilde kullanamadıkları görülmektedir. Ancak, psikolojik sermayenin iş-aile çatışmasını azaltmada kullanılan yöntemlerden biri olduğuna yönelik bulgular (Yardley, 2012 ve Karatepe ve Karadas, 2014) vardır. Roberts vd. (2011: 455) de firmaların çalışanlarının psikolojik sermayelerini arttırarak, stresle başa çıkma becerilerini geliştirebildiklerini ileri sürmektedir. Araştırmada benzer sonucun çıkmaması örneklemin seçildiği sektörden, sayısından kaynaklanabilir. Bu nedenle, daha büyük örneklerle, farklı sektörlerde benzer analizlerin yapılması önerilebilir. Bu sonucun toplumsal kültürle mi, toplumsal kültürün yansıması olan örgüt kültürüyle, yoksa başka nedenlerle mi ilgili olduğuna yönelik derinlemesine çalışmalar yapılması gerektiği önerilebilir. Daha fazla açık uçlu sorular sorarak, derinlemesine görüşmeler yapılarak daha kapsamlı bulgulara ulaşılabilir. Bunun yanında, psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimini pozitif etkilediği bulunmuştur. Benzer yönlü etkinin, psikolojik sermayenin dayanıklılık, iyimserlik, umut ve lider-üye etkileşiminin etki, sadakat, katkı, mesleki saygı boyutları arasında olduğu görülmektedir. Yine, lider-üye etkileşiminin sadakat ve etki boyutlarının stres tabanlı iş-aile çatışmasını negatif etkilediği de bulunmuştur. Bu sonuçların yanı sıra, psikolojik sermayesi yüksek olanların hem çalışma hem de aile yaşamı açısından birçok olumlu çıktısı (iş mutluluğu, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu, örgütsel bağlılık ile pozitif; ayrılma niyeti, iş stresi, sapkınlık, tükenmişlik ile negatif ilişki) olduğu görülmektedir. Bu nedenlerle, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların istihdam edilmesi ve çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştirilmesi gerektiği önerilebilir. Cascio ve Luthans (2014: 59-64), psikolojik sermayenin amaç belirleme (ulaşılması çok basit olmayan kısa ve uzun dönemli), davranış kuralları (gelecekte fayda bekleme, iyimser bir açıklayıcılık stiline sahip olma) ve eğitim programları ile geliştirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Yine, Peterson vd. (2011: 447), yapıcı geribildirimde bulunarak ve onları güçlendirerek çalışanların psikolojik sermayesinin arttırılabileceğini ifade etmişlerdir. Çeşitli eğitim programlarının psikolojik sermaye artışı sağladığı bilinmektedir. Örneğin, Kwok vd. (2014: 17) çalışanların psikolojik sermaye

düzeylerini arttırmak için işverenlere “işgören destek programları (EAP)” nı önermişlerdir. Bu tip programlar Amerika, Kanada, Japonya, İngiltere gibi ülkelerde oldukça yaygındır. EAP'nin amacı, işgörelere danışmanlık hizmeti sağlamak ve umutlarını, iyimserliklerini geliştirerek, öz yeterliliklerini arttırarak kişisel sorunlarını yönetmeye yardımcı olmaya çalışmaktır. Ailenin duygusal desteğini arttırmaya yönelik olarak da çeşitli öneriler (esnek çalışma saatleri, ailelerin de katılabildiği etkinlikler) ileri sürülmektedir. Mishra vd. (2013: 20-21) iş-aile ve aile-iş zenginleşmesi ile psikolojik sermaye arasında pozitif ilişkinin olması nedeniyle insan kaynakları yöneticilerinin aile dostu kültür ve uygulamalar geliştirmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Esnek çalışma saatleri, evden çalışma olanakları, ailelerle geçirilebilecek yıllık izinler bu uygulamalar kapsamında değerlendirilebilir. Bunların aileyle etkileşimi güçlendirdiği ve ailenin desteğini arttırdığı da görülmektedir. İş ve aile sorumlulukları arasında bu uygulamalarla denge kurulacağı ve dolayısıyla daha az iş-aile çatışması yaşanacağı da söylenebilir. Bu nedenle, yöneticilerin ve işletmelerin bu uygulamalara önem vermeleri, bu yönde yatırım yapmaları önerilebilir. Araştırmadaki katılımcılar, iş-aile çatışmasını yönetmede en yüksek olarak; yöneticilerinin sorunlarını anlayarak onlara duygusal destek vermelerini, yöneticilerinin ilgili ve anlayışlı olmalarını, gereksiz gerilim ve baskı yaratmamalarını talep etmişlerdir. Bu doğrultuda önerilerde bulunmuşlardır. Bu önerilerin yöneticiler ve işletmeler tarafından dikkatle incelenmeleri gerektiği vurgulanabilir.

Araştırmaya katılanların liderleriyle etkileşim kalitelerinin ortalamasının üzerinde olduğu görülmüştür. Liderler her çalışanıyla aynı düzeyde ilişkiler kuramamakta; bazılarıyla daha kaliteli etkileşim kurmaktadırlar. Ancak, astlar da bu etkileşim kalitesine göre karşılıklıta bulunmaktadırlar. Çünkü, lider-üye etkileşiminin temeli karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. Liderler astlarına karşı olumlu ya da olumsuz davranış sergilediklerinde astlar da onlara benzer şekilde karşılık vermektedir. Olumsuz lider davranışı bir astı kötüye kullanmaya yönelik doğrudan davranışlar olabileceği gibi, kayırmacılık yapma gibi dolaylı davranışlar da olabilir. Bu koşullar altında ortaya çıkan işlev bozukluğu gösteren lider-üye etkileşimi, grupta yer alan diğer çalışanlar tarafından eşitsizlik olarak algılandığında ortaya çıkmaktadır. Bu durum da dış grupta yer alan üyelerin moralini, performansını bozmaktadır. Oysa ki, yüksek kalitede etkileşimin temelinde tarafların etkileşimi adil olarak algılamaları yer almaktadır (Kesken ve Ünnü, 2011: 193-194). Bu nedenle,

liderler astları arasında iç grup-dış grup ayırımına gideceklerse; bu durumun astlar arasında adil olarak algılanmasını sağlamalıdır. Aksi durumda, hem iç ve dış grupta yer alan astlar hem de örgütün bütünü için birçok olumsuz çıktıyla karşılaşılacağı söylenebilir. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların adalet algılarının farkında olarak uygulamalarda bulunmaları gerekmektedir.

Araştırmada hukuk, güvenlik ve sağlık sektöründeki temel meslekler ile değerlendirme yapılmıştır. Her meslek kendi içinde daha ayrıntılı incelenebilir. Hizmet sektöründe yer alan diğer sektörleri ya da üretim, sanayi sektörlerini de dikkate alarak derinlemesine incelemeler yapılabilir.

Araştırmada incelenen psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması düzeyleri çalışanların algılarına bağlı olarak değerlendirilmiştir. Örneğin, astlar kendilerini iç grupta algılamak; bu astların yöneticileri onları aynı şekilde mi görmektedir? Bundan sonraki çalışmalarda hem yöneticilerin hem de astların algılarının birlikte değerlendirilmesinin daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Çalışanların bahsedilen değişkenlerle ilgili düzeylerinin zamanla değişip değişmediği boylamsal araştırmalarla açıklanabilir.

Çalışanların psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması düzeylerinin yüksek ya da düşük olmasının yönetsel ve örgütsel açıdan getirdiği fayda ve zararlara hem araştırmada hem de alan yazında ağırlıklı olarak yer verilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda, bahsedilen değişken düzeylerinin yüksek ya da düşük olmasının çalışanlara bireysel açıdan etkileri incelenebilir. Bu düzeylerin çalışanların özel hayatlarının kalitesine etkisine yer verilebilir. Diğer taraftan, ülkemizdeki çalışma şartlarının, yöneticilerin ve örgütlerin çalışanlara bakış açılarının iyileştirilmesinin tüm taraflar açısından katkı yaratacağı söylenebilir.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri doğrultusunda, ileriki çalışmalarda daha farklı boyutlarla da değerlendirilebilir. Örneğin, Luthans, Youssef ve Avolio (2007a: 177), minnettarlık, maneviyat, duygusal zeka, otantiklik, cesaret ve bağışlama kavramlarının da psikolojik sermaye yapısı içinde değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir. Ülkemize özgü psikolojik sermaye ölçeğinin geliştirilme sürecinin de devam ettiği bilinmektedir.

İncelenen ve birçok olumlu çıktısı olan değişkenlerin olumsuz sonuçları da inceleme konusu yapılabilir. Örneğin, çok umutlu ve iyimser bireyler gerçeklerden uzaklaşabilir mi? Öz yeterlilikleri ve iyimserlikleri yüksek olanlar işyeri sapkınlıkları

gösterirler mi? (Gooty, vd., 2009: 365). Lider-üye etkileşiminin yüksek olduğu grupların daha çok iş yüküyle karşılaşacakları, iş yoğunluğu yaşayacakları düşünülebilir mi? Bu ve buna benzer soruları cevaplandırmak için, çeşitli nitel ve nicel araştırmalarla, değişkenleri farklı yönlerden inceleyen çalışmalar da yapılabilir.





## KAYNAKÇA

Abbas, M., ve Raja, U. (2011). Impact of Psychological Capital on Innovative Performance and Job Stress. *14th International Business Research Conference*. Dubai: 28-30 Nisan 2011.

