

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

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ YAŞAM KALİTESİNİN
İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ**

Işıl ARSLAN

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Yıldırım Beyazıt GÜLHAN**

İSTANBUL, 2018

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

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ YAŞAM KALİTESİNİN
İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ**

**Işıl ARSLAN
152064003**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Yıldırım Beyazıt GÜLHAN**

İSTANBUL, 2018

T.C
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

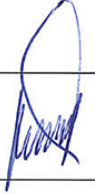

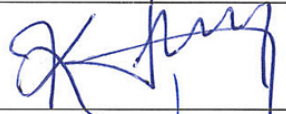


D O K T O R A T E Z İ
O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Işıl Arslan **Öğrenci No** : 152064003
Anabilim/Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi **Tez Savunma Tarihi** : 26.09.2018
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Yıldırım B. Gülhan **Tez Savunma Saati** : 10:00

Tez Konusu : *Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **42.Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULU'ne **OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Yıldırım B. Gülhan (Danışman)	Kabul	
Prof. Dr. Mithat Kıyak	Kabul	
Doç. Dr. Kerime Beydağ	Kabul	
Prof. Dr. Haydar Sur (Üsküdar Üniversitesi)	Kabul	
Doç. Dr. Aygül Yanık (İstanbul Medeniyet Üniversitesi)	Kabul	

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Onur Yarar		
Doç. Dr. Haluk Özseri (Acıbadem Üniversitesi)		

ÖZET

Bu çalışmada, iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünün açıklanması amaçlanmıştır. Çalışmanın hedefi, İstanbul ili Anadolu Yakası Kamu Hastanelerinde çalışmakta olan sağlık personelinin iş performansları üzerinde iş yaşam kalitesinin etkisini ve bu etkide örgütsel desteğin aracılık rolünü tespit etmek ve sağlık sektöründeki çalışanların performanslarını artırmaya yönelik öneriler sunmaktır. Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket; bilimsel açıdan güvenilirliği ve geçerliliği daha önceden kanıtlanmış ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, İstanbul ili Anadolu yakası kamu hastanelerinde çalışmakta olan sağlık personeli ile sınırlıdır. Çalışmanın veri analizinde SPSS 22 istatistik programı kullanılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının, iş yaşam kalitesi, iş performansı ve alt boyutları ile birlikte örgütsel destek düzeyleri belirlenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon ve analizleri yapılarak araştırılmıştır. Ayrıca iş yaşam kalitesinin, iş performansı üzerinde örgütsel desteğin aracılık rolü araştırılmış ve elde edilen bulgular sobel testi yapılarak doğrulanmıştır.

Araştırma sonucunda İstanbul İli Anadolu yakası kamu hastanelerinde çalışmakta olan sağlık personelinde; iş yaşam kalitesi algılarının ve örgütsel desteklerinin orta düzeyde olduğu, iş performansı varlığının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık, İş yaşam kalitesi, İş performansı, Örgütsel destek.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT IN THE QUALITY OF WORK LIFE ON BUSINESS PERFORMANCE IN HEALTH WORKERS

In this study, it is aimed to explain the role of the organizational support in the effect of the quality of work life on business performance. The aim of the study is to measure the impact of the quality of work life on the performance of health workers working in public health facilities in the Anatolian side of Istanbul and to find its mediating role on this effect and provide suggestions for improving the performance of workers in the health industry. Questionnaire was used as the data collection technique in the study. Scientific reliability and validity of the questionnaire have been prepared using previously proven scales. Findings obtained with this study are limited to the health workers who are working in Anatolian side public hospitals of Istanbul. The 22nd version of the SPSS program was used in the data analysis of the study. First of all, the quality of work, work performance and the level of organizational support with sub dimensions were determined for the health workers participating in the research and the relations between these variables were researched by analyzing the correlation and regression. In addition, the intermediary role of organizational support in the quality of work life effect on the business performance was studied and the findings obtained were confirmed by sobel test.

As a result of the research, it was determined that the perceptions of the quality of work life and organizational support were moderate and the performance of work performance was high in the health personnel working at the public hospitals in Istanbul Anatolian side. In addition, it has been found the organizational support has a partial effect in the impact of the quality of work life with all dimension on business performance.

Keywords: Health, The quality of work life, Business performance, Organizational support.

ÖNSÖZ

Bu araştırma, yaklaşık iki yıllık yoğun ve titiz bir çalışmanın ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmanın her aşamasında gerçek bilgi ve verilere ulaşmak için uygun bilimsel yöntemler kullanılmış olup, özenle çalışma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan çıkan sonuçlar sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünü ortaya koymaktadır. Tespit edilen özellikler ve kullanılan ölçekler ışığında, ortaya çıkan verilere bağlı olarak geliştirilen önerilerle iş performansına yönelik çıkarımlar sağlanacağı umulmaktadır. Araştırmanın kuramsal çerçeveyi içeren bölümlerinde iş yaşam kalitesi, iş performansı, örgütsel destek her yönüyle ve oldukça kapsamlı bir biçimde ele alınmaya çalışılmıştır.

Öncelikle bana her konuda destek olan, bilgi ve tecrübelerini paylaşarak yol gösteren değerli danışman hocam Sayın Yıldırım Beyazıt GÜLHAN'a, doktora eğitim ve öğrenim yaşamımda desteklerini esirgemeyen değerli hocam Sayın Mithat KIYAK'a ve jürimde bulunan hocalarım Sayın Haydar SUR, Sayın Aygül YANIK ve Sayın Kerime Derya BEYDAĞ'a katkılarından dolayı saygılarımı sunarım.

Çalışmam boyunca bana tecrübesiyle destek olan arkadaşım ve hocam Sayın Ali ARSLANOĞLU'na,

Araştırma kapsamında yer alan verilerin toplanmasında samimi ve gerçek bilgi verdikleri için değerli katılımcılara,

İstatistiksel verilerin hesaplanmasında bilgi ve tecrübesi ile rehberlik yapan Sayın Fatih SONTAY'a ve Sayın Gökhan GÜNEY'e,

Çalışmam boyunca desteğini ve sabrını hiçbir zaman esirgemeyen Sayın Metin CORUT'e, yalnızca bu araştırmada değil hayatımın her alanında her zaman ve her koşulda yanımda ve bana destek olan annem Rasime ARSLAN'a, babam Nusret ARSLAN'a, gösterdikleri sabır ve fedakârlıkları için kızım Beril DENİZ'e ve oğlum Gökhan DENİZ'e teşekkürlerimi borç bilirim.

BEYAN

Bu çalışmanın, kendi tez çalışmam olduğunu, tezde kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığımı ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.



Işıl ARSLAN

İstanbul, 2018

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

TEZ ONAYI	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	vii
BEYAN.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR	xv
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. İş Yaşam Kalitesi	4
2.1.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı	4
2.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi.....	10
2.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Amaçları	12
2.1.4. İş Yaşam Kalitesinin Önemi.....	13
2.1.5. İş Yaşam Kalitesinin Unsurları	15
2.1.6. Çağdaş Yönetim Anlayışında İş Yaşam Kalitesi.....	17
2.1.7. İş Yaşam Kalitesinin Faydaları	18
2.1.8. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler.....	19
2.1.8.1. İş Ortamı.....	20
2.1.8.2. Çalışma Koşulları	24
2.1.8.3. Sağlanan Hizmetler	27
2.1.9. Sağlık Alanında İş Yaşam Kalitesi.....	28
2.2. İş Performansı.....	29
2.2.1. Performans Kavramı	29
2.2.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Süreci.....	30
2.2.3. Performans Değerleme ve Performans Yönetim Sistemi	31
2.2.4. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	33
2.2.5. Performans Değerlemenin Faydaları	35
2.2.5.1. Örgüt Açısından Faydaları	35
2.2.5.2. Yönetici (Değerleyen) Açısından Faydaları.....	36
2.2.5.3. Çalışanlar (Değerlenen) Açısından Faydaları.....	36
2.2.6. Performans Yönetim Sistemi Süreci	37

2.2.6.1.	Hazırlık Aşaması.....	38
2.2.6.2.	Planlama ve Amacının Belirlenmesi	38
2.2.6.3.	Değerleyicilerin Belirlenmesi.....	39
2.2.6.4.	Değerleyicilerin Eğitimi.....	39
2.2.6.5.	Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	39
2.2.6.6.	Değerlemenin Yapılması	41
2.2.6.7.	Geri Bildirim	41
2.2.7.	Performans Değerleme Yöntemleri	42
2.2.7.1.	Klasik Performans Değerleme Yöntemleri	42
2.2.7.2.	Çağdaş Değerleme Yöntemleri	44
2.2.8.	Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları	47
2.2.9.	Çalışan Potansiyelinin Değerlendirilmesi ve Davranış Analizi.....	48
2.3.	Örgütsel Destek.....	49
2.3.1.	Algılanan Örgütsel Destek Kavramı	49
2.3.2.	Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi	52
2.3.3.	Destekleyici Örgütün Özellikleri	56
2.3.4.	Örgütsel Destek Kuramı.....	57
2.3.4.1.	Sosyal Değişim Kuramı	58
2.3.4.2.	Karşılıklı İlişki Norm Kuramı.....	59
2.3.4.3.	Lider-Üye Değişimi Kuramı	59
2.3.4.4.	ERG (Existence-Relatedness-Growth) Kuramı	60
2.3.5.	Örgütsel Desteğin Belirleyicileri	60
2.3.5.1.	Adalet	61
2.3.5.2.	Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	63
2.3.5.3.	Yönetim Desteği	66
2.3.5.4.	İş Güvencesi.....	68
2.3.5.5.	Otonomi	68
2.3.5.6.	Rol Stresi Kaynakları	69
2.3.5.7.	Eğitim Olanakları	69
2.3.5.8.	Çalışan Özellikleri	70
2.3.6.	Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	72
2.3.6.1.	Örgütsel Bağlılık	73
2.3.6.2.	İş Doyumu.....	74
2.3.6.3.	Çalışanın Ruh Hali	74
2.3.6.4.	İşe Katılım	75
2.3.6.5.	Örgütte Kalma İsteği.....	76
2.3.6.6.	Performans	76

2.3.6.7. Geri Çekilme Davranışı.....	77
3. GEREÇ VE YÖNTEM	79
3.1. Araştırmanın Modeli.....	79
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	80
3.3. Evren ve Örneklem.....	81
3.4. Araştırmanın Sınırlıkları.....	84
3.5. Araştırmanın Sayıtları.....	85
3.6. Veri Toplama Aracı.....	85
3.6.1. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği.....	85
3.6.2. İş Performansı Ölçeği	87
3.6.3. Örgütsel Destek Ölçeği	88
3.7. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	89
4. BULGULAR	91
4.1. İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Örgütsel Destek İlişkisi	92
4.2. İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Örgütsel Destek Puanları Arasındaki İlişkiler	94
4.3. İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular	96
4.4. İş Yaşam Kalitesinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	105
4.5. İş Performansının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması....	112
4.6. Örgütsel Desteğin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	120
4.7. Demografik Değişkenlerin Ölçeklere göre Farklılık Analiz Sonuçları Özet Tablosu	125
4.8. Hipotez Sonuç Tablosu	126
5. TARTIŞMA	127
5.1. İş Yaşam Kalitesi İle İlgili Değerlendirmeler.....	127
5.2. İş Performansı İle İlgili Değerlendirmeler.....	131
5.3. Örgütsel Destek İle İlgili Değerlendirmeler.....	135
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	140
KAYNAKÇA	146
EKLER.....	168
EK 1: ARAŞTIRMA İZİNİ TALEP YAZISI	168
EK 2: ANKET İZİN ONAY BELGESİ	169
EK 3: ETİK KURUL KARARI.....	170
EK 4: ANKET FORMU	171
EK 5: VERİ ANALİZİ YAZILIMI LİSANSLI KULLANIM BELGESİ.....	175
ÖZGEÇMİŞ.....	176

TABLULAR LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1: Performans Değerleme Yöntemleri.....	42
Tablo 2: Grafik Derecelendirme Performans Ölçeği.....	43
Tablo 3: Davranışsal Değerlendirme Ölçeği.....	45
Tablo 4: Çalışmanın Evreninin Dağılımı	81
Tablo 5: Doktor, Ebe-Hemşire ve Diğer Çalışanlar Hastanelere Göre Genel Tabakalandırma.....	83
Tablo 6: Hastanelere Göre Doktor, Ebe-Hemşire ve Diğer Sağlık Çalışanların Dağılımı.....	83
Tablo 7: İş Yaşam Kalitesi Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı	86
Tablo 8: İş Performansı Ölçeğinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı.....	87
Tablo 9: Örgütsel Destek Ölçeğinin Dağılımı.....	89
Tablo 10: Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	89
Tablo 11: Sağlık Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	91
Tablo 12: İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Örgütsel Destek Puan Ortalamaları.....	93
Tablo 13: İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Örgütsel Destek Puanları Arasında Korelasyon Analizi	94
Tablo 14: İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	96
Tablo 15: İş Yaşam Kalitesi Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	98
Tablo 16: İş Yaşam Kalitesi Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	102
Tablo 17: İş Yaşam Kalitesinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	105
Tablo 18: İş Performansının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması .	112
Tablo 19: Örgütsel Desteğin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması .	121

Tablo 20: Demografik Değişkenler İle İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılık Analiz Sonuçları Özet Tablosu	125
Tablo 21: Hipotez Sonuç Tablosu	126



ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1: 360 Derece Performans Değerleme Paydaşları.....	47
Şekil 2: Araştırma Modeli	79
Şekil 3: Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesine Yönelik Formül	83
Şekil 4: İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Örgütsel Destek Puan Ortalamalarına İlişkin Diyagram.....	93
Şekil 5: İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli	97
Şekil 6: İş Yaşam Kalitesi Alt Boyutlarının Bağlamsal Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli	100
Şekil 7: İş Yaşam Kalitesi Alt Boyutlarının Görev Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli	104

KISALTMALAR

- AGY** : Amaçlara Göre Yönetim
- BP** : Bağlamsal Performans
- ÇK** : Çalışma Koşulları
- ERG** : Varlık-İlişki-Gelişme
- GP** : Görev Performansı
- IYK** : İş Yaşam Kalitesi
- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- İLO** : Uluslararası Çalışma Örgütü
- İO** : İş Ortamı
- İP** : İş Performansı
- Max.** : Maksimum
- Min.** : Minimum
- MKE** : Makine Kimya Endüstrisi
- ÖD** : Örgütsel Destek
- PYS** : Performans Yönetim Sistemi
- s.** : Sayfa
- SH** : Sağlanan Hizmetler
- SPSS** : Statistical Package of Social Sciences
- Std** : Standart
- vb.** : Ve Benzeri
- vd.** : Ve Diğerleri

1. GİRİŞ

İş yaşam kalitesi (İYK) kavramı, iş yaşamında ve yönetim anlayışındaki değişmelere bağlı olarak pek çok kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen örgüt için önemli bir ilgi alanı olmuştur. Bunun en önemli nedeni ise, üretim ve kâr olgusunun yanında, işletmelerin sıklıkla gözden kaçırdıkları “insan ve beklentilerinin” verimlilik ve rekabeti arttıran en önemli olgu olduğunun anlaşılmaya başlanmasıdır (1).

Her sektörde çalışanların performansını artırmak işletmeler açısından olumlu sonuç doğurmakta, rekabet avantajı sağlamak ve birim maliyetleri düşürmektedir. Hizmet kalitesini etkilemesi bakımından da bu durum sağlık sektöründe önemli görülmektedir. Sağlık sektöründe çalışanların performansını artırmanın hizmet kalitesini olumlu bir şekilde etkilediği yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır (2-4).

Sağlık hizmetleri insan için önemli bir hizmettir. Sağlık hizmetleri sürekli gelişen ve iyileşen bir sektördür. Bu sektörün odak noktasında da insan bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri hata kabul etmeyen bir sistemdir ve bu nedenle diğer sektörlerden farklı bir konuma sahiptir (5).

Sağlık sektöründe hastaların hemen hemen her düzeydeki çalışanlarla doğrudan iletişim kurmasından dolayı çalışan performansının artmasının hastalar üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Hasta bir hastanede güvenlik görevlisinden, danışma görevlisine, hemşireden, doktora, muhasebe elemanından, hasta bakıcılara kadar birçok çalışan ile iletişim kurmaktadır. Dolayısıyla, her bir hastane çalışanı hastane açısından önemli bir değer ifade etmektedir (6).

Bu kapsamda hastane çalışanlarının kendi örgütleriyle bağlılık kurması için neler yapılabilir sorusu akademi dünyasında inceleme alanı bulmaktadır. Sağlık sektöründeki personelin düşük iş tatmini ve düşük kurumsal bağlılıkları örgütsel performanslarını düşürmekte ve bu durum hasta bakım kalitesini ve kurumun genel performansını olumsuz etkilemektedir (7). Bu yüzden sağlık çalışanlarının iş koşullarını iyileştirmek performanslarını artırmak için önemlidir. Daha iyi koşullarda çalışan sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının ve iş performanslarının daha yüksek olacağı çalışmalarla ortaya konulmuştur (8). Bu yüzden hastane, hastane çalışanların sunduğu hizmetlerin kalitesini artırmaya katkı sağlayan ve çalışanların

1. GİRİŞ

İş yaşam kalitesi (İYK) kavramı, iş yaşamında ve yönetim anlayışındaki değişmelere bağlı olarak pek çok kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen örgüt için önemli bir ilgi alanı olmuştur. Bunun en önemli nedeni ise, üretim ve kâr olgusunun yanında, işletmelerin sıklıkla gözden kaçırdıkları “insan ve beklentilerinin” verimlilik ve rekabeti arttıran en önemli olgu olduğunun anlaşılmaya başlanmasıdır (1).

Her sektörde çalışanların performansını artırmak işletmeler açısından olumlu sonuç doğurmakta, rekabet avantajı sağlamak ve birim maliyetleri düşürmektedir. Hizmet kalitesini etkilemesi bakımından da bu durum sağlık sektöründe önemli görülmektedir. Sağlık sektöründe çalışanların performansını artırmanın hizmet kalitesini olumlu bir şekilde etkilediği yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır (2-4).

Sağlık hizmetleri insan için önemli bir hizmettir. Sağlık hizmetleri sürekli gelişen ve iyileşen bir sektördür. Bu sektörün odak noktasında da insan bulunmaktadır. Sağlık hizmetleri hata kabul etmeyen bir sistemdir ve bu nedenle diğer sektörlerden farklı bir konuma sahiptir (5).

Sağlık sektöründe hastaların hemen hemen her düzeydeki çalışanlarla doğrudan iletişim kurmasından dolayı çalışan performansının artmasının hastalar üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Hasta bir hastanede güvenlik görevlisinden, danışma görevlisine, hemşireden, doktora, muhasebe elemanından, hasta bakıcılara kadar birçok çalışan ile iletişim kurmaktadır. Dolayısıyla, her bir hastane çalışanı hastane açısından önemli bir değer ifade etmektedir (6).

Bu kapsamda hastane çalışanlarının kendi örgütleriyle bağlılık kurması için neler yapılabilir sorusu akademi dünyasında inceleme alanı bulmaktadır. Sağlık sektöründeki personelin düşük iş tatmini ve düşük kurumsal bağlılıkları örgütsel performanslarını düşürmekte ve bu durum hasta bakım kalitesini ve kurumun genel performansını olumsuz etkilemektedir (7). Bu yüzden sağlık çalışanlarının iş koşullarını iyileştirmek performanslarını artırmak için önemlidir. Daha iyi koşullarda çalışan sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının ve iş performanslarının daha yüksek olacağı çalışmalarla ortaya konulmuştur (8). Bu yüzden hastane, hastane çalışanların sunduğu hizmetlerin kalitesini artırmaya katkı sağlayan ve çalışanların

performansını artıran unsurlara önem vermeli, belli aralıklarla çalışan performansını ölçmeli ve olası bir olumsuz sonuçta gerekli tedbirleri almalıdır (9).

İş performansı, çalışanların aldıkları ücret ve diğer olanaklar karşılığında gösterdiği çabadır (10). Çalışan iş performansı üzerinde etkili olan birçok değişken söz konusudur. Bu değişkenler beslenme alışkanlıkları, yorgunluk, çalışanların işletmeye güveni, katılımcılık, geribildirim, ücret, takdir edilme, çalışma koşulları ve iş yaşam kalitesi gibi değişkenlerdir (11). Bu araştırma kapsamında sağlık çalışanlarının iş performansı üzerinde etkisi olacak unsurlardan biri olan iş yaşam kalitesi ele alınacaktır.

İş yaşam kalitesi, çalışanın iş koşullarının iyileştirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. İş yaşam kalitesine etkileyen etmenler temel olarak çalışma ortamı, yöneticiler ile ilişkiler, iş koşulları, iş algısı ve örgütsel destek hizmetleri şeklindedir (12).

İş yaşam kalitesini etkileyen etmenlerden biri olan örgütsel destek, kurumun çalışanlara ve çalışanların katılımına önem vermeleri ve bunun çalışanlar tarafından algılanması sürecidir (13). Verimli ve kaliteli işgücünün oluşturulabilmesi ve çalışanların kendi aralarında ve üst yönetimle olan ilişkilerinde iletişimin güçlenebilmesi için örgütsel desteğe ayrıca önem verildiği görülmektedir.

Örgütsel destek kuramı aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin altında yatan psikolojik süreçlere de önem vermektedir. Öncelikle, algılanan örgütsel destek örgüt sağlığını korumaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmeye çalışır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin onaylanma, saygı görme gibi sonuçlarının işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığı, işgörenleri örgütsel üyeliğe dâhil ettiğini ve işgörenlerin sosyal kimliği ile ilgili rollerini geliştirdiği bilinmektedir. Bunun da ötesinde, algılanan örgütsel destek, işgörenlerin inançlarının örgütün kabul ettiği inançlarla ortak olmasına yardımcı olur ve örgütsel ödülleri edimini artırır. Bu süreçler hem işgören hem de işveren için istenen sonuçlar doğurur (10,14).

İşverenler genellikle işgören bağlılığını ve sadakatini ister. Örgüte duygusal bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, yüksek edim sergiledikleri, iş devamsızlığında azalma olduğu ve işi bırakma niyetinin düşük olduğu kabul edilmektedir. Bütün bunlara karşılık işgören de örgütün kendisine bağlılık göstermesini bekler. İşgören

örgüt tarafından değer görmeyi, onaylanmayı saygı görmeyi, ödemelerinin yapılmasını ve ihtiyaçlarının karşılanmasını ister. İşveren ve işgören karşılıklı olarak bu isteklerinde uzlaşmaya çalışırlar (14).

Örgütsel destek konusu, günümüzde dikkat çeken konulardan bir tanesidir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi uygulamalarla örgütler artık daha bilinçli bir şekilde insan kaynakları faaliyetlerine devam etmektedir. Bu uygulamalar örgütlerde insanın ne kadar önemli bir değer olduğuna dikkatleri çekmiş ve örgütlerin bireylere karşı hassasiyetlerini güçlendirmiştir. Fikirlerine değer verildiğini gören ve örgütün her konuda kendisine destek olduğunu hisseden çalışanlar, örgütü daha fazla sahiplenecek ve daha yüksek performans sergilemeye başlayacaktır. Çalışanların göz ardı edildiği örgüt yapılarında, örgüt ve çalışan etkileşimi oldukça yüzeysel kalacak ve bu durum çalışanların örgütü içselleştirmelerine engel teşkil edecektir (1).

Bu bağlamda çalışmanın konusunun seçilme nedeni, gerek sektörel olarak özel sektör tarafından verilmesi gün geçtikçe artan, gerekse çalışanların verdikleri hizmet niteliği itibarıyla performansları önemli noktada olan sağlık sektöründe çalışanların iş yaşam kalitesinin performans üzerindeki etkisi ve bu noktada örgütsel olarak gördükleri desteğin rolünü ortaya koymaktır. Araştırmada, kamu sağlık çalışanları üzerinde örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisi ele alınmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. İş Yaşam Kalitesi

Bu bölümde iş yaşam kalitesi kavramı ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

2.1.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı

İş yaşamı kalitesi kavramı, Avrupa'da 1950'li yılların sonlarında pek çok kuramsal görüşü kuşatarak, örgütsel sorunları dengelemek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu tarihten itibaren, iş yaşamı kalitesi kavramı dünya genelinde önemli bir konu haline gelmiştir. Bunun nedeni, önceki dönemlerde tek merkezi konunun insanların kişisel hayat kalitesi olmasıdır. Bugün, iş yaşamı kalitesi kavramı, dinamik, çok boyutlu bir kavram olarak; iş güvenliği, ödül sistemleri, terfi imkânları ve karar alma süreçlerine katılım gibi kavramları içinde barındırmaktadır. Modern iş yaşamında, "çalışanlar" olarak bireylerin hayatlarını ve nihayetinde de toplumun genel halini iyileştirmeye ilişkin ilke ve programlarıyla iş yaşamı kalitesi yaklaşımı, gelişme ve iyileşme adına pek çok şey vaat etmektedir. Araştırmacıların, iş yaşamı kalitesi kavramıyla yakından ilgili olmalarının en önemli nedenlerinden biri de, çalışanların işleri ve kişisel hayatları arasında denge kurma mekanizmalarına yakından bakmaktır (5,15).

İş yaşam kalitesi kavramı, "kariyer motivasyonu" kavramıyla yakından ilgili olan tek kavramdır. Walton 1973'de, iş yaşam kalitesini, motivasyona, performansa ve iş tatminine katkıda bulunan iş koşulları ve özellikleri olarak tanımlar. İş yaşam kalitesi ile kariyer motivasyonu arasındaki fark, iş yaşam kalitesinin, motivasyonun katkı sağlayıcısı olmasıdır. Bir başka deyişle, gelişmiş bir iş yaşam kalitesi uygulaması, motivasyonu yüksek çalışan sayısının artması anlamına gelmektedir (16).

İş yaşam kalitesi, bireylerin işle ilgili refah düzeylerini içeren, ödüllendirici, tatmin edici, stres ve diğer kişisel olumsuz faktörlerden uzak iş deneyimlerine sahip insanların oluşturduğu kapsamlı bir yapıdır (17).

Literatür incelendiğinde iş yaşam kalitesi ile ilgili pek çok tanımın yer aldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

İş yaşam kalitesi kavramı Davis ve arkadaşları tarafından işyerinde egemen olan yetersiz iş yaşam kalitesine dikkat çekmek için tanımlanmıştır. Davis ve arkadaşlarına göre bu kavram bir bütün olarak çalışan ve çalışma ortamı arasındaki ilişkinin kalitesini kastetmektedir ve bu kavramla iş dizaynında ekonomik ve teknik faktörler arasında sıklıkla unutulmuş insan boyutu vurgulanmak istenmiştir (18).

Başka bir tanımla iş yaşam kalitesi, bir örgütün üyelerinin, örgütteki deneyimleri yoluyla önemli kişisel ihtiyaçlarını doyurabilmeleri derecesi olarak tanımlanır (19).

Cascio'ya göre iş ise, yaşam kalitesi; örgütün tüm yönlerini etkileyen, inanç ve değerler dizisini (iş zenginleştirme, demokratik denetim, çalışan katılımı, güvenli çalışma koşulları gibi) oluşturan sistemsel bir yaklaşımdır (20).

Özkalp ve Kırel (2001) ise iş yaşam kalitesini, işgörenlerin güvenli bir ortamda iş yaşamlarını sürdürecektir şekilde ihtiyaçlarının temin edilmesi, onlara yaptıkları iş nedeniyle faydalı oldukları duygusu verilmesi, yeteneklerini keşfetmeleri ve geliştirmelerine olanak sağlanan hizmetler olarak tanımlamaktadır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara katılım sağlanan hizmetler örnek olarak verilmektedir (21).

İş yaşam kalitesi kavramı, iş yaşamında ve yönetim anlayışındaki değişmelere bağlı olarak pek çok kâr amaçlı ve kâr amacı gütmeyen örgüt için önemli bir ilgi alanı olmuştur. Bunun en önemli nedeni ise, üretim ve kâr olgusunun yanında, işletmelerin sıklıkla gözden kaçırdıkları “insan ve beklentilerinin” verimlilik ve rekabeti arttıran en önemli olgu olduğunun anlaşılmasına başlanmasıdır (1).

Diğer bir tanımda iş yaşam kalitesi, çalışanların yaptıkları işe yönelik beklenti, tavır ve düşüncelerinin dikkate alınarak örgütün çıkarları doğrultusunda verimlilik artışı hedefleyen bir sistemdir (22).

İş yaşam kalitesi ile ilgili çalışmalar, iş ortamında çalışanları daha mutlu ve verimli kılmaya yönelik çalışma ve çabaları olartak ifade edilir. İş yaşam kalitesi, çalışanların iş ortamındaki memnuniyetinden beslenir. Çalışanların; yaptıkları işten, çalışma ortamından, iş arkadaşlarından ve yönetilme biçimlerinden duydukları memnuniyet, bir bütün olarak iş yaşam kalitesi anlayışını oluşturur. Örgütün,

destekleyici çalışma ortamı ve çalışanları güçlendirmeyi hedefleyen programlar gibi, çalışanlarına sunmuş olduğu imkânlar, bir iş yerindeki çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır (23).

Heskett, Sasser ve Schlesinger 1997’de iş yaşam kalitesini aynı bağlamda tanımlar ve bu kavramı çalışanların işlerine, meslektaşlarına ve kurumlarına olan tutumlarını, kurumların büyümesi ve karlı hale gelmesi için bir zinciri harekete geçirmesi olarak ele alır. İşe karşı takınılan olumlu tutumlar işgörenlerin verimli bir çalışma ortamına yol açacak çalışmaları yaparken kendilerini mutlu hissetmesi anlamına gelmektedir (24).

Topluluk halinde yaşayan insanların hayatını sürdürmesi için hayatından mutlu ve memnun olması oldukça önemlidir. Günümüzde, ruhsal bakımdan çok fazla sıkıntı çeken insanların varlığı aşikârdır. Hayatta birçok insan istediklerine kavuşma şansına sahip olamayabilir. Bu durum onları, intihara, kötü yolları tercih etmelerine ve istenmeyen ve arzulanmayan sonuçların ortaya çıkmasına sebep olurken, bu durum onların durumunu daha da kötüleştirmektedir. Oysaki hayatından memnun insanların, pozitif oldukları, çevrelerine de pozitif etki yaptıkları bir gerçektir. Böylece hem kendilerine hem de çevrelerine faydalı olmaktadır (24,25).