Adams, G.A., King, L.A. ve King, D. W. (1996). Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 81(4): 411-420.

Akçay, V.H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye Kavramı ve İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(1): 73-98.

Akçay, V.H. (2012). Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini ile İlişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(1): 123-140.

Akdoğan,A., Cingöz, A. ve Mirap, S.O. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.379-386), Düzenleyen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. Eskişehir. 21-23 Mayıs 2009.

Akdoğan, A. ve Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(1): 273-293.

Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2): 17-44.

Allen, T.D.veArmstrong, J. (2006). Further Examination of the Link Between Work-Family Conflict and Physical Health, The Role of Health-Related Behaviors. *American Behavioral Scientist*. 49(9): 1204-1221.

Allen, T.D., Johnson, R.C., Kiburz, K.M. ve Shockley, K.M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*. 66: 345-376.

Alparslan, A.M. ve Oktar, Ö.F. 2015. Türkiye’de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik İçerik Analizi. *Business and Economics Research Journal*. 6(1): 107-123.

Anila, A., Iqbal, M.N. ve Mohsin, A. (2014). The Moderating Role of Positive and Negative Emotions in Relationship Between Positive Psychological Capital and Subjective Well-Being Among Adolescents. *International Journal of Research Studies in Psychology*. 3(3): 29-42.

Aras, M. (2013). İş Özel Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 202-204), Düzenleyen Dumlupınar Üniversitesi İİBF. Kütahya. 30 Mayıs- 1 Haziran 2013.

Aras, M. ve Karakiraz, A. (2013). Zaman Temelli İş aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(4): 1-13.

Arslan, M. (2012). İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi. *Birey ve Toplum Dergisi*. 2(3): 99-113.

Ashkanasy, N.M.veJames, C.E.A. (2007). Positive Emotion in Organizations: A Multi-level Framework. İçinde Nelson, D.veCooper, C.L.(ed.) *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work* (s. 57-73). London: Sage Publications.

Aslan, B. (2013). *Moderator Effect of Leader Member Exchange in The Relation Between Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case of SMEs*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aslan, Ş.ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 11(7): 95-116.

Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012).Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(2): 45-55.

Avey, J.B., Patera, J.L. ve West, B.J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13(2): 42-60.

Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. ve Luthans, K.W. (2008). Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity. *Leadership and Organization Development Journal*. 29(2): 110-126.

Avey, J.B., Wernsing, T.H.veLuthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 44(1): 48-70.

Avey, J.B., Luthans, F. ve Jensen, S.M. (2009). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*. 48(5): 677-693.

Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M. ve Palmer, N.F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*. 15(1): 17-28.

Avey, J.B., Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. (36)2: 430-452.

Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F. ve Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors and Performance. *Human Resource Development Quarterly*. 22(2): 127-152.

Aycan, Z., Eskin, M. ve Yavuz, S. (2007). *Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aycan, Z. (2008). Cross-cultural Perspectives to Work-Family Conflict. in K.Korabik ve D.Lero (Eds). *Handbook of Work-Family Conflict* (pp.359-371). London: Cambridge University Press.

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

Aziz, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Bakker, A.B., ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*. 22:309-328.

Bakker, A.B.veSchaufeli, W.B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 147–154.

Baker, C.R. ve Hodges, L.M.O. (2013). The Effect of Leader-Member Exchange Differentiation Within Work Units on Coworker Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *Communication Research Reports*. 30(4): 313-322.

Balmforth, K.veGardner, D. (2006). Conflict and Facilitation Between Work and Family: Realizing the Outcomes for Organizations. *New Zealand Journal of Psychology*. 35(2): 69-76.

Baloğlu, N., Yüksel, S. ve Karadağ, E. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yapılandırmacı Düşünme Stilleri ve Yaşam Çatışması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Kurumsal Eğitim Bilim*. 3(2): 83-99.

Baltes, B.B., Zhdanova, L.S.veClark, M.A. (2011). Examining the Relationships Between Personality, Coping Strategies, and Work-Family Conflict. *Journal of Business and Psychology*. 26(4): 517-530.

Barnett, R.C. (1999). A New Work-Life Model for the Twenty-First Century. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 562: 143-158.

Bartolome, F. ve Evans, P.A.L. (2001). *Başarının Bedeli Bu Kadar Ağır mı Olmalı?. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. İş ve Yaşam Dengesi* (Çev: İbrahim Bingöl). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Baron, R.A., Franklin, R.J.veHmieleski, K.M. (2013). Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological. *Journal of Management*. Advance online publication. doi:10.1177/0149206313495411.

Basu, R. ve Green, S.G. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*. 27(6): 477-499.

Baş, T., Keskin, N.veMert, İ.S. (2010). Lider-Üye Etkileşimi(LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 10(3): 1013-1039.

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

Beutell, N.J. ve Berman, U.W. (2008). Work-Family Conflict and Work-Family Synergy for Generation X, Baby Boomers, and Matures, Generational Differences, Predictors, and Satisfaction Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 23(5): 507-523.

Bergheim, K., Eid, J., Hystad, S.W., Nielsen, M.B., Mearns, K., Larsson, G.ve Luthans, B. (2013). The Role of Psychological Capital in Perception of Safety Climate Among Air Traffic Controllers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 20(2): 232-241.

Bhave, D.P., Kramer, A.ve Glomb, T.M. (2010). Work-Family Conflict in Work Groups: Social Information Processing, Support, and Demographic Dissimilarity. *Journal of Applied Psychology*. 95(1): 145-158.

Billing, T.K., Bhagat, R., Babakus, E., Srivastava, B., Shin, M. ve Brew, F. (2013). Work-Family Conflict in Four National Contexts: A Closer Look at the Role of Individualism-Collectivism. Cross Cultural Management. *International Journal of Cross Cultural Management*. 1-21.

Billing, T.K., Bhagat, R.S., Babakus, E., Krishnan, B., Jr, D.L.F., Rajadhyaksha, U., Shin, M., Kuo, B., Kwantes, C., Setiadi, B. ve Nasurdin, A.M. (2014). Work-Family Conflict and Organisationally Valued Outcomes: The Moderating Role of Decision Latitude in Five National Contexts. *Applied Psychology*. 63(1): 62-95.

Bolat, O.İ. (2011a). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 11(2): 255-266.

Bolat, U.İ. (2011b). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(2): 63-80.

Boles, J.S., Wood, J.A.veJohnson, J. (2003). Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, And Work-Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and the Moderating Effects of Gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 23(2): 99-113.

Bouckennooghe, D., Zafar, A. ve Raja, U. (2014). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-014-2162-3.

Bragger, J.D., Srednicki, O.R., Kutcher, E.J., Indovino, L. ve Rosner, E. (2005). Work-Family Conflict, Work-Family Culture, and Organizational Citizenship Behavior Among Teachers. *Journal of Business and Psychology*. 20(2): 303-324.

Brimhall, K.C., Lizano, E.L. ve Barak, M.E.M. (2014). The Mediating Role of Inclusion: A Longitudinal Study of the Effects of Leader-Member Exchange and

Diversity Climate on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Child Welfare Workers. *Children and Youth Services Review*. 40: 79-88.

Brough, P., O'Driscoll, M.P. ve Kalliath, T.J. (2005). The Ability of 'Family Friendly' Organizational Resources to Predict Work-Family Conflict and Job and Family Satisfaction. *Stress and Health*. 21: 223-234.

Bulut, M.Ş. (2012). *Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Burke, R.J., Koyuncu, M. ve Fiksenb, L. (2013). Antecedents and Consequences of Work Family Conflict and Family-Work Conflict Among Frontline Employees in Turkish Hotels. *The IUP Journal of Management Research*. 12(4): 39-55.

Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi.

Byron, K.A. (2005). Meta-analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*. 67: 169-198.

Cameron, K.S. ve Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*. 47(6): 731-739.

Carlson, D.S. (1999). Personality and Role Variables as Predictors of Three Forms of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 55: 236-253.

Carlson, D.S.ve Kacmar, K.M. (2000). Work-Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference?. *Journal of Management*. 26(5): 1031-1054.

Carlson, D.S., Kacmar, K.M. ve Williams, L.J. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work Family. *Journal of Vocational Behavior*. 56: 249-276.

Carr, J.C., Boyar, S.L. ve Gregory, B.T. (2008). The Moderating Effect o Work-Family Centrality on Work-Family Conflict, Organizational Attitudes, and Turnover Behavior?. *Journal of Management*. 34(2): 244-262.

Carver, C.S. ve Scheier, M.F. (2002). Optimism. içinde Snyder, C.R. ve Lopez, S.J. (Editör), *Handbook of Positive Psychology* (s. 231–243). Oxford, UK: Oxford University Press.

Cascio, W.F. ve Luthans, F. (2014). Reflections on the Metamorphosis at Robben Island: The Role of Institutional Work and Positive Psychological Capital. *Journal of Management Inquiry*. 23(1): 51-67.

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

Cerit, Y. (2012). Lider Üye Etkileşimi ile Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(28): 33-46.

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

Ceyhun, G.Ç. (2014). Güvenlik İklimi ve İş-Aile Çatışmasının Yorgunluğa Etkileri: Türk Kılavuz Kaptanlar Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(2): 91-105.

Ceylan, A., Özbal, S., Dinç, A. ve Kesgin, M. (2005). Lider-Üye Etkileşimi ve Güvenin Psikolojik Güçlendirmeye Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 16(50): 25-40.

Chelariu, C. ve Stump, R. (2011). A Study of Work-Family Conflict, Family-Work Conflict and The Contingent Effect of Self-Efficacy of Retail Salespeople in a Transitional Economy. *European Journal of Marketing*. 45(11/12): 1660-1679.