Bentham’a göre hayat, memnuniyet ve acı olmak üzere iki prensip tarafından idare edilmektedir. Birey gün boyunca yaptığı tüm eylemleri memnuniyet oranını artırmak ve acıyla karşılaşacağı eylemlerden uzak durmak amacıyla yapar. Bentham memnuniyet ve acıyı sınıflandırarak yeni bir bakış açısı getirmiştir. Ancak Nordenfelt için memnuniyet ve acının ayrımı belirgin olmamaktadır ve birçok durumda bu iki kavram benzer anlamda kullanılmaktadır. Memnuniyet, Bentham’a göre pozitif hisler, ruh hali gibi duygu ve heyecanların bir bütünüdür ve genel bir kavramdır (25).

Yaşam kalitesini tanımlarken “subjektif” ve “objektif” ayrımı yapılması doğru düşünülmektedir. Sağlık, barınmayı sağlayacak yapı, gelir durumu, iş, sosyal çevre gibi kavramlar yaşam kalitesinde objektifliği ifade eder çünkü bu kavramlara ait değerlendirmeler kişinin şahsi fikrine danışılmadan elde edilebilmektedir. Bireyin yaşadığı binanın nasıl bir yapı olduğu subjektif (öznel) yoruma gerek kalmadan anlaşılabilen, objektif bir gerçeği yansıtabilmektedir. Alınan maaş veya sağlık gibi konular da üzerinde farklı yorumlar yapılmaktan uzaktır. Mevcut durum şahsi fikirler

devreye girmeden değerlendirilir. Bu sebeple herkes için eşit uzaklıkta olmakta ve herkes tarafından görülmeyle ilgilenilmektedir. Duygulara yer verilmemektedir (26).

Subjektif göstergenin üç temel ayırıcı özelliği olduğu söylenebilir (27):

- Yaşam kalitesi, başlı başına geçmişle; yani deneyimlerle bağlantılıdır. Subjektif yaşam kalitesi, objektif yaşam kalitesi için gerekli salık, konfor, ferahlık, zenginlik gibi öğeleri kesinlikle içermez.
- Subjektif yaşam kalitesi pozitif bir ölçüye sahiptir. Ancak yine de pozitif ve negatif endeksler arasındaki ilişki tamamen açıklanamamıştır.
- Subjektif yaşam kalitesi, kişisel yaşama bakış açısını içerir. Evrensel yaşam tatmininin önemli olmasına rağmen vurgu genellikle kişisel yaşamadır.

Ancak bu açıklamalar yapılırken yaşam kalitesinin deneyimlere mi beklentiye mi dayandırılacağı önemlidir. Bu bağlamda şu açıklama yapılabilir; beklentiler, deneyimlerden öğrenilir. Bu nedenle daha belirgindir. Bireyler arasında sosyal, psikolojik, sosyo ekonomik, demografik ve birçok kültürel faktör için çeşitlilik gösterir. Yaşam kalitesiyle ilgili beklentiler bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerine dayalıdır. Bu da çevrenin yapısal çeşitliliğinin yaşam kalitesine olan etkisini değerlendirmeyi sağlar (28).

İş yaşamı kalitesi, hayatın kalitesini geliştirmenin ve daha iyi bir performans yakalamanın yollarını bulmak anlamına gelir. Çalışma hayatını geliştiren iş yaşamı kalitesi uygulamaları, çalışanların görevlerini yerine getirirken kişisel hayatlarını da iyileştirmelerini sağlar. İş yaşamı kalitesi daha iyi performans yaratarak hayat kalitesini geliştirme yollarını içeren bir programdır. İş yaşamı kalitesinin oluşumunda işin yeniden yapılandırılması, ödül sistemi, çalışma ortamı, işe katılım, takdir edilme, kariyer geliştirme, çatışma çözümü, iletişim, sağlık gibi unsurların gerçekleştirilmesi gerekir. Çalışanlar arasında eş kademede olanların, üstlerin ve astların arasındaki insani ilişkilerin yönetiminde mevcut olan uyum örgütler için de çok önemlidir (29).

Kalite, performans, güvenilirlik, estetik ve müşteri gereksinimlerine uymak gibi etmenlerle değerlendirilir. Kalite, sorun ve hatalardan uzaktır. İş yaşamı kalitesi bireylerin çalışma hayatlarında deneyimledikleri memnuniyet, motivasyon, katılım ve bağlılık düzeylerine işaret eder. İş yaşamı kalitesi, bireylerin örgütte çalışmaya başladıkları andan itibaren önemli kişisel ihtiyaçlarını karşılama dereceleri ile

ilişkilidir. Örgütler, genellikle çalışanlara, güvenlik, adalet, takdir, içsel demokrasi, aidiyet, otonomi, sorumluluk ve esneklik duyguları aşılacak için çalışanların iş yaşam kalitesini arttırmaya çalışırlar. Örgütler, çalışanlarına adil ve destekleyici tarzda davranır; her düzeyde iletişim kanallarını açar, çalışanlarını görevlerini yerine getirirken güçlendirerek, onlara kararlara katılma imkânı sunarlar. İş genişletme ve işi zenginleştirme seviyelerini arttırmayı amaçlayan örgütsel değişimler de yine iş yaşam kalitesiyle ilgilidir (30).

İş koşullarını ve işin şartlarını iyileştirmekten ziyade, burada önemli olan anlayış, yüksek düzeyde katılıma erişmek ve böylece işin kendi cazibesini artırarak motivasyon sağlamaktır. Yaşam kalitesi fenomeni ise, iş memnuniyeti, örgütsel iklim ve yeni görevler öğrenmeyi içeren ilk çalışmalarda keşfedilmiştir (12,30).

Son dönemde, örgütler için en iyi çalışana ulaşma mücadelesinde iş yaşamı kalitesi önemli bir araç haline gelmiştir. Örgütler, en iyi çalışanları ellerinde tutmak ve en yetenekli çalışanları kendilerine çekmek için, iş yaşam kalitesini artırmanın yollarını aramaktadırlar. Geleneksel olarak kullanılan işgörme ödülleri kolaylıkla taklit edilebilir hale gelmiş ve özellikle bilgi tabanlı ekonomilerde gücünü kaybetmişlerdir. Birçok iş örgütünün iş yaşam kalitesini arttırmak için uygun yöntemler bulmasının ana nedeni de budur. Pek çok akademik makale bu yapılanma ile ilgilenmektedir ancak güvenilir ve anlaşılır bir tanım hala mevcut değildir. Benzer biçimde, iş yaşam kalitesi yöntemleri için yeterli ölçütler ve değerlendirmeler de eksiktir (14,31).

Avrupa Birliği ülkelerinde mevcut olan anlayışa göre, hem ücretlere hem de istihdamın niteliğine bakarak iş yaşam kalitesi daha yüksek işler tanımlanabilir. İş yaşamı kalitesi göreceli ve çok boyutlu bir kavramdır. İş yaşam kalitesinin en geniş tanımını şunları içermektedir (31):

- İşin nesnel özellikleri (daha geniş iş çevresini ve işin kendine özgü niteliklerini içerir),
- Çalışanın işe kattığı özellikler örneğinde görüldüğü üzere çalışanların nitelikleri,
- Çalışan nitelikleri ile işin gerektirdikleri arasındaki uyum,
- Söz konusu niteliklerin çalışan tarafından öznel değerlendirmesi (iş memnuniyeti).

Avrupa Birliği lkelerinin iş yaşam kalitesi tanımı, işin nesnel niteliklerini, çalışanların öznel değerlendirmelerini, çalışan niteliklerini ve çalışan ile iş arasındaki uyumu içeren çok boyutlu bir yaklaşıma dayanır. Avrupa istihdam stratejisi çerçevesinden bakıldığında, iş kalitesini yansıtılmak amacıyla on grup gösterge tanımlanmıştır. Bu göstergeler ise şöyle sıralanabilir (31):

- İş yerinde güvenlik şartlarının ve sağlık hizmetlerinin varlığı,
- İcra edilen işin özsel değer,
- Çalışanların yeni beceriler edinmesi,
- Örgütte, hayat boyu öğrenme anlayışının mevcudiyeti,
- Çalışanların kariyer geliştirme imkânlarına erişimi,
- Örgütte, toplumsal cinsiyet eşitliğinin geçerli oluşu,
- Çalışma ortamında esneklik ve güvenliğin varlığı.

Aynı zamanda iş yaşamı kalitesinin nitelikleri arasında da yer alan, bahsedilen göstergeler, bir örgütte iş yaşamı kalitesinin var olup olmadığına işaret eder. İş yaşamı kalitesinin başka pek çok tanımı mevcuttur. Örneğin, alışan bakış açısıyla iş yaşamı kalitesi (32):

- stlerimin bana davranış şekli ve benim de kendi yeteneklerime güvenme derecem,
- Günlük işimdeki çeşitlilikler, farklılıklar,
- İşimin zorluğu,
- Adil terfi sisteminin varlığı,
- İş dışındaki yaşantımın, iş yaşamımı etkileme derecesi,
- Çalışma ortamının bana zgven sağlıyor oluşu olarak tanımlanabilir.

İş yaşam kalitesi ile ilgili çalışmalar, iş ortamında çalışanları daha mutlu ve daha verimli kılmaya yönelik çalışma ve çabaları ifade eder. İş yaşam kalitesi, çalışanların iş ortamındaki memnuniyetinden beslenir. Çalışanların; yaptıkları işten, çalışma ortamından, iş arkadaşlarından ve yönetilme biçimlerinden duydukları memnuniyet, bir bütün olarak iş yaşam kalitesi anlayışını oluşturur. Örgütün, destekleyici çalışma ortamı ve çalışanları güçlendirmeyi hedefleyen programlar gibi, çalışanlarına sunmuş olduğu imkânlar, bir iş yerindeki çalışanların iş örgütüne bağlılıklarını arttırmaktadır (23).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri, çalışanların iş yaşam kalitesini arttırmaktır. Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi anlayışıyla iş yaşam kalitesi arasında dolaysız bir ilişki mevcuttur. Pek çok iş yaşam kalitesi programı, çalışan memnuniyetini arttırmaya yönelik çabalar içerir. Çalışanların içsel motivasyonlarının güçlenmesi iş veriminin artmasına yol açar. Jofreh ve diğerleri, iş yaşamı kalitesinin önemini ve verimliliği artırma konusundaki rolünü incelemek isteyen araştırmacıların, çalışan memnuniyeti ile verimlilik arasındaki ilişkiye bakmaları gerektiğini ifade ederler (33).

2.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihsel Gelişimi

İş yaşam kalitesi ile ilgili ilk genel ve sistemli yaklaşım, Londra'daki Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü'nde 1950'li yıllarda Eric Trist, Fred Emery, A.K. Rice, Hans van Beinum ve Arkadaşları tarafından yürütülen kuramsal ve pratik çalışmalar ile sağlanmıştır (34).

1960'larda "herkese eşit istihdam şansı" sağlama yoluna gidileceği üzerinde durulmuştur. 1960'lı yılların sonlarına doğru iş yaşam kalitesi (IYK) kavramının önemine dikkat çekilmiş iş yaşamındaki olumsuz şartlara değinilmiştir (1). 1960'ların sonuna kadar Amerika'daki işletmelerin yaklaşık yüzde 60'ı bu yeni yaklaşımları benimsemesine rağmen çoğu işletme yönetimlerinde eski tip Taylor modelini kullanmakta ısrar etmiştir. Sonuç olarak da işletmeler daha da fazla makineleşmeye başlamıştır (35).

İş dünyasındaki bu büyük gelişmeye rağmen pek çok örgüt eski tip Taylorist yönetim modelini kullanmaya devam etmiştir. Bunun neticesinde, işlerin niteliği ve çalışma ortamları insani koşullardan uzaklaşmıştır. Avrupa'da iş ortamları üzerine yapılan ilk çalışmalar söz konusu koşullar altında gerçekleştirilmiştir. Örneğin, İsviçre'de hükümetin sosyal demokratik politikaları daha ziyade işçilerin çalışma koşullarını iyileştirmeye ilişkin olmuştur. İsviçre'de 1960'lı yılların başlangıcında çalışma yaşamını iyileştirmeye yönelik bu yaklaşım, sanayi odaları, işverenler ve belli başlı siyasi partiler tarafından desteklenmiştir (35).

İsviçre örneğine benzer biçimde, işi yeniden organize etme ihtiyacı eş zamanlı olarak diğer Avrupa ülkelerinde de ortaya çıkmıştır. Ancak Hollanda, Danimarka, Fransa, İrlanda, İngiltere ve Norveç gibi diğer Avrupa ülkelerinde dağınık ve izole

çabalar söz konusu olmuştur (36). Öte yandan Atlantik'in diğer yakasında, Avrupa'da başlayan bu eğilimi takibe zorlayan baskılar daha şiddetli olmuştur. Sonradan, General Motors tarafından işe alınacak olan Irving Bluestone, 1960'ların sonunda, o güne dek kullanılmamış olan kavramı, "İş Yaşam Kalitesi"ni ortaya atmıştır. Bu anlayış, Amerika Birleşik Devletleri'nde, işçilerin çalışma koşulları konusunda karar alma süreçlerinde aktif rol almalarını sağlayacaktır. IYK kavramı, çalışan memnuniyetini değerlendirmek üzere, işçilerin verimliliğini arttırmaya yönelik bir dizi programı içerir. Pek çok yazara göre bu yaklaşım, birçok araştırmmanın başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Araştırmacılar, işverenler, meslek odaları ve çalışanlar amaçlarını uzlaştıracak, çalışma dünyasında yer alan tüm unsurların isteklerini gerçekleştirecek bir ortak kavramın inşasına yönelmişlerdir (35,36).

İş yaşam kalitesi kavramı üzerine çalışan İngiltere, İrlanda, Norveç ve İsveç'ten pek çok profesyonel, çalışanlarla teknoloji arasında daha iyi bir eşgüdüm sağlamak için iş tasarımına gitmişlerdir. Zamanla iş yaşam kalitesi, bireysel işlerin, etkili grup işlerinin iş çevresi tatmininin, ödül sistemi yaklaşımı gibi, verimliliğin, iş akışının, yönetim biçimlerinin ve fiziksel çevrenin ötesine geçmiştir (33).

İş yaşam kalitesi kavramının uluslararası düzeyde akademik disiplin konusu olarak ele alınması, Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1972 yılında Kolombiya Üniversitesi bünyesinde düzenlenen "işin demokratikleştirilmesi" konulu konferansta söz konusu olmuştur (37). Konferans neticesinde, çalışma yaşamını iyileştirmeye ilişkin çalışmalar yürütmek için, "Uluslararası Çalışma Yaşamı Kalitesi Konseyi" oluşturulmuştur. Söz konusu çalışmaların ardından alana olan ilgi katlanarak artmış ve 1981'de Kanada-Toronto'da gerçekleştirilen konferansa akademisyenlerle beraber, organizasyonların yöneticileri ve sendika üyeleri de katılım sağlamışlardır. Çalışma yaşamındaki kalitenin artırılması amacıyla başta, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere olmak üzere pek çok gelişmiş ülkede işler, çalışma koşullarının uygunluğuna göre, "birincil işler ve ikincil işler" olarak ikiye ayrılmıştır. Benzer amaçla, Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO), 1999 yılında iş hayatında çalışanların "Temel haklarının güvence altına alındığı, uygun gelir ve sosyal korunmanın söz konusu olduğu üretken iş." tanımını geliştirmiş ve bu tanımlamayla " insana yakışır iş" kavramını literatüre kazandırmıştır. İş yaşam kalitesi anlayışından önce, çalışan performansı ve ürün kalitesi önem verilen kavramlar iken, çalışma yaşamında

iyileşmeyi hedefleyen anlayışla, sosyal uygunluk ve İş yaşam kalitesi kavramları birincil düzeyde önem arz eder hale gelmiştir (38).

2.1.3. İş Yaşam Kalitesinin Amaçları

Örgütlerde görülen sorunların pek çoğu fiziki ya da teknik olmaktan ziyade insan kaynaklı ve toplumsaldır. Bu nedenle, insan kaynakları herhangi bir iş organizasyonunun başarısında önemli rol oynar. İyi bir iş yaşam kalitesi uygulaması, sadece yeni yetenekleri işe çekmekle kalmaz, aynı zamanda mevcut yetenekleri de korur. İş yaşam kalitesi; iş güvenliği, iyi çalışma koşulları, adil ve eşit tazminat yani genel anlamda eşit iş koşulları sunar. İş yaşam kalitesi, organizasyonun gelişmiş etkinliğini ve çalışanlar için iyileştirilmiş iş yaşam kalitesi uygulamalarını hedef alır. Ancak günümüz çalışanları, bu iş değerlerine yeterince inanmamaktalar, ücret için çalışıp, iş memnun edici olduğu sürece aynı işte çalışmaya devam etme eğilimindedirler (39).

İş yaşam kalitesi kişinin kariyeriyle ilgili memnuniyet ya da memnuniyetsizlik seviyesine de işaret eder. Kariyerlerinden memnun olmayanların ya da ihtiyaçları karşılanmayanların düşük iş yaşam kalitesine sahip olması söz konusuysen, kariyerlerinden memnun olanların yüksek iş yaşam kalitesine sahip oldukları söylenebilir. İş yaşam kalitesi, yöneticilerin kontrol yaklaşımlarına bir alternatiftir. Dünyanın en iyi şirketleri, kendi çalışanlarının değerinin farkına varan ve onların gelişimine yatırımda bulunanlardır. İş yaşam kalitesi, çalışanı maliyet yerine kazanım olarak görür. Bu anlayış, çalışanlara işlerini yönetme ve kararlar alma izni verildiğinde, daha yüksek bir performansla çalışacağına inanır. Aynı zamanda, sadece ekonomik ihtiyaçların değil toplumsal ve psikolojik ihtiyaçların da karşılanmasının önemine vurgu yapar. Yeni nesil iş gücünü memnun etmek için, örgütlerin, yeni iş tasarımları ve iş organizasyonlarıyla ilgilenmesi gerekmektedir. Dahası, yeni nesil iş gücü, ilişkinin önemini fark etmiş ve kariyerleri ile kişisel yaşamları arasında bir denge oluşturmuşlardır. İş yaşam kalitesi, insanların güvenilir, sorumluluk sahibi, iş örgütlerine değerli katkılarda bulunabilecek yeterlilikte olduğunu öne süren bir ilkeler dizisidir (40)

İş yaşam kalitesinin hem örgüt hem de çalışanlar için gerçekleştirdiği amaçlar şu şekilde sıralanabilir (30):

- Bireyin üretkenliğini, sorumluluk ve bağlılığını arttırmak.
- Takım çalışmasını ve iletişimi güçlendirmek.
- Çalışanların morallerini yükseltmek.
- Örgütsel stresi düşürmek.
- Hem iş içinde hem de iş dışında ilişkileri iyileştirmek.
- İş güvenliğini geliştirmek.
- Uygun bir İnsan Kaynakları Geliştirme Programı sağlamak.
- Çalışan memnuniyetini arttırmak.
- İş ortamlarında öğrenme sürecini iyileştirmek.
- Devam edegelen değişim ve dönüşümü yönetebilme becerisi kazandırmak.
- Organizasyonu biçimlendirirken, yönetimin her düzeyine katılım sağlanmasını teşvik etmek.

Shankar'a göre ise, iş yaşam kalitesi programlarının amaçları şöyledir (41);

- Çalışan memnuniyetini geliştirmek.
- Çalışanların olumlu duygularına yol açacak fiziki ve psikolojik sağlıklarını iyileştirmek.
- Çalışanların üretkenliğini arttırmak.
- İş yerinde öğrenmeyi motive etmek.
- Mevcut değişimi ve dönüşümü yönetmek.
- Şirketin imajını, işe alım, işte uzun süreler çalışma ve genel itibari ile çalışanların motivasyonunu yüksek tutma konusunda canlı tutmak.

2.1.4. İş Yaşam Kalitesinin Önemi

İş yaşam kalitesinin önemi, kişilerin yaşam kalitesine olan etkisinden kaynaklanmaktadır. Mutlu ve sağlıklı hissetmek, yaşam kalitesinin temel unsurlarıdır. Çalışanlar, mutlu ve sağlıklı hissettikleri çalışma ortamlarında bulunmazlarsa, tükenmişlik sendromu denilen, tatminsizlik halini yaşarlar. İş yerinde tükenmişlik hissi içinde olan bir çalışanın da, iş dışındaki hayatında gerçekleştireceği her hangi bir faaliyetten verim alması beklenemez (23).

Kaur (2016), Hindistan gibi gelişmekte olan bir ülkede, iş yaşam kalitesinin ancak kaynakların bozulması, çevresel tehditler ve bir takım finansal sorunların

yaşanması söz konusu olduğunda önemli bir unsur olarak ortaya çıktığından bahseder. Böylelikle, iş yaşam kalitesi kavramı önemli bir ilkeler bütünü haline gelmiştir. İş yaşam kalitesinin genel ölçekte önemi şu şekilde sıralanabilir (42);

- İşe olan talebi arttırması.
- Uzun vadeli iş garantisini ortadan kaldırması.
- İleri düzey iş becerilerine duyulan ihtiyacı arttırması.
- Yetenek için artan rekabet yaratması.
- Kadınların iş gücünde giderek artan bir yere sahip olması.

Başarılı bir iş yaşam kalitesi, iyi resmi ilişkilere ve kendi gelişimi peşinde koşan, iyi motive olmuş çalışanların artmasında büyük rol oynar. Fiziki çalışma koşulları gibi maddi unsurlar öncelikli olsa da, terfi imkânları gibi unsurlar gittikçe daha çok önem arz eder hale gelmektedir. Bunun gibi, çalışanlar yönetimden iş yaşam kalitesinin geliştirmiş olduğu gibi, tüm imkânları iyileştirmesini beklemektedirler. Başarılı bir iş yaşam kalitesi uygulamasında çalışanlar hem bireysel düzlemde hem de tüm bir gelişmeye neden olacak grup gelişmesinde önemli rol oynarlar (23,42).

Walton (1975), iş yaşam kalitesi için sekiz kavramsal kategori belirlemiştir. Bu kategoriler aşağıdaki gibidir (43):

- Adil ve eşit ücret,
- Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları,
- Çalışan kapasitesini geliştirmek için kullanılacak dolaysız fırsatlar,
- Sürekli gelişme ve güvenlik için fırsatlar,
- İş örgütüyle toplumsal bütünleşme,
- İş örgütünün kurumsallaşması,
- İş ve genel yaşam arasındaki sağlıklı bağ,
- İş yaşamının sosyal uyumluluğu

Başarılı örgütler, çalışanlarının yaşamına, iş yaşamı kalitesini, stratejilerini korumak için dâhil ederler. Bu durumun hem yönetim hem de çalışan için önemi aşağıdaki şekildedir (42):

- Kişilerin gelişimi yoluyla örgütsel performansın iyileşmesi,
- Örgütün her seviyesinde iş birliği ve takım çalışmasının artışı,

- İyi bir iş yapmanın çevreyi de geliştirmesi,
- Gelişmiş kalite performansı,
- İş örgütünün amaç ve değerlerine artan bağlılık,
- Bir kalite organizasyonu olarak gelişime demir atmaktır.

İş yaşam kalitesinin önemi genel anlamda şöyle ifade edilebilir: iş yaşam kalitesi, sadece örgütsel başarının sağlanmasını değil, aynı zamanda çalışanlar için uygun iş ortamlarının geliştirilmesini hedefler. İş yaşam kalitesinin sağlanması, örgüt çalışanları açısından oldukça önemlidir ve iş örgütünün etkililiğinin de bir göstergesidir (44).

2.1.5. İş Yaşam Kalitesinin Unsurları

Nekouei ve arkadaşlarına göre, araştırmacılar ve yazarlar, iş yaşam kalitesi unsurlarını üç ana başlığa ayırmışlardır (45):

- Yapısal unsur,
- Yönetsel unsur,
- Toplumsal unsur.

Her ne kadar bu ayırım genel geçer değilse de iş yaşam kalitesi kavramını anlamaya yardımcıdır.

Yapısal Unsur: İş yaşamı kalitesi anlayışında, çalışanın fiziksel ve zihinsel iyi olma hali oldukça önemlidir. Zira verimliliğin geliştiği yer buradadır. İş çevresi, çalışanların önemli örgütsel ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak ve onu destekleyecek özellikte olmalıdır. İş ortamı, iş dışı yaşamına, iş yaşamına, rekabet ortamına, memnuniyet düzeyine, iş güvenliği ve sağlığına katkıda bulunarak çalışanların değerlerinin oluşumuna neden olur. Yaşam koşullarının iyileştirilmesi, Avrupa Fonu'nun tanımlamasına göre, iş yaşamı kalitesi, iş memnuniyeti, işe bağlanma, motivasyon, verimlilik, sağlık, güvenlik, genel iyilik hali, iş güvenliği, yetki geliştirme, iş ve iş dışı yaşamı arasında denge anlamına gelir (46).

Yönetsel Unsur: İş yaşam kalitesi, çalışanların işlerini icra ederken sahip oldukları genel iyilik hali ve memnuniyetlerine odaklanır. İş yaşamı kalitesi, işin çalışanlar üzerindeki etkisini ve çalışanların problem çözme ile karar alma süreçlerine

katılımlarını iyileştirir. İş yaşamı kalitesi, değişimlere neden olarak, örgütsel kültürü geliştirerek ve sonunda çalışanlara büyüme imkânı sağlayarak, çalışan itibarını yükselten bir yönetim felsefesidir. Karar alma süreçlerine katılım konusunda Certo, iş yaşamı kalitesi anlayışının çalışanlara karar alma imkânı sağladığını ve bu sürecin de yine çalışanların işten ve iş koşullarından tatmin olmalarına yol açtığını ifade eder (47).

Toplumsal Unsur: İş yaşam kalitesi, bireyin özel görevlerini, fiziki iş ortamı, iş örgütündeki toplumsal çevre, yönetsel sistem ve ayrıca iş ve iş dışındaki yaşam arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. İş yaşam kalitesi örgütteki çalışanların kendi iş çevrelerini ve işlerini tasarlamalarına destek olan ölçütleri sunar. Böylelikle, çalışanlar, kendi işleriyle ve iş çevreleriyle ilgili ihtiyaçlarının bir çoğunu karşılama imkânını bulurlar. Sonuç olarak toplumsal boyuta yapılan vurgu, iş yaşam kalitesinin ortak etmeni çalışanlar olan çok boyutlu bir yaklaşım olduğu yönündedir. Özetle, çalışanlar iş ortamlarında ve kendi işlerinde özgürlüğe sahiptir ve bu koşullar sonuç itibarıyla bağlılıkları nedeniyle çalışanların verimliliğini ve memnuniyetini artırır (48).

İş yaşamı kalitesinin sadece üç unsur altında incelenmesi yeterince açıklayıcı bulunmadığından, söz konusu üç unsur, yapısal, yönetsel ve toplumsal, kendi içlerinde alt unsurlara ayrıştırılarak incelenir (45).

Yapısal unsur:

- Kazançlar, ücret, ödül.
- İş ortamında güvenlik,
- İş güvenliği,
- İş örgütünde çalışanları çekmeye ve varolanları korumaya yönelik programlar.

Yönetsel unsur:

- Yönetim ve denetleme kalitesi,
- Yetenek ve becerileri geliştirme imkânı,
- Görev hakkında geribildirim,
- Karar alma süreçlerine katılım.

Toplumsal unsur:

- İş ortamının toplumsal olarak güçlenmesi,
- Toplumsal etkileşim.

2.1.6. Çağdaş Yönetim Anlayışında İş Yaşam Kalitesi

İş yaşam kalitesi, bir yönetim anlayışı olarak son kırk yıldır iş dünyasının çehresini değiştiren ve iş ortamlarında stresi en alt düzeye indirgeyen özellikleriyle mevcudiyetini bugüne taşımıştır. İYK kavramı motivasyon kavramından ayrılarak ilk kez 1972'de uluslararası bir konferansta anılmaya başlanmıştır. İş yaşam kalitesi, iş yaşamında memnuniyeti ve motivasyonu hedeflerken, çalışanlar için iş ortamında önemli bireysel ihtiyaçların karşılanmasını ifade eder. İşin yapısı, tazminatlar, ücretler, işin koşulları, kullanılan teknoloji, iş ortamındaki ilişkiler, iş memnuniyeti, iş güvenliği ve sürekli eğitim olarak sıralanabilecek alt unsurlar da iş yaşam kalitesine etki etmektedir. İş yaşam kalitesi, tüm bu özellikleriyle, verimi arttırmak ve çalışma koşullarını iyileştirmek için bir araç olarak da tanımlanabilir (44).

Çalışma standartlarının ve motivasyonun düşük olduğu bir iş ortamında çalışanın etkinliği veya verimliliğinden bahsedilemez. Bu nedenle, iş örgütlerindeki yöneticiler, çalışanlarının önceliklerini saptayarak, onların iş yaşam kalitesini ve motivasyonlarını iyileştirmenin yollarını aramalıdır (41,44).

Çağdaş yönetim anlayışında iş yaşam kalitesi, çalışanların iş memnuniyetlerini arttırmaya yönelik tasarlanan çalışma koşullarının iyileştirilmesi anlayışıdır. Çalışanın memnuniyeti sadece iş yaşam kalitesini arttırmakla kalmaz aynı zamanda tüm toplumsal yaşamın kalitesini de yükseltir. İş yaşam kalitesini çağdaş iş yaşamı için vazgeçilmez kılan, anlayışın yalnızca örgütsel başarıyı hedeflemeden önceliği çalışanların uygun çalışma ortamına veriyor oluşudur. İş yaşam kalitesi çalışanlar için sağlandığında kurumun verimliliği de artacaktır. İş yaşam kalitesinin çalışanlar ve örgüt için gerçekleştirdiklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (39,44) :

- Çalışanların bireysel verimliliklerini, iş ortamındaki sorumluluklarını ve kuruma olan bağlılıklarını arttırmak.
- Takım çalışmasındaki etkililiği ve iş ortamındaki iletişim kalitesini arttırmak.
- Çalışanların moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak.

- Kurum için stresi en alt seviyelere çekerek, iş ortamında ve iş dışı yaşamda kişiler arası ilişkileri iyileştirmek.
- Güvenli iş ortamı yaratmak.
- Öğrenmeyi etkinleştirmek.
- Çalışanların değişime rahatlıkla ayak uydurabilmesini sağlamak.