Chen, C.Y., Mao, H.Y., Hsieh, A.T., Liu, L.L. ve Yen, C.H. (2013). The Relationship Among Interactive Justice, Leader-Member Exchange, and Workplace Friendship. *The Social Science Journal*. 50: 89-95.

Choi, Y. ve Lee, D. (2014). Psychological Capital, Big Five Traits and Employee Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 29(2): 122-140.

Cinamon, R.G. (2006). Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self-Efficacy, and Family Background. *The Career Development Quarterly*. 54: 202-215.

Clark, S.C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*. 53(6): 747 – 770.

Cole, K. Dalya, A., Mak, A. (2009). Good for the Soul: The Relationship Between Work, Wellbeing and Psychological Capital. *The Journal of Socio-Economics*. 38: 464-474.

Cortese, C.G., Colombo, L.ve Ghislieri, C. (2010). Determinants of nurses' job satisfaction: the role of Work-Family Conflict, Job Demand, Emotional Charge and Social Support. *Journal of Nursing Management*. 18: 35-43.

Coşkuner, S. ve Şener, A. (2013). Akademisyenlerin İş ve Aile Karakteristiklerinin Evlilik, Aile ve Yaşam Tatmini ile İlişkisi: İş ve Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-Dergisi*. 1:22.

Crain, T.L., Hammer, L.B., Bodner, T., Kossek, E.E. ve Moen, P. (2014). Work-Family Conflict, Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB), and Sleep Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1-51.

Csikszentmihalyi, M. (2009). The Promise of Positive Psychology. *Psychological Topics*. 18 (2): 203-211.

Çakınberk, A.K. ve Öncül, M.S. (2013). İş-Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *I. Örgütsel Davranış Kongresi Kitabı* (ss.234-238), Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. Sakarya. 15-16 Kasım 2013.

Çalışkan, S.C. ve Erim, A. (2010). Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri(POD) İle Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri. *18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.658-670), Düzenleyen Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. Adana. 20-22 Mayıs 2010.

Çarıkçı, İ.H. ve Çelikkol, Ö.(2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(9): 153-170.

Çekmecelioğlu, H.G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 28: 35-58.

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

Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 40(2): 226-250.

Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(3): 79-94.

Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(1): 7-36.

Çetin, F., Hazır, K. ve Basım, N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31(1): 31-52.

Çetin, F. ve Varoğlu, A.K. (2013). Psikolojik Sermayenin Algılanan Performansa ve İşten Ayrılma Niyetine Etkilerinde İş Tatmini ve Cinsiyetin Rolü. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (ss.468-472), Düzenleyen Dumlupınar Üniversitesi İİBF. Kütahya. 30 Mayıs- 1 Haziran 2013.

Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım H.N. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(3): 95-108.

Çoban, A. (2013). Psikolojik Sermaye'nin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 5(2):17-33.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader- Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67: 315-326.

Demerouti, E., Eeuwijk, E. Van, Snelder, M. ve Wild, U. (2011). Assessing the Effects of a "Personal Effectiveness" Training on Psychological Capital, Assertiveness and Self-Awareness Using Self-Other Agreement. *Career Development International*. 16(1): 60-81.

Demir, H., Özbek, F. ve Okan, T. (2011). Etik Liderlik ve İşgören Performansı İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.453-458), Düzenleyen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale. 26-28 Mayıs 2011.

Deniz, N. ve Özalp, B. (2014). Örgüt Kültürünün İş-Aile Yaşamı Çatışmasına Etkisi. *Research Journal of Business and Management*. 1(1): 1-13.

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.

Direnzo, M.S., Greenhaus, J.H. & Weer, C.H. (2011). Job Level, Demands and Resources As Antecedents of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 78: 305-314.

Dollwet, M. ve Reichard, R. (2014). Assessing cross-cultural skills: Validation of a New Measure of Cross-Cultural Psychological Capital. *The International Journal of Human Resource Management*. 25(12):1669-1696.

Donaldson, S.I. ve Ko, I. (2010). Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base. *The Journal of Positive Psychology*. (5)3:177-191.

Doruk, N.Ç. (2008). *Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dönmez, M., Duru, H. ve Bez, O. (2013). The Determinants of Work and Family Conflict Among Police Officers in Diyarbakir Police Department. *Polis Bilimleri Dergisi*. 15(4):135-156.

Dursun, S. ve İhtar, E. (2014). Kadın Çalışanların Yaşamış Oldukları İş Aile Yaşamı Çatışmasının İş ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 28(3): 127-137.

Dusterhoff, C., Cunningham, J.B. ve MacGregor, J.N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader-Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics*. 119: 265-273.

Eagle, B.W., Miles, E.W. ve Icenogle, M.L. (1997). Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences?. *Journal of Vocational Behavior*. 50: 168-184.

Edwards, J.R. ve Rothbard, N.P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family. *Academy of Management Review*. 25 (1): 178-199.

Efeoğlu, E. ve Özgen, H. (2007). İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(2 ):239.

Envick, B.R. (2004). Beyond Human and Social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. *Proceedings of the Academy of Entrepreneurship*.10(2): 13-17.

Ercan, S.N. (2009). *Effects of Work-Family; Family-Work Conflicts, Self- Construal, Perceived Managerial Support and Stress on Employess' Self-Rated Performance*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, F.S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Kayseri Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, I. (2009). *The Relationship Between Work-Family Conflict, Life Role Salience and Individual Coping Styles: A Gender- Sensitive Study*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, I. ve Rofcanin, Y. (2013). Çalışan-Yönetici Uyumu ve Lider Üye Etkileşimi Üzerine Bütünsel Bir Analiz: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkiler. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 455-459), Düzenleyen Dumlupınar Üniversitesi İİBF. Kütahya. 30 Mayıs-1 Haziran 2013.

Ergün, E. ve Arslantürk, E.H. (2010). Karşılıklı Amaç Bağlılığı, Lider-Üye Etkileşimi ve Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Etkileri. *Toplum Bilimleri Dergisi*. 1(3):147-176.

Erkmen, T. ve Esen, E. (2012). Bilişim Sektöründe Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 14 (2): 56.

Erkuş, A. ve Fındıklı, M.A. (2010). Psikolojik Sermaye ile Mesleki ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinin Aracılık Etkisi. *18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.766-772), Düzenleyen Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. Adana. 20-22 Mayıs 2010.

Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(1): 127- 152.

Erkuş, A. ve Fındıklı, M.A. (2012). İş Yaşamında Mutluluk: Psikolojik Sermaye ve İş Çevresinin Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.420-422). Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İzmir. 24-26 Mayıs 2012.

Erkuş, A. ve Fındıklı, M.A. (2013). Psikolojik Sermayenin İş tatmini, İş performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 42(2):302-318.

Eryılmaz, A. (2013). Pozitif Psikolojinin Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Alanında Gelişimsel ve Önleyici Hizmetler Bağlamında Kullanılması. *The Journal of Happenness*. 1(1): 1-20.

Eurofound. (2012). Genişleme Kapsamındaki Ülkelerde Yaşam Kalitesi: Üçüncü Avrupa Yaşam Kalitesi Anketi-Türkiye. [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu).

Evans, B. ve Bartolome, F. (1984). The Changing Pictures of the Relationship Between Career and Family. *Journal of Occupational Behavior*, 5(1), 9-21

Fredrickson, B.L. (2003). The Value of Positive Emotions. *American Scientist*. 91: 330-335.

Fredrickson, B.L. (2004). The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *Phil. Trans. Royal Society*. London. 359: 1367–1377.

Friedman, S.D., Christensen, P. ve Degroot, J. (2001). *İş ve Yaşam*. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler. *İş ve Yaşam Dengesi*(Çev: İbrahim Bingöl). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Friedman, S.D. (2014). *İş+Ev+Topluluk+Siz. Harvard Business Review Türkiye Dergisi*. [http://www.hbrturkiye.com/dergi/\(2014\)-eylul/is-ev-topluluk-siz](http://www.hbrturkiye.com/dergi/(2014)-eylul/is-ev-topluluk-siz). (11.09.2014).

Frone, M.R., Russell, M. ve Cooper, M.L. (1992a). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*. 77(1): 65-78.

Frone, M.R., Russell, M. ve Cooper, M.L. (1992b). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?. *Journal of Organizational Behavior*. (13): 723-729.

Frone, M.R., Russell, M. ve Barnes, G.M. (1996). Work-Family Conflict, Gender, and Health-Related Outcomes: A Study of Employed Parents in Two Community Samples. *Journal of Occupational Health Psychology*. 1(1): 57-69.

Frone, M.R., Yardley, J.K. ve Markel, K.S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*. 50: 145-167.

Frone, M.R. (2000). Work-Family Conflict and Employee Psychiatric Disorders: The National Comorbidity Survey. *Journal of Applied Psychology*. 85(6): 888-895.

Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. in J. C. Quick ve L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp.143-162). Washington,DC: American Psychological Association.

Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X. ve Wang, L. (2013). Improving Job Satisfaction of Chinese Doctors: The Positive Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *Public Health*. 127:946-951.

Gable, S.L. ve Haidt, J. (2005). What (and Why) is Positive Psychology. *Review of General Psychology*. 9(2): 103-110.

Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *American Psychological Association*. 82(6): 827-844.

Ghafoor, M., Ashraf, A., Sajjad, I. ve Azeem, M. (2014). Antecedents and Consequences of Work Family Conflicts. *European Journal of Business and Management*. 6(4): 153-159.

Gohel, K. (2012). Psychological Capital As a Determinant of Employee Satisfaction. *International Referred Research Journal*. 3(36):34-37.

Golden, T.D., Veiga, J.F. ve Şimşek, Z. (2006). Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home?. *Journal of Applied Psychology*. 91(6): 1340-1350.

Goldsmith, A.H., Veum J.R., ve Darity, W. (1997). The Impact of Psychological and Human Capital on Wages. *Economic Inquiry*. 35: 815-829.

Goldsmith, A.H., Darity, W. ve Veum, J.R. (1998). Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages. *Review of Black Political Economy*. 26(2): 9-21.

Gomez, C.ve Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*. 26(1): 53-69.

Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L.M. ve Snow, D.B. (2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital and Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 15(4): 353-367.

Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2): 247-271.

Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M.U. (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. *Leadership Quarterly*. 6(2): 219-247.



Grandey, A.A. ve Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. *Journal of Vocational Behavior*. 54: 350-370.

Graves, L.M. ve Luciano, M.M. (2013). Self-determination at Work: Understanding the Role of Leader-Member Exchange. *Motivation and Emotion*. 37(3): 518-536.

Greenhaus, J.H. ve Beutell, N.J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*. 10: 76-88.

Greguras, G.J.ve Ford, J.M. (2006). An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate perceptions of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79: 433-465.

Griggs, T.L., Casper, W.J.ve Eby, L.T. (2013). Work, Family and Community Support as Predictors of Work-Family Conflict: A Study of Low-Income Workers. *Journal of Vocational Behavior*. 82(1):59-68.

Grönlund, A. (2007). More Control, Less Conflict? Job Demand-Control, Gender and Work-Family Conflict. *Gender, Work and Organization*. 14(5): 476-497.

Gruman, J.A. ve Saks, A.M. (2013). Organizational Socialization and Newcomers' Psychological Capital and Well-Being, in Arnold B. Bakker (ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology (Advances in Positive Organizational Psychology, Volume 1)* Emerald Group Publishing Limited. 211 – 236.

Grzywacz, J.G., Arcury, T.A., Marin, A., Carrillo, L., Burke, B., Coates, M.L. ve Quandt, S.A. (2007). Work-Family Conflict: Experiences and Health Implications Among Immigrant Latinos. *Journal of Applied Psychology*. 92(4): 1119-1130.

Guðmundsdóttir, D.G. (2011). Positive Psychology and Public Health. in Robert Biswas-Diener(ed.). *Positive Psychology as Social Change*. Springer Netherlands. 109-122.

Güler, B.K. (2009). *Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (119-146). Kocaeli: Umuttepe Üniversitesi.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Haar, J.M. (2004). Work-Family Conflict and Turnover Intention: Exploring the Moderation Effects of Perceived Work-Family Support. *New Zealand Journal of Psychology*. 33(1): 35-39.

Hackman, R.J. (2009). The perils of positivity. *Journal of Organizational Behavior*.30(2): 309-319.

Hai, L.C. ve Tziner, A. (2014). Relationship between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader Exchange. *Journal of Eork and Organizational Psychology*. 30: 1-12.

Halbesleben, J.R.B., Wheeler, A.R. ve Rossi, A.M. (2012). The Costs and Benefits of Working with One's Spouse: A two-sample Examination of Spousal Support, Work-Family Conflict, and Emotional Exhaustion in Work-Linked Relationships. *Journal of Organizational Behavior*.33: 597-615.

Hall,G.B., Dollard, M.F., Tuckey, M.R., Winefield, A.H.ve Thompson, B.M. (2010). Job Demands, Work-Family Conflict, and Emotional Exhaustion in Police Officers: A Longitudinal Test of Competing Theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 83: 237-250.

Hargis, M.B., Kotrba, L.M., Zhdanova, L.ve Baltes, B.B. (2011). What's Really Important? Examining the Raltive Importance of Antecedents to Work-Family Conflict. *Journal of Managerial Issues*. 23(4): 386-408.

Harris, T.B., Li, N.ve Kirkman, B.L. (2014). Leader-Member Exchange(LMX) in Context: How LMX Differentiation and LMX Relational Separation Attenuate LMX's Influence on OCB and Turnover Intention. *The Leadership Quarterly*. 25: 314-328.

Herrera, R., Duncan, P. ve Ree, M. (2013). Aligning Organizational Culture with Leader-Member Exchange. *Global Business and Organizational Excellence*. 32(5): 53-65.

Higgins, C., Duxbury, L., ve Lee, C. (1994). Impact of Life – Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities. *Family Relations*. 43(2): 144-150.

Hill, E.J., Yang, C., Hawkins, A.J. ve Ferris, M. (2004). A Cross Cultural Test of the Work-Family Interface in 48 Countries. *Journal of Marriage and Family. Special Issue: International Perspectives on Families and Social Change*. 66(5): 1300-1316.

Hill, E.J. (2005). Work-Family Facilitation and Conflict, Working Fathers and Mothers, Work-Family Stressors and Support. *Journal of Family Issues*. 26(6): 793-819.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*. 44(3): 513-524.

Hofmann, D.A., Morgeson, F.P. ve Gerras, S.J. (2003). Climate as a Moderator of The Relationship Between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar. *Journal of Applied Psychology*. 88(1): 170-178.

Hofmann, D.A. ve Morgeson, F.P. (1999). Safety-Related Behavior as a Social Exchange: The Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 84(2):286-296.

Howell, J. M. ve Merenda, K.E.H. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology*. 84(5): 680-694.

Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2011). Positive Psychology and Educational Administration: An Optimistic Research Agenda. *Educational Administration Quarterly*. 47(3): 427-445.

Hu, J. ve Liden, R.C. (2013). Relative Leader-Member Exchange Within Team Contexts: How and When Social Comparison Impacts Individual Effectiveness. *Personnel Psychology*. 66: 127-172.

Huang, Y., Hammer, L.B., Neal, M.B. ve Perrin, N.A. (2004). "The Relationship Between Work-to-Family Conflict and Family-to-Work Conflict: A Longitudinal Study. *Journal of Family and Academic Issues*, 25(1): 79 – 100.

Hui, Q., Cao, X., Lou, L. ve He, H. (2014). Empirical Research on the Influence of Organizational Support on Psychological Capital. *American Journal of Industrial and Business Management*. 4: 182-189.

Ilgın, B. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(3): 33-56.

Ilies, R., Nahrgang, J.D. ve Morgeson, F.P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 92(1): 269-277.

Ilies, R., Pater, I.E.D., Lim, S. ve Binnewies, C. (2012). Attributed Causes For Work-Family Conflict: Emotional and Behavioral Outcomes. *Organizational Psychology Review*. 2(4): 293-310.

İslamoğlu, A. H., (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Kitabevi.

Jan, S. ve Ali, N. (2014). An Examination of the Relationship between Psychological Capital and Job Burnout among Doctors of KPK and Punjab Provinces, Pakistan by Using Confirmatory Factor Analysis. *Life Science Journal*. 11(4): 91-93.

Janssen, O. ve Yperen, N.W.V. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, And The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 47(3) 368-384.

Jensen, S.M. ve Luthans, F. (2006). Relationship Between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*.18(2): 254-273.

Jha, S. ve Jha, S. (2013). Leader-Member Exchange: A Critique of Theory and Practice. *Journal of Management and Public Policy*. 4(2): 42-53.

Jian, Y. ve Hanling, L. (2009). Psychological Capital as Mediator in Relationship Among Organizational Socialization, Knowledge Integration and Sharing. *International Conference on Management and Service Science (MASS (2009))*. Wuhan, China.

Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. New York: Scientific Software International.

June, S. ve Kheng, Y.K. (2014). Innovative Work Behavior (IWB) in the Knowledge Intensive Business Services (KIBS) Sector in Malaysia: The Effect of Leader-Member Exchange (LMX) and Social Capital (SC). *Asian Social Science*. 10(2): 172-182.

Jung, Y. ve Takeuchi, N. (2014). Relationships Among Leader-Member Exchange, Person-Organization Fit and Work Attitudes in Japanese and Korean Organizations: Testing a Cross-Cultural Moderating Effect. *The International Journal of Human Resource Management*. 25(1): 23-46.

Kahya, C. ve Kesen, M. (2014). The Effect of Perceived Organizational Support on Work to Family Conflict: A Turkish Case. *Research Journal of Business and Management*. 1(2): 139-148.

Kailasapathy, P., Kraimer, M.L. ve Metz, I. (2014). The interactive effects of leader-member exchange, gender and spouse's gender role orientation on work interference with family conflict, *The International Journal of Human Resource Management*. [http://dx.doi.org/10.1080/09585192.\(2014\).891637](http://dx.doi.org/10.1080/09585192.(2014).891637). 1-21.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kanbur, A. (2014). Is Enough as good as a Feast? Examining the Relationship Between Workaholism and Work-Family (WFC)/ Family-Work (FWC) Conflict. *Management and Administrative Sciences Review*. 3(3): 402-413.

Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 4(8):83-106.

Kapız, S.Ö. (2002). İş-Aile Yaşam Dengesi e Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(3): 139-153.

Kaplan, M. ve Biçkes, D.M. (2013). The Relationship Between Psychological Capital and Job Satisfaction: A Study of Hotel Businesses in Nevşehir. *Yönetim ve Ekonomi*. 20(2): 233-242.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(1):181-202.

Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karatepe, O.M. ve Karadas, G. (2014). The effect of Psychological Capital on Conflicts in the Work-Family Interface, Turnover and Absence Intentions. *International Journal of Hospitality Management*. 43:132-143.