2.1.7. İş Yaşam Kalitesinin Faydaları

İş yaşamı kalitesi kavramında öne çıkan faydalar, iş tatmininde artış, artan verimlilik, çalışan devamsızlığının azalması, şikâyet oranlarının ve işi bırakmaların azalmasıdır. Öte yandan, iş yaşam kalitesinin basit bir uygulama ya da anlayış olmadığı, yönetimin gücüne yönelik bir tehdit oluşturmadığı da belirtilmelidir. Örgütsel gelişim için iş yaşam kalitesi oldukça önemli bir unsurdur. İş yaşam kalitesi, bilim ve sanatı harmanlar, çalışma ortamının toplumsal işleyişinden beslenir, bilimsel araştırma için elverişli öğeler barındırır. Çoğu zaman diğer pek çok kavramla kıyaslanan iş yaşam kalitesi için araştırmacılar ayırt edici unsurların varlığına işaret eder. Ayırt edici unsurlar olarak tanımlanan ortak göstergeler; ücretler ve kazançlar, sağlık hizmetlerinin varlığı, imkânlar, sigorta ve emeklilik maaşlarıdır. Ancak ne var ki, iş yaşam kalitesinin en önemli bileşenleri söz konusu maddi unsurlar değildir. Kurumun ruhuyla ve kurum kültürüyle bütünleşmiş çalışanların varlığı, iş yerinde iyi hissetmek ve verimlilik gibi psikolojik etkiler, iş yaşam kalitesinin en hassas bileşenlerini oluşturmaktadır (49).

İş yaşam kalitesi uygulamalarında, çalışanın örgüte bağlılığı endüstriyel ilişkilerde önemli bir geliştirici etkiye sahiptir. Araştırmalar göstermektedir ki, bu uygulamalar; çalışan şikâyetlerini, işe gelmeme oranlarını, disiplin suçlarını azaltmakta ve çalışanların olumlu tutumlarını çoğaltarak, karar alma aşamalarına çalışan katılımını arttırmaktadır (50).

Çalışana hakkını verme, çalışanın mahrem bilgilerini gizli tutma, ifade özgürlüğü, çalışanın ihtiyaçlarının karşılanması, eşit ve adil muamele görme hakkı gibi haklar ve özgürlükler, tüm iş yaşam kalitesi uygulamalarında esastır. Bundan başka ortak uygulamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (51) :

- Eşit ücret,
- Süregelen büyüme ve güvenliğin varlığı,

- Yaşam alanının bütünselliği ilkesi,
- Uyum sağlama,
- Toplumsal bağlılık,
- Bütünleşme ve toplumsal uyum,
- İnsan becerilerini geliştirme,
- Güvenli çalışma ortamının varlığı.

İnsan kaynaklarında anahtar role sahip olan iş yaşam kalitesi kavramı verimliliği ve memnuniyeti, örgüte olan bağlılığı, performansı ve çalışan moralini arttırdığı gibi aşağıdaki unsurların da neden olmaktadır (51) :

İş Rotasyonu: Farklı işler arasında hareket etme sayesinde öğrenme daha iyi gerçekleşir.

Kariyer Geliştirme: Bir işin içinde, iş ile ilgili pek çok görevi gerçekleştirmekle çalışanların kuruma bağlılıkları artmaktadır.

İş Zenginleştirme: Burada amaç daha büyük imkânlar yaratmak ve bağımsızlık, sorumluluk ve kontrolü arttırmaktır.

Karar Alma Mekanizmaları İçinde Yer Almak: Çalışanların daha iyi kararlar almasını, etkili davranışlar sergilemesini ve üretkenliklerini arttırmasını ifade etmektedir.

2.1.8. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler

İş yaşam kalitesi ile ilgili tanımlar incelendiğinde iş yaşam kalitesinin çok boyutlu bir yapı olduğu, kavramsallaştırılması ve ölçülmesinde özen gereken birbiriyle alakalı pek çok faktörden oluştuğu görülmektedir. Serbest iş yaşam kalitesini etkileyen faktörleri, aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (1);

- **Ücret:** Hizmet karşılığı yapılan ödemelerde adaletin olması memnuniyet sağlarken, ödemelerde yetersizliğin algılanması ise işe karşı tutumu olumsuz etkilemektedir.
- **Çalışma saatleri:** Tam zamanlı, yarı zamanlı, vardiyalı ve esnek çalışma programlarıyla ilgili fırsatlardır.

- **İşin doğası:** Bazen işin içeriğinde olan etkinlikler kendi başına memnuniyet sağlamaktadır.
- **Çalışma ortamının fiziksel özellikleri:** Sıcaklık, kirlilik, gürültü, aydınlanma gibi özellikler ciddi ölçüde sağlığı olumsuz yönde etkileyici ve performans düşürücü olabilirler.
- **Çalışma grubunu etkileyen iç ve dış unsurlar:** Kurum içi unsurlar iş güvenliği, eğlence fırsatları, kafeterya, dinlenme olanaklarını kapsarken, dış unsurlar ise iş gücüyle ilgili eğitimsel eşitsizlikler, sendika girişine sınırlama gibi unsurlar olarak belirtmiştir.

Walker ve diğerlerine göre (2009) ise, genel yaşam kalitesinin önemli bir bileşeni olan iş yaşam kalitesinin, üç alt boyutu ele alınmaktadır. Bunlar; iş ortamı, çalışma koşulları ve işgörene sağlanan hizmetlerdir (52).

2.1.8.1. İş Ortamı

İş ortamını ve bu kapsamda sağlanmış olan hizmetleri geliştirmeye yönelik faaliyetler yönetici ve çalışan ilişkisini geliştirmektedir (34). Çalışanlar kurumlarında mutlu oldukları zaman iş onlara göre hayatlarının en zevkli bölümü olarak değerlendirilir (53). Bu yüzden, sağlık kurumlarında iş görülen yerlere yönelik yapılan düzenlemeler, hastaların yanında çalışanların da beklentileri göz önüne alınarak yapılandırılmalıdır (54).

İletişim ve iletişim kurabilme, iş stresi ile başa çıkma, çalışanların yaptıkları işin beklentilerine uygun olup olmaması, iş tatmini, çalışan hedefleri ile örgütsel hedeflerin uyumlu olması, yapılan işin toplumdaki itibar konumu ve çalışanların kurumdan memnuniyet durumları iş ortamını oluşturmaktadır (52).

2.1.8.1.1. İletişim

Bir örgütün başarısını etkileyen en önemli süreçlerden bir tanesi de iletişimidir. İşgörenler, ne amaç için çalıştıklarını, kendilerinden nelerin beklendiğini, örgüt amaç ve hedefleri için neler yapmaları gerektiğini ve geribildirimleri iletişim ile öğrenebilirler. Bir örgüt yaşamında bilginin paylaşımı hayati önem taşırken, örgüt üyelerinin aralarındaki iletişimin sağlıklı olması iş doyumunu da olumlu yönde etkilemektedir (55).

Genç (2007), iletişimin bireysel ve örgütsel fonksiyonlarını şöyle ifade etmektedir: Bireysel açıdan iletişim; deneyimlerin, düşüncelerin, tepkilerin, duyguların paylaşımını sağlayan bir araçtır. Bireyler arasında etkileşimi sağlar, kişinin bilinçli veya bilinçsiz bir başkasının kavrama ve algılama yetisini etkileyerek onda bir davranış değişikliği oluşturma gibi bir işlev görmektedir. Etkili iletişim ile işgören üretkenliği arasında pozitif ilişkiler mevcuttur. Etkili iletişim için doğru kanalı seçme, etkili bir dinleyici olma ve geri dönütler kullanma önemlidir (56, 57). Örgütler için hayati önem taşıyan faktörlerden biri olan iletişim, işgörelere sağladığı faydalar da dikkate alınarak önemsenmelidir.

2.1.8.1.2. İş İle İlgili Stresle Başa Çıkma

Stres, kişinin çevresel uyarılara yeterli tepkide bulunmasını engelleyen psikolojik gerilim durumudur. Diğer bir ifadeyle insanların aşırı baskıya gösterdikleri tepkidir. Örgütlerde iş yükü, zorluk, belirsizlik ve değişim, çalışanlarda stres yaratmaktadır. Ayrıca örgüt ve işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan diğer faktörler arasındadır. Stres düzeyi yükseldikçe çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratarak onların verimli olmalarını engellemektedir. İşgörel sadece örgütten kaynaklanan stres faktörlerinin etkisinde değildirler. Her birey gibi onlar da aile ve diğer çevresel etmenlerden ve bireyin kendisinden kaynaklanan birtakım stres etmenlerinin etkisindedirler (57).

Stresin bireye etkileri genel olarak, fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkiler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (58, 59).

Stresin fiziksel etkileri; yüksek kan basıncı, kalp-damar hastalıkları, baş ve sırt ağrıları, kanser, sindirim sisteminde bozukluklar, ülser, aşırı yorgunluk, aşırı hareketlilik vb. şeklinde oluşabilir.

Stresin psikolojik etkileri; endişe, depresyon, can sıkıntısı, iş duyumsuzluğu, kendine güvenin azalması, uyku düzensizliği, karar verme ve dikkatini toplamada yetersizlik vb. şeklinde oluşabilir.

Stresin davranışsal etkileri; aşırı alkol ve sigara tüketimi, fazla veya az yeme, düşük iş başarımı, işe devamsızlık, yüksek kaza oranı, yüksek işgücü devri oranı, iletişimde zorluklar, yabancılaşma vb. şeklinde ortaya çıkabilir.

Stresin azaltılması bir yandan çalışanların örgüte katkısını artırırken diğer yandan da çalışanların iş doyumunu yükseltmektedir (60). İş stresi algısının işteki taleplerin fazla, kontrol algısının düşük olduğu durumlarda, beklenenler ve elde edilenler arasında dengesizlik olduğunda ve kişinin özellikleri ile çevrenin sahip oldukları veya getirdikleri uyumsuz olduğunda ortaya çıkması muhtemeldir (61).

Stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmada kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Genel olarak stresi azaltmak veya yok etmek amacıyla kullanılacak bireysel yöntemler; egzersiz yapma, dengeli beslenme, davranışsal kendini kontrol, dinleme ve motivasyon, düzenli tatil ve sağlık kontrolü, hobiler bulma şeklindedir (58,62).

Stres tamamıyla kötü sonuçlara yol açacak bir olgu olarak düşünülmemelidir. Hoş görülebilir sınırlar içerisinde işlevsel olabilir ve performansı arttırabilir. Önemli olan örgütlerde stresi belirli bir seviyede tutan ve böylece bireysel ve örgütsel performansı güçlendiren yapıların oluşturulabilmesidir. Fakat stres kaynakları ve bireyler, farklı özelliklere sahip olduklarından stres yönetimi güçleşmektedir. İş yaşam kalitesini sağlayabilmek için stres kaynaklarının neler olduğunun ve bireysel özelliklerin belirlenmeye çalışılması kısaca iş stresinin yönetilebilmesi gerekmektedir (63).

2.1.8.1.3. Yapılan İşin Yeteneklere Uygunluğu

Yapılan işin bazı özellikleri iş görene daha fazla tatmin sağlar ve işe bağlılığını artırır. İşe ilişkin olarak değişik yetenekleri kullanmak, inisiyatif kullanabilmek, geri bildirim almak ve yapılan işin önemli olması, tatmin ve bağlılıkla yakından ilişkilidir. Ancak bahsi geçen faktörler herkes için önemli değildir. Bazı insanlar yükselmek isterler ve bu konuda kendilerine yardımcı olacağını düşündükleri işlerine ilişkin yeteneklerini geliştirirler. Dolayısıyla bu kişiler işin bu yönünü daha tatmin edici bulurlar (57).

2.1.8.1.4. Mesleği Sebebiyle Toplumdaki Saygınlığı

İşgörenler açısından en önemli ihtiyaçlardan birisi de değer görmeye olan ihtiyaçtır Bu ihtiyaç bazı durumlarda ekonomik ödüllerden bile daha önemlidir. Herkes kendine ve yaptığı işe değer verilmesini arzu eder. Kısaca değer görmek psiko-sosyal bir gereksinimdir (57).

Saygınlık, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendisine dördüncü basamakta yer bulan bir ihtiyaç olup bireyler için son derece önem taşıyan güdüleyici bir unsurdur. Toplumda duyulan saygınlığa önemli katkı sağlayan ekonomik araçlardan birisi de meslek yolu ile elde edilen ücret'tir. Mesleki olarak elde edilen kazanç bir toplumsal statü göstergesi olup, aynı zamanda kişiye saygınlık ve otorite de kazandırmaktadır (64).

2.1.8.1.5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim

Yönetime katılma, işgörenlerin yönetsel ve örgütsel konularda düşüncelerini ifade etme sürecidir. İşgörenlerin güdülenmesi, çalışma gruplarının tavır ve davranışlarının değişmesi, eğitsel amaçlara ulaşma, sosyal ilişkilerin daha sağlıklı bir ortamda yürütülmesi ve astlara kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama imkanı tanımaktadır. Örgütte yönetime katılma; gönüllü katılma, temsili katılma, eşit sayıda katılma sendikal katılma gibi çeşitli yollarla olabilmektedir. Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlar özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (65):

- Örgütün alt kademe yönetimlerinin ve işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılması,
- İşgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmaları,
- Yönetici ile işgören arasında diyalog ve işbirliği kurarak örgütün yönetsel etkililik ve verimliliğinin artırılması.

Yönetime katılma konusunu araştıran çalışmalardaki ortak varsayım, belirli grupların toplumsal hayatın akışından uzaklaştırıldıkları yolundaki iddialardır. Söz konusu durumu tanımlamak için kullanılan "yabancılaşma" terimi adeta katılmanın olmadığı yönetimlerin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Yabancılaşmanın işgörenleri boşluk ve bunalıma sürüklediği, yönetime katılmanın ise bu psikososyal hastalığa ilaç gibi kullanılabileceği yolundaki görüşler mevcuttur (66). Demokrasinin özü yönetilenlerin yönetime katılmasıdır. Bir örgütte yönetilenler yönetsel kararlara ne kadar çok katılıyorsa örgütün demokratikleşmesi o kadar artmaktadır. Yönetilenlerin katılmasıyla örgütün gücü, katılımın niteliği oranında artmaktadır (65, 66).

2.1.8.1.6. İş doyumu

Barutçugil 'e göre iş doyumunu sağlayan işe ve iş ortamına bağlı başlıca faktörler şunlardır (67) :

- İşin genel görünümü ve zorluk derecesi (işin çeşitliliği),
- İşin içsel özellikleri (aranan nitelikler ve özellikler),
- Ücret, ilerleme olanağı ve uygun ödüllendirme sistemi,
- Örgütte geçerli olan insan ilişkileri,
- Örgütte kişilerarası iletişim biçimi,
- Kişinin içinde bulunduğu grup veya gruplar,
- Örgütün sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği.

İş doyumunun derecesi bireyseldir, kişiden kişiye değişmektedir. İşten doyum, işgörenin gereksinmesinin türüne, derecesine ve süresine; işinden ve örgütten beklentisinin niteliğine; işini değerlendirmesindeki yeterliğine dayanmaktadır (68). Bazıları beklentilerini karşılayan maaş ya da diğer katkıların çok önemli olduğunu düşünürken, başkaları da biraz zorlayıcı görev fırsatları yaratan işler beklentisindedir. Bu konuda yapılan çalışmalar maaş, promosyon, denetleme, ek ödemeler, çalışma arkadaşlarının destekleri ve fazla mesai gibi işin farklı boyutlarının da doyum seviyesi ile bağlantılı olduğunu göstermektedir (69). İşine düzenli olarak gitmek, sıkı çalışmak ve kurumda uzun süre kalmaya niyetli olmak iş doyumuna işaret eden olumlu davranışlardır. Bunun tersine negatif davranışsal sonuçlar işte doyum olunmadığına işaret etmektedir.

Sirgy ve diğerleri (2001), 'İş Yaşam Kalitesi İçin Yeni Bir Ölçek' adlı çalışmalarında, iş yaşam kalitesini, bireyin iş ortamına katılımından kaynaklanan kaynaklar, faaliyetler ve sonuçlarla ilgili ihtiyaçlarından elde ettiği iş doyumunu olarak tanımlamaktadırlar. Bu nedenle, işgörenin iş tecrübelerinden doğan gereksinimlerinin tatmin edilmesinin sadece iş doyumuna değil, diğer yaşam alanlarında da doyumuna yol açtığını belirtmişlerdir (70).

2.1.8.2. Çalışma Koşulları

Hangi iş alanı olursa olsun, insan bir örgütte en ehemmiyetli unsurdur. İş yaşam kalitesinin, iş şartlarının iyileştirilerek artırılması temelinde çalışan verimliliğinin artırılarak örgütün devamlılığının ve buna paralel olarak etkinliğinin

sağlanması yatmaktadır. Örgüte ait etkinlik çalışan bağlılığının artırılması amacıyla örgüte ait çalışma koşullarının iyileştirilmesini gerekli kılmaktadır (71).

Çalışanları dürtülemede kullanılan en eski unsur, çalışanın çalıştığı civardaki sosyo-ekonomik unsurlardır (34). Birinin bir örgütte çalışıyor olması, bireyin örgütten bir hasılat elde ettiği anlamına geldiğine göre, parasal kıymet ile nitelendirilebilen her türlü teşviğin çalışanları dürtülmesi beklenen bir gelişmedir (57).

Sosyo-ekonomik unsurlar, maaş, prim, kardan pay ve ödül ve diğer sosyal unsurlardır (34, 57). Bu nedenle çalışanlar, örgütlerinden döner sermaye kazançlarını daha adaletli dağıtılmasını beklemektedir (34).

Zonguldak'ta bulunan devlet sağlık kurumlarında çalışmakta olan 478 hemşire üzerinde yapılan araştırmanın neticesinde, hemşirelerin iş yaşam kalite oranlarının ortalamanın altında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma sonucunda, hemşirelerin iş yaşam kalitelerinin ortalamanın üzerine çıkması ya da ortalamaya yaklaşması için ise sağlıkta reform çalışmalarının mevcut kapsamının artırılarak iş şartlarının iyileştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir (72).

Shooshtarian ve diğerleri 2013'de duygusal zekanın çalışma koşulları üzerinde tesiri olduğunu ifade ederken, Walker ve diğerleri de 2009'da iş koşullarının, çalışma süreleri, mesai ve izin politikaları, fiziki çalışma koşulları, sosyal faaliyetler ve çalışanların örgütte gelişimi kapsamında yapılan faaliyetleri kapsadığını ifade etmiştir (52,73).

2.1.8.2.1. İzin uygulamaları

Çalışma koşullarını iyileştiren izin uygulamaları sadece haftalık ve yıllık ücretli izinler değildir. Bunlara ek olarak evlilik, doğum ve ölüm hallerinde kullanılacak sosyal izinlerin mevcudiyeti de çalışma koşullarını iyileştiren izinlere örnektir.

2.1.8.2.2. İş Güvenliği ve Fiziki İş Ortamı

İş koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel ve yönetsel güdüleme araçlarından birisi olup, fiziksel iş koşulları; işgörenin iş yapmakta olduğu çalışma ortamı ile etkileşimde bulunan her şeyi kapsamaktadır (34).

İşgörenin evinden sonra en fazla zamanını geçirdiği mekan olan işyerindeki, ışıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşullar, işgörenin iş temposu ve çalışma isteği ve buna bağlı iş performansını doğrudan etkilemektedir (64). İşgörenin rahat ve huzurlu çalışması, içinde bulunduğu, işletme içindeki fiziksel koşullar ile yakından ilişkili olduğundan, işgörenlerin iş değişikliği kararı üzerinde önemli bir etkidir. Bu nedenle nitelikli işgörenlerin işlerinde tutulabilmesi, örgüt içindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesine bağlıdır. Bu konuda yöneticilerin çaba sarf etmesi, aynı zamanda işgörenlerin desteğini de alması gerekir. Keyifli bir iş ortamı, iş tatmini ve iş performansı artıracığı için, iş devir hızı üzerinde de önemli bir rol oynayacaktır (57).

İş yaşam kalitesinin merkezi bir boyutu olan iş güvenliği, çalışma ortamında ne gibi değişiklikler olursa olsun kurumların kalıcı ve tutarlı bir iş gücü ve iş gücü sağlayabilme gücünü temsil eder. Özellikle de pek çok görevin hizmet alımıyla yapılabileceği çalışma ortamlarında güvenlik hissi sağlamak çok önemlidir (46).

İş güvenliği, gelecekle ilgili bireyin kendisini işinin devamlılığı konusunda güvende hissetmesiyle ilgilidir. İş güvenliğinin olmaması stres belirtilerinin ve aşırı yüklenmenin ortaya çıkmasına, iş ve yaşam çatışmasının oluşmasına neden olabilmektedir (70). Çalışma koşullarının dışında iş yerlerine dışarıdan gelebilecek bazı tehlikeler de vardır. Kamu kuruluşlarına karşı baltalama, terör saldırıları ayrıca sel, yangın, deprem, fırtına gibi doğal afetlerde görülebilir (68).

2.1.8.2.3. İş Güvencesi

İş yaşam kalitesine etki eden faktörlerden bir diğeri de iş güvencesidir. İş güvencesi, bireyin aynı örgütte sürekli olarak istihdam edilmesi ve örgütün çalışanı için güvenli istihdam olanağı sağlaması olarak ifade edilmektedir (74). Göreve atanan işgören, yasalara uygun olarak çalıştığı sürece işinin elinden alınmayacağına, haklarının verileceğine güvenmelidir. Bu güvence örgüt tarafından işgörene verilmeli, işgören hukuksal olarak güven altına alınmalıdır (75). Yasaların gösterdiği durumlar dışında işinden atılamayacağını; istemediğinde görevinin değiştirilemeyeceğini; kendine bilinmeyen bir zamanda bilinmedik bir biçimde davranılmayacağını bilmek, işgörenin güven duygusunu yükselterek doyuma ulaşmasını sağlayacak (76), bunun yanında işgörenin örgütsel bağlılığını da yükselterek işgörenin iş performansının artmasına yol açacaktır (74).

2.1.8.2.4. Kariyer Geliştirme

Kariyer, bireyin iş yaşamındaki yükselen başarısını anlatan ve bu doğrultuda iş yaşamındaki eylem, tutum ve davranışlarını kapsayan, böylece bireye daha fazla güç, statü ve gelir sağlayan bir süreçtir. Kariyer geliştirme, iş yaşam kalitesinin artmasına, yetişmiş işgörenlerin örgütte devamlılığına, liyakata göre iş, kadın ve erkek eşitliğine olanak tanır (66).

Kişisel gelişim yeteneklerini kullanma ve güvenlik gibi faktörleri de kapsayarak çalışanın, işini kariyer fırsatı olarak değerlendirmesi, yeni beceriler kazanması ve ilerleme imkanı konularını içerir. İşle ilgili fırsatlardan ziyade kariyer üzerine odaklanmasıdır (77, 78). Kariyer geliştirme örgüt yönetimlerinin çalışanların kariyerlerini yönlendirmelerine ve geliştirmelerine destek olma amacıyla gerçekleştirdikleri eylem ve faaliyetlerdir. İş yaşamının içinde bulunan ve çalışan her birey, mesleğindeki ilerleme olanaklarını ve kariyer fırsatlarını anlama ihtiyacı içindedir. Örgüt yönetimlerinin çalışanlarını örgütte tutabilmek ve motive edebilmek için çalışanlarını kariyer konusunda yönlendirmeleri ve çalışanlarının kariyer gelişimlerine katkıda bulunmaları gerekmektedir (79).

2.1.8.3. Sağlanan Hizmetler

Çalışanların kendilerine sağlanan hizmetlerin kalitesi arttıkça iş ortamlarından duydukları memnuniyetleri de artmaktadır (34). Çalışanlar, sosyal sorunluluğun bir gereği olarak örgütlerinden birtakım iyileştirmeler beklemektedirler (54).

Çalışanın dinlenmesi için sosyal alanların bulunması, çalışanların iş yaşam kalitesi algısını arttırmaktadır (80). Sosyal olanaklar, çalışanın motive olması amacıyla kullanılan psiko-sosyal araçlar kapsamında yer almaktadır. Çalışanların sahip oldukları boş zamanlarında sosyal aktivitelere katılım sağlaması, üzerlerindeki iş stresinin azalmasını sağlarken aynı zamanda pozitif güdülenmesini sağlamaktadır (57).

Yukarıda sayılan etkinlikler, çalışanların birbiriyle ve yöneticileriyle uyum kurmasını sağlamakta, çalışanlara yaptıkları işleri sevdirmekte ve bağlamaktadır (64). Çalışanlara sağlanan hizmetler, yemek, ulaşım ve haberleşme imkanları ile sosyal faaliyetlerdir (52).

2.1.8.3.1. Sağlanan Yemek Hizmetleri

Çalışana yönelik sağlanan yemek nicelik ve nitelik olarak iyileştirilebilmektedir (80). Bu kapsamda yemek listeleri diyetisyen tavsiyesine göre hazırlanabilir. Yemeklerin servisleri esnasında kullanılan çatal, kaşık ve bıçak gibi araçlar, yemek alanının ışıklandırma ve havalandırması, yemek alanındaki masa düzeni çalışanların değerli hissetmelerini sağlayabilecek unsurlardır.

2.1.8.3.2. Sosyal Olanak ve Faaliyetler

Spor faaliyetleri, gezi ve toplantılar ile çalışanların özel gün kutlamaları, çalışanların birbirleri ve yöneticileri ile iş dışında biraraya gelerek birlikte sosyalleştikleri etkinliklerdir. Bu etkinliklere katılan çalışanların iş yaşam kalitesi algısı pozitif yönde etkilenir (64).

2.1.8.3.3. Haberleşme ve Ulaşım Olanakları

Çalışan servisi, trafik sorunu yaşanan merkezlerde önemli bir hizmettir. Servis araçlarının bakımlı ve konforlu olması, gerektiği durumlarda servis güzergahı üzerinde bulunan merkezlerin yeniden düzenlenmesi sonucu yaşam algısı pozitif yönde artırılabilir (80).

Çalışanların iş yaşam kalitesi algısını pozitif yönde artırmak amacıyla yapılan çalışmalardan bir tanesi de haberleşme yönünde yapılan çalışmalardır. Çalışanlara yönelik uygun cihaz ve iletişim tarifeleri ile haberleşme olanakları artırılabilir (80).

2.1.9. Sağlık Alanında İş Yaşam Kalitesi

Çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların hem iş yaşamına hem de toplumsal yaşamına etki eden bir kavramdır. Çalışanların moral seviyesi ve iş motivasyonu, onların kendilerini çalışma ortamında güvenli hissetmeleri ve yeteneklerini geliştirerek imkânlara erişimleri oranında artık arz eder. Örgütlerin verimliliği, çalışan ihtiyaçlarının karşılanması nispetinde artmaktadır (81).

Sağlık alanına bakıldığında iş ortamının zorlayıcı etkilerinin hemen hemen tüm diğer sektörlerden daha yoğun olduğu karşımıza çıkmaktadır. Sağlık çalışanlarının iş yükü yoğun, hasta ve yakınlarıyla kurduğu ilişki zahmetli, mevcut sağlık hizmetleri yetersiz, alandaki hizmet ve personel dağılımı dengesiz, döner sermaye ödemeleri adil olmaktan uzaktır. Tüm bu unsurlar, sağlık çalışanları için iş motivasyonunun ve iş

tatminin düşük olmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, bu şartlar altındaki sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitelerinin düşük olduğu söylenebilir (5).

Sağlık çalışanlarının mesaisi standart çalışma günleri ve saatlerinin dışındadır. Sağlık çalışanları, hayati tehlikesi olan hastalarla çalışabilmekte, ilgilendikleri hastalar ve hasta yakınlarının beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Sağlık çalışanları arasında özellikle hekimler ve hemşireler, hastalar ve hasta yakınlarının ilk başvurduğu iletişimde olduğu çalışan grubudur. Yoğun ve zorlu çalışma koşulları, sağlık çalışanlarına psikolojik ve fiziksel olumsuz etkiler getirmektedir. Çalışma ortamının zorlukları, işin yoğunluğu gibi unsurlar sağlık profesyonellerinin iş yaşam kalitelerini düşürmektedir. Sağlık çalışanları için iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi bağlamında yapılacak çalışmalar, çalışma ortamlarının kalitesinin yükseltilmesi olacaktır. Hizmetlerini rahat ve uygun çalışma ortamlarında gerçekleştiren sağlık profesyonellerinin iş memnuniyetlerinin artacağı açıktır. Uygun çalışma ortamları sağlık çalışanlarının performanslarını arttıracaktır. Kılıç ve Keklik'in (2012), sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi üzerine yaptıkları araştırmada elde ettikleri sonuca göre sağlık çalışanlarının ücret azlığı, fiziki koşulların yetersizliği, çalışma sürelerinin fazla ve düzensiz oluşu gibi etkiler nedeniyle motivasyonlarını kaybettikleri gözlemlenmektedir. Mesai saatleri yoğun ve düzensiz olan çalışanların iş yaşamı kalitelerinin azaldığı, iş dışı yaşamlarındaki kalitenin de buna bağlı olarak düştüğü saptanmıştır (5, 12).

2.2. İş Performansı

Bu bölümde iş performansı kavramı hakkında bilgiler sunulmuştur.

2.2.1. Performans Kavramı

Performans yabancı kökenli bir kelimedir. Türk Dil Kurumuna göre başarımlık olarak adlandırılmaktadır. Fakat hem konuşma dilinde hem de yazı dilinde performans kelimesi daha yoğun olarak kullanılmaktadır.

Performans, bir amaca ulaşmak için gösterilen etkili çaba ya da bir işi etkin bir şekilde yerine getirme, yürütme ve tamamlama başarısı olarak tanımlanmaktadır. Performans, işi yapan kişinin, grubun ya da işletmenin o işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (82). Yıldız ve

diğerleri 2008'de performansı “Bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, beceri ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiği” olarak tanımlamışlardır (83).

Örgütler açısından önemli bir konu olan performans, örgütlerin başarısının ve amaçlara ulaşmasının bir göstergesidir. Çalışan davranışının bir sonucu olan bireysel performans, yöneticiler açısından önemli bir konudur. Çünkü örgütte çalışanların toplam performansı, örgütün performansını büyük ölçüde etkiler. Örgütün performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, çalışanların performansını da yükseltmek yöneticinin sorumluluğundadır (84).

Erdoğan' a (1991) göre ise performans; “İşgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir”. Çalışanların görevini yerine getirmek için yaptığı her işlem ve eylem bir performans davranışı olarak kabul edilebilir (75).

Bununla birlikte, Borman ve Motowidlo (1997) performansı, görev performansı (task performance) ve bağlamsal performans (contextual performance) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Görev performansı en genel anlamda, doğrudan veya dolaylı olarak, örgütün amaçlarına ilişkin hedeflenen ve gerçekleştirilmesi beklenen öz faaliyetler sonucu elde edilen etkinliktir. Bağlamsal performans ise örgütün amaçlarına ilişkin öz faaliyetlerden ziyade, örgütsel amaçların sürdürüldüğü örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreye destek veren faaliyetler, diğer bir ifade ile ekstra davranışlar sonucu elde edilen performans olarak tanımlanmıştır (85).

2.2.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Süreci

Performans değerlemede kullanılan yöntemlerin ne zaman kullanıldığına dair kesin bir veri olunmamakla birlikte Çin'de M.Ö. 221-265 dönemlerinde Wei hanedanının yaptığı işlerin denetlenmesi amacıyla “İmparator Değerleri” adıyla bir sistem uygulanmıştır. İspanyol bir rahip olan Loyola (1491-1556) Cizvit tarikatı mensuplarının sorumluluklarını değerlendirmek amacıyla performans sistemi geliştirmiştir (86). Performans değerlendirme, 19. Yüzyılın sonlarına doğru, bireylerin fiziki ve zihni özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini içermektedir (87).

Endüstriyel anlamda ilk performans değerlemesinin R. Owen tarafından pamuk işleme fabrikalarında kullanıldığı bilinmektedir (88). Çalışan performanslarının sistemli ve biçimsel olarak değerlemesinin ilk örnekleri ise 1900'lü yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri'de kamusal hizmet veren kuruluşlarda görülmektedir. Aynı yıllarda Taylor'un önderliğini yaptığı, iş ölçümleri ve hareket-zaman etütlerinin uzantısı olarak çalışanların verimliliklerinin ölçümlemesine başlanmıştır. Bu şekilde performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bunu İngiltere'de bazı fabrikalarda uygulanan denetleme ve değerlendirme süreçleri izlemiştir (86, 89, 90).

I. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda dürüstlük, yaratıcılık, özgüven, işbirliğine açıklık, karar verme, inisiyatif alma gibi kişilik özelliklerini ölçen performans değerlendirme metodları geliştirilmiştir. 1950'li yıllardan sonra, iş sonuçlarına yönelik ölçütleri esas alan metodlar Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kurumlarda özellikle beyaz yakalı personelin performansını değerlendirilmesi için daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (90).

1960-1970 yıllara da ise hedeflere göre yönetim (Management by objectives), kritik olay tekniği ve çalışanların davranışlarını ölçmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. 1970 yılından itibaren ise sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi uygulamaya konmuştur (86).

Performans değerlendirme Türkiye'de ilk olarak 1948'de Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine Kimya Enstitüsü (MKE) ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır. Bazı özel sektör kuruluşlarında ise 1960 yılından itibaren uygulanmaya başlamıştır (91).

2.2.3. Performans Değerleme ve Performans Yönetim Sistemi

İnsan, üretimin vazgeçilmez bir unsuru olduğu gibi aynı zamanda üretimin amacıdır. Çalışanları maliyet unsuru olarak değil, yatırım yapılacak değerli varlıklar olarak görmek gerekmektedir. Çalışanlara yatırım yapmak demek çalışanı geliştirmeye yönelik eğitmek demektir. Böylece çalışanın var olan özellikleri artırılmaktadır. Bu çabaların sonucunda ortaya çıkan başarı durumu ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemek bir performans değerlendirme çalışmasını gerektirmektedir (92). Bu bağlamda çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ne

düzyeyde yardımcı olduklarının, yeteneklerini ne düzeyde verimli ve etkili kullandıklarının ve görevlerini ne kadar benimsediklerinin bilinmesi diğery bir ifadeyle ölçülmesi büyük önem arz etmektedir.

Günlük olağan hayatımızda veya iş hayatımızda sürekli olarak, bilinçli ya da bilinçsiz, objektif ya da sübjektif olarak diğery insanları, olayları, olguları, sistemleri ya da kendimizi bir şekilde yargılarız, değerylendiririz. Ancak performans değeryleme dediğimizde periyodik bir gözden geçirmenin formal dokümantasyonu anlaşılmaktadır (88). Diğery bir ifadeyle performans değeryleme belirli şekilsel standartlara bağılı periyodik bir değerylendirmeyi ifade etmektedir.

Performans değeryleme, gelecekte alınacak kararlara ve yapılacak işlere temel oluşturmak üzere çalışanların gösterdiği başarı ya da başarısızlıklarına periyodik ve biçimsel bir değery verme işidir (93).

Başarılı kurumların ortak özellikleri insan kaynağına yaklaşımlarıdır. Bu kurumları teknoloji, ürün ya da finansal sorular yerine öncelikle insan niteliklerine ve insanların bir arada nasıl çalışacaklarına odaklanmaktadır. Çalışanların verimliliğı, ancak onların iş ile ilgili performanslarının izlenmesiyle ölçülebilecektir. Bunun en sağlıklı yollarından biri, işletmede performans Yönetim (PYS) sisteminin kurulmasıdır (92).

Performans değeryleme kurumun PYS'nin önemli bir unsurudur (94). Özgen vd.'ne göre performans değeryleme, kurumda belirlenmiş amaçlara göre, çalışanların işlerindeki başarılarını, tutumlarını ve eylemlerini, ahlaki durum ve niteliklerini belirleyen, kurumun başarısına olan katkılarını ölçen planlı bir süreçtir (95). Dessler'e göre ise, performans değeryleme, çalışanın belirli standartlara göre şimdiki ya da geçmiş performansının değerylemesidir (96).

Performans değerylemeyi sadece çalışanların performansının değerylemesinde kullanılan bir teknik olarak gören yaklaşım işletmelere çeşitli sorunlar yaşanmasına yol açmıştır. Hâlbuki performans değerylemeye diğery kurumsal sistemler ve süreçlere bütünlük ve uyum içinde çalışabilecek bir sistem olarak yaklaşmak gerekmektedir. Bu anlayışın sonucu olarak çalışanların performansının planlamasını, değerylemesini ve geliştirilmesini amaçlayan, konuya daha geniş bir perspektiften bakan ve yönetilmesi gereken bir süreç olarak yaklaşan PSY geliştirilmiştir (90).

Kuruma özgü bir PYS'nin kurulması, çalışanların yetkinliklerini gösterebilecekleri iş ortamı oluşturulması, çalışanların ihtiyaç hissettikleri gelişim alanların belirlenmesi ve bu gelişim alanların geliştirilerek çalışanların kuruma olan katkılarının artırılması için oldukça önemlidir.

PYS, kurumsal performansın artırması ve kurumsal başarıya ulaşılması için birçok bölüm, birim, takım ve çalışanların etkili yönetilmesine katkı yapan süreçtir. PYS, hedeflerin ne olduğunu kavramaya yarayan ve söz konusu hedeflere ulaşılma yöntemlerini gösteren, çalışanların yönlendirilmesine ve geliştirilmesine önem veren bir yaklaşımdır. Diğer bir anlatımla PYS süreci bir stratejidir. Bu stratejide; İKY, kurum kültürü, yönetim yaklaşımı ve iletişim gibi bir kurumun bütün temel fonksiyonlarını birbirine bağlayan bir yaklaşım bulunmaktadır. Bundan dolayı performans yönetim stratejisi kurumdan kuruma farklılık göstermektedir (97).

Schuler ve Jackson'a göre PYS'nin iki temel bileşeni bulunmaktadır (98):

- Değerleme ve geri bildirim süreci: Çalışanların ilgisini en önemli görev ve davranışlara yönlendirir.
- Teşvik sistemi: Çalışanların performanslarını azami düzeye çıkarmada motive edici rol üstlenir.

Kurumlarda istenilen düzeyde bir etkinliğin sağlanabilmesi için çalışanların ve kurumun performanslarının yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi; kurumun, başta çalışanlar olmak üzere finansal ve fiziki kaynaklarının amaçlanan verimlilik ve etkinlik düzeyine erişilmesini ve bunun devam ettirilmesini sağlama sürecidir (99).

Çalışanların değerlendirilmesi, hem çalışan açısından hem de kurum açısından çok önemli yönetsel bir işlemdir. Günümüzde kurumsallaşmış işletmelerde performans yönetim sistemleri kullanılmaktadır. Ancak her kurum kendine özgü PYS uygulanmaktadır.

2.2.4. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans değerlendirme sisteminin örgütsel anlamda temel amacı; çalışanların iş süreçlerindeki katkılarını belirlemek ve mevcut yetkinlikleri nispetinde

sorumluluk almaların sağlayarak kurumsal bir kültür oluşturmaktır (100). Performans değerlendirme sistemini çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlardan bir kısmını aşağıdaki gibi açıklanabilir (67, 90, 94) :

- Kurum çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu eğitim ihtiyaçlarının ne şekilde karşılanacağını araştırma,
- Kurum içerisindeki ücretlendirme sistemini ve ödül standartlarını saptamak sureti ile başarıyı özendirme,
- Çalışanlarının kötü performansını belirlemeyi, kötü performansın nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koyma,
- Önceki performansı değerlendirmek, mevcut performansın artırılmasına yardımcı olmak, potansiyel performans düzeyini belirlemek, yeni performans hedefleri oluşturma,
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi arttırma,
- Çalışanlarının verimlilik düzeylerini ve iş tatminlerini arttırma,
- Kariyer geliştirme süreçlerine rehberlik etme,
- Geri bildirimler ile çalışanların motivasyonunu arttırma,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratma,
- Çalışanların işe odaklanmasını sağlama,
- Yönetimsel becerilerini geliştirme,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirme ve takım çalışmasını artırma,
- Çalışanların işle ilgili ilgi duyduğu alanları saptama ve bu ilgi ile kurumun amaçları arasında bir uyum sağlama.

Spinks ve diğerlerine göre performans değerlemenin amacı kurumsal etkililik ve verimliliği arttırmak olsa da, aslında en önemli amaç çalışanlara performansları hakkında geri bildirimde bulunmak, böylece onların kurumdaki mevcut ve gelecekteki pozisyonlarının ne olduğunu bildirmektir (101).

PYS, yöneticileri çalışanların davranışlarını gözlemlemek için teşvik etmektedir. İyi yapılan gözlemler ise, yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı anlayışın gelişmesine katkı sunmaktadır. Ayrıca PYS'nin bir amacı da, bir kısım önemli yönetsel kararların alınması sürecinde “adam kayırmayı” azaltmaktır (102).

Farklı kurum yapısı, kurum kültürü, üretilen ürün, personel nitelikleri ve organizasyonel süreçlerden dolayı her örgütün performans değerlendirme sistemi farklı olmak durumundadır. Performans değerlendirme sistemi oluşturulurken bu farklılıklar dikkate alınmalıdır. Performans sistemi dinamik bir süreç olduğu için çalışanların performanslarını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi dikkate almalıdır. Bu bakımda performans sistemi uygulanabilir, gerçekçi ve güvenilir olmalıdır (103).

Bu kısmın sonunda şunu da belirtmeliyiz ki yukarıda ifade edilen amaçlar kurumdan kuruma değişebilmektedir. Bir kısım kurumlar bazı amaçları önceleyebilirler ya da bir kısım amaçlar onlar için önem taşımayabilir. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme sisteminden bütün amaçların aynı anda gerçekleşmesi beklenmemelidir.

2.2.5. Performans Değerlemenin Faydaları

Örgütlerde performans değerlendirme uygulamalarının faydalarını kurum, yönetici ve çalışanlar açısından sınıflandırılabilir. Aşağıda bu faydalara değinilecektir.

2.2.5.1. Örgüt Açısından Faydaları

Etkili bir şekilde gerçekleşen performans değerlendirme ile örgütün aşağıdaki faydaları elde etmesi beklenmektedir (90, 104):

- Birey ve birimler bazında performansın iyileştirilmesi,
- Kurumsal bazda etkinliğin ve karlılığının artması,
- Ürün ve üretimin kalitesinin artması,
- Eğitim programlarının ayarlanması, eğitim ihtiyacının ve eğitim bütçesinin daha kolay ve gerçekçi biçimde tespit edilmesi,
- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgilerin daha doğru bir şekilde sağlanması,
- Çalışanların, takımların ve bölümlerin gelişme potansiyellerinin daha doğru tespit edilmesi,
- Kısa dönemli çalışan ihtiyacının temininde esneklik sağlanması,
- İlişgi kesilecek çalışanların belirlenmesine katkı sağlanması,
- Bütün kurumun etkinliğinin belirlenmesine katkı sağlanması,

- Ücret yönetimine yardımcı olacak verilerin sağlanması.

2.2.5.2. Yönetici (Değerleyen) Açısından Faydaları

Etkili bir performans değerlendirme süreci sonunda yöneticilerin aşağıda belirtilen faydaları elde etmeleri beklenmektedir (105, 86).

- Daha etkili planlama ve kontrol işlemleri,
- Çalışanların ve bölümleri performansını geliştirme,
- Yönetici ve çalışanlar arasında etkili iletişimin kurulması ve ilişkilerin gelişmesini sağlama,
- Değerleme sonuçlarının düzeltici ve önleyici faaliyetlerde kullanılması,
- Değerleme sonuçlarının eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılması ve daha doğru ve etkili planların yapılması,
- İş tatmininin arttırmaya yönelik daha geçerli bilgileri elde etme,
- Yöneticilerin değerlendirme sürecinde kendi güçlü ve zayıf yönlerini bulma fırsatı bulması,
- Yöneticilerin astlarını daha yakından tanıma fırsatı bulması ve sayede yetki devrinin kolaylaşması,
- Çalışanların kuruma katkı düzeyinin öğrenme fırsatı,
- Performans sonuçlarından hareketle daha tutarlı karar verme şansına sahip olma,
- Çalışanların tutumlarını öğrenebilme fırsatı,
- Yöneticilerin yöneticilik yetkinliklerini gösterebilme imkânı elde etmeleri,
- Çalışanlara kurumun hedeflerini ve kendilerinden beklenenleri anlatabilme imkânı elde etmeleri ve onlara rehberlik edebilme.

2.2.5.3. Çalışanlar (Değerlenen) Açısından Faydaları

Yapılacak etkili bir performans değerlemesiyle çalışanların aşağıda açıklanan faydaları elde etmesi beklenmektedir (90, 105) :

- Çalışan kendi yöneticisinin kendisi hakkındaki görüşlerin öğrenme bilmekte bu şekilde “fark edilme” ihtiyacını karşılamaktadır,

- Çalışan kendi iş tanımı çerçevesinde üstlerinin kendisinde ne beklediğini ve performansının nasıl değerlendirildiğini öğrenme fırsatı elde etmektedir. Bu kapsamda çalışan kendi güçlü ve zayıf yönlerini öğrenebilmektedir,
- Çalışan kurum içindeki rol ve sorumlulukları daha iyi öğrenebilmektedir,
- Performans değerlendirme sonuçlarına göre elde ettiği geri bildirim sayesinde çalışan iş tatmini ve kendine güven duygusunu geliştirebilmektedir,
- Çalışan kendi hedefleri ile kurumun hedeflerinin örtüşüp örtüşmediğini anlama fırsatı yakalamaktadır.

2.2.6. Performans Yönetim Sistemi Süreci

PYS kurmak ve bu sistemin etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak kolay bir süreç değildir. Öncelikle PYS'nin kurum kültürü ve yönetim yapısına uyumlu olması gerekmektedir. Ayrıca PYS'nin donanımsal ve uzmanlık altyapısının sağlam olmalıdır (106).

Barutçugil'e göre, PYS'nin, kurumsal, bireysel ve yönetsel açıdan beklenen yararları sağlaması ve sistem olarak başarıya ulaşabilmesi için bir takım ilkeleri belirli bir süreç dahilinde dikkate alması ve bir kısım özellikleri içermesi gerekmektedir. Aşağıda bu ilkelerden bahsedilmektedir (67):

- Performans değerlendirme sürecinde kullanılan formlar kurum amaçları, değerleri, ihtiyaçları ile uyumlu olmalı,
- Performans değerlendirme sürecinden önce ulaşılması planlanan hedefler tüm çalışanlarca paylaşılmalı ve onlar tarafından benimsenmeli,
- Geleceğe ilişkin amaç ve hedefler belirlenmeli,
- Çalışanlara amaç ve hedeflere yönelik ne istendiği açık ve net bir şekilde anlatılmalı,
- Performans sürekli olarak izlemeli, belgelendirmeli ve desteklemeli,
- Çalışanlara karşı dürüst olunmalı,
- Performans sorunları görmezden gelinmemeli,
- Çalışanlar geri bildirimler ile desteklenmelidir.

Yukarıda anlatılanların ışığı altında performans değerlendirme sürecinin aşamaları aşağıda anlatılmaktadır.

2.2.6.1. Hazırlık Aşaması

Performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden bahsedebilmek için öncelikle, kurum çalışanlarının iş analizlerinin doğru bir şekilde yapılmış olması ve bu analizlerin yapılması gerekmektedir (90). Hazırlık aşamasında performans değerlendirme sisteminin örgüt için gerekli olup olmadığına ve gerekli görülmesi halinde ne gibi faydalar sağlayacağına karar verilmesi gerekmektedir (107).

2.2.6.2. Planlama ve Amacının Belirlenmesi

Performans yönetiminin ilk aşaması amacın belirlenmesi ve planlamadır. Bu aşamada çalışan yöneticisinin kendisinden beklentisini öğrenme imkanı bulur. Performans planlarının hazırlanmasına astların katılımı uygulanacak değerlendirme sistemini daha etkili kılacaktır (90).

Planlama aşaması, örgüte performans yönetim sistemin geliştirilmesinde ihtiyaç duyacağı ayrıntılı ve gerçekçi bilgiler sağlanmaktadır (107). Performans sistemin devamlı ve başarılı olabilmesi sistemin yeterince iyi anlaşılması ve neden uygulandığının bilinmesine bağlıdır (108). PYS'nin amaçlarının belirlenerek çalışanlara anlatılması etkili bir süreç yönetimi için şarttır (109). Performans değerlendirme sisteminin ne olduğu, kapsamı, neyi hedeflediği detaylı ve anlaşılır bir şekilde bütün çalışanlara anlatılmalıdır (84). Performans değerlendirilmesinin hangi kriterlere ya da standarda göre başarılı ya da başarısız sayılacağı belirlenmelidir (110). Çalışanların, performans değerlendirme sisteminin hem çalışanlara hem de örgüte katkı sağlayacağına inanmaları performans sistemin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca uygulanacak performans değerlendirme kurumun amaçları ile uyumlu olmalıdır (111). Bu aşamada ayrıca çalışanın kendisinin mi, yoksa yapılan işin miktarının mı, ya da her ikisinin mi değerlendirileceğine karar verilmelidir (112). Planlama aşamasında performans değerlendirmelerin dönemi de belirlenmelidir. Performans değerlendirilmesinin hangi sıklıkla yapılacağı yapılan işe ve kurumun yapısına bağlıdır.

Kurumun hedef ve amaçlarına tam olarak uyumlu bir PYS mevcut değilse kurumun amaçlarına ulaşması çok güç olacaktır (113).

2.2.6.3. Değerleyicilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde değerlemenin kim(ler) tarafından yapılacağıın belirlenmesi gerekmektedir. Değerlendiricilerin belirlenmesi kurumların insan kaynakları politikalarına bağlıdır. Bu da aslında hangi değerlendirme yönteminin seçilmesi ile de ilgilidir. Örnek olarak 360 derece yaklaşımının belirlendiği bir kurumda değerlendiricilerin hemen hemen kim olacağı kendiliğinden ortaya çıkacaktır (110, 112).

Maliyetin önemli olmadığı durumlarda performans değerlendirme işletme dışından uzmanlar veya danışmanlar tarafından yapılabilmektedir. Bu değerlemenin objektif olması bakımından önemli olabilmektedir. Ancak dış uzmanlar ya da danışmanlar işletmeyi ve çalışma koşullarını iyi tanımıyorlar ise değerlendirmeler hatalı olabilir. Bu danışman ve uzmanların değerlendirme yapmaları için işletmeyi tanımaları uzun zaman alabilmektedir (109).

2.2.6.4. Değerleyicilerin Eğitimi

Değerleme yapan ve değerlendirilen çalışanların eğitiminin temel amacı, katılımcıların sisteme ilişkin tüm süreçleri hakkında bilgi sahibi olmasının sağlanmasıdır. Eğitimden beklenen faydaların sağlanması için katılımcıları eğitim konusunda istekli olmalarıdır (109). Performans eğitimlerinde değerlendiricilere değerlendirme sisteminin nasıl kullanılacağı ve hangi kriterlerin kullanılacağıın anlatılmasının yanında değerlendirme hatalarına karşı dikkatli olunması ve ön yargılardan kaçınılması konusunda önerilerde bulunulması gerekmektedir. Tüm çalışanların performans değerlendirmeyle ilgili bilgilendirmeleri, sisteme ve sistemin amaçlarına inançlarını artıracaktır (58). Değerleme sürecinde değerlendirilenler için de eğitimlerin düzenlenmesi performans sonuçlarının nasıl okunması gerektiği ve performans süreci sonunda yapılan performans mülakatlarında hangi konulara dikkat edilmesi gerektiği konularında fayda sağlayacaktır (64).

2.2.6.5. Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin etkinliği konusunda önemli bir aşamada performans kriterlerinin belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşama istenen özelliklerin ölçülebilmesi bakımından önemlidir (90).

İyi bir performans değerlendirme yapabilmek nitelikli ve gerekli önermeyi değerlendiriciye yönlendirmeye bağlıdır (101). Performans kriterleri belirlenirken, kriterlerin örgütün misyonuna ve stratejik amacına uygun olması, kriterlerin ölçülebilir, güvenilir ve gözlemlenebilir olması, birbirleri ile çakışmaması ve her bir kriterin farklı bir özelliği ölçmesi gereklidir. Ayrıca çalışanların sürece katılımları sağlanması sürecin sağlıklı işleyişi bakımından önem arz etmektedir (108).

Performans değerlemede yer alacak temel kriterler dört grupta toplanabilir; yapılan işin temel nitelik ve niceliği, çalışanın iş bilgisi ve yeteneği, çalışanın bireysel nitelikleri, ilişkileri ve davranışları. Ayrıca bu temel kriterler alt kriterlere ayrılabilir. Örnek olarak, bireysel nitelikleri çalışan için ele alacak olursak; iş birliğine açıklık, güvenilirlik, çalışkanlık, kişilik, yargılama, uygulama, liderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık ve fiziki görünüş alt kriterleri oluşturacaktır (67).

Performans kavramının kavranmasında, performans kriterlerinin neler olduğunun bilinmesi önemlidir. Çalışan performansını oluşturan örgütsel bağlılık, güdüleme, örgütsel destek, örgüt iklimi, kurum kültürü gibi psikolojik unsurların yanında, kullanılan donanımların da yeterli olması önemlidir (114).

Performans kriterlerinin yönetsel yaklaşımlardaki, konjonktürel olarak değiştiğini de kabul etmek gerekir. Örnek olarak kaynakların çok kıt olduğu dönemlerde tasarruf etme ve verimlilik önemli bir performans kriteri iken, krizlerin yaşandığı dönemlerinde etkinlik daha önemli bir kriter olmaktadır. İnsan haklarının öne çıktığı kurumlarda ise demokrasi algısı, şeffaflık, kurumsal güven, yasallık veya insancık yönetim önemli kriterler olarak ilgi görmektedir (114).

Ayrıca kriterlerin belirlenmesinde kullanılan performans yöntemi de belirleyici olmaktadır. Örnek olarak zorunlu dağıtım yönteminde çok fazla kriter üzerinden değerlendirme yapmak imkan dahilinde görünmezken 360 derece performans değerlendirme sisteminde ölçmenin gerçekleşmesi için yetenek; iletişim, liderlik, değişimlere uyum, insanlarla ilişkiler, görev başarımları ve yönetimi, üretim ve sonuçları, astların yetiştirilmesi alanlarında kriterler geliştirilmektedir (111).

Kriterlerin belirlenmesinde önemli bir konuda nesnel kriterler ve öznel kriterler arasında denge kurulmasıdır. Nesnel kriterler; işe geliş-gidiş saatleri, devamsızlık, satış rakamları, üretilen mal miktarı gibi herkesçe aynı düzeyde anlaşılacak açık

kriterlerdir. Özne kriterler ise çalışanın kişisel performansının dışında sonuçlara etki eden başka faktörleri dikkate almayı gerektirir. Örnek olarak ise satış görevlisinin yaptığı satışlarda her şeyin satış elemanın kontrolünde olmadığını kabul etmek gerekir, bölgesel farklılıklar, demografik faktörler vs. Bu bakımdan nesnel kriterler bazı durumlarda ölçümlerde hatalar oluşturabilir. Bunu için nesnel ve öznel kriterlerin birlikte ele alınması gerekebilir (115, 116).

2.2.6.6. Değerlemenin Yapılması

Yukarıda açıklanan aşamalar tamamlandıktan sonra performans sistemi hazır demektir. Bu aşamada performans değerlendirme çalışması başlatılabilir ve daha önceden belirlenen yöntem ve bu yöntem kapsamında belirlenen kriterlere göre çalışanlar değerlendirilir. Sonuçta hesaplama yöntemine göre her bir çalışan için performans değerlendirme puanı ortaya çıkmış olur.

2.2.6.7. Geri Bildirim

Geri bildirimde bulunma, performansı geliştirir fikri kabul görmektedir (111). Geri bildirim, çalışanın eksik yönlerini görmesine ve bu eksikliklerini gidermesine imkân vermektedir (117). Bu bakımdan performans sistemini yönetenler, süreçler ve çalışanların amaçları doğrultusunda zaman zaman geri bildirimlerde bulunmalıdır. Ayrıca yönetici ve çalışanlar sistematik olarak belirli periyotlarla bir araya gelerek iletişimi ve işbirliğini geliştirmelidirler (103). Geri bildirim performans döneminin sonunda bir defalık yapılan bir eylem değildir. Performans değerlemenin çeşitli aşamalarından hem hem sistemin işleyişi hem de hedeflerin başarıma düzeyleri ile ilgili sürecin paydaşları arasında etkin bir geri bildirim sisteminin işletilmesi gerekli düzeltici önlemlerin alması sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme sürecine astların katılımı daha yüksek düzeyde geribildirim sağlanmasına katkı sunmaktadır. Özellikle yöneticilerin liderlik, talimatların açıklığı, astların ihtiyaçlarına karşı duyarlılık gibi özelliklerinin değerlendirilmesi için astların görüşü oldukça önemlidir (118).

Performans değerlendirme dönemi sonunda yapılan performans görüşmeleri de çalışanlara önemli bir geri bildirim sağlamaktadır. Performans değerlendirme görüşmesinin etkili olabilmesi için, geçmiş sonuçların gelecek için yorumlanması,

gelecek performans amaçlarına yönetici ve çalışanın birlikte karar vermesi ve performans beklentilerini çalışana açık bir şekilde anlatılması gerekmektedir (119).

2.2.7. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme aracı olarak farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler, klasik performans değerlendirme yöntemleri, modern performans değerlendirme yöntemleri ya da kişiler arası karşılaştırmaya dayalı performans değerlendirme yöntemleri, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler, bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler, diğer performans değerlendirme sistemleri olarak sınıflandırılabilir (67). Performans değerlendirme yöntemleri Tablo 1’de verilmiştir (79).

Tablo 1: Performans değerlendirme yöntemleri sınıflandırma çeşitleri

Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	- Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi - Çalışma Standartları Yönetimi - Doğrudan İndeks Yöntemi
Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	- Kritik Olay Değerlendirmesi - Grafik Değerlendirme Ölçekleri - Kontrol (işaretleme) Listesi Yöntemi - Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)
Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	- Sıralama - Zorunlu Dağılım
Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri	-360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi -Kendini Geliştirme Düzeyi -Öz değerlendirme Yöntemi -Alan Araştırması Yöntemi -Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi -Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Kaynak 79’ dan uyarlanmıştır.

2.2.7.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin performansını geliştirmekten çok kontrol etmeye, yalnızca geçmiş performansı değerlemeye yöneliktir (120). Basit sıralama, alternatif sıralama, puanlama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım, grafik derecelendirme, öz değerlendirme, kritik olay ve kontrol listesi yöntemleri bu grupta yer almaktadır. Aşağıda bu yöntemlerden bazıları açıklanmaktadır.

2.2.7.1.1. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme, performans değerlemede kullanılan en eski ve en yaygın yöntemdir (121, 56). Grafik derecelendirme yönteminde değerlemeyi yapan değerlendirilecek çalışan bir form doldurmaktadır. Bu formun üzerine, çalışanda bulunması gereken özellikler ve bu özelliklerin derecelerini gösteren rakam ya da pekiyi, iyi, orta zayıf gibi ifadeler yer almaktadır. Değerleyen kişi çalışana ilgili her bir kriter için uygun gördüğü notu vermektedir. Kriterlerin toplam puanı toplam performans puanını oluşturmaktadır (93). Grafik derecelendirme performans ölçeği Tablo 2’de verilmiştir (56).

Tablo 2: Grafik derecelendirme performans ölçeği

Performans Faktörü	Performans Puanı				
	Devamlı başarısız	Genellikle başarısız	Sürekli Başarılı	Bazen beklentilerin üstünde	Devamlı beklentilerin üstünde
İşin niteliği: doğruluk, yetenek ve işin tamamlanması	Devamlı başarısız	Genellikle başarısız	Sürekli Başarılı	Bazen beklentilerin üstünde	Devamlı beklentilerin üstünde
İşin miktarı: normal bir iş gününde yapılan işin hacmi	Devamlı başarısız	Genellikle başarısız	Sürekli Başarılı	Bazen beklentilerin üstünde	Devamlı beklentilerin üstünde
İş bilgisi: işi başarılı bir performansla yapabilmek için gerekli olan iş bilgisi	Yetersiz bilgi	Genellikle tatmin edici değil	Soruların çoğuna cevap verebilir	Bütün iş safhalarını anlar	Bütün iş safhalarında uzmandır

Kaynak 56’dan uyarlanmıştır.