Karcıoğlu, F.ve Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(2): 337-352.

Kasemsap, K. (2013). Innovative Human Resource Practice: A Synthesized Framework and Causal Model of Leader-Member Exchange, Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*. 3(1):13-17.

Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 27: 109-122.

Kaya, A., Balay, R. ve Demirci, Z. (2014). Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Düzeylerinin İncelenmesi(Şanlıurfa İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(48): 47-68.

Kesken, J. ve Ünnü, N.A.A. (2011). *Öteki Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Kılıç, R. ve Sakallı, S.Ö. (2013). Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(3): 208-237.

Kırkbeşoğlu, E. ve Tuzlukaya, Ş. (2014). Leader- Member Exchange in Different Organizational Cultures and Effects to Organizational Burnout. *Journal of Business Research Turk*. 6(2): 26-36.

Kim, S.K., Jung, D. ve Lee, J.S. (2013). Service Employees' Deviant Behaviors and Leader-Member Exchange in Contexts of Dispositional Envy and Dispositional Jealousy. *Service Business*. 7(4): 583-602.

Kim, A. ve Barak, M.E.M. (2015). The Mediating Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support in the Role Stress-Turnover Intention Relationship Among Child Welfare Workers: A Longitudinal Analysis. *Children and Youth Services Review*. 52: 135-143.

Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd Edn.). London: The Guilford Press.

Kobau, R., Seligman, M.E.P., Christopher, P., Diener, E., Zack, M.M., Chapman, D. ve Thompson, W. (2011). Mental Health Promotion in Public Health: Perspectives and Strategies From Positive Psychology. *American Journal of Public Health*.101(8): 1-9.

Koçoğlu, M., Gürkan, G.Ç. ve Aktaş, H. (2014). The Mediating Role of Workload on the Relationship Between Leader- Member Exchange(LMX) and Job Satisfaction.*Canadian Social Science*. 10(1): 41-48.

Kossek, E.E. ve Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*. 85(2): 139-149.

Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T. Ve Hammer, L.B. (2011). Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support. *Personnel Psychology*. 64: 289-313.

Köy, A.K. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kwok, S.Y.C.L., Cheng, L.veWong, D.F. K. (2014). Family Emotional Support, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction Among Chinese White-Collar Workers. *Journal of Happiness Studies*. DOI 10.1007/s10902-014-9522-7.

Kuzucu, E. (2013). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lambert, E.G., Hogan, N.L., Camp, S.D. ve Ventura, L.A. (2006). The Impact of Work-Family Conflict on Correctional Staff: A Preliminary Study. *Criminology and Criminal Justice*. 6(4):371-387.

Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13(1): 75-92.



- Larson, M.D., Norman, S.M., Hughes, L.W. ve Avey, J.B. (2013). Psychological Capital: A New Lens For Understanding Employee Fit and Attitudes. *International Journal of Leadership Studies*. 8(1): 28-43.
- Laschinger, H.K.S. ve Fida, R. (2014). New Nurses Burnout and Workplace Wellbeing: The Influence of Authentic Leadership and Psychological Capital. *Burnout Research*. 1(1):19-28.
- Li, B., Ma, H., Guu, Y., Xu, F., Yu, F. ve Zhou, Z. (2014). Positive Psychological Capital: A New Approach To Social Support and Subjective Well-Being. *Social Behavior and Personality*. 42(1): 135-144.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Emprical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*. 24(1): 43-72.
- Ling, S.O. (2013). Psychological capital, work well-being, and work-life balance among Chinese employees: A cross-lagged analysis. *Journal of Personnel Psychology*. 12(4):170-181.
- Lingard, H. ve Francis, V. (2005). Does Work-Family Conflict Mediate The Relationship Between Job Schedule Demands and Burnout in Male Construction Professionals and Managers?. *Construction Management and Economics*. 23(7):733-745.
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. ve Wood, A.M. (2006). Positive Psychology: Past, Present and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*. 1(1):3-16.
- Liu, Y. (2013). Mediating Effect of Positive Psychological Capital in Taiwan's Life Insurance Industry. *Social Behavior and Personality*. 41(1):109-112.
- Loi, R., Chan, K.W. ve Lam, L.W. (2014). Leader-member Exchange, Organizational Identification, and Job Satisfaction: A Social Identity Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 87: 42-61.

- Lu, L., Gilmour, R., Kao, S.F. ve Huang, M.T. (2006). A Cross-Cultural Study of Work/Family Demands, Work/Family Conflict and Wellbeing: the Taiwanese vs British. *Career Development International*.11(1): 9-27.
- Lu, L., Chang, T., Kao, S. ve Cooper, C.L. (2015). Testing An Integrated Model of the Work-Family Interface in Chinese Employees: A Longitudinal Study. *Asian Journal of Social Psychology*. 18: 12-21.
- Luk, D.M. ve Shaffer, M.A. (2005). Work and Family Domain Stressors and Support: Within- and Cross-Domain Influences on Work-Family Conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78: 489-508.
- Lunenburg, F.C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on Leadership Process. *International Journal of Management, Business and Administration*.13(1):1-5.
- Luthans, F. (2002a). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 23(6): 695–706.
- Luthans, F. (2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*. 16(1): 57–75.
- Luthans, F. ve Jensen, S.M. (2002). Hope: A New Positive Strength for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. 1: 304-322.
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. 33(2): 143-160.
- Luthans, F., Luthans, K.W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*. 47(1): 45-50.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*.1(2): 249-271.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M ve Combs, G.M. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-Intervention. *Journal of Organizational Behaviour*. 27: 387-393.

Luthans, F., Vogelgesang, G.R. ve Lester, P.B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*. 5(1): 25-44.

Luthans, F. (2007). Hope, Optimism and Other Business Assets: Why Psychological Capital is so Valuable to Your Company. *Gallup Management Journal- Interview with Fred Luthans*. January 11. <http://gmj.gallup.com>. Erişim tarihi: 09.11.2014.

Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. 60: 541-572.

Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*. 33(3): 321-349.

Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.

Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007b). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. içinde Nelson, D. and Cooper, C.L.(ed.) *Positive Organizational Behavior: An Inclusive View* (s. 9-24). London: Sage Publications.

Luthans, F., Avey, J.B. ve Patera, J.L. (2008). Experimental Analysis of A Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy Management Learning and Education*. 7(2): 209-221.

Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior*. 29: 219-238.

Luthans, F., Avey, J.B., Smith, R.C. ve Li, W. (2008). More Evidence on The Value of Chinese Workers' Psychological Capital: A Potentially Unlimited Competitive

Resource?. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(5): 818-827.

Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J. ve Peterson, S.J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*. 21(1):41-67.

Luthans, B.C., Luthans, K.W. ve Avey, J.B. (2014). Building the Leaders of Tomorrow: The Development of Academic Psychological Capital. *Journal of LeadershipveOrganizational Studies*. 21(2): 191-199.

Maddux, J.E. (2002). Self-Efficacy: The Power of Believing You Can. içinde Snyder, C.R. ve Lopez, S.J. (Editör), *Handbook of Positive Psychology* (s. 277–287). Oxford, UK: Oxford University Press.

Maden, C. (2013). Çalışan Yönetici Uyumu ve Lider-Üye Etkileşimi Çalışan Tutumlarını Nasıl Etkiler? İstanbul'daki Bankacılar Üzerine Ampirik Bir Çalışma. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 450-454), Düzenleyen Dumlupınar Üniversitesi İİBF. Kütahya. 30 Mayıs- 1 Haziran 2013.

Madsen, S.R. (2003). The Effects of Home-Based Teleworking on Work Family Conflict. *Human Reosurce Development Quartely*. 14(1): 35-58.

Manogran, P., Stauffer, J. ve Conlon, E.J.(1994). Leader-Member Exchange As a Key Mediating Variable Between Employees' Perceptions of Fairness and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Proceedings*. 1:249-253.

Mapolisa, T. ve Kurasha, P. (2013). Leader-Member Exchange Theory: A Driver for Open and Distance Learning (odl) Quality Programme Management at the Zimbabwe Open University. *International Journal of Asian Social Science*. 3(2): 321-333.

Martins, L.L., Eddleston, K.A. ve Veiga, J.F. (2002). Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Career Satisfaction. *The Academy of Management Journal*. 45(2): 399-409.

Masllyn, J. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*. 86(4): 697-708.

Masten, A.S. ve Reed, M.G.J., (2002). Resilience in Development, İçinde Snyder, C.R. ve Lopez, S.J. (Editör), *Handbook of Positive Psychology* (s.74–88). Oxford, UK: Oxford University Press.

Matthews, R.A., Bulger, C.A.veFarrell, J.L.B. (2010). Work Social Supports, Role Stressors, and Work-Family Conflict: The Moderating Effect of Age. *Journal of Vocational Behavior*. 76: 78-90.

Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2006). Exploring Work- and Organization-Based Resources as Moderators Between Work-Family Conflict, Well-being, and Job Attitudes. *Work & Stress*. 20(3): 210-233.

McCrea, R., Boreham, P. ve Ferguson, M. (2011). Reducing Work to Life Interference in the Public Service. *The Australian Sociological Association*. 47(3): 313-332.

Mcelwain, A.K., Korabik, K. ve Rosin, H.M. (2005). An Examination of Gender Differences in Work-Family Conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 37(4): 269-284.

Memili, E., Welsh, D.H.B. ve Kaciak, E. (2014). Organizational Psychological Capital of Family Franchise Firms Through the Lens of the Leader–Member Exchange Theory. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 21(2):200-209.