2.2.7.1.2. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde değerlendirilecek çalışana ilgili bir soru listesi hazırlanmaktadır. Bu listede her bir sorunun karşısında evet ve hayır dan oluşan iki seçenek bulunmaktadır. Değerleyici çalışana ilgili bu sorulardan her birine evet ya da hayır cevabını vermek zorundadır. Bu nedenle bu yöntemde zorunlu seçim yöntemi de denmektedir (121). Bu yöntemde her iş için ayrı bir soru listesi hazırlanması gerektiğinden uygulanması zaman almaktadır (58).

2.2.7.1.3. Özdeğerleme Yöntemi

Özdeğerleme yönteminde çalışan kendisinin performansını değerlemektedir. Bu yöntemde amaç çalışanın kendi performansı hakkındaki düşüncelerin ortaya çıkarılmasıdır (121, 122).

Özdeğerlemede çalışanın kendini gerçekten objektif olarak değerlemesi çok zor bir görevdir. Bu nedenle özdeğerleme diğer değerlemenin diğer Değerleyicilerin değerlemeleri ile birlikte kullanılması tercih edilmektedir (109).

2.2.7.2. Çağdaş Değerleme Yöntemleri

Amaçlara göre yönetim, 360 derece performans değerlendirme, takım odaklı performans değerlendirme ve davranışsal temellere dayalı performans değerlendirme güncel çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ya da yaklaşımları olarak kabul edilmektedir (123). Aşağıda bu yöntemlerden bazıları incelenecektir.

Klasik performans değerlendirme yöntemleri değerlemede çalışanları görev ağırlıklı olarak ele almaktadırlar. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ise çalışanların yaptığı işi başarma derecesini ölçmenin yanında, onların beklentilerini de değerlemede dikkate almakta ve potansiyelini ve gelecekteki performanslarını da ölçmeyi amaçlamaktadır (124, 125).

2.2.7.2.1. Davranışsal Temellere Dayalı Yöntem

Davranışsal temellere dayalı yöntemde bir işin başarılması için gerekli olan davranışları değerlendirmek üzere geliştirilmiştir (110).

Bu yöntemde değerlendirme ölçeğinde öncelikle yeterli, ortalama ve yetersiz iş davranışlarını belirleyen olaylar tanımlanır. Çalışanların bu iş davranışlarını ne oranda yerine getirdikleri ile ilgili ilişkin veriler toplanmaktadır (126). Tablo 3’de iş ilişkileri kriteri ile ilgili davranışsal değerlendirme ölçeği örnek olarak gösterilmektedir (110).

Tablo 3: Davranışsal değerlendirme ölçeği

	İş İlişkileri	
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla olan son derece iyidir.	1	
	2	Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla işin gerektirdiği derecede işbirliği yap-maktadır.	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubuyla ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulun- maktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürme-de oldukça başarısızdır.	7	

Kaynak 110'dan alınmıştır.

2.2.7.2.2. Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerleme Yöntemi

Amaçlara göre yönetim (AGY), bir kurumda yöneticiler ve çalışanların amaçları ortaklaşa belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşılabilecek sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve dönemsel olarak amaçlarla sonuçların gerçekleşip, gerçekleşmeyeceğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (127).

Amaçlara göre değerlendirme yapılabilmesi için, kurumun uzun dönemli hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin bölümler ve çalışan bazında dağıtılması gerekmektedir (58). Amaçlara göre değerlendirme yöntemi çalışan ile yöneticinin birlikte gerçekleştirdiği bir yöntem olduğu için "katılımcı" bir özellik gösterir (128). Bu bakımdan sistemin başarısı çalışanların ve yöneticilerin işbirliği içerisinde olmalarına ve hedeflerin örgüt, birim ve çalışan bazında uyumlu olmasına bağlıdır (58). Değerleme sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için yönetici ile çalışan periyodik olarak bir araya gelmeli ve çalışanlarca üstlenecek sorumluluklar belirlenmelidir. Değerleme sürecinin sonunda hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği kontrol edilmelidir (127).

2.2.7.2.3. Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi

Kurumları takım bazlı çalışmalara yönelmelerinden dolayı performans değerlendirme sistemi takım odaklı ele alınmaya başlanmıştır. Rekabet ortamının getirdiği piyasa koşullarına uyum sağlamak takım halinde çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bundan dolayı takım odaklı performans değerlendirme zorunluluk göstermektedir (129).

2.2.7.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

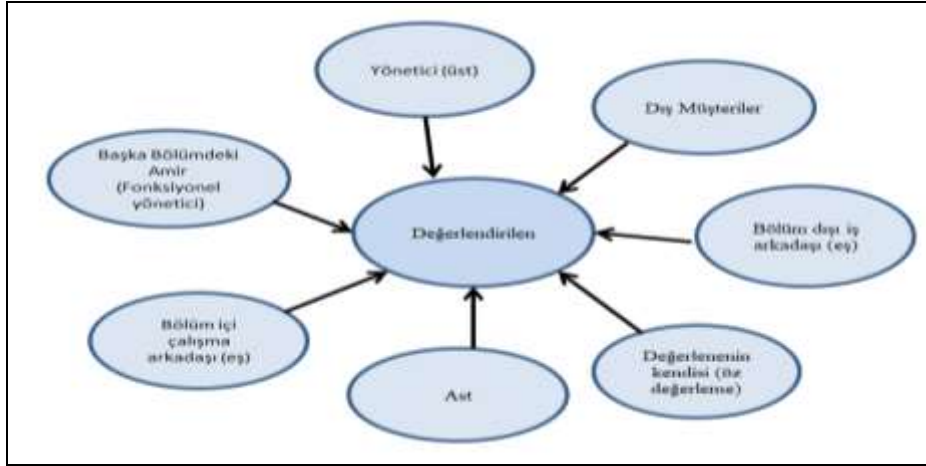
Bu değerlendirme yöntemine çok fazla değerleyici ve ölçüt kullanılmasından dolayı 360 derece performans değerlendirme yaklaşımı adı verilmiştir (130, 131). Diğer yöntemlerden en belirgin farkı veri kaynağının çok fazla olmasıdır (121). Bu değerlendirme yöntemi en güncel popüler yaklaşımlardan bir tanesidir (132).

Bu yöntemde tüm çalışanlar ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirmektedirler. Bu yöntemde yöneticiler astları değerlendirdiği gibi astlar da yöneticilerini değerlendirmektedirler. Aynı zamanda kişi kendi kendisini de değerlendirmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşımla birçok kaynaktan oldukça geniş bilgi sağlanabilmektedir (133). Bu yaklaşım tek bir değerlendiricinin yapacağı değerlendirmeden dolayı ortaya çıkacak olan hataların asgari düzeye indirilmesi amacı ve örgütsel çeşitliliği hızlandırmasındaki katkıları sebebiyle ile sıklıkla tercih edilmektedir (134, 135).

Son yıllarda bu değerlendirme yaklaşımını zorunlu kılan bir kısım yapısal ve kültürel değişiklikler, gelişmeler ortaya çıkmıştır. Örnek olarak, yöneticilerin sorumluluğu altında çalışan sayısının artması yöneticilerin astlarını yeteri kadar tanımada ve bilgi edinmede zorlanmasına sebep olmuştur. Ayrıca Matris veya proje tipi organizasyon yapıları bu yöntemi zorunluluk haline getirmektedir (136).

360 derece performans değerlendirme yönteminde veri toplama aracı olarak genellikle anket yöntemi uygulanır (137). Klasik performans değerlendirmede yaklaşımlarında sadece yöneticiler alt kademedeki çalışanları değerlendirebileceği düşünülmektedir Ancak 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında değerlendirme sürecinde yöneticilerinin dışında aynı düzeydeki iş arkadaşları, çalışanın kendisi, astları ve müşteriler yer almaktadır (67). Şekil 1'de 360 derece performans değerlemenin paydaşları gösterilmektedir.

Şekil 1: 360 Derece performans değerlendirme paydaşları



2.2.7.2.5. Yetkinliğe Dayalı Performans Değerleme

Yetkinliğe dayalı performans değerlemenin temel amacı üstün performans gösteren çalışanların, ortalama performans gösteren çalışanlardan ayrılmasıdır. Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin de temel amacı bu olmakla birlikte (90), klasik değerlendirme yöntemleri geçmiş dönemi dikkate almakta, kısa dönemli geleneksel hedefler üzerinde odaklanmakta ve bu hedefler ağırlıklı olarak ücret ve ödül yönetimi kararlarını etkilemektedir. Yetkinliğe dayalı performans değerlemede “neyin” başarıldığı kadar “nasıl” başarıldığı da önem kazanmaktadır. Bu yaklaşım çalışanın gelişimine odaklanmakta ve geçmişe değil, geleceğe dönük bir bakış açısı sunmaktadır (138, 139).

2.2.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme etkili olarak başarılması güç bir süreçtir. Değerleme süreci özellikle yöneticiler için bir kısım fazladan iş yükü oluşturacaktır. Ayrıca iyi yönetilmediği sürece performans değerlendirme bir kısım çalışanlar üzerinde kaygı oluşturacaktır. Değerleme sürecinde ve değerlendirme döneminin sonunda çalışanları yapılan işler ve kurumun hedeflerine ulaşma düzeyi hakkında bilgilendirmek ve yeni hedef ve çabalar için çalışanları cesaretlendirmek gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinin sonunda istenilen faydaların elde edilebilmesi için süreç boyunca elde edilen bilgilerin kurum hedefleri doğrultusunda kullanılması gerekmektedir. Bu yapılmadığı takdirde kurumda işe yaramayan bir sürü bilgiye yeni bilgiler eklenmiş olacak ve süreç boyunca elde edilen formlar ve belgeler dönüşüme gönderilinceye

kadar kurum arşivine kaldırılacaktır. Ayrıca sonuçları kullanılmayan değerlemeler performans sisteminde itibarı sarsacaktır (140).

Performans değerlendirme ile gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğu çalışanlara dönük çalışmalardır. Bu çalışmalardaki amaç, işgörenin kuruma ve yaptığı işe uyumunun sağlanmasıdır (141). Performans değerlendirmeden elde edilen çıktılar, stratejik planlama, terfi ve rotasyon kararları, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının saptanması, personel seçimi, kariyer yönetimi, koçluk, mentörlük, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma gibi birçok insan kaynakları süreçlerinin işletilmesinde kullanılabilir (142-144). Burada önemli olan performans değerlendirmeden elde edilen verilerin insan kaynakları yönetiminin tüm alanlarına mutlaka yansıtılması değil, kurum kültürü ve kurumun ihtiyaçlarını da dikkate alarak uygun alanlarda kullanılabilmesidir (104).

2.2.9. Çalışan Potansiyelinin Değerlendirilmesi ve Davranış Analizi

Performans değerlendirme sonuçları çalışanlarla ilgili fikir oluşması açısından önemlidir (145). Çalışanların geçmişte gösterdiği davranış düzeyi, gelecek için referans oluşturabilmektedir (146).

PYS en önemli amaçlarından birisi çalışanların iş ile ilgili davranışlarının belirlenmesidir. Buradan elde edilen bulgularla çalışanları birbirleriyle karşılaştırılmak mümkün olacaktır. Bu sayede çalışanların hangi yönde geliştirilmeleri gerektiğine karar verilebilir ve istenmeyen davranışların düzeltilmesi için önlem almak kolaylaşır (140).

Performans değerlendirme ile çalışanların gelişime açık olan yönleri, potansiyelleri daha doğru belirlenebilmektedir. Çalışanlar, performans değerlendirmeyle birlikte elde ettiği geri bildirimlerle iş tatminlerini ve kendilerine olan güven duygularını arttırabilirler (90). Ayrıca yöneticiler de astlarını değerlendirirken kendilerinin bir kısım eksikliklerini daha iyi görme imkânı bulur ve eksik yönlerini geliştirebilir (86).

PYS; kurumu, yöneticileri ve çalışanları ilgilendiren bir sistem konumundadır. Sözü edilen bu üç tarafın da performans sisteminden farklı amaç ve beklentileri bulunmaktadır (106).

Performans değerlendirme sistemin dezavantajlarından şu şekilde bahsedilebilir. Çalışanlar, iş ile ilgili programların zıt ve farklı hedeflere entegre edildiğini görüp, yaptıkları işin resmi bir işleme tabi olacağını ve iş gören değerlendirmesinde temel olacağını bildikleri zaman amirlerine net ve gerçekçi açıklamalarda bulunamamaktadırlar. Örgütün ücret sistemi performansa dayalı ise net bir kıstas belirlemenin zorluğundan kaynaklı olarak adil ücretlendirilme yapılamayabilir. Çalışanlar arasında eleştiri kabul edemeyen karaktere sahip bireylerin olması halinde değerlendirme sonucu ilişkilere zarar verecek şekilde gelebilir. Geçmişlerinde sağlıksız değerlendirme tecrübesi edinmiş çalışanlar, değerlendirme aşamalarından şüphe edebilirler. Uygun standartların olmaması ya da devam ettirilmemesi yanlış ve yanlış davranışlara neden olabilir. Ciddi boyutlarda para ve zaman ayrılması gerekmektedir. Performans değerlemesi ve örgüt kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgüt kültürü ile uygulanan performans değerlendirme sistemi ile arasında zıtlıklar bulunuyorsa sistem başarısız olacaktır (145,146).

2.3. Örgütsel Destek

Bu bölümde örgütsel destek ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

2.3.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Temel olarak çevremiz ile ilgili soyut veya somut nesnelere ile ilgili algıladığımız duyuşsal bilgilerin bütünü algılama olarak tanımlanmaktadır. Duyuşsal bilgiden kasıt, görme, tatma, duyma, koklama, dokunma ve hissetme duyuları aracılığı ile çevremizden edindiğimiz bilgi sürecidir (147).

Algılanan örgütsel destek işgörenlerin, kendilerine yönetim tarafından katkı yapılacağına ve organizasyonun onları önemsediklerine ilişkin taşıdıkları genel inançtır. Bu destek kendisini çeşitli politika, uygulama ve davranışlarla göstermektedir. İşgörenler kendilerine gösterilen bu desteğe daha fazla sadakat ve performansla karşılık vermektedirler (148).

İnsanların örgüt içerisinde önemli gördükleri değerler/şeyler kendilerine verildiği zaman, algıladıkları örgütsel desteğin yükseldiği, verilmediği zaman da azaldığı belirlenmiştir. Personelin önemli gördükleri değerler/şeyler, işletmeye ve kişiye göre değiştiği için bu unsurların saptanması örgütsel desteğin güçlendirilmesi

açısından önem taşır. Yapılan bir araştırmada mavi yakalı personel için ücret ve iş güvenliğinin önemli olduğu görülmüştür. Beyaz yakalı personel için ise işin ilgi çekiciliği önem sıralamasında en üstte yer almıştır (149).

Çalışanlar, örgütsel destekler konusunda örgütün niyeti ve samimiyeti konusunda inançlarını kaybetmiş olabilirler. Örneğin, örgütte çalışanın memnuniyetini destekleyici nitelikteki çabalar, birçok çalışan tarafından “iyi niyetli çabalar” olarak görülebilir. Fakat o çaba “Çalışanın mutluluğunu iyileştirmek amaçlı güvenilir bir girişimden ziyade toplumun veya insanların gözünde zedelenmiş bir imajın onarılması için üstlenilmişse istenilen etki büyük bir olasılıkla gerçekleşmeyebilecektir.” (150).

Örgütlerin kullandığı usul, yöntem ve uygulamalarında adil olduğunu göstermesi çalışanların örgütsel destek algısını arttırmak açısından faydalı olabilir. Ayrıca bireye duyulan güven ve yaptıklarının örgüt tarafından fark edildiğinin bir göstergesi olan ödüller ile algılanan örgütsel destek arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel destek teorisine göre, çalışanların örgütün temsilcilerinden gördükleri muameleler de genel olarak örgütsel destek algısının şekillenmesinde rol oynamaktadır. Çalışanlar örgüt temsilcilerinin davranışlarının örgüt tarafından teşvik edildiğini ve desteklendiğini hissettikleri ölçüde, onlardan gördükleri muamelelerin örgütsel destek algıları üzerindeki etkisi de artmaktadır (151).

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin artmasında, işletme veya yöneticiler tarafından başarıların ödüllendirilmesi, işgörenlerin kararlarda söz sahibi olması, işgörelere işletme içerisinde değerli gördükleri beklentilerin verilmesi, işgörenlerin işletme içinde ve dışında streslerinin işletme tarafından en aza indirgenmesi ya da bu stresin önüne geçilmesi, rol çatışması ve rol belirsizliğinin ortadan kaldırılması gibi unsurlar önemli faktörlerdendir (152).

Örgüt tarafından değer görmek; onaylanma ve saygı görme, maaş ve terfi alımları, bilgiye ulaşma ve bireyin işini idame ettirebilmesi için gerekli olan diğer yardım konularında faydalar sağlar. Bu karşılıklılık modeli, çalışanlar ve işverenlerin farklı yönelimlerinde uzlaşmalarını sağlar (14).

Örgütle ilişkili sorunlara çözüm arandığında dikkat edilmesi gereken bir husus da, yöneticilerin aldığı kararların bireyleri destekler nitelikte olmasıdır. Örgütsel destek, örgüt ikliminde olumlu bir etki yarattığı gibi aksi söz konusu olduğunda

sorunlu bir örgüt yapısı ile karşı karşıya kalınabilir. Çünkü desteklenmeyen bireyler, örgüt içerisinde bir problem kaynağı haline gelebilir (153).

Çalışanlar örgütün, onların katkılarına değer vermesi ve değişen koşullara göre onlara olumlu veya olumsuz bir tutum sergilemesi konusunda genel olarak aynı düşüncededir. Çalışanlar, örgütün kendilerinin katkılarının farkında olması ve refahlarını gözetmesini de kapsayan bir pozitif veya negatif tutum içerisinde olduğuna inanırlar (13).

Sosyal değişim teorisine göre, başkalarından alınan kaynaklar eğer kaynak sağlayanın kontrolü dışında değil de isteğe bağlı bir seçimin sonucu olarak sağlanıyorsa alıcı tarafından daha çok değer görülür. Bu nedenle, eğer çalışanlar örgütsel ödüller ve maaş, terfi, iş zenginleştirme ve örgütsel politikaların etkisi gibi olumlu iş koşullarını, sendika anlaşmaları veya devletin sağlık ve güvenlikle ilgili düzenlemelerinin bir yaptırımını değil de, örgüt tarafından gönüllü yapılan faaliyetlerin bir sonucu olduğunu düşünüyorsa, bunlar algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkı sağlar (14).

Çalışanların örgütsel destekten en fazla etkilenen bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılıklarıdır. Örgütsel destek ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle, çalışanlar örgütte tutulmak isteniyor ve yüksek örgütsel bağlılık hedefleniyorsa, örgütsek destek bunu sağlamanın en önemli yollarından bir tanesidir. Huzurlu ve rahat bir çalışma ortamı, iyi olan çalışma koşulları, çalışanların fikirlerine değer verilmesi, sorunlarına destek olunması ve başarılarının takdir edilmesi yapılabilecek başlıca uygulamalar olarak sıralanabilir (153).

Örgütsel destek konusu, günümüzde dikkat çeken konulardan bir tanesidir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi uygulamalarla örgütler artık daha bilinçli bir şekilde insan kaynakları faaliyetlerine devam etmektedir. Bu uygulamalar örgütlerde insanın ne kadar önemli bir değer olduğuna dikkatleri çekmiş ve örgütlerin bireylere karşı hassasiyetlerini güçlendirmiştir. Fikirlerine değer verildiğini gören ve örgütün her konuda kendisine destek olduğunu hisseden çalışanlar, örgütü daha fazla sahiplenecek ve daha yüksek performans sergilemeye başlayacaktır. Çalışanların göz ardı edildiği örgüt yapılarında,

örgüt-çalışan etkileşimi oldukça yüzeysel kalacak ve bu durum çalışanların örgütü içselleştirmelerine engel teşkil edecektir (154).

2.3.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi

Çalışanlar örgütün onların çabalarını fark ettiğini örgüt tarafından gösterilen bireysel ilgi ve verilen ödüller ile anarlar. Örgüt tarafından değer görme duygusu, çalışanın kendini örgüte ait hissetmesine ve sonuç olarak iki taraf içinde olumlu bir durumun ortaya çıkmasına yol açar. Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütten olan olumlu izlenimlerine karşılık verme isteğiyle ve birçok durumda somut performans sonuçlarıyla bağlantılıdır (155).

Çalışanlarının refahını önemseyen örgütlerin, çalışanlara iş standartları ve onlardan beklenenleri açıklayarak, çeşitli çalışan rolleriyle ilgili olarak ortaya çıkan çatışma ve belirsizliği azaltması beklenir. Yüksek örgütsel destek algılayan çalışanlar çalıştıkları işletmede kalmaya meyillidir ve düşük seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlara kıyasla iş tatminleri daha yüksek olmaktadır (156). Çalışan ve örgüt arasındaki iyi bir ilişki çalışanın örgütteki seviyesi ve yaptığı işin türüne de bağlı olarak, şeflerin, iş arkadaşlarının, astların veya müşterilerin iyi olan davranışlarıyla sonuçlanabilir (157).

Direkt olarak gerçekleşen etkilerinin yanında, algılanan örgütsel destek dolaylı olarak, rol stresinin belirli tiplerinin etkilerini azaltmaktadır. Algılanan örgütsel destek, rol belirsizliği ve iş tatmini arasındaki negatif ilişki ile çatışma ve örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi azaltır. Özellikle, çalışanların katkılarına değer verdiğini ve onların refahlarını önemseydiğini gösteren örgütler, sadece rol stresinin miktarını azaltmakla kalmayıp işle ilgili konularda beklenen rol stresiyile de baş etmelerine yardımcı olmaktadır. Yüksek derecede örgütsel destek algılayan çalışanlarda, rol belirsizliğinin fazla olduğu durumlarda, daha az iş tatminiyeti düşüşü yaşanmaktadır ve bu çalışanlar, rol çatışmaları fazla olsa dahi düşük düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlara oranla daha az örgütü terk etme eğilimindedirler. Rol stresi ve iş sonuçlarının arasındaki negatif ilişkinin varlığı genel olarak aynıdır ancak yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlarda çok daha az görülmektedir (156).

Psikolojik kontratın sürdürülmesi, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı yarara dayalı ilişki açısından önemlidir. Algılanan çevrenin politik olması, doğası

gereği, psikolojik kontrata çift yönlü olan bağlılığı destekler nitelikte değildir. İşletmenin, bireylerin kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan isteğinin tehlikede olduğu çalışanlar tarafından hissedilirse, bu durum örgütün çalışanların psikolojik refahını sağlamak için destek vermek istemeyeceği şeklinde yorumlanır. Bunun yanı sıra, algılanan örgütsel desteğin karşılıklılık ilişkisinde önemli olan bir konu da, güvendir. Algılanan örgütsel destek yaygın bir şekilde hissedildiğinde, çalışanlar iyi olan eylemlerin ödüllendirileceğine inanırken örgüt ise yeterli seviyede ödüllendirmenin olumlu davranışların devamını sağlayacağına güvenir. Güven önemlidir çünkü bir tarafın önceki çabalarına diğer tarafın karşılık vermeye devam edeceğine yönelik teminatlar azdır. Dolayısıyla, bir tarafın ihmalkarlığı psikolojik yatırımı riskli hale getirir (158).

Örgütsel destek kavramının oluşması için örgütlerde olması gereken özellikleri beş başlıkta toplanmıştır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (159):

- Örgütün işgörenlerine değer vermesi,
- Örgütün işgörenlerin mutluluğunu önemsemesi,
- Örgüt ve işgörenlerin birbirine güvenmesi,
- Örgütün işgöreni etkileyen politika ve faaliyetleri gönüllü yapması,
- Örgütsel politika ve kuralların anlık olaylara göre değişmemesidir.

Bu açıklamalara göre örgütsel destek kavramından söz edebilmek için öncelikle örgütün işgörenlerin mutluluğunu önemsemesi, onlara değer vermesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt içinde bir güven ortamının olması, örgüt politika ve faaliyetlerinin gönüllü olması ve bu politika ve faaliyetlerin uygulanmasında duruma göre farklılık olmaması, bir başka deyişle örgütün politika ve faaliyetlerinde tutarlı olması önem taşımaktadır.

Özdevecioğlu'na (2003) göre destekleyici örgütlerin işgören yaratıcılığı, iş koşulları, örgüt içi iletişim, adalet ve işgörenin takdir edilmesine önem verdiği görülmektedir (153). Selçuk'un (2003) ise örgütte örgütsel destek kavramının oluşması için işgörene değer verilmesi, işgörenin önemsenmesi, örgütte güven ortamının olması, örgütsel politika ve faaliyetlerde gönüllülük ve tutarlılık gibi etmenlere önem verdiği görülmektedir (159). Buradan yola çıkarak destekleyici örgütlerde olması gereken özellikler aşağıda özetlenmiştir:

- İşgörenlerin yaratıcılığını desteklemesi ve işgörenleri bu konuda cesaretlendirmesi,
- İşgörenlerine değer vermesi,
- İşgörenlerini ödüllendirmesi,
- Örgüt içi iletişimin olumlu olması için uğraşması,
- Adaletli olması,
- Örgütte güven ortamının oluşmasını sağlaması,
- Örgütün çalışmalarını ve faaliyetlerini gönüllü olarak yapması,
- Örgüt politika ve faaliyetlerinde tutarlı olmasıdır (153,159).

Örgütsel destek ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel destek algısının işgörende işe karşı olumlu tutumları, örgütsel vatandaşlık davranışını ve performansını arttırdığı; iş stresini, işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür (160). Bu nedenle algılanan örgütsel desteğin oluşmasına öncülük eden faktörler ve bu algının ortaya çıkardığı sonuçlar, algılanan örgütsel destek kavramının daha iyi anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılandığı ölçüye kadar bireylerin örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleri ile birleştirmeleri, sosyal değişim ilişkilerini güçlendirir ve çalışanların performans düzeyini artırır. Algılanan örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel desteğin gelişimi, örgütün çalışanlarını olumlu ya da olumsuz değerlendirdiğine yönelik bir gösterge olarak, çalışanların kendi olumlu veya olumsuz davranışlarını inceleme eğilimine dayalıdır. Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin gelişimi, doğası ve sonuçlarını göz önünde bulundurarak örgütün artan iş çabasını ödüllendirmedeki istekliliğini belirlemek ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamak için çalışanların, örgütün onların katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilendiği hususuyla ilgili global inançlar geliştirdiklerini ileri sürer. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda kişinin işini etkili bir şekilde sürdürdüğü ve stresli durumlarda örgütten gelecek yardımın mevcut olacağı güvencesi olarak da değerlendirildiği için örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin önemli bir dayanak olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel desteğin gelişimi çalışanların örgüte insani karakteristikler verme eğilimi tarafından desteklenmiştir. Levinson, örgütün temsilcileri tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin yalnızca temsilcilerin kişisel motivasyonlarına katkıda bulunmasından ziyade, örgütün

niyetinin göstergesi olarak düşünüldüğünü belirtmiştir. Levinson tarafından önerülen bu örgütün kişiselleştirilmesi, örgütün yasal, ahlaki, finansal sorumlulukları tarafından süreklilik sağlayan ve rol davranışlarını belirleyen örgütsel politikalar, normlar ve kültürler tarafından ve örgütün temsilcilerinin bireysel çalışanlara yönelik kullandığı güç tarafından teşvik edilir. Örgütün kişiselleştirilmesi üzerine, çalışanlar olumlu ya da olumsuz davranışlarını örgütün davranışlarını desteklediği ya da desteklemediği gösterge olarak değerlendirilir. Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katkılarını değerlendirdiği ve onlarla ilgilendiği yönündeki global inançları yansıtır (161).

Algılanan örgütsel destek teorisi karşılıklı norm değerleri ile örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların duygusal bağlılık aracılığıyla borçlarını geri ödemeye teşebbüs edeceklerini ileri sürmesinden dolayı, algılanan örgütsel destek daha güçlü duygusal bağlılığa yol açabilir. Bu ilişki birçok araştırmada desteklenmesine rağmen, algılanan örgütsel desteğin belirgin bir şekilde ve yalnızca duygusal bağlılığa katkıda bulunduğunu göstermemiştir. Örgütsel ödüller ve ödeme, terfi, iş zenginleştirme ve örgütsel politikalara yönelik etki gibi olumlu iş koşulları örgütsel destek algılamalarına daha fazla katkı sağlar. Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, örgütteki farklı politikalar, uygulamalar ve muamelelerden, örgütün kendilerinin iyiliğini ne kadar önemseydiğini çıkarabilirler (162). Ayrıca yöneticiler örgütsel temsilciler olarak hareket etmelerinden dolayı, çalışanların yöneticiden aldığı olumlu davranışlar da örgütsel destek algılamalarına katkı sağlayabilir. İşverenler, ödül ve çıktılarının kontrolünde her zaman işgörenlerden daha fazla güce sahiptir. İşgörenler bu değiş tokuş ilişkisindeki dengesizliğe tepki verseler de, bunun örgüt üzerindeki etkisi, örgütün işgörene vereceği tepkiden her zaman daha az etkili olacaktır. Sahip olunan güçteki eşitsizlikten dolayı işgören, işverene daha çok bağımlı olmak zorunda kalacaktır. Bu bağımlılık da, işveren bağımlılığını da etkileyebilecek şekilde, işgörenin çeşitli örgütsel eylemlere olan duyarlılığını artırmaktadır. Böylece, işgören üzerinde kısmen önemsiz etkiye sahip örgütsel eylemler, çalışanın örgütsel desteği için bir gösterge olarak değerlendirilebilir ve zorunlulukların yerine getirilme olasılığı olarak da görülebilir (161, 162).

2.3.3. Destekleyici Örgütün Özellikleri

İşgörenlerin huzurunu sağlayan ve mutlu olmalarını dikkate alan ve çalışanlarına her zaman destek veren bir işletmede veya yönetimde bulunması gerekli özellikler beş grupta toplanabilir (153):

- *İşletme veya yönetimin işgörenlerin fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alması ve bunları uygulamaya koyması:* İşgörenler kendi fikirlerinin önemsenmesini, öneri ve eleştirilerinin dikkate alınmasını isterler. İşletme veya yönetim tarafından bu öneri ve eleştiriler sayesinde işletme içerisindeki değişikliklerin işgörenlerce hissedilmesi, destek olarak algılanacaktır.