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Michel, J.S., Mitchelson, J.K., Kotrba, L.M., Lebreton, J.M. ve Baltes, B.B. (2009). A Comparative Test of Work-Family Conflict Models and Critical Examination of Work-Family Linkages. *Journal of Vocational Behavior*. 74: 199-218.

Michel, J.S., Mitchelson, J.K., Pichler, S. ve Cullen, K.L. (2010). Clarifying Relationships Among Work and Family Social Support, Stressors, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 76: 91-104.

Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A. ve Baltes, B.B. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*. 32(5): 689-725.

Mishra, P., Bhatnagar, J. ve Gupta, R. (2013). Role of Psychological Capital in The Relationship Between Work -to-Family Enrichment, Family-to-Work Enrichment and Innovative Work Behavior. 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM).

Morgan, C.M.Y. ve Luthans, F. (2013). Psychological Capital Theory: Toward a Positive Holistic Model, in Arnold B. Bakker (ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology (Advances in Positive Organizational Psychology, Volume 1)*. Emerald Group Publishing Limited. ss.145-166.

Naran, V. (2013). *Psychological Capital and Work-Related Attitudes: the Moderating Role of a Supportive Organisational Climate*. (Unpublished Master Dissertation). Johannesburg: University of the Witwatersrand.

Nart, S. (2013). İş-Aile Çatışması, İş stres ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi Kitabı* (ss.42-48). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. Sakarya: 15-16 Kasım 2013.

Nasurdin, A.M. ve O'Driscoll, M.P. (2012). Work Overload, Parental Demand, Perceived Organizational Support, Family Support, and Work-Family Conflict Among New Zealand and Malaysian Academics. *New Zealand Journal of Psychology*. 41(1): 38-48.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S. ve McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*. 81(4): 400-410.

Nguyen, T.D. ve Nguyen, T.T.M. (2012). Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*.32(1): 87-95.

Nie, D. ve Lamsa, A.M. (2015). The Leader–Member Exchange Theory in the Chinese Context and the Ethical Challenge of Guanxi. *Journal of Business Ethics*. 128: 851-861.

Nohe, C. ve Sonntag, K. (2014). Work-Family Conflict, Social Support, and Turnover Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*.85:1-12.

Noor, N.M. (2003). Work- and Family-Related Variables, Work-Family Conflict and Women’s Well-Being: Some Observations. *Community, Work and Family*. 6(3): 297-319.

Nordenmark, M. (2013). Disagreement about Division of Household Labour and Experiences of Work-Family Conflict in Different Gender Regimes. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*. 2(3):205-232.

Norman, S.M., Avey, J.B., Nimnicht, J.L.vePigeon, N.G. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 17(4):380-391.

Norvapalo, K. (2014). *The Quality and Development of the Leader-Follower Relationship and Psychological Capital: A Longitudinal Case Study in a Higher Education Context* (Edt: Takala, T; Olsbo, P ve Korhakangas, V). Finland: University of Jvaskyla.

Ordun, G. ve Aktaş, H. (2014). Lider-üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 43(1): 120-135.

Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgüt Destek Arasındaki Bağlantılar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdaşlı, K., Kanten, P. ve Alparıslan, A.M. (2013). Lider-Üye Etkileşiminin Proaktif Davranışlar Üzerindeki Etkisi. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 208-214), Düzenleyen Dumlupınar Üniversitesi İİBF. Kütahya. 30 Mayıs- 1 Haziran 2013.

Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28: 1-20.

Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N.Ç. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33- 69-99.

Özen, S. ve Uzun, T. (2005). İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(3):128-147.

Özer, P.S., Topaloğlu, T. ve Özmen, Ö.N.T. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 13(4):437-447.

Özgener, Ş., Demirtaş, Ö. ve Ulu, S. (2013). Kişi-Çevre Uyumu ile Sosyal Tembellik İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.405-414). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi. Sakarya. 15-16 Kasım 2013.

Özkalp, E. ve Seçgin, S. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss.401-406), Düzenleyen Dumlupınar Üniversitesi İİBF. Kütahya. 30 Mayıs- 1 Haziran (2013).

Özmete, E. ve Eker, I. (2013). İş-Aile Yaşamı Çatışması ile Başa Çıkma Kullanılan Bireysel ve Kurumsal Stratejilerin Değerlendirilmesi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*. 3(1): 19-49.



Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*. 40(2): 79-98.

Özutku, H., Ağca, V. Ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(29): 193-210.

Özyılmaz, A. (2012). Ümit, İyimserlik, Toparlanma ve Özyeterlilik, Çalışanın Görev Performansı ve Bireysel Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ne Kadarını Açıklıyor? *20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.698-704). Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İzmir. 24-26 Mayıs 2012.

Page L.F. ve Donohue, R. (2004). Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration of the Construct. Monash University. Department of Management *Working Paper Series*. ISSN: 1327-5216.

Parasuraman, S. ve Simmers, C.A. (2001). Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study. *Journal of Organizational Behavior*. 22: 551-568.

Paterson, T.A., Luthans, F. ve Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of Psychological Capital and Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*. 35:434-446.

Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross- Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*. 35(4):391-420.

Peng, J., Jiang, X., Zhang, J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., Zhang, Y. ve Miao, D. (2013). The Impact of Psychological Capital on Job Burnout of Chinese Nurses: The Mediator Role of Organizational Commitment. *The Plos One*. 8(12):1-7.

Perrone, K.M., Ægisdóttir, S., Webb, L.K.ve Blalock, R.H (2006). Work-Family Interface Commitment, Conflict, Coping, and Satisfaction. *Journal of Career Development*. 32(3): 286-300.

Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. ve Zhang, Z. (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modelling Approach. *Personnel Psychology*. 64: 427-450.

Phillips, A.S. ve Bedeian, A.G. (1994). Leader-Member Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*. 37(4): 990-1001.

Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 14(1):115-124.

Pratt, M.G. ve Rosa, J.A. (2003). Transforming Work-Family Conflict into Commitment in Network Marketing Organizations. *The Academy of Management Journal*. 46(4): 395-418.

Premeaux, S.F., Adkins, C.L. ve Mossholder, K.W. (2007). Balancing Work and Family: A Field Study of Multi-dimensional, Multi-role Work-Family Conflict. *Journal of Organizational Behavior*. 28:705-727.

Rawlings, I.O., Omole, I. ve Festus, I. (2012). Employee Work-Life Balance as an HR Imperative. *An International Multidisciplinary Journal, Ethiopia*. 6(3): 109-126.

Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F. ve Cunha, M.P. (2010). Psychological Capital and Performance of Portugese Civil Servants: Exploring Neutralizers in the Context of an Appraisal System. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(9):1531-1552.

Reichard, R.J., Dollwet, M. ve Potgieter, J.L. (2014). Development of Cross-Cultural Psychological Capital and Its Relationship with Cultural Intelligence and Ethnocentrism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 21(2):150-164.

Roberts, S., Scherer, L.L. ve Bowyer, C.J. (2011). Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 18(4): 449-458.

- Scandura, T.A., Graen, G.B. ve Novak, M.A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*. 71(4): 579-584.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*. 10(1): 25-40.
- Scandura, T.A. 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(3): 428-436.
- Scandura, T.A. ve Schriesheim, C.A. (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs in Leadership Research. *Academy of Management Journal*. 37(6): 1588-1602.
- Schieman, S. ve Glavin, P. (2011). Education and Work-Family Conflict: Explanations, Contingencies and Mental Health Consequences. *Social Forces*. 89(4): 1341-1362.
- Schneider, S.L. (2001). In Search of Realistic Optimism, Meaning, Knowledge and Warm Fuzziness. *American Psychologist*. 56(3): 250-263.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L. ve Scandura, T.A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, And Measurement Issues. *Academy of Management Journal*. 41(3): 298-318.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Cogliser, C.C. (1999). Leader-Member Exchange(LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, And Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*. 10(1): 63-113.
- Schulz, S.A., Luthans, K.W. ve Messersmith, J.G. (2014). Psychological Capital: A New Tool For Driver Retention. *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*. 44(8/9): 621-634.
- Seligman, M. ve Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*. 55: 5-14.

Seligman, M.E.P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention and Positive Therapy. Snyder, C.R. ve Lopez, S.J.(der.) *Handbook of Positive Psychology*(3-9).Oxford University Press. USA.

Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park N. ve Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*. 60(5): 410-421.

Settoon, R.P., Bennett, N. ve Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *American Psychological Association*. 81(3): 219-227.

Shahnawaz, M.G. ve Jafri, H. (2009). Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 35(Special Issue): 78-84.

Sheldon, K. M. ve King, L. (2001). Why Positive Psychology is Necessary. *American Psychologist*. 56(3): 216-217.

Shockley, K.M. ve Allen, T.D. (2007). When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*. 71: 479-493.

Shusha, A. (2013). The Mediating Role of Leader-Member Exchange in the Relationship between Transformational Leadership and Job Performance. *European Journal of Business and Management*. 5(8): 157-164.

Siu, O.L., Cheung, F. ve Lui, S. (2014). Linking Positive Emotions to Work Well-Being and Turnover Intention Among Hong Kong Police Officers: The Role of Psychological Capital. *Journal of Happiness Studies*. 1-14.

Smith, R.C., Vogelgesang, G. ve Avey, J.B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 15(3): 227-240.

Snyder, C.R. ve Lopez, S.J. (2002). The Future of Positive Psychology: A Declaration of Independence. içinde Snyder, C.R. ve Lopez, S.J. (Editör), *Handbook of Positive Psychology* (s. 751-767). Oxford, UK: Oxford University Press.