- *İşletme veya yönetimin, işgörelere oldukça iyi ve güvenli iş ortamı sağlaması ve işgörenlerin başarılı olmalarını sonucunda işyerinde sürekli çalışmaları ile ilgili garanti vermesi:* İşgörenlerin beklentilerinden bir diğler önemli olanı güvenli iş ortamının işyeri tarafından sağlanmasıdır. İşgören tarafından yapılan hataların hoşgörü ile karşılanacağı, işgörenlerin başarılı oldukları sürece işyerinde çalışmaya devam edilecekleri ve işyeri tarafından her an işten çıkarılmayacaklarına inanmaları, işgörende destek olarak algılanacaktır.

- *İşletme veya yönetimin, işletmede işgören ilişkilerinin olumlu olmasını sağlaması, işletmedeki işgörenlerin iletişimini ve hakla ilişkiler çalışmalarını maksimum seviyelerde tutması:* Örgütteki ast-üst arasındaki ilişkilerin, üstün ast ile arasındaki ilişkilerin ve üst ile üst arasındaki ilişkilerin maksimum ve olumlu olması, işgörenleri hem motive edecek hem işgörenlerde destek olarak algılanacaktır.

- *İşletme veya yönetimin, işletme içerisinde adam kayırmaması, bütün çalışanlara adaletli davranması, başkalarının hakkını yememesi:* İşgörenler, hak ettikleri zaman haklarının karşılığını almayı önemli görmektedirler. İşletmede yöneticilerin kendilerine yakın hissettikleri kişileri kayırması ve taraflı davranmaları işgören açısından olumsuz algılanacaktır.

- *İşletme veya yönetimin, işgörelere gereken önemi vermesi ve onlara danışmadan bazı kararları almaması:* İşgörenler çalıştıkları işletmelerde her zaman birer sosyal varlık olarak kabul edilmektedirler. Kendilerine önem verilmesini, yaptıkları işin sonucunda yöneticileri tarafından başarıları ile övünölmelerini ve takdir edilmelerini arzu ederler. Bu tür davranışlar sergileyen yöneticiler, işgörenlerin gözünde destek veren yönetici olarak algılanacaktır.

Çalışanlar kendilerinin ürettiği, ortaya koydukları fikirlerin buldukları işletmelerde uygulandığını gördüklerinde bu durum onlar için olumlu bir geri bildirim görevi görmektedir. Çünkü çalışanlar kendi fikirlerinin göz önünde bulundurulmasını, buldukları işletmede değer görmeleri olarak yorumlayacaklardır. Bunun yanı sıra, çalışanlar örgütlerinin, kendi hatalarına karşı toleranslı olduğunu gördüklerinde en ufak bir hatada işlerini kaybedecekleri hissiyle bir korkuya kapılmazlar. Bu da stresten daha uzak ve daha ılımlı bir örgüt iklimini beraberinde getirebilir. Çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin varlığını sağlamak, yöneticiler ve alt kademe çalışanlar arasında olumlu bir iletişim kanalı oluşturabilmek de yine istenilen örgüt ikliminin yaratılmasına yardımcı olacak, çalışanlara motivasyon sağlayarak, bir destek algısı oluşturacaktır. Bir diğer taraftan, örgüt içinde bazı kişilere imtiyazlı davranılması yerine herkesin eşit muameleye tabi olması ve özellikle yönetici konumundaki kişilerin adil kararlar vermesi, çalışanlarda haklarının korunduğu düşüncesini oluşturacaktır. Çalışanların önemsendiğinin bir başka göstergesi ise onların işletmeye yaptığı katkılarının farkında olunduğunun bir göstergesi olarak başarılarının takdir edilmesi olduğu söylenebilir. Yöneticiler bu hususa dikkat ettiklerinde çalışanlarına bu yönden de destek ve motivasyon sağlamış olacaklardır. Çünkü insanlar doğaları gereği yaptıklarının önemsendiğinin farkında olmak ve övgü almak isterler (142, 153).

2.3.4. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar örgütü kişileştirirler (14) ve örgütün onların katkılarına değer vermesi ve refahlarını önemsemesi konularında inançlar geliştirirler (13). Çalışanların, katkılarının örgüt tarafından olumlu değerlendirilmesi ve örgütün onların refahını gözetmesi gibi konulara dair yaptıkları bu genellemeler saygı, bağlılık, duygusal destek ve işyerinde kabul görmenin önemli bir kaynağı olduğu görülmektedir (163). Çalışanlar örgütün, kendilerinin takdir edilme, onaylanma ihtiyacını karşılamak için ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olan daha büyük çabalarını ödüllendirmeye hazır olduğunu belirtmek için olan davranışlarından yola çıkarak, örgütün kendilerine olan bağlılıkları konusunda hükme varırlar. Örgütsel desteğin, çalışanların, onların artan çabalarının ödüllendirileceğine yönelik inancı olduğundan, böyle bir desteğin çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırması beklenmektedir. İşe yönelik çabaların boyutunu belirleyen faktörler ise çalışanların maddi veya sembolik yarara dayalı karşılıklılık ideolojisine bağlı olarak değişiklik

göstermektedir (13). Bu varsayımlar çerçevesinde, örgütsel destek teorisi çalışan-ışveren arasındaki karşılıklı ilişkinin rollerine genel bir bakış açısı getirir (14).

Bu kuram, işgörenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılar ve işgörenin gösterdiği iş çabasını ve örgüt değerlerine yaptığı katkıyı değerlendirir. Görüldüğü gibi örgütsel destek kuramı işgörenin sosyoduygusal ihtiyaçlarının karşılanmasının sonucunda ortaya çıkmıştır. İşgören, ihtiyacı olan sosyoduygusal kaynaklara örgüt aracılığı ile ulaşırken örgüt için daha fazla çalışmaya başlar ve işgören ve örgüt arasında karşılıklı bir değişim meydana gelir (14).

Algılanan örgütsel destekle ilgili olarak literatürde, Sosyal Değişim Kuramı, Karşılıklı İlişki Norm Kuramı, Lider-Üye Kuramı ve ERG Kuramı gibi temel teoriler geliştirilmiştir (13).

2.3.4.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir. Liu'nun (2004) aktardığına göre, sosyal değişim ilişkileri, iş görenler arasındaki karşılıklı desteğin değişimidir (164). Bundan dolayıdır ki değişim denince yani bütün varlıklar; sosyal değişim denince de yalnızca insan akla gelmektedir. Sosyal değişimin yaygınlaşması ile birlikte bu değişimin farklı özellikleri ve anlamı incelenmiştir. Buna göre, insanlar sahip oldukları kaynakların az olmasından dolayı sosyal değişime maruz kalmaktadırlar. Sosyal değişimde güven, belirsizliği azaltmada önemli bir unsurdur. Bu güven, etkileşim içerisindeki tarafların duygusal bağlarını geliştirmesi ile ilgilidir. Güvenin sağlanması ve bu güvenin günden güne artması nedeniyle sosyal değişime maruz kalmış tarafların güvenilir olduklarını yavaş yavaş göstermeleri ve birbirlerine karşı güven duygusu geliştirmeleri gerekmektedir (165).

Sosyal değişim kuramını çıkış noktası olarak alan, Eisenberger ve arkadaşları (1986; 1990) algılanan örgütsel desteğin, işgörende, örgütsel amaçları desteklemeye yönelik iş davranışları oluşturarak işgörenin örgüte geri ödeme yükümlülüğü hissettirdiğini iddia etmektedirler. Sosyal değişim kuramı aynı zamanda işgören motivasyonunu anlamının ve bu motivasyonun örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki önemine dikkat çeker (15).

Örgütsel desteğin geliştirilmesi, örgütün kişisel (humanlike) yönlerinin ortaya koyulmasını ve örgütün insani özelliklerinin benimsenmesi için işgörenlerin

cesaretlendirilmesini gerektirir. Örgütün insanı örgüt politikası, örgüt normları ve örgüt kültürü tarafından örgütün yasal, ahlaki ve ekonomik yönlerinin düzenlenmesini içine alır. Bu noktada gerekli rol davranışları belirlenir ve örgütün değerleri işgörenin kişisel değerlerinin üzerine çıkar (14).

2.3.4.2. Karşılıklı İlişki Norm Kuramı

Yılmaz ve Görmüş'ün (2012) aktardığına göre, Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen karşılıklılık norm kuramı, algılanan örgütsel desteği oluşturan temel kuramlardan birisidir. İşgörenlerde karşılıklılık normların söz konusu olabilmesi için öncelikle bireylerin kendilerine yardım edenlere karşı yardım etmeleri ve onlara zarar verecek herhangi bir davranıştan kaçınmaları gerekmektedir. Bu kuramın evrensel olma özelliği vardır. Fakat bu özellik karşılaşılan durumun koşullarına, bireylerin kendilerine has özelliklerine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebilmektedir. Bireyler kendilerine yardım edenlere karşı yardım edeceklerdir. Çalışma ortamı içerisinde işgörenler, yöneticilerinden algıladıkları eşit davranışlara ve tutumlara karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı içerisinde hissedeceklerdir (166).

2.3.4.3. Lider-Üye Değişimi Kuramı

Güner'in (2002) aktardığına göre, Lider-Üye Değişimi Kuramı ilk olarak Graen ve arkadaşları (1973) tarafından ileri sürülmüştür. Bu kuramda, zamanın yeterince astlara ayırılmaması nedeniyle liderler astlarının küçük bir bölümü ile özel ilişkiler kurabilmektedirler. Liderler tarafından kendilerine daha çok güvenilen bireylere, daha fazla zaman ayırır ve ilgi gösterirler. Bununla birlikte bu kişiler genellikle liderler tarafından özel ayrıcalıklara da sahip olurlar. Diğer astlar ise, liderlerin çok az bir zamanını onlara ayırması, küçük ödüllerle ve yok denecek kadar az ayrıcalıklarla yetinirler. Bu teoride liderlerle astlar arasındaki ilişki resmi olarak devam eder (167).

Lider-üye değişiminin kalitesi, liderin çalışanlarına gösterdiği ilgi ve desteğin, sağladığı kaynakların düzeyini göstermektedir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde lider, çalışanlarının gelişimine katkı sağlamakta ve onlarla bireysel düzeyde ilgilenmektedir (168). Lider çalışanlarının bireysel gelişimine önem vermekte,

çalışanlarını rutin olmayan işlerle görevlendirmekte, çalışanlarına güvenmekte ve duygusal anlamda da destek sağlamaktadır (169).

2.3.4.4. ERG (Existence-Relatedness-Growth) Kuramı

ERG kuramı Alderfer (1972) tarafından ortaya koyulmuştur. Bu kuramın temelinde ihtiyaçlar bulunmaktadır (164). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne dayanılarak yapılan deneysel araştırmalar sonucunda gereksinimlerin iki büyük kümede toplanma eğilimi gösterdiği anlaşılmıştır. İşte bu verilere dayanılarak çalışma ortamında benzer bir kuram geliştirilmiştir. Bahsedilen ERG Kuramında gereksinimler/ihtiyaçlar sırayla şu üç kümede toplanmıştır (164, 170):

- **Varlık (Existence):** Aç ve susuz kalma, güvenli bir ortam gibi fizyolojik gereksinimler bu grup içerisindedir. Buradaki asıl amaç insanların fizyolojik gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Bu gereksinimlerin giderilmesi de örgüt kaynaklarının yeterli olmasına bağlıdır.

- **İlişki (Relatedness):** İnsanların kendileri için önemli olan diğer insanlarla ilişki içinde bulunma arzuları bu grup içerisindedir. Sadece bu gereksinimlerde karşılıklılık vardır. Doyuma ulaşmak için başka insanlarla birlikte olmak şarttır. Buradaki başka insanlardan kasıt, düşünce ve duyguların paylaşıldığı diğer kimselerdir.

- **Gelişme (Growth):** İnsanların kendileri ya da çevreleri üstünde yaratıcı ve üretici eğitim yapması, yeteneklerini kullanması ve yeni yetenekleri geliştirme istekleri de bu grup içerisindedir.

2.3.5. Örgütsel Desteğin Belirleyicileri

Örgütsel destek hem çalışanların özellikleri hem de örgütün uygulamaları doğrultusunda şekillenmektedir. Shore ve Shore'un (1995) vurguladığı "insan kaynakları uygulamaları" işgören ve örgüt arasındaki değişim ilişkilerinde önemli bir rol oynamaktadır (171). İnsan kaynakları alanındaki araştırmalarda, insan kaynakları uygulamalarının işgörenin becerilerini ve motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ve bu uygulamaların örgüt için stratejik bir öneme sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (172).

İnsan kaynakları uygulamaları, örgütün ödüllendirme uygulamalarını, kariyer geliştirme fırsatlarını, işgörene verilen sosyal desteği, iş koşullarının düzenlenmesini içermektedir. Aynı zamanda işgörende kendisi ile ilgilenildiği duygusunu hissettirmekte ve bu duygu işgörende örgütsel destek algısının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Liu'nun (2004) yaptığı araştırma sonucunda insan kaynakları uygulamalarına sahip olan örgütlerde, işgörenlerin örgütsel destek algısının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (164). Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarının Rhodes ve Eisenberger'in (2002) vurguladığı "örgütsel ödüller ve iş koşulları" ile örtüştüğü söylenebilir (14). Örgütsel desteğin belirleyicileri kısaca incelenmiştir.

2.3.5.1. Adalet

Örgütsel destek, çalışanların örgütleri tarafından gördükleri muamele ve bu muamelelerin karşılıklılık ilkesine göre çalışanlar tarafından yargılanması doğrultusunda şekillenmektedir. Bu nedenle bir örgütün çalışanlarına değer vermesi ve onlara iyi davranması, çalışanların kendilerini örgüte adayarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması ile sonuçlanır. Performansa göre terfi prosedürü gibi, bir durum üzerinden varılan adalet yargısı, o izlenimin edinildiği birey ile bağdaştırılır ve o bireye karşı olan tüm tutum ve davranışları etkiler. Örgütsel destek ve adalet, etkili bir iş tutumunun yaratılmasına öncül olur (173).

İşgörenler karar sürecine dahil edilmeli ve kararlar uygulanmadan önce yeterli ve doğru bilgi alınmalıdır. Bazen etkileşimsel adalet olarak da adlandırılan işlemsel adaletin sosyal yönü, kaynak dağılımında kişilerarası davranışların kalitesini içermektedir. İşlemsel adaletin sosyal yönleri, işgörenlere itibar, saygı ve işgörenlere sonuçların nasıl belirlendiği hakkında bilgi vermeyi kapsamaktadır (14).

Örgütsel adalet kavramı alanyazında genelde dağıtıcı adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet olarak ele alınırken Greenberg 1993 yılında etkileşimsel adalet boyutunu "kişilerarası" ve "bilgi" adaleti olarak ikiye ayırarak yeni boyutlar eklemiştir (174, 175).

Adams'ın eşitlik teorisine dayanan dağıtıcı adalet, işgörenin bulunduğu örgüte olan katkısına ideal karşılığı almasını ifade eder (176, 177). İşgören yaptığı işin karşılığında aldığı sonuçları başkaları ile karşılaştırır. Bunun sonucunda kendisine haksızlık yapıldığını düşünebilir. Bu düşünce işgörenin örgüt ile olan ilişkisini

olumsuz yönde etkiler. Burada esas olan işgörenin dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde yararlandığını hissetmesidir. Eğer işgören örgüt içerisindeki uygulamalarda adaletsizliklerle karşılaştığına inanırsa örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen davranışta bulunabilir (153).

İşlemsel adalet, kuralların işgörelere adil olarak uygulanması ile ilgili bir kavramdır İşlemsel adalet genel olarak, örgütsel bağlılık ve örgüte güven gibi örgütsel tutumlarla ilişkilidir. Eğer işgören bu süreçlerde herhangi bir haksızlık yapıldığını düşünürse, bu durum işgörenin örgüte olan güveninin azalmasına ve dolayısıyla işgörenin örgüte olan katkısının azalmasına neden olabilir (163).

Örgütsel adaletin ve örgütsel desteğin düşük olduğu durumlarda işgören için adalet ve intikam duyguları motive eden güç olur. Shore ve Shore'nin (1995) aktardığına göre, Parks ve Kidder (1994) bu durumu "öc alma" duygusu olarak ifade eder. Örgütsel destek olmadığında işgören adaletsizlik duygusu ile hareket eder. Bunun sonucunda oluşan örgüte karşı yükümlülük duygusunun azalmasıyla işgören örgüte karşı yıkıcı davranışlarda bulunur veya örgütten ayrılır (178).

Örgütsel adaletin yüksek, örgütsel desteğin düşük olduğu durumlarda işgören için araçsal motivasyon söz konusudur. İşgören örgütün adaletli olduğunu düşünür; ancak örgüte özel bir bağlılık göstermez. (178).

Örgütsel adaletin düşük, örgütsel desteğin yüksek olduğu durumlarda ise işgörenin kişisel çıkarları motivasyon için önemlidir. Örgütten destek gördüğünü hisseden işgören aynı zamanda örgütün adaletsiz davrandığını düşünür. İşgören yüksek performans gösterme gibi davranışları örgütsel ödülleri kazanmak için yapar; ancak örgütsel davranış olarak görülen davranışları yapmaktan kaçınır. Bu durumda işgörenin, yönetimin davranışlarını etkilemesi söz konusudur. Ayrıca işgören oldukça stres altındadır ve daha fazla adaletli olduğunu düşündüğü başka iş ortamları arar (179).

Rhoades ve Eisenberger'e göre de (2002) işgörende örgütsel desteği oluşturan en önemli faktör adalettir. Özellikle örgütteki dağıtıcı adalet, işgörenin örgütsel destek algısı ile olumlu yönde ilişkilidir (14). Shore ve Shore'a (1995) göre ise örgütsel destek algısı dağıtıcı ve işlemsel adalet ile olumlu yönde ilişkilidir. Araştırmalar

işgörenin düşük örgütsel adaleti algıladığında, işten ayrılmayı tercih ettiğini göstermektedir (178, 180).

Görüldüğü gibi örgütsel adalet ile örgütsel destek arasında yakın bir ilişki vardır. Bu ilişkide beklenenin ve istenenin örgütsel adaletin ve örgütsel desteğin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel adaletin ve örgütsel destek alınının yüksek olduğu bu durumda işgören, örgüte karşı hissettiği yükümlülük duygusu ile örgüte karşı daha fazla bağlılık gösterecektir.

Yapısal belirleyiciler, kararlar uygulanmadan önce yeterli bilgiyi kapsayarak, çalışanları etkileyen kararlarla alakalı politikaları ve resmi kuralları kapsar. İşlemsel adaletin sosyal yönleri, kaynak paylaşımındaki kişilerarası davranış kalitesini ele alır. Sosyal yönler, sonuçların nasıl belirlendiğiyle ilgili olarak çalışanlarına bilgi sağlamayı ve saygılı davranmayı kapsar (162).

2.3.5.2. Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları

Örgütsel destek teorisine göre, iyi olan iş koşulları çalışanların katkılarının olumlu değerlendirilmesinin onlara bildirimine katkı sağlar. Bu durum ise örgütsel desteği arttırmaktadır (14).

Çalışanlar, örgütün kendilerine olan davranışlarını değerlendirirken, örgütten algıladıkları sağduyuyu da göz önünde bulundururlar. Örgütün çalışanlarına yüksek derecede sağduyu ile yaklaşması, çalışanların üzerindeki yükümlülük duygusunu arttırmakta ve psikolojik kontrata dış etkilere kıyasla daha güçlü bir katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgütleri tarafından gördükleri takdirin yüksek oluşu, düşük oluşuna kıyaslandığında, örgütsel desteğe çok daha fazla katkı sağlayabilmektedir. Örgütler olumlu iş koşulları sağlayarak, örgütsel desteği arttırabilir ve olumsuz iş koşullarının etkilerini azaltabilirler. Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütlerinin davranış ve politikalarını değerlendirmeleriyle yüksek derecede ilintilidir. Müdürler ve şefler, takdir edici bir ortam sağlayarak ve iyi niyetli, olumlu yaklaşımlar göstererek örgütün çalışanlarına olan bağlılığını belirgin hale getirebilirler. Örneğin, çalışan memnuniyetini yükseltmek amacıyla, çalışanlara yıllık izine ek olarak birkaç günlük şahsi izin verilmesine yönelik yeni bir yönetmelik geliştirilebilir (13).

Rhoadesve Eisenberger (2002)'e göre yöneticiler, örgütün temsilcileri olarak hareket etmelerinden ve astların performansını yönlendirmede ve değerlendirmede sorumlu olmalarından dolayı, çalışanlar örgüt desteğinin göstergesi olarak yöneticilerinin onlara karşı olan olumlu ya da olumsuz tutumlarını incelerler (14).

Çalışanların örgütleri değerlendirme aşamaları, insan ilişkilerini değerlendirme aşamalarıyla aynı şekildedir. Kaynakların, alıcı tarafından talep edilmeden, karşı tarafın gönüllülüğü ile verilmesi, alıcı tarafından daha fazla değer ve saygı görmektedir. Bu durum, çalışan ve örgüt arasında da aynı şekildedir. Örgütün gönüllü katkıları, çalışanlar tarafından daha fazla değer görür (151).

Ödül, çalışanların işle ilgili ihtiyaçlarını karşılar ve beklenin üzerinde edim gösterilmesi karşılığında verilen özendiricilerdir (19). İşgörenin başarılı bir performans sergilemesi için teşekkür mesajı iletmenin bir yolu olarak da tanımlanabilir (67). Ödülleri kullanacak yöneticilerin kişisel farklılıkları göz önünde bulundurmaları, kişinin işinden ne beklediğini anlamaları ve bu beklentilere karşılık veren ödüller yaratmaları gerekmektedir (181).

Kişiler ihtiyaçlarını giderecek ödüllere önem verirler. Özendirici olan her şey ödül olabilir. Bu nedenle yönetici işgörenin ödülü niye istediğini, ne kadarlık bir ödül istediğini ve ödül olarak ne istediğini bilmelidir (182).

İşgörenleri işe özendirmek için kullanılan ekonomik ödüllerin gösterilen başarıdan hemen sonra verilmesi ve yaptığı iş ile orantılı olması gerekir (67). Kullanılan ekonomik ödüllerde ödülün miktarı, yakınlığı ve değişmezliği, diğer bir deyişle sabit olması önemlidir. Ödülün miktarı yapılan işe uygun olmalı ve ödül işgörenin ulaşabileceği kadar yakın olmalıdır. Ayrıca ödül sürekli değişmemeli, başka bir deyişle tutarlı olmalıdır. Bunun sonucunda işgücü devrinde ve işe devamsızlıkta azalma, verimlilikte ve yaratıcı önerilerde artış olacaktır (19).

Örgütsel destek kuramına göre ödüllerin ve bu ödüllere ulaşacak fırsatların olması işgörenin örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilemektedir. Bazı araştırmalarda işgörenin aldığı ödülleri diğer kişilerle karşılaştırdığı ortaya çıkmıştır. Burada işgören örgütün dağıtıcı adaletini değerlendirmektedir (13).

Diğer bir iş koşulu ise özerklidir. Özerklik, bireyin dıştan gelecek müdahalelerden bağımsız olarak kendi hayatını yönetmesidir (60). Örgütsel açıdan ele alındığında özerklik, işgörenin işi nasıl yapacağına kendisinin karar vermesidir. İşgörenin özerkliğe sahip olmasının, onun örgütsel destek algısını arttırdığı görülmektedir. Yoon ve Lim'e (1999) göre, yüksek özerkliğe sahip çalışanlar bunu içsel ödüllerin bir çeşidi olarak görmekte ve bu sonucun yöneticiden kaynaklandığını algılayarak yönetici desteğinin fazla olduğunu düşünmektedirler (183).

Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, artan performans, azalan devamsızlık ve düşük personel devri olasılığı göstermişlerdir. Bunun tersi olarak, çalışanlar genellikle örgütün onlara olan bağlılığıyla ilgilenirler. Örgüt tarafından önemsenmiş olmak, onay, saygı, ödeme ve terfi kişinin mesleğini daha iyi yürütmesini sağlayarak, bilgiye ulaşma ve daha fazla yardım gibi faydalar sağlayabilir. Karşılıklı normlar, çalışanların ve işverenlerin bu belirgin uygulamaları bağdaştırmalarını sağlar. Örgütsel desteğin önemli bir boyutu da bu desteğin ne dereceye kadar isteğe bağlı olarak görüldüğüdür. Takdire bağlı bir ödüllendirme yapıldığında, çalışanın örgütü koruma eğilimi artmaktadır ve böylece algılanan örgütsel destek gelişmektedir. Eğer aynı ödüllendirme resmi bir otoritenin yaptırımıyla gerçekleşirse, örgütsel desteğin gelişimine daha az katkı sağlayacaktır. Örgütsel destek deki sosyal değişim ilişkisinin önemli bir unsuru da güvendir. Çalışanlar işveren bağlılığını kabul ettikleri zaman, örgütün onların iyi performansını ve vatandaşlık davranışlarını ödüllendirmeye devam edeceğine güvenirler. Güven, sosyal değişim ilişkisinde eleştiriye açık bir unsurdur. Çünkü her iki taraf da yaptığının karşılığını alamama riski taşımaktadır. Ödüller hemen gelmeyebilir. Fakat sonunda karşılıklı değişim ilişkisinde bir denge sağlanacaktır. Örneğin, örgüt işe yeni başlayan birinin yaptığı yatırımların karşılığını almadan işi bırakabileceğini bilerek eğitimi için büyük miktarlarda para harcayabilir, yatırım yapabilir. Bunun tersi de olabilir. Bir çalışan, örgüt sonunda çabalarının karşılığını verecek diye saatlerce çalışarak iyi bir vatandaşlık örneği gösterebilir. Çalışan ve örgüt arasındaki sosyal değişimin sürekliliğini sağlayan güven yıkılabilir (119, 161).

Selçuk'un (2003) aktardığına göre, Richardson 2003 yılındaki çalışmasında örgüt tarafından verilen her ödülün örgütsel desteği olumlu yönde etkilemediğini savunmuştur. Gerekçe olarak da ödüllerin, örgütsel desteği olumlu etkileyebilmesi için

bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerden ilki, ödüllerin çalışanların ihtiyaçlarına ve örgütün kültürüne uygun olmalıdır. Özellikle çalışan kişiye yönelik verilen ödüller daha değerli kabul edilmektedir. İkinci olarak, ödüller maddi ödüllerden çok manevi ödüller niteliğinde olmalıdır. Çünkü çalışanlar maddi ödüllerden ziyade manevi ödüllere daha çok değer vermektedirler (159).

Örgütsel destek, çalışanın çalışma isteğini artıran bir faktördür. Örgüt tarafından çalışanın örgüte yaptığı katkılarının takdir edilmesi ve çalışana değer verildiğinin hissettirilmesi çalışanın örgütlerine karşı güven duygusu geliştirmesini sağlayacaktır. Güven ortamında bulunan çalışan, örgüt içinde yaptıkları ise daha çok önem verecek ve daha çok çaba sarfedecektir. Bu süreç içerisinde çalışanın başarılı olma olasılığı daha da artacaktır sonuç olarak çalışanın başarılı olması örgütün başarılı olmasını sağlayacaktır (184).

2.3.5.3. Yönetim Desteği

İşgörenler, örgüt değerleriyle kendi değerlerini ortak gördükleri zaman kendilerini güvende hissederler. İşgörenler örgütü kendileri gibi kişiselleştirirler. Örgütsel destek kuramına göre, işgörenin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve örgütün ödüllendirmeye hazır olması örgütsel desteği artırır (13,14). Bu sosyal takas yaklaşımı karşılıklılık yaratır ve işgörenler örgüt için daha fazla çalışmaya başlar. Bu yüzden algılanan yönetim desteği (perceived supervisor support) oldukça önem taşımaktadır. Çünkü yöneticiler işgörenleri değerlendirme ve yönlendirme sorumluluğuna sahiptir. İşgören de kendisine verilen örgütsel desteğe karşılık yönetimin uygun gördüğü işleri yapmakla yükümlüdür (185).

Yönetici ve işgören arasındaki bu takas ilişkisi alanyazında lider-üye etkileşimi veya yönetici-ast takas kuramı (Leader-Member-Exchange-LMX) olarak yer almaktadır. Lider üye etkileşimi resmi örgütlerin altyapısına karşı yönetici ile işgören arasındaki kişilerarası etkileşimi geliştirir. Lider-üye ilişkisi sonucunda işgörene ilave destek, geri bildirim ek kaynak gibi fırsatlar sağlandığı için işgörenlerin performansları daha artar. İşgörene sunulan bu fırsatların işgörenin yönetim desteğini daha fazla algılamasına neden olacağını söylemek mümkündür (186).

Yönetim desteği aynı zamanda yöneticilerin statülerinin algılanmasına da yardım eden bir faktördür. İşgörenlerin özellikle sosyoduygusal ihtiyaçlarının

karşılanmasında yardımcı olan yöneticiler, işgörenler tarafından olumlu karşılanmaktadır. Bu durumda işgörenler yöneticilerin kendilerine yardım edeceğine inanmakta ve yönetime ve örgüte olan güvenleri artmaktadır (14). Yönetim ve çalışan arasındaki bu karşılıklı olumlu ilişki işgören ve örgüt arasındaki uyuma olumlu yönde etki edecektir; çünkü işgören-örgüt arasındaki uyumun bir boyutunda bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ve örgütün beklentilerinin gerçekleştirilmesi vardır (187).

Çalışanlar örgütlerinin kendilerini değerlendirmesiyle ilgili olarak global inançlar biçimlendirdikleri için yöneticilerin çalışanlarının katkılarını değerlendirdiği ve onların refahıyla ilgilendiği dereceye kadar çalışanlar genel bakış açıları geliştirirler. Yöneticiler, örgütün temsilcileri olarak hareket etmeleri ve astların performansını yönlendirmede ve değerlendirmede sorumlulukları olmasından dolayı çalışanlar örgüt desteğinin göstergesi olarak yöneticilerinin onlara karşı olan olumlu ya da olumsuz tutumlarını incelerler. Buna ilaveten, çalışanlar yöneticilerinin astların değerlendirilmesini daha üst yönetime ilettiklerini, böylelikle algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların yönetici desteğini ilişkilendirmesine katkı sağladığını algılayabilir. Ayrıca çalışanlar yöneticinin örgüt içinde ne kadar fazla statüye sahip olduğuna inanırlarsa, örgütün amacı için yöneticinin eylemlerine o kadar katkıda bulunurlar. Yöneticilerden gelen destek, aynı zamanda lider-üye etkileşimi ve yönetici düşüncesini içeren ilgili ölçümlerde de değerlendirilir (162).

Sosyal değişim çerçevesini benimseyerek, bu gibi inançların çalışanların, örgütlerinin kendilerine olan bağlılığıyla alakalı çıkarımların temelini oluşturduğunu tartışmışlardır. Yüksek seviyeli algılanan örgütsel destek, zorunluluk hissi yaratır. Böylece çalışanlar sadece işverenlerine bağlı olmaları gerektiğini hissetmezler ve örgütsel amaçları destekleyen davranışlar göstererek, işverenlerin bağlılığına yönelik zorunluluk hissederler. Yani, çalışanlar kendilerine yönelik işveren bağlılığının derecesiyle orantılı tutum ve davranışlara sahip olarak, örgütle olan değişen ilişkilerinde denge ararlar. Olumlu iş deneyimleri, çalışanlarda duygusal ve normatif bağlılığın gelişmesine yol açabilir. Algılanan örgütsel destek, örgüte yönelik duygusal bağlılığı güçlendirdiği için yüksek derecede algılanan örgütsel desteğe sahip çalışanların, daha güçlü bağlılık ve sadakat göstermeleri beklenir. Çalışanların, örgütün onun katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilenmesiyle alakalı olarak global inançlar oluşturmaları nedeniyle algılanan örgütsel destek örgütün çalışanlarına

bağlılığının ölçümü olarak incelenebilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın örgütün ona bağlılığını algılaması, çalışanın örgüte yönelik olan bağlılık seviyesini artırabilir. Bu yüzden, çalışanlar genellikle örgütün kendilerine olan bağlılığı ile ilgilenirler (161,162).

2.3.5.4. İş Güvencesi

İş güvencesi, Herzberg (1968) tarafından, örgütün çalışanlara sağladığı iş imkanının sabitliği olarak tanımlanmıştır (74). Meyer ve Allen'a göre, örgütün iş devamlılığını sağlaması, çalışanların ise iş tanımlarının gerekliliklerini yerine getirmeleri ve hatta bu rollerin ötesinde sorumluluk almak istemeleri örgütsel etkinliği beraberinde getirmektedir. İş güvencesi, çalışanların sağlığı, psikolojik anlamdaki refahları, iş tatminleri, personel devir hızı ve örgütsel bağlılık açısından çok fazla önem teşkil etmektedir (74, 188).

Bunun yanında, örgütün küçülme yoluna gittiğini algılayan çalışanların bunu bir tehdit olarak algıladıkları halde ekonomik olarak işe yüksek ihtiyaçları olduğunda bu duruma iş performanslarını yükselterek karşılık verdikleri görülebilmektedir. Bu nedenle bazıları bu durumu bir tehdit, psikolojik kontratın ve güvenin ihlali olarak nitelendirirken diğerleri bu durumu daha fazla sorumluluk almak için bir fırsat olarak görmektedir (189).

Bu gibi ihtiyaç tamamlanmaları çalışanların, üyelik ve rol statülerini kendi sosyal kimlikleriyle birleştirerek örgüte yönelik güçlü bir bağlılık hissi meydana getirirler. Algılanan örgütsel destek bu nedenle çalışanların amaç ve anlam duygularına katkıda bulunur ve duygusal bağlılığın önemli bir öncülü olarak algılanmalıdır. Değişim ilişkisi çerçevesinde, çalışanların daha fazla mesai yaparak örgüte yatırım yapmaları, onlarda daha fazla örgütsel zorunluluk yaratacaktır. Eğer örgütler işten çıkarma yoluyla işgücünü azaltırsa ya da işveren bağlılığından yoksun örgütsel eylemler yürütecek olurlarsa çalışanlar örgüt yararına fedakarlık yapmaktan kaçınabilirler (190).

2.3.5.5. Otonomi

Otonomi ile ifade edilmek istenilen, çalışanların işlerini idame ettirirken algıladıkları kontroldür. Bunlar, planlama, iş prosedürleri ve görev çeşitliliğini içerir. Örgütlerin, çalışanların işlerini yürütürken doğru kararları alacaklarına yönelik

inançları örgütsel desteğe katkı sağlar (13). Örgütler insan kaynakları faaliyetlerini çalışanların yeteneklerini geliştirme amaçlı olarak zenginleştirebilirler. Başlangıçta yapılacak olan çalışmalar işe alınan çalışanların kalitesini artırma ya da mevcut çalışanların yetenek ve kabiliyetlerini geliştirme odaklı olabileceği gibi her ikisini de kapsayabilir. Geliştirilmiş işe alım süreçleri geliştirilerek potansiyeli işe en uygun olan çalışanlar işe alınabilir. Bütün bunların sonucunda ise örgütün performansının yüksek olması beklenmektedir (191). Bir örgütte yüksek olan otonomi seviyesi beraberinde yüksek iş tatminini de getirmektedir (192).

2.3.5.6. Rol Stresi Kaynakları

Çalışanların işle ilgili stres kaynaklarını, işin doğasına yahut örgüte dışarıdan olan baskılara değil de, örgüt tarafından kontrol edilebilen koşullara atfetmesi algılanan örgütsel desteği azaltmaktadır. Bu etkenler, algılanan örgütsel desteğin de azalmasına yol açmaktadır: Aşırı iş yükü, verilen zamanda çalışanın yapabileceğinden fazlasının talep edilmesi, çalışanların iş tanımlarının açık olmamasını içeren rol belirsizliği ve rol çatışmaları şeklinde belirtilebilir (14). Yüksek derecede rol çatışması ve rol belirsizliği algılayan çalışanların işlerinden duydukları tatmin de daha az olmakta ve durumun negatif sonuçları hem çalışanları hem de örgütü etkilemektedir (193).

Örgütlerde işgörenler arasında içtenliğe ve samimiyete dayalı bir iş ortamı oluşturulması için öncelikle güven duygusunun oluşturulması gerekir. Çünkü örgütsel güven örgütler açısından örgütsel bağlılık, verimlilik, işe devamsızlıkta azalma gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (194).

Stres, bireyin çevresel uyaranlara yeterli ya da araçsal olarak tepki vermesini engelleyen bir dizi koşul veya bireyde sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan tepki süreci olarak tanımlanmaktadır (60). Çalışma hayatına giren birey, diğer işgörenlerle iletişim kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki gruplara dahil olmaya çalışmaktadır (195).

2.3.5.7. Eğitim Olanakları

Gelişim faaliyetlerinin algılanan örgütsel destek ile pozitif bir ilişkisi vardır. Resmi ve resmi olmayan eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılan çalışanların

katılmayanlara kıyasla algıladıkları örgütsel desteğin daha fazla olduğu görülmüştür (179).

Yüksek bağlılık stratejisini yansıtan faaliyetler örgütün tamamına yayılan, çalışanların bağlılık ve motivasyonlarını etkileyen insan kaynakları politika ve prosedürlerinden oluşur. Bu faaliyetler, çalışan seçimi, kapsamlı eğitim ve gelişim faaliyetleri gibi çalışmalarını içerir (196).

Tansky ve Cohen'de hastane çalışanlarına uyguladığı çalışmasında eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların, algıladıkları destek düzeyinin de yüksek olduğu ve örgütlerine daha fazla bağlandıkları görülmüştür (197).

2.3.5.8. Çalışan Özellikleri

Çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri ve demografik özellikler, örgütsel desteği etkileyen bazı değişkenlerle farklı etkileşimlerde bulunarak, çalışanların örgütsel destek algılarını etkileyebilmektedir.

2.3.5.8.1. Kişilik

Kişilik, örgütün çalışanlara olan muamelelerinin, çalışanlar tarafından iyi niyetli ya da art niyetli olarak yorumlanması aşamasında etkilidir. Başka bir açıdan, olumlu izlenimler edinen çalışanlar diğerleri üzerinde olumlu izlenim bırakmaya da çabalayabilir. Bu durum ise söz konusu çalışanın diğer çalışanlarla ve şefiyle daha etkili ilişkiler geliştirmesine yol açar. Aksinin gerçekleştiği durumlarda ise saldırgan tutumlar ve işten ayrılma davranışı ortaya çıkarken, olumlu iş ilişkileri geliştirilemez, böylece algılanan örgütsel desteğin düştüğü görülür (14).

Çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması, şirket tarafından verilen örgütsel desteği olumlu ya da olumsuz bir algıya çevirebilir. Örneğin hırslı çalışanlar için yükselme olanakları veya ücret tatmini örgütsel destek algısını artırırken, başarıya yönelik bireyler için takdir edilme, örgütsel destek algısını daha fazla artırabilir (148).

2.3.5.8.2. Demografik Özellikler

Çalışanlara ait demografik değişkenler çoğunlukla algılanan örgütsel destek ve hipotezi öne sürülen öğelerin arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmaktadır. Bu özellikler yaş, eğitim, cinsiyet ve çalışma süresini içerir. Örneğin; örgütte tatminsiz olarak çalışan kişilerin işten ayrılma ihtimali diğerlerine göre daha yüksek olabilecek iken, söz konusu çalışan uzun süredir o örgütte bulunuyorsa bu durum, tıpkı algılanan örgütsel destek seviyesinde olduğu gibi, örgüt tarafından birçok konuda olumlu bir manzara ortaya çıkmasını sağlayabilir. Algılanan örgütsel desteğin konu edinildiği hiçbir çalışmada, kontrol değişkeni olarak oldukça kullanışlı olduğundan, demografik özellikler göz ardı edilmemiştir (14).

Yoon ve Lim 1999 yılında Kore'deki hastane çalışanlarının işyerinde örgütsel desteği inceledikleri çalışmalarında, uzun süre çalışmış işgörenlerin örgütlerinden daha fazla destek gördüklerini öne sürmüşlerdir. Bunun nedenini, uzun süre çalışanların daha fazla sosyal ilişki kurdukları yönünde açıklamışlardır (183).

Bir işgörenin örgütün kendisine destek olduğunu kendini düşündüğünü ihtiyaçlarını önemseydiğini, kısacası değer verildiğini düşünmesi onun verdiği hizmetin kalitesine de etki edecektir. Kısacası, algılanan örgütsel destek arttığında hizmet kalitesi de artacak denilebilir (148).

İşgörenlerin aynı işyerinde uzun süre çalışmaları, örgütsel destek algılarını arttırabilir. İşgörenlerin işyerindeki hizmet sürelerinin artması, örgüte yıllar bazında fazlaca emek verdiklerini göstermektedir. Örgütün bu emeği karşılıksız bırakmaması ve hizmet süresi fazla olan işgörelere daha fazla destek vermesi, eski işgörenlerin performanslarını arttıracak ve onları motive edecektir (198).

İş ortamlarında yaşa bağlı olarak örgütsel destek algısının farklılaştığına dair birçok çalışma yer almaktadır. Bununla birlikte bireylerin, aynı işyerinde uzun süre çalışmaları da örgütsel desteğini arttırabilmektedir. Bu durum aslında yaş ilerlemiş bireylerin örgütsel desteği daha fazla arkalarında hissetmelerinin kaynağı olabilir (14).

Amason (1999) araştırmalarında, örgütler arasında algılanan örgütsel destekte cinsiyet farklılıklarının olup olmadığını incelemiştir. Ayrıca, iletişim ve algılanan örgütsel desteğin işgören cinsiyetiyle ilişkisinin olup olmadığını da araştırmıştır. Erkek işgörenlerin iletişim ilişkileri kadın işgörelere göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla iletişim ilişkisi iyi olan erkek işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (188). Currie ve Dollery (2006) ise çalışmalarında cinsiyet ve örgütsel destek arasında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Fakat Amason'un (1999) aksine kadınların örgütsel destek puanlarının erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit etmişlerdir (198).

Eğitimin, bireylerin kişisel destek algısında etkili olduğu görülmektedir. Eğitimli işgörenlerin örgütsel destek algısı daha fazladır (14).

2.3.6. Örgütsel Desteğin Sonuçları

İşgörenlerin yaptıkları işe olan hisleri ne derece önemli ise yaptıkları işe karşı tutum ve davranışlarda o derece önemlidir. Yapılan birçok araştırmada, işgörenin algıladığı örgütsel destek ile yapılan işin sonuçlarının yüksek seviyede ilişkili olduğunu gözlemlenmiştir (152).

Çalışanların ücret ile emek ve diğer çalışanlar ile kendileri arasında kıyaslama yapmaları örgütsel destek algılarını belirlemektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin olumlu yönde olması, çalışan performansını artırır ve bu durum doğrudan örgüt verimliliğine de yansır. Ancak algılanan örgütsel desteğin olumlu olmaması, çalışanları örgüte zarar vermeye dahi yöneltebilir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlar üzerindeki örgütsel desteklerini arttırmaları ve doğru stratejilerle çalışanlara yaklaşımları önem taşımaktadır (199).

Araştırmalar algılanan örgütsel desteğin tutumsal ve davranışsal sonuçlarına odaklanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları arasında örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, işe katılma ve işte kalma isteği, iş devamsızlığı, edim ve geri çekilme davranışı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır (14). Zagenezzyk bu kavramlardan örgütsel bağlılık, iş doyumu, işe katılma kavramlarını tutumsal sonuçlar; örgütsel vatandaşlık davranışı, edim ve geri çekilme davranışı kavramlarını ise davranışsal sonuçlar başlıkları altında birleştirerek incelemiştir (200).

Algılanan örgütsel destek çalışanlarda ve örgüt bazında bazı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Örgütün düzenlemeleri doğrultusunda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

2.3.6.1. Örgütsel Bağlılık

İşgören, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissettiği zaman örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (201). Bu tür bağlılıkta kişi kendisini örgüt ile birlikte tanımlama isteği duyar ve örgütte kalmayı arzular. Örgüte yönelik duygusal bağlılık durumu, kişinin kendisini örgüt ile birlikte tanımlaması, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve bu durumdan hoşlanması olarak tanımlanmaktadır (148). Örgüte yönelik duygusal bağlılık durumu, kişinin kendisini örgüt ile birlikte tanımlaması, kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve bu durumdan hoşlanması olarak tanımlanmaktadır (148).

Çalışanların örgütsel destek algısının artırılması, çalışanların örgüt için daha fazla yükümlülük duygusuna girmelerine neden olacaktır. Bu durum çalışanların yükümlülük üstlenerek performanslarını olumlu yönde arttıracak ve verimliliği sağlayacaktır. Bu konuda özellikle örgütlerin örgütsel destek algısının artmasına yönelik çalışmaları yürütmeleri önem taşımaktadır (201).

Görüldüğü gibi algılanan örgütsel destek ile ilgili çalışmalar, yöneticilerin, işgörenlerin örgüte olan bağlılığı ile ilgilenmesine paralel olarak işgörenlerin de örgütün kendilerine bağlı olmasını istemesinin gözlemlenmesi ile başlamıştır. İşgörenler için örgüt, onaylanma, korunma gibi sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanacağı bir yerdir. Örgüt işgörenin onaylama, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu noktada örgütün destekleyici özelliklere sahip olması gerekir.

Köse (2008) yılında Eskişehir ilinde kamu sektöründe çalışan bir gıda firmasında örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmada örgütsel destek, kişisel gelişim ve yapılan işin yapısı boyutlarında ele alınırken örgütsel bağlılık duygusal, zorunlu ve devam bağlılığı alt boyutlarında ele alınmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel desteğin kişisel gelişim boyutunun örgütsel bağlılık alt boyutları ile arasında orta düzeyde pozitif yönde bir etki olduğu ortaya çıkmıştır (184).

Tarkan ve Tepecinin aktardığına göre, Ceylan ve Şenyüz'ün 2003 yılında bir sigorta şirketinde yaptığı araştırmada, örgütsel destek algısı yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak da örgütün işgörenlerin çıkarlarını gözettiğini göstermesi,

işgörenin talep ve şikâyetlerini dikkate alması ve işgörenin örgüte yaptığı katkıları değerlendirmesi olduğu görülmüştür (199).

Ayrıca işgörenin örgütsel destek algısı, işten ayrılmaları durumunda örgütün sağlamış olduğu yararları kaybedeceklerini düşünen işgörenlerin devam bağlılıklarını, kendilerinden sadakat beklediğini düşünen işgörenlerin normatif bağlılıklarını etkilmektedir (199).

2.3.6.2. İş Doyumu

Algılanan örgütsel destek işgörenin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, ödül beklentisini arttırarak ve ihtiyaç duyduğunda yardım alabileceğini hissettirerek iş doyumuna katkıda bulunmakta ve iş doyumunu arttırmaktadır. Bunun sonucunda devamsızlıkta azalma ve verimde artış görülmektedir (202).

İş doyumuna ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye bakıldığında araştırmalar algılanan örgütsel desteğin işgörenin iş doyumunu arttırdığını ortaya koymaktadır. Yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe sahip işgörenlerin, örgütün, kendilerine hak ettikleri ödülü vereceklerine olan inançlarını arttırmaktadır. Bu durumda işgörenin iş doyumunun artmasına neden olmaktadır (173).

2.3.6.3. Çalışanın Ruh Hali

Olumlu ve olumsuz ruh hali ile duygular sosyal hayatı ve örgüt hayatını genel olarak etkilemektedir. Çünkü olumlu ve olumsuz ruh hali çoğunlukla tutumlar ve değerler üzerinde etkiye sahiptir. Bu tutumlar ve değerler üzerindeki etkiler ise çalışma arkadaşları ve yapılan işlerle ilgili genel yargıların oluşturulmasına yol açar.

Bütün bunlar bir arada değerlendirildiğinde, sahip olunan değerler ve tutumlar ile ruh hali, işteki zaman, dinamizm ve odaklanma gibi başlıca konularla ilişkili bir hal almaktadır.

Ruh halinin örgütsel yargılar üzerindeki rolü üç alanda toplanmaktadır (203):

- Performans doğrultusunda terfi ve geribildirim tepkileri,
- Mülakatlar,
- Görev algıları ve iş tatminleri.

Performans doğrultusunda terfi ve geribildirim tepkileri, ruh halinin, performansa dayalı terfi gelişimini ve performans geribildirimlerinin beklenen kesinliğini nasıl etkileyebileceği noktasına odaklanmaktadır. Ruh hali aynı zamanda çalışanların performans geribildirimlerine verecekleri tepkinin çeşidini de belirlemektedir.

Uygun bir ruh hali bunların yanı sıra yapılan işin özelliğini ve yapılan işten duyulan tatmini de etkilemektedir. Ayrıca ruh hali işe devamsızlık ve işten ayrılma davranışında da bağlayıcılık göstermektedir. Çalışanların ruh hali, edinecekleri iletişim stratejilerinin çeşidinin de seçiminde belirgin bir şekilde belirleyici özellik taşımaktadır. Çalışanlar olumlu bir ruh hali içerisindeyken daha yardımsever olup, tatminlerinin yüksek olduğu ve işe devamsızlıklarının azaldığı yapılan çalışmalar ile görülmüştür (203).

2.3.6.4. İşe Katılım

Algılanan örgütsel destek arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır. İşe katılım ve örgütsel bağlılık ise belirgin bir şekilde birbirine etki etmektedir. İşe katılım bir bireyin o andaki işinin bilincinde olarak, onunla meşgul olması ve onunla ilgilenmesi olarak tanımlanabilir. Bir çalışanın yükselen motivasyonu karşılığında iş performansı, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi unsurlara da etki etmektedir. Etkin çalışan bir örgütte çalışanların sadece belirlenen rol modellerinin gereğini yerine getirmeleri değil aynı zamanda bu rol kalıplarının da ötesine geçebilmeleri beklenmektedir. Yüksek işe katılım sonucunda, örgütsel vatandaşlık kavramının da gelişmesi beklenmektedir. Bu sebeple, bu davranış kalıbının görüldüğü çalışanların işe katılımı daha az olan çalışanlara kıyasla daha etkin çalıştıkları öne sürülmektedir (201, 204).

Çalışanların yüksek derecedeki işe katılımları beraberinde yüksek örgütsel bağlılığı getirmektedir. Düşük seviyedeki işe katılım ve örgütsel bağlılık seviyesi işten ayrılmaya yol açabileceğinden yüksek bir risk taşımaktadır ve işe katılımı ile örgütsel bağlılığı düşük olan her çalışan bir sonraki işten ayrılan çalışan olma potansiyeline sahiptir. Yüksek derecede örgütsel bağlılığı olan çalışanların gönüllü işten ayrılmaları pek olası değildir. Bu nedenle işe katılım ve örgütsel bağlılık gönüllü işten ayrılmalar için önem teşkil eden unsurlardır (203).

Örgütsel destek algısının artması çalışanların performansını etkilerken aynı zamanda işe bağlılıklarını da arttırmaktadır. Örgütsel destek algısının artması, çalışanların örgüt hedeflerine ve amaçlarına daha sadık olmasını ve bu uğurda çalışmasını sağlamaktadır (205).

2.3.6.5. Örgütte Kalma İsteği

Örgütte kalma isteği, çalışanların örgütsel üyeliklerini tahmini olarak devam ettirme meyilleridir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe yönelik duydukları istek de yüksek olmakta ve bu çalışanlar örgütte kalmaya meyilli olmaktadır. Güçlü bir örgüt desteği ise örgütsel bağlılığı güçlendirdiği gibi bu yolla çalışanların işe yönelik isteklerini ve örgütte kalma niyetlerini de güçlendirmektedir. Ayrıca, örgütsel desteğin sonuçlarından biri olan örgütsel bağlılık ile iş gören devri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütte kalma isteğinde önemli olan bir nokta da bu isteğin, işten ayrılma maliyetinin yüksek olmasından dolayı örgütte mecburi kalma algısından ayırt edilmesi gerektiğidir (14). Örgütte kalma isteği bir zorunluluk değil, gönüllü olması gereken bir tutumdur.

2.3.6.6. Performans

Çalışanların örgüt için sergiledikleri performans ve bununla birlikte elde ettikleri ödüller, örgütsel destek algısını belirlemektedir. Yüksek performans gösteren çalışanların çeşitli şekillerde ve adil olarak ödüllendirilmesi, çalışanların örgütsel destek algılarını arttıracak ve bu durum çalışanın daha da fazla performansını arttırmasına yardımcı olacaktır (13).

Örgütsel destek algısının artması çalışan performansı ile doğrudan ilişkilidir. Örgütün çalışanlarına yönelik olarak uyguladığı performans arttırıcı stratejiler (ikramiye, takdir etme vb.) çalışanların iş verimliliğini arttıracaktır. Çalışanların iş verimliliğinin artması, örgüt verimliliğinin artması neden olurken aynı zamanda örgütsel desteğin önemini de arttıracaktır (14).

Örgütsel destek algısının arttırılması, çalışanların değişim isteklerini arttıracak ve bu durum doğrudan performanslarını arttıracaktır. Bireylerin kendilerini sadece bir çalışan gibi değil de işletme için özel olduklarını hissetmeleri, iş verimliliklerini doğrudan etkileyecektir (14).

Armeli ve diğeri (1998) polis memurları ile yaptıkları bir çalışmada örgütsel destek algısı ve iş performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bulgular sosyo-duygusal ihtiyacı yüksek olan polis memurlarının örgütsel destek algısı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu oysa sosyo-duygusal ihtiyacı düşük olanlarda böyle bir ilişki olmadığını göstermiştir. Dolayısıyla araştırmacılar sosyo-duygusal ihtiyacın örgütsel destek algısı üzerinde önemli, bir etken olduğunu ileri sürmüştür (163).

2.3.6.7. Geri Çekilme Davranışı

Geri çekilme davranışı, işgörenin örgütteki aktif katılımını kısıtlaması şeklinde tanımlanmaktadır. Geri çekilme davranışının algılanan örgütsel destek ile ilişkisi; işgörenin işten ayrılma niyeti, işe geç gelmesi, devamsızlığı ve gönüllü olarak işten ayrılması gibi davranışlar göstermesiyle alakalıdır. Bu durum örgütsel bağlılığı artırarak, geri çekilme davranışlarını azaltmaktadır (14).

Çalışanların örgüt içinde aktif bir şekilde çalışmalarını sağlamak ve bu sayede onların örgüt için değerli olduklarını hissettirmek, çalışanların örgütsel destek algılarını arttıracaktır. Çalışanların örgütle ilgili kararlara katılımlarının sağlanması ve çeşitli konularda sorumluluk yüklenmesi, örgütsel destek algısını artırırken çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (206).

Masterson ve arkadaşlarının (2000) yaptığı çalışmada yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe sahip işgörenlerin işten ayrılma niyetinin daha az olduğu ortaya çıkmıştır (173).

Geri çekilme davranışının bir başka boyutu iş devamsızlığıdır. Devamsızlık işgörenin planlanan zamanda işyerinde bulunmamasıdır. Araştırmalarda iş devamsızlığının dağıtıcı, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile olumsuz yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Adalet duygusu işgörende örgütsel destek algısının oluşmasına neden olmakta ve işgörenin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (207).

Geri çekilme davranışının son şekli olan işgören sessizliği, işgörenin işten ayrılma niyeti taşıdığı ve iş devamsızlığının bir belirtisi olarak düşünülmektedir. Alanyazında işgören sessizliğinin örgütsel adalet ile ilgili olduğu görülmektedir (208). Bunun sonucunda işgören sessizliğinin de dolaylı olarak işgörenin örgütsel destek algısı ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

Çekilme davranışı işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetini ifade etmektedir (13, 14). Örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden işgörenler işten ayrılmayı veya başka bir işte çalışmayı daha az düşünürler; çünkü işverenleri güçlü değişim ilişkilerine sahiptirler. Ayrıca yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğe sahip işgörenler işe düzenli giderek örgütlerinin başarılarına katkıda bulunacaklarına inanmaktadırlar (200).



3. GEREÇ VE YÖNTEM

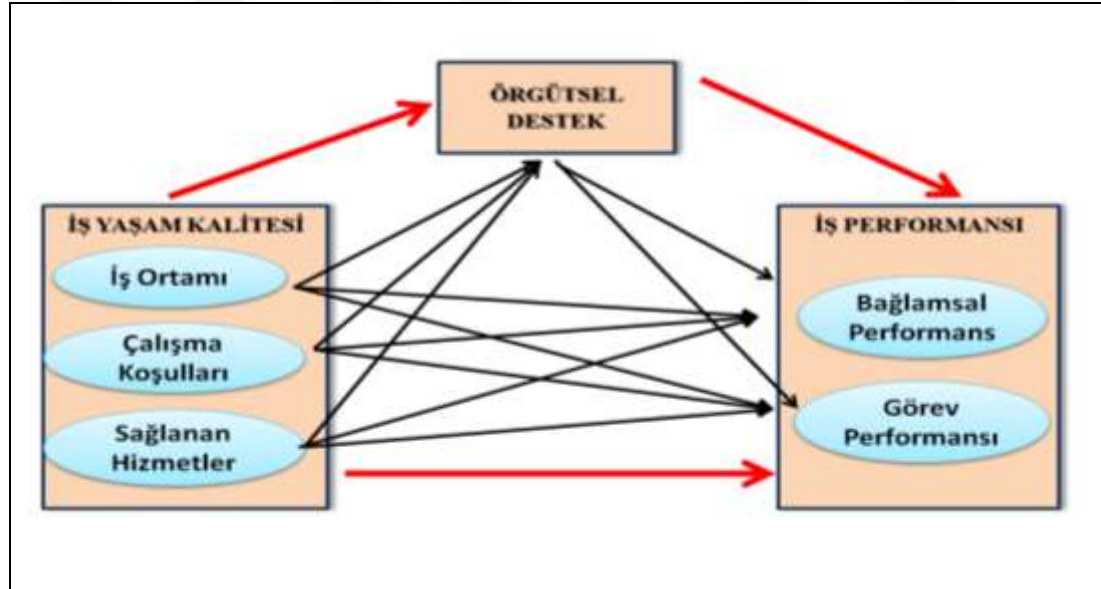
Bu bölümde araştırmanın gereç, yöntem ve modeli ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde tanımlayıcı olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (209).

Bu araştırmada, iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerinde etkisi ve bu etkide örgütsel desteğin aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya ilişkin şematik model Şekil 2’de verilmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenini iş yaşam kalitesi, bağımlı değişkenlerini ise iş performansı ve örgütsel destek oluşturmaktadır.

Şekil 2: Araştırma modeli



Araştırmanın modeli Baron ve Kenny tarafından belirlenen ara değişken şartlarına göre test edilmiştir. Baron ve Kenny’e göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlar aşağıda verilmiştir. Bir değişkenin ara değişken olabilmesi için (210);

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

Araştırmada hiyerarşik regresyon modelleri uygulanarak Baron and Kenny tarafından belirtilen aracılık rolünü belirlemeye yönelik adımlar gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Sağlık çalışanları üzerinde yapılacak anket çalışması iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel desteğin aracılık rolü olup olmadığının belirlenmesi araştırılacak ve aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H1: İş yaşam kalitesinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H2: İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanların bağlamsal performansı üzerinde etkisi vardır.

H3: İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanların görev performansı üzerinde etkisi vardır.

H4: İş yaşam kalitesinin örgütsel destek üzerinde etkisi vardır.

H5: İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının örgütsel destek üzerinde etkisi vardır

H6: Örgütsel desteğin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H7: Örgütsel desteğin çalışanların bağlamsal performansı üzerinde etkisi vardır.

H8: Örgütsel desteğin çalışanların görev performansı üzerinde etkisi vardır.

H9: İş yaşam kalitesinin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

H10: İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanların bağlamsal performansı üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

H11: İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanların görev performansı üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

H12: Demografik özellikler açısından iş yaşam kalitesi ortalamalarında anlamlı farklılık vardır

H13: Demografik özellikler açısından iş performansı ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.

H14: Demografik özellikler açısından örgütsel destek ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Anadolu Yakası Kuzey ve Güney Kamu Hastaneleri Birliğine bağlı hastanelerde görev yapan Doktor, Ebe-Hemşire ve Diğer Sağlık Çalışanları (Çocuk Gelişimcisi, Dil ve Konuşma Terapisti, Diş Protez Teknisyeni, Eczacı, Biyolog, Diyetisyen, Fizyoterapist, İş ve Uğraş Terapisti (Ergoterapist), Laborant, Odyolog, Perfüzyonist, Psikolog, Sağlık Fizikçisi, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri, Sağlık Teknisyeni, Sosyal Çalışmacı ve Tıbbi Teknolog) oluşturmaktadır.