Solak, M. (2014). Türkiye’de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsangücü Durum Raporu- (2014). <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/insangucu.pdf>. Erişim:20/10/(2015).

Son, S., Kim, D.Y. ve Kim, M. (2014). How perceived interpersonal justice relates to job burnout and intention to leave: The role of leader–member exchange and cognition-based trust in leaders. *Asian Journal of Social Psychology*. 17:12-24.

Sparrowe, R.T. ve Liden, R.C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *The Academy of Management Review*. 22(2): 522-552.

Staines, G.L. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations*. 33(2):111-129.

Staw, B.M., Sutton, R.I. ve Pelled, L.H. (1994). Employee Positive Emotion and Favourable Outcomes at the Work Place. *Organization Science*. 5(1): 51-71.

Stoner, C.R., Hartman, R.I., Arora, R. (1991). Work/Family Conflict: A study of Women in Management. *The Journal of Applied Business Research*. 7(1):67-74.

Su, T., Wang, Z., Lei, X. ve Ye, T. (2013). Interaction Between Chinese Employees’ Traditionality and Leader-Member Exchange in Relation to Knowledge-Sharing Behaviors. *Social Behavior and Personality*. 41(7): 1071-1082.

Sun, T., Zhao, X.W., Yang, L.B. ve Fan, L.H. (2012). The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among nurses: A Structural Equation Approach. *Journal of Advanced Nursing*. 68(1): 69-79.

Sun, L.Y., Chow, I.H.S., Chiu, R.K. ve Pan, W. (2013). Outcome favorability in the link between leader–member exchange and organizational citizenship behavior: Procedural fairness climate matters. *The Leadership Quarterly*. 24:215-226.

Sümer, N. 2000. Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*. 3(6):49-74.

Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J.B. ve Luthans, B.C. (2011). Relationship Between Positive Psychological Capital and Creative Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 28:4-13.

Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 11(2):277-288.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

Şirin, E. (2012). *Kişilik Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmit: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taslak, S. (2007). İş-Aile Çatışmalarının Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 18(58): 67-75.

Taşkın, Ç. ve Akat, Ö. (2010). *Araştırma Yöntemlerinde Yapısal Eşitlik Modelleme: Lisrel ile Marka Değeri Ölçümü Örnekleri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Terjesen, M.D., Jacofsky, M., Froh, J. ve Digiuseppe, R. (2004). Integrating Positive Psychology Into Schools: Implications for Practice. *Psychology in the Schools*. 41(1): 163-172.

Tho, N.D., Phong, N.D. ve Quan, T.H.M. (2014). Marketers' psychological capital and performance: The Mediating Role of Quality of Work Life, Job Effort and Job Attractiveness. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 6(1): 36-48.

Toor, S. ve Ofori, G. (2010). Positive Psychological Capital as a Source of Sustainable Competitive Advantage for Organizations. *Journal of Constuction Engineering and Management*. 136(3): 341–352.

Topaloğlu, T. ve Özer, P.S. (2014). Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğin Düzenleyici Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(1): 156-171.

Topçu, M.K. ve Ocak, M. (2012). Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Algısı Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü:Türkiye ve Bosna-Hersek Sağlık Çalışanları Örneği. *20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. İzmir.

Topuz, C. (2014). *Pozitif Psikolojiye Giriş. Pozitif Psikoloji: Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*, (Hefferon, K.veBoniwell, I., Çeviri Editörü: Tayfun Doğan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. s.1-21.

Trybou, J., Gemmel, P., Pauwels, Y., Henninck, C.veClays, E. (2014). The Impact of Organizational Support and Leader-Member Exchange On The Work-Related Behaviour of Nursing Professionals: The Moderating Effect of Professional and Organizational Identification. *Journal of Advanced Nursing*. 70(2): 373-382.

Tummers, L.G.veBronkhorst, B.A.C. (2014). The Impact of Leader-Member Exchange (LMX) on Work-Family Interference and Work-Family Facilitation. *Personnel Review*. 1-35.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(3-4): 155-179.

Turnage, A.K. ve Goodboy, A.K. (2014). E-mail and Face-to-Face Organizational Dissent as a Function of Leader-Member Exchange Status. *International Journal of Business Communication*. 1-15.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.

Tük.,15-24 yaş Grubundaki Nüfusun Yıllar ve Cinsiyete Göre İşgücü Durumu. [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007). Erişim:22/10/(2015).

Türkmenoğlu, İ. (2011). *Pozitif Yönetim. İşyerinde Keyifli Ortam Yaratmak*. Ankara: Elma Yayınevi.

Tüzün, İ.K., Çetin, F. ve Basım, H.N. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Psikolojik Sermayenin Rolü. *20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*. (ss.416-419). Düzenleyen Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İzmir. 24-26 Mayıs 2012.

Uslu, T., Özer, P.S., Şanlı, Z.G. ve Arat, M. (2011). Psikolojik Sermaye İş Tatmini ve İş Performansını Arttırır mı? Kişi-Örgüt ve Kişi-İş Uyumunun Şartlı Değişken Olarak Rolü? *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss.495-500). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale. 26-28 Mayıs 2011.

Vardar, T. (10.10.2014). Çalışan Emekliler Sendromu. Harvard Business Review Türkiye Dergisi. [http://www.hbrturkiye.com/dergi/\(2014\)-ekim/calisan-emekliler-sendromu.\(10.10.2014\)](http://www.hbrturkiye.com/dergi/(2014)-ekim/calisan-emekliler-sendromu.(10.10.2014)).

Vogelgesang, G., Smith, R.C. ve Osland, J. (2014). The Relationship Between Positive Psychological Capital and Global Mindset in the Context of Global Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21(2): 165-178.

Voydanoff, P. 1988. Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict. *Journal of Marriage and Family*. 50(3): 749-761.

Voydanoff, P. (2004a). Implications of Work and Community Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*. 9: 275–285.

Voydanoff, P.(2005a). The Differential Salience of Family and Community Demands and Resources for Family-to-Work Conflict and Facilitation. *Journal of Family and Economic Issues*. 26(3): 395-417.



Voydanoff, P. (2005b). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*. 67: 822–836.

Waal, J.J. ve Pienaar, J. (2013). Towards Understanding Causality Between Work Engagement and Psychological Capital. *SA Journal of Industrial Psychology*. 39(2):1-10.

Wadsworth, L.L. ve Owens, B.P. (2007). The Effects of Social Support on Work-Family Enhancement and Work-Family Conflict in the Public Sector. *Public Administration Review*. 67(1): 75-86.

Walumbwa, F.O., Peterson, S.J., Avolio, B.J. ve Hartnell, C.A. (2010). An Investigation of the Relationship among Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate and Job Performance. *Personnel Psychology*. 63: 937-963.

Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B. ve Oke, A. (2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust. *Journal of Organizational Behavior*. 32: 4-24.

Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. ve Chen, Z.X. (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 48(3): 420-432.

Wang, Y., Chang, Y., Fu, J. ve Wang, L. (2012). Work-family Conflict and Burnout Among Chinese Female Nurses: The Mediating Effect of Psychological Capital. *BMC Public Health*. 12(915):1-8.

Wang, Y., Liu, L., Wang, J. ve Wang, L. (2012). Work-family Conflict and Burnout among Chinese Doctors: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Occupational Health*. 54: 232-240.

Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*. 40(1): 82-111.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. ve Tetrick, L.E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 590-598.

Wayne, J.H., Musisca, N. ve Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationship of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*. 64: 108-130.

Wernsing, T. (2014). Psychological Capital: A Test of Measurement Invariance Across 12 National Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21(2): 179-790.

Wilhelm, C.C., Herd, A.M. ve Steiner, D.D. (1993). Attributional Conflict Between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects. *Journal of Organizational Behavior*. 14: 531-544.

Williams, K.J. ve Alliger, G.M. (1994). Role Stressors, Mood Spillover, and Perceptions of Work-Family Conflict in Employed Parents. *Academy of Management Journal*. 37(4): 837-868.

Winslow, S. (2005). Work-Family Conflict, Gender, and Parenthood, 1977-(1997). *Journal of Family Issues*. 26(6): 727-755.

Wright, T.A. (2003). Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*. 24: 437-442.

Xu, L. (2009). View on Work Family Linkage and Work Family Conflict Model. *International Journal of Business and Management*. 4(12):229-233.

Xu, J., Liu, Y. ve Guo, Y. (2014). The Role of Subordinate Emotional Masking in Leader-Member Exchange and Outcomes: A Two-Sample Investigation. *Journal of Business Research*. 67: 100-107.

Yang, N., Chen, C.C., Choi, J. ve Zou, Y. (2000). Sources of Work-Family Conflict: A Sino-U.S. Comparison of the Effects of Work and Family Demands. *The Academy of Management Journal*. 43(1):113-123.

Yardley, K. (2012). *Psychological Capital As a Positive Resource To Assist with the Organisational Outcomes Of Work Family Conflict*. (Unpublished Master Dissertation). New Zealand: Massey University, Albany.

Yaşlıoğlu, M.M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal Zeka ve Çatışma Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11(22): 191-220.

Yıldırım, D. ve Aycan, Z. (2008). Nurses' Work Demands and Work-Family Conflict: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*. 45(9):1366-1378.

Yıldırım, S., Öner, M. ve Yenihan, B. (2014). Hemşirelerin İş-Aile Çatışması ve Yaşam Tatmini Düzeyleri: Demografik Ülkeler Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(3): 165-182.

Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri Dergisi*. 9(36): 63-72.

Youssef, C.M. ve Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*. 33(5): 774-800.

Zagenczyk, T.J., Purvis, R.L., Shoss, M.K., Scott, K.L. ve Cruz, K.S. (2013). Social Influence and Leader Perceptions: Multiplex Social Network Ties and Similarity in Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*. DOI 10.1007/s10869-013-9332-7.

Zhang, R.P., Tsingan, L. ve Zhang, L.P. (2013). Role Stressors and Job Attitudes: A Mediated Model of Leader- Member Exchange. *The Journal of Social Psychology*. 153(5): 560-576.

Zhang, X., Li, Y., M, S., Hu, J. ve Jiang, L. (2014). A Structured Reading Materials-Based Intervention Program to Develop The Psychological Capital of Chinese Employees. *Social Behavior and Personality*. 42(3): 503-516.

.....(2015). İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü (2014) yılı Faaliyet Raporu.[http://www.egm.gov.tr/SiteAssets/Sayfalar/StratejiGelistirmeFaaliyetleri/EGM\\_\(2014\)\\_yili\\_idare\\_faaliyet\\_raporu.pdf](http://www.egm.gov.tr/SiteAssets/Sayfalar/StratejiGelistirmeFaaliyetleri/EGM_(2014)_yili_idare_faaliyet_raporu.pdf). Erişim: 20/10/(2015).

.....(2014). Türkiye Barolar Birliği Avukat Sayıları. <http://www.barobirlik.org.tr/Detay.aspx?ID=22793>. Erişim:20/10/(2015).

.....(2014). Türkiye Bankalar Birliği: Türkiye’de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Sayıları Aralık (2014). <http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/aralik--2014---banka,-sube-ve-personel-bilgileri-/2456>. Erişim:20/10/2015.

.....(2015). OECD Better Life Index. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>. Erişim: 23/10/2015.

.....(2014). <http://www.sabah.com.tr/Gundem/2014/07/01/tsk-personel-sayisini-acikladi> (24/10/2015).

.....(2013). <http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=BLI>, (24/10/2015).

.....(2014). <http://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=BLI>, (24/10/2015).

## Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar, sadece bilimsel bir amaç için kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır. Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistik analizlerinin anlamlı bulunması açısından ankette hiçbir sorunun boş bırakılmaması ve sorulara içtenlikle cevap verilmesi büyük önem taşımaktadır. Anketi doldurmakta göstereceğiniz özen, ayracağınız zaman ve akademik bir çalışmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederiz.

**Prof.Dr.Sevinç Köse**  
Celal Bayar Üniversitesi

**Araş.Gör.Hilmiye Türesin Tetik**  
Celal Bayar Üniversitesi

**Cinsiyetiniz:** ( )Kadın ( )Erkek

**Yaşınız:**

**Medeni durumunuz:** ( )Evli ( )Bekar

**Mesleğiniz:** ( ) Doktor ( ) Hemşire ( )Askeri Personel ( )Polis ( )Bankacı ( )Avukat

**Cocuğunuz var ise, kaç tane?**

**Toplam çalışma süreniz:**( )1 yıldan az ( )1-5 yıl  
( )6-10 yıl ( )11-15 yıl ( )16 yıl ve üzeri

**Mevcut kurumunuzdaki çalışma süreniz?**

( )1 yıldan az ( )1-5 yıl ( )6-10 yıl ( )11-15 yıl ( )16 yıl ve üzeri

**Kurumunuz hangi sektörde?**

( )Kamu ( )Özel

**Bağlı bulunduğunuz yöneticiyle kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

( )1 yıldan az ( )1-5 yıl ( )6-10 yıl ( )11-15 yıl ( )16 yıl ve üzeri

**Yöneticinizin cinsiyeti?**

( )Kadın ( )Erkek

**Yöneticinizin yaşı?**

( )20-30 arası ( )31-40 arası ( )41-50 arası ( )51 üzeri

Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

Aşağıda, kişinin işyerindeki sorumluluklarını yerine getirmek isterken aile yaşamında karşılaşılabileceği sorunlarla ilgili bazı ifadeler verilmiştir. Bu ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
İşim, aile-içi faaliyetlere istediğim kadar zaman harcamamı engelliyor.					
İşime ayırmam gereken zaman, evle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmemi ve aile-içi faaliyetlerde yer almamı engelliyor.					
İşle ilgili sorumluluklarıma harcamam gereken zaman yüzünden aile için faaliyetleri kaçırmak zorunda kalıyorum.					
İşten eve geldiğimde çoğunlukla aile-için faaliyetlere katılmayacak ve ailevi sorumluluklarımı yerine getiremeyecek kadar bitkin oluyorum.					
İşten eve geldiğimde çoğunlukla duygusal olarak o kadar tükenmiş oluyorum ki, bu ailem için bir şeyler yapmamı engelliyor.					
İşteki baskılar yüzünden, bazen eve geldiğimde yapmaktan zevk aldığım şeyleri dahi yapamayacak kadar stresli oluyorum.					
İşte kullandığım problem çözme yöntemlerim, evdeki problemleri çözmemde etkili olmuyor.					
İşte kullanmam gereken ve etkili olan davranış tarzları, evde ters etki yaratabiliyor.					
İşte beni daha etkin yapan davranış tarzları, ev hayatında daha iyi bir eş ve ebeveyn olmama yardımcı olmuyor.					

**Yukarıdaki ifadeleri eksiksiz bir şekilde değerlendirdiğiniz için çok teşekkür ederiz. Bu konuda yöneticinizin size nasıl yardımcı olabileceğini birkaç cümle ile özetleyebilir misiniz?**

Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
Uzun dönemli bir soruna çözüm bulabilmek için analiz yaparken kendime güvenirim.					
Üst yönetimle veya amirlerimle yaptığım toplantılarda işimle (uzmanlık alanımla) ilgili konularda kendime güvenirim.					
Çalıştığım kurumun stratejisi ve amaçları hakkındaki fikir tartışmalarına katkı sağlarken kendime güvenirim.					
Çalışma alanımla ilgili hedef ve amaçların belirlenmesine yardım ederken kendime güvenirim					
Kurum dışında temas kurduğum insanlarla (müşteriler, tedarikçiler gibi) çeşitli sorunları tartışırken kendime güvenirim.					
Çalışma arkadaşlarıma bilgi aktarırken kendime güvenirim.					
Kendimi işler arasında sıkışmış bir halde bulursam, bu karışıklıktan kurtulmanın pek çok yolu olduğunu bilirim.					
İşimle ilgili amaçlarımı şu anda enerjik olarak takip edebiliyorum.					
Bir problemin pek çok çözüm yolu vardır.					
Şu anda kendimi işimle ilgili oldukça başarılı görüyorum.					
Şu anda yaptığım işle ilgili amaçlarıma ulaşabilmenin pek çok yolunu bulabilirim.					
İşimle ilgili koymuş olduğum amaçlarımı şu ana kadar gerçekleştirdiğimi düşünüyorum.					
İşte bir sorun yaşadığımda bunu giderip hayatıma devam etmekte zorluk çekerim.					
İşimle ilgili ortaya çıkan güçlüklerle genellikle öyle ya da böyle başa çıkabilirim.					
Mecbur kalırsam işimde "kendi başıma" da çalışabilirim.					
İş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.					
Daha önceden edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerimdeki zorlukların üstesinden gelebilirim.					
İşimde pek çok şeyin üstesinden sırasıyla gelebileceğimi hissediyorum.					
İşimle ilgili konular bana belirsiz ve karmaşık geldiğinde, genellikle en iyisini yapacağımı ümit ederim.					
İşimle ilgili bazı şeylerin ters gitme ihtimali varsa gidecektir.					
İşimle ilgili bardağın hep dolu tarafını görmeye çalışırım.					
İşim söz konusu olduğunda gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.					
İşimle ilgili hiçbir şey istediğim şekilde gitmez.					
İşime her zaman "her zorluğun sonunda bir hayır vardır" diye yaklaşırım					

Bağlı bulunduğunuz ve çalıştığınız yöneticinizi düşünerek, aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.	1	2	3	4	5
Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biri.					
Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.					
Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
Yöneticim, tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.					
Eğer başkaları tarafından sert bir "eleştiriye" uğrarsam yöneticim beni savunur.					
Eğer yaptığım hatada kasıt yoksa, yöneticim beni organizasyondaki diğer insanlara karşı savunur.					
Yöneticim için çalışırken iş tanımımda belirtilen görevlerden daha fazlasını yaparım.					
Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.					
Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.					
Yöneticimin işi ile ilgili yeteneklerine hayranım.					
Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor					
Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.					

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU  
İşletme ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: .../.../.....

Tez Başlığı / Konusu:

Psikolojik Serviste Lider Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması  
Akademi Kurumlarının Hizmet Sektöründe Araştırılması

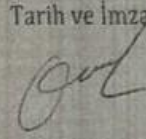
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 239. sayfalık kısmına ilişkin, 01./05./2014 tarihinde yapılan Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7'tür. (Uygulanan filtrelemeler: 1- Kaynakça hariç, 2- Alıntılar hariç/dâhil 3- 5 kelimededen daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç).

Belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı : Hilmiye Türesim Tetik  
Öğrenci No : 121120303  
Anabilim Dalı : İşletme  
Programı : İşletme Doktora



DANIŞMAN ONAYI  
UYGUNDUR.

(Unvan, Ad Soyad, İmza)

Prof. Dr. Sevinç KÖSE