Araştırmanın yapılacağı hastaneler ile ilgili kurum iznine başvurulmuştur (Ek-1 ve Ek-2). Araştırma için Şile Devlet Hastanesi, Üsküdar Devlet Hastanesi, Beykoz Devlet Hastanesi, Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi olmak üzere dört hastanede anket uygulaması izni verilmiştir. Kuzey ve Güney Kamu Hastaneleri Birliklerinden alınan bilgilere göre çalışma evreninin dağılımı aşağıda verilmektedir.

Tablo 4: Çalışmanın evreninin dağılımı

Güney Kamu Hastaneler Birliği	Doktor	Ebe - Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	Toplam
İstanbul Kartal Yavuz Selim Devlet Hastanesi	30	17	13	60
İstanbul Maltepe Devlet Hastanesi	55	57	33	145
İstanbul Meslek Hastalıkları Hastanesi	30	27	12	69
İstanbul Pendik Devlet Hastanesi	128	139	109	376

İstanbul Sağlık Bakanlığı Marmara Üniversitesi Pendik Eğitim ve Araştırma Hastanesi	152	581	229	962
İstanbul Sultanbeyli Tacirler Eğitim Vakfı Devlet Hastanesi	152	313	96	561
İstanbul T.C. SB. Anadolu Güney KHB. SBÜ. Kartal Dr.Lütfi Kırdar Eğitim ve Araştırma Hastanesi	618	771	355	1.744
İstanbul T.C. SB. Anadolu Güney KHB. SBÜ. Süreyyapaşa Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi	173	316	94	583
İstanbul T.C. SB. Anadolu Güney KHB.SBÜ. Kartal Koşuyolu Yüksek İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi	195	456	175	826
İstanbul Tuzla Devlet Hastanesi	185	502	215	902
İstanbul Yakacık Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	57	109	42	208
Toplam	1.775	3.288	1.373	6.436
Kuzey Kamu Hastaneler Birliği	Doktor	Ebe - Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	Toplam
Beykoz Devlet Hastanesi	158	235	89	482
Dr. Siyami Ersek Göğüs Kalp ve Damar Cer. Eğitim ve Araştırma Hastanesi	277	357	138	772
Erenköy Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanesi	29	30	48	107
Erenköy Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi	130	99	55	284
Fatih Sultan Mehmet Eğitim ve Araştırma Hastanesi	472	442	182	1.096
Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi	600	451	177	1.228
S.B Medeniyet Üniversitesi Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi	660	497	165	1.322
Sağlık Bilimleri Ünv. Ümraniye Eğitim ve Araştırma Hastanesi	553	586	211	1.350
Sultan Abdulhamid Han Eğitim ve Araştırma Hastanesi	278	307	178	763
Şile Devlet Hastanesi	24	36	23	83
Üsküdar Devlet Hastanesi	133	188	97	418
Zeynep Kamil Kadın ve Çocuk Hast. Eğitim ve Araştırma Hastanesi	220	281	103	604
Toplam	3.534	3.509	1.466	8.509
Genel Toplam	5.309	6.797	2.839	14.945

Çalışma evreninde toplam 14.945 hastane çalışanı bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğü Şekil 3'deki Salant ve Dillman'nın belirlediği formül ile hesaplanmıştır (211).

Şekil 3: Örneklem büyüklüğünün belirlenmesine yönelik formül

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N : Evrendeki birey sayısı
n : Örneklem alınacak birey sayısı
p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)
q : İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)
t : Belirli bir serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde *t* tablosuna göre bulunan teorik değer
d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.

Kaynak 211'den uyarlanmıştır.

Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 14945 (1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2 (14.945-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5) = 375$ olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada doktor, ebe-hemşire ve diğer sağlık çalışanları hastanelere göre tabakalandırma yapılarak yansızlık sağlanmıştır.

Örneklem hacmi büyüdükçe örnekten elde edilen bulguların evren için geçerliliğinin arttığı kabul edilir (212). Araştırmada 1000 sağlık çalışanı ile evreni temsil edecek daha fazla örneklem ulaşılmıştır. Araştırmaya alınan çalışanların tabakalandırma ile belirlenen dağılımları Tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 5: Doktor, ebe-hemşire ve diğer çalışanlar hastanelere göre genel tabakalandırma

	Doktor	Ebe - Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	Toplam
Sayı	5.309	6.797	2.839	14945
Oran	% 36	% 45	% 19	100%
Örneklem	360	450	190	1000

Genel tabakalandırmaya göre toplam 5.309 Doktor, 6.797 Ebe-Hemşire, 2.839 Diğer Sağlık Personeli bulunmaktadır. Genel tabakalandırmaya göre izin alınan 4 hastanede yapılan alt tabakalandırma sonuçları Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6: Hastanelere göre doktor, ebe-hemşire ve diğer sağlık çalışanların dağılımı

Doktor	Mevcut	Oran (%)	Örneklem Sayısı
Şile Devlet Hastanesi	24	3	9
Üsküdar Devlet Hastanesi	133	15	52
Beykoz Devlet Hastanesi	158	17	62
Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi	600	65	236
Toplam Mevcut	915	100	360

Ebe-Hemşire	Mevcut	Oran (%)	Örneklem Sayısı
Şile Devlet Hastanesi	36	4	18
Üsküdar Devlet Hastanesi	188	21	93
Beykoz Devlet Hastanesi	235	25	116
Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi	451	50	223
Toplam Mevcut	910	100	450
Diğer Sağlık Personeli	Mevcut	Oran (%)	Örneklem Sayısı
Şile Devlet Hastanesi	23	6	11
Üsküdar Devlet Hastanesi	97	25	48
Beykoz Devlet Hastanesi	89	23	44
Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi	177	46	87
Toplam Mevcut	386	100	190

Alt tabakalandırmaya göre toplam doktor örneklem sayısı 360, ebe-hemşire örneklem sayısı 450 ve diğer sağlık personeli örneklem sayısı 190'dır. Bu sonuçlara göre araştırmada elde edilen bulgular ile araştırma evren üzerinde genellenebilir.

3.4. Araştırmanın Sınırlıkları

Araştırma, İstanbul ili Anadolu Yakası Kuzey ve Güney Kamu Hastaneleri Birliğine bağlı izin verilen hastanelerde yapılmıştır.

Araştırma kapsamında sağlık çalışanları doktor, ebe-hemşire ve diğer sağlık personeli olmak üzere üç grupta değerlendirilmiştir. Diğer sağlık çalışanları; Çocuk Gelişimcisi, Dil ve Konuşma Terapisti, Diş Protez Teknisyeni, Eczacı, Biyolog, Diyetisyen, Fizyoterapist, İş ve Uğraşı Terapisti (Ergoterapist), Laborant, Odyolog, Perfüzyonist, Psikolog, Sağlık Fizikçisi, Sağlık Memuru, Sağlık Teknikeri, Sağlık Teknisyeni, Sosyal Çalışmacı ve Tıbbi Teknolog istatistiksel analizi kolaylaştırmak adına tek grupta toplanmıştır. Bu nedenle diğer sağlık personeli içinde yer alan meslekler arasındaki farklılıklar karşılaştırılamamıştır.

Ayrıca istatistiksel analizi kolaylaştırmak için klinikler; Dahili Klinikler, Cerrahi Klinikler, Yoğun Bakım (Acil ve Anestezi Dahil) ve diğer olmak üzere dört gruba ayrılmıştır.

Araştırma veri toplama aracı ve içerisinde bulunan ölçeklerle sınırlıdır. İş yaşam kalitesi, iş performansı ve çalışanların algıladıkları örgütsel destek, belirli bir tek zaman kesitinde incelenmiştir. Verilerin anlık (cross-sectional) olarak toplanması

ve zaman içinde değişimin de belirlenebilmesi için değişik zamanlarda araştırmanın yapılamaması sınırlıkları olarak görülmektedir.

3.5. Araştırmanın Sayıtları

Araştırma kapsamında hazırlanan anketleri cevaplayan sağlık çalışanlarının gerçekçi ve tarafsız olarak anketi cevaplandıkları kabul edilmiştir. Katılımcılar, ankete verdikleri cevapları kendi hür iradeleriyle hiçbir dış etki olmaksızın vermişlerdir. Örneklemin evreni temsil ettiği ve araştırmada kullanılan ölçeklerin ölçmek istenilen kavramları ölçtüğü varsayılmaktadır.

3.6. Veri Toplama Aracı

Bu alışma kamu sağlık sektöründe çalışan personel üzerinde yapılmış olup, çalışanlara dört aşamadan oluşan anket sunulmuştur. Araştırmada verilerin toplanması için yapılacak olan anket uygulaması, daha önce yapılan araştırmalarda kullanılan, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış hazır ölçekler bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Anket uygulaması için Etik Kurul Onayı alınmıştır (Ek-3).

Anketin birinci bölümünde iş yaşam kalitesi, ikinci bölümünde iş performansı, üçüncü bölümünde örgütsel destek ölçekleri sunularak aralarındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölüm de ise araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı hastane, çalıştığı birim, öğrenim durumu, mesleği, birimde ve hastanede çalışma yılına ait demografik bilgileri yer almıştır (Ek-4).

3.6.1. İş Yaşam Kalitesi Ölçeği

İş yaşam kalitesi Walker ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçek ile ölçülecektir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik analizi Aba tarafından 2009 yılında yapılmıştır. Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; “İş Ortamı”, “alışma Koşulları” ve “Sağlanan Hizmetler”dir. Walker ve arkadaşlarının belirttiğine göre (Cronbach Alpha) 0.70 ve üzeri değerler yüksek iç tutarlılığın göstergesidir. Ölçeğin genel güvenilirliği 0,8655 ve üç alt boyuta ait güvenilirlik katsayıları ise 0,71- 0,83 arasında bulunmuştur (34, 52).

Çalışmada kullanılan İş Yaşam Kalitesi Ölçeğini oluşturan tüm boyutlara ve genele ait iç tutarlılık güvenilirliği, cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı ile

hesaplanmıştır. Bu araştırmada ölçeğin genel güvenilirliği 0,920; “İş Ortamı” alt boyutunun güvenilirliği 0,895; “Çalışma Koşulları” alt boyutunun güvenilirliği 0,848; “Sağlanan Hizmetler” alt boyutunun güvenilirliği 0,839 olarak bulunmuştur. Bu değerler iş yaşam kalitesi ölçeğinin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir. İş yaşam kalitesi ölçeğinin alt boyutlara göre dağılımı Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7: İş yaşam kalitesi ölçeğinin alt boyutlara göre dağılımı

MADDELER		KOD
İş Ortamı		
1	Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan	İO1
2	Yapmakta olduğum işin yeteneklerime uygunluğundan	İO2
3	Mevcut işim nedeniyle toplumda duyduğum saygılıktan	İO3
4	Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından	İO4
5	Kurum hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan	İO5
6	İşte kendimi ifade etme ve geliştirme olanaklarından	İO6
7	Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından	İO7
Çalışma Koşulları		
8	İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından	ÇK1
9	Kurumdaki izin uygulamalarından	ÇK2
10	Kurumdaki fiziki çalışma ortamından	ÇK3
11	İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliğinden	ÇK4
12	Örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılan çalışmalardan	ÇK5
Sağlanan Hizmetler		
13	Sağlanan yemek hizmetinden	SH1
14	Haberleşme ve ulaşım olanaklarından	SH2
15	Sosyal olanaklar ve faaliyetlerden	SH3

Bunlardan “iş ortamı” alt boyutunda; yapılan işin işgörenin yetenek ve beklentilerine uygunluğu, kişi ve kurum hedeflerinin uyumlu olması, yetki ve sorumluluk dengeliği, toplumda işi nedeniyle duyulan saygınlık ve çalıştığı işyerinden memnun olarak çalışması gibi konular bulunurken, çalışma koşulları alt boyutunda; işteki iş saatleri, mesai ve izin uygulamaları, iş ortamının fiziki koşulları, iş ortamındaki sosyal faaliyetler ile örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılmakta olan çalışmalar incelenmektedir. Sağlanan hizmetler alt boyutunda ise işgörene sağlanan yemek hizmetleri, ulaşım ve haberleşme olanakları ve sosyal olanak ve faaliyetler sorulmaktadır (34).

3.6.2. İş Performansı Ölçeği

Araştırmada Goodman ve Svyantek tarafından geliştirilmiş olan 25 ifadeli performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin ilk 16 ifadesi bağlamsal performans ifade ederken, son 9 madde ise görev performansını ifade etmektedir. Ölçekte 4, 8 ve 10. maddeler ters maddeler olduklarından dolayı analize dahil ederken bu ifadeler ters çevrilerek analize dahil edilmiştir. Polatçı'nın (2014) yaptığı çalışmada bağlamsal performans alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,91, görev performansı alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,91 ve performans ölçeğinin tamamının güvenilirlik katsayısı ise 0,93 olarak belirlenmiştir. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Ölçek maddelerinde etik kurallar gereğince herhangi bir değişiklik yapılmamıştır (213, 214).

Çalışmada kullanılan İş Performansı Ölçeğini oluşturan tüm boyutlara ve genele ait iç tutarlılık güvenilirliği, cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı ile hesaplanmıştır. Bu araştırmada İş Performansı Ölçeğinin genel güvenilirliği 0,915; "Bağlamsal Performans" alt boyutunun güvenilirliği 0,867; "Görev Performans" alt boyutunun güvenilirliği 0,889 olarak bulunmuştur. Bu değerler ile İş Performansı Ölçeğinin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir. İş Performansı Ölçeğinin alt boyutlara göre dağılımı Tablo 8'de verilmektedir.

Tablo 8: İş performansı ölçeğinin alt boyutlara göre dağılımı

S.NU.	MADDELER	KOD
Bağlamsal Performans Ölçeği		
1	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	BP1
2	Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.	BP2
3	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.	BP3
4	İş saatinde gereksiz aralar veririm.	BP4
5	İş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanlara yardımcı olurum.	BP5
6	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	BP6
7	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum.	BP7
8	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	BP8
9	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	BP9
10	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım.	BP10
11	Gereksiz iş araları vermem.	BP11

12	İşlerinde bölümümde sorumlu çalışma arkadaşşıma yardımcı olurum.	BP12
13	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri bölümde sorumlu görevliye sunarım.	BP13
14	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.	BP14
15	Çalıştığım birim ile ilgili olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	BP15
16	Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.	BP16
Görev Performans Ölçeği		
17	İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.	GP1
18	Bölümümde sorumlu amirin performans kriterlerime uygun çalışırım.	GP2
19	İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm.	GP3
20	İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	GP4
21	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	GP5
22	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	GP6
23	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.	GP7
24	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	GP8
25	İşimin amaçlarına ulaşmayı planlar ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	GP9

3.6.3. Örgütsel Destek Ölçeği

Çalışmada Giray ve Şahin tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Destek Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Giray ve Şahin, ölçme aracının güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve geçerlilik testleri yapılmış ve iç tutarlılık katsayısı 0.930 olarak hesaplamıştır. Ölçekler 5'li Likert şeklindedir. Buna göre (1) Kesinlikle katılmıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum'u ifade etmektedir (215).

Bu araştırmada İç tutarlılığı düşürdüğü için “ *Çalıştığım kurum bir sorunum olduğunda yardıma hazırdır.*” maddesi çıkartılmış ve faktör analizi yapılmıştır. ölçeğin genel güvenilirliği 0,835 olarak yüksek bulunmuştur. Bu değer örgütsel destek ölçeğinin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir. Ölçekte 2., 5., 6.,7., 8. ve 10. maddeler ters ifadeli maddeler olduğu için analize ters çevrilerek dahil edilmiştir

Örgütsel destek ölçeğinin maddelerinin dağılımı Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9: Örgütsel destek ölçeğinin dağılımı

S.NU.	MADDELER	KOD
1	Çalıştığım kurum düşüncelerime önem verir.	ÖD1
2	Çalıştığım kurum işle ilgili yakınmalarımı dikkate almaz.	ÖD2
3	Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten düşünür.	ÖD3
4	Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	ÖD4
5	Çalıştığım kurum beni etkileyen kararlar alırken, çıkarlarımı düşünmez.	ÖD5
6	Çalıştığım kurumda işimde gösterdiğim ekstra çaba takdir görmez.	ÖD6
7	Çalıştığım kurum işimle ilgili yapabileceklerin en iyisini yapsam bile bunun farkında olmaz.	ÖD7
8	Çalıştığım kurum benimle pek ilgilenmez.	ÖD8
9	Çalıştığım kurum onun yararına olan katkılara değer verir.	ÖD9
10	Çalıştığım kurum yükselmem için çok az olanak sağlar.	ÖD10
11	Çalıştığım kurum işimden genel olarak memnun olup olmadığımı ilgilenir.	ÖD11

3.7. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler lisans kullanım sertifikalı SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir (Ek-5). Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma kullanılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri tablo 10'da incelenmiştir.

Tablo 10: Basıklık ve çarpıklık değerleri

	Kurtosis	Skewness
İş Ortamı	0,253	-0,680
Çalışma Koşulları	-0,272	-0,223
Sağlanan Hizmetler	-0,897	-0,018
İş Yaşam Kalitesi	-0,081	-0,265
Bağlamsal Performans	-0,008	-0,491
Görev Performansı	0,843	-0,741
İş Performansı	0,486	-0,699
Örgütsel Destek	0,472	0,127

İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (216) , +2.0 ile -2.0 (217) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Değişken varyansının bilinmemesi durumunda t-dağılımı; ana kütle normal dağılım göstermiyorsa parametrik olmayan testler uygulanmaktadır (218). Büyük sayılar kanunu ve merkezi limit teoremine göre örneklem olarak (n=1000)

yeterli seviyede olmasından dolayı dağılımın normal olduğu varsayılarak analizlere devam edilmiştir (219-221).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında tek yönlü (one way) ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon modelleri sonrasında aracılık etkisini belirlemek üzere Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır (222). Bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını ölçülerek kısmi ya da tam aracılık durumu belirlenmektedir (223). Sobel testi hesaplamaları “<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>” web adresi üzerinden yapılmıştır (224).

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, ***Dağılım aralığı = En büyük değer - En küçük değer/ Derece sayısı*** formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 arası “orta”, 3.40-4.19 arası “yüksek”, 4.20-5.00 arası “çok yüksek” olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (225). İş yaşam kalitesi, iş performansı ve örgütsel destek ölçeklerinden ortalama minimum 1 puan; maksimum ise 5 puan alabilmektedirler. Ölçekten alınan puanın yükselmesi algılanan iş yaşam kalitesi, iş performansı ve örgütsel desteğin arttığını göstermektedir.

Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkisi; 0,00-0,25 arası “Çok Zayıf”, 0,26-0,49 arası “Zayıf”, 0,50-0,69 arası “Orta”, 0,70-0,89 arası “Yüksek”, 0,90-1,00 arası “Çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir (226).

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Tablo 11’de sağlık çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo 11: Sağlık çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı (N:1000)

Değişkenler		Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	661	66,1
	Erkek	339	33,9
Medeni Durum	Evli	518	51,8
	Bekar	482	48,2
Çalışılan Hastane	Eğitim ve Araştırma Hastanesi	546	54,6
	Devlet Hastanesi	454	45,4
Çalıştığı Birim	Dahili Klinikler	206	20,6
	Cerrahi Klinikler	161	16,1
	Yoğun Bakım (Acil ve Anestezi Dahil)	305	30,5
	Diğer	328	32,8
Yaş	25 Yaş ve Altı	164	16,4
	26-30 Yaş	246	24,6
	31-35 Yaş	250	25,0
	36-40 Yaş	211	21,1
	40 Yaş ve üzeri	129	12,9
Öğrenim Durumu	Lise	172	17,2
	Ön Lisans	217	21,7
	Lisans	235	23,5
	Yüksek Lisans / Pratisyen / Diş Hekimi	120	12,0
	Doktora / Tıpta Uzmanlık	256	25,6
Birimde Çalışma Yılı	0-1 Yıl	196	19,6
	2-5 Yıl	365	36,5
	6-10 Yıl	249	24,9
	11 Yıl üzeri	190	19,0
Hastanede Çalışma Yılı	0-1 Yıl	200	20,0
	2-5 Yıl	434	43,4
	6-10 Yıl	208	20,8
	11 Yıl üzeri	158	15,8
Meslek	Ebe-Hemşire	450	45,0
	Doktor	360	36,0
	Diğer	190	19,0
TOPLAM		1000	100,0

Çalışanlar cinsiyete göre 661'i (% 66,1) kadın, 339'u (% 33,9) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni duruma göre 518'i (% 51,8) evli, 482'si (% 48,2) bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalışılan hastaneye göre 546'sı (% 54,6) eğitim ve araştırma hastanesi, 454'ü (% 45,4) devlet hastanesi olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalıştığı birime göre 206'sı (% 20,6) dahili klinikler, 161'i (% 16,1) cerrahi klinikler, 305'i (% 30,5) yoğun bakım (acil anestezi dahil), 328'i (% 32,8) diğer olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaşa göre 164'ü (% 16,4) 25 yaş ve altı, 246'sı (% 24,6) 26-30 yaş, 250'si (% 25,0) 31-35 yaş, 211'i (% 21,1) 36-40 yaş, 129'u (% 12,9) 40 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar öğrenim durumuna göre 172'si (% 17,2) lise, 217'si (% 21,7) ön lisans, 235'i (% 23,5) lisans, 120'si (% 12,0) yüksek lisans / pratisyen / diş hekimi, 256'sı (% 25,6) doktora / tıpta uzmanlık olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar birimde çalışma yılına göre 196'sı (% 19,6) 0-1 yıl, 365'i (% 36,5) 2-5 yıl, 249'u (% 24,9) 6-10 yıl, 190'ı (% 19,0) 11 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar hastanede çalışma yıla göre 200'ü (% 20,0) 0-1 yıl, 434'ü (% 43,4) 2-5 yıl, 208'i (% 20,8) 6-10 yıl, 158'i (% 15,8) 11 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleğe göre 450'si (% 45,0) ebe-hemşire, 360'ı (% 36,0) doktor, 190'ı (% 19,0) diğer olarak dağılmaktadır.

4.1. İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Örgütsel Destek İlişkisi

Bu bölümde sağlık çalışanlarının İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Örgütsel Destek Puan Ortalamalarına Tablo 12'de bakılmıştır.

Tablo 12: İş yaşam kalitesi, iş performansı ve örgütsel destek puan ortalamaları

	n	Ort	Ss	Min.	Max.	Ölçek Puanı
İş Ortamı	1000	3,507	0,809	1,000	5,000	1-5
Çalışma Koşulları	1000	3,140	0,894	1,000	5,000	1-5
Sağlanan Hizmetler	1000	2,878	1,103	1,000	5,000	1-5
İş Yaşam Kalitesi	1000	3,259	0,768	1,000	5,000	1-5
Bağlamsal Performans	1000	3,791	0,613	1,880	5,000	1-5
Görev Performansı	1000	3,934	0,672	1,440	5,000	1-5
İş Performansı	1000	3,843	0,581	1,880	5,000	1-5
Örgütsel Destek	1000	3,128	0,687	1,000	5,000	1-5

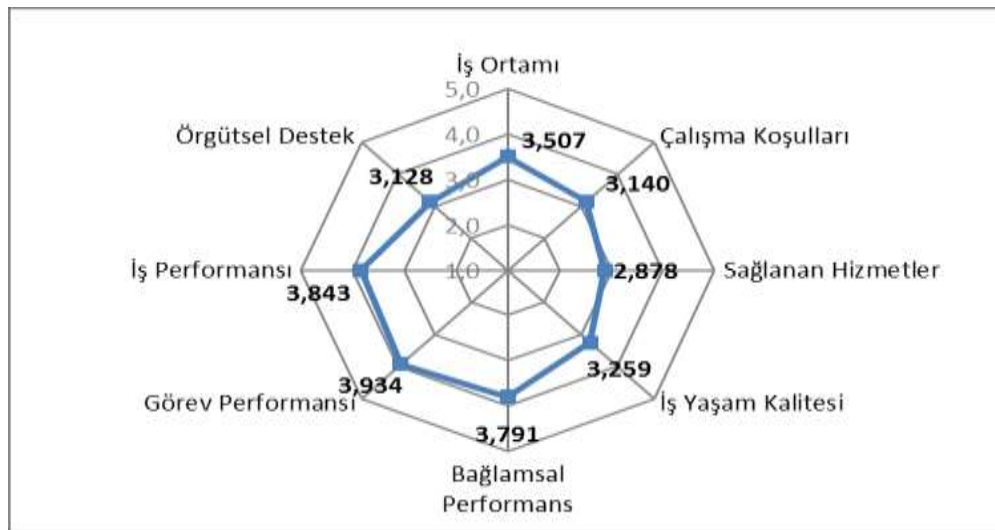
İş yaşam kalitesi ortalama puanı 3,259'dur, bu puan çalışanlarda orta düzey algılanan iş yaşam kalitesi varlığını göstermektedir. Ayrıca iş yaşam kalitesi alt boyutları incelendiğinde "iş ortamı" düzeyi yüksek ($3,507 \pm 0,809$); "çalışma koşulları" düzeyi orta ($3,140 \pm 0,894$); "sağlanan hizmetler" düzeyi orta ($2,878 \pm 1,103$) olarak saptanmıştır (Tablo 12).

İş performansı ortalama puanı 3,843'tür, bu puan çalışanlarda yüksek düzey iş performansı varlığını göstermektedir. Ayrıca iş performansı alt boyutları incelendiğinde "bağlamsal performans" düzeyi yüksek ($3,791 \pm 0,613$); "görev performansı" düzeyi yüksek ($3,934 \pm 0,672$) olarak saptanmıştır (Tablo 12).

Örgütsel destek ortalama puanı 3,128'dir, bu puan çalışanlarda orta düzey örgütsel destek varlığını göstermektedir (Tablo 12).

İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Örgütsel Destek ilişkisi diyagram ile Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 4: İş yaşam kalitesi, iş performansı ve örgütsel destek puan ortalamalarına ilişkin diyagram



4.2. İş Yaşam Kalitesi, İş Performansı ve Örgütsel Destek Puanları Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi, iş performansı ve örgütsel destek düzeyleri arasındaki korelasyon ilişkisine bakılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13: İş yaşam kalitesi, iş performansı ve örgütsel destek puanları arasında korelasyon analizi

		İş Ortamı	Çalışma Koşulları	Sağlanan Hizmetler	İş Yaşam Kalitesi	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	İş Performansı	Örgütsel Destek
İş Ortamı	r	1,000							
	p	0,000							
Çalışma Koşulları	r	0,643**	1,000						
	p	0,000	0,000						
Sağlanan Hizmetler	r	0,515**	0,597**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000					
İş Yaşam Kalitesi	r	0,890**	0,876**	0,773**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
Bağlamsal Performans	r	0,318**	0,197**	0,157**	0,278**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Görev Performansı	r	0,410**	0,236**	0,230**	0,360**	0,661**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
İş Performansı	r	0,386**	0,231**	0,202**	0,338**	0,950**	0,862**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgütsel Destek	r	0,396**	0,421**	0,385**	0,469**	0,083**	0,199**	0,139**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000

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

Çalışma koşulları ve iş ortamı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.643$; $p=0,000<0.01$). Sağlanan hizmetler ve iş ortamı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.515$; $p=0,000<0.01$). Sağlanan hizmetler ve çalışma koşulları arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.597$; $p=0,000<0.01$). İş yaşam kalitesi ve iş ortamı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.890$; $p=0,000<0.01$). İş yaşam kalitesi ve çalışma koşulları arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.876$;

$p=0,000<0.01$). İş yaşam kalitesi ve sağlanan hizmetler arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.773$; $p=0,000<0.01$). Bağlamsal Performans ve iş ortamı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.318$; $p=0,000<0.01$). Bağlamsal performans ve çalışma koşulları arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.197$; $p=0,000<0.01$). Bağlamsal performans ve sağlanan hizmetler arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.157$; $p=0,000<0.01$). Bağlamsal performans ve iş yaşam kalitesi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.278$; $p=0,000<0.01$). Görev performansı ve iş ortamı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.410$; $p=0,000<0.01$). Görev performansı ve çalışma koşulları arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.236$; $p=0,000<0.01$). Görev performansı ve sağlanan hizmetler arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.230$; $p=0,000<0.01$).

Görev performansı ve iş yaşam kalitesi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.360$; $p=0,000<0.01$). Görev performansı ve bağlamsal performans arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.661$; $p=0,000<0.01$). İş performansı ve iş ortamı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.386$; $p=0,000<0.01$). İş performansı ve çalışma koşulları arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.231$; $p=0,000<0.01$). İş Performansı ve sağlanan hizmetler arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.202$; $p=0,000<0.01$). İş performansı ve iş yaşam kalitesi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.338$; $p=0,000<0.01$). İş performansı ve bağlamsal performans arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.950$; $p=0,000<0.01$). İş performansı ve görev performansı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.862$; $p=0,000<0.01$). Örgütsel destek ve iş ortamı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.396$; $p=0,000<0.01$). Örgütsel destek ve çalışma koşulları arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.421$; $p=0,000<0.01$). Örgütsel Destek ve sağlanan hizmetler arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.385$; $p=0,000<0.01$). Örgütsel destek ve iş yaşam kalitesi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.469$; $p=0,000<0.01$). Örgütsel Destek ve bağlamsal performans arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.083$; $p=0,009<0.01$). Örgütsel destek ve görev performansı arasında çok zayıf, pozitif yönde

anlamli iliŒki bulunmaktadir ($r=0.199$; $p=0,000<0.01$). Örgütsel destek ve iŒ performansı arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamli iliŒki bulunmaktadir ($r=0.139$; $p=0,000<0.01$) (Tablo 13).

4.3. İŒ YaŒam Kalitesinin İŒ Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolüne İliŒkin Bulgular

Bu bölümde iŒ yaŒam kalitesinin iŒ performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne iliŒkin hiyerarŒik regresyon analizi modeller ile anlatılmaya çalıŒılmıŒtır (Tablo 14).

Tablo 14: İŒ yaŒam kalitesinin iŒ performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne iliŒkin hiyerarŒik regresyon analizi

Bağımlı DeđiŒken	Bağımsız DeđiŒken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İŒ Performansı (Model 1)	Sabit	3,475	40,916	0,000	19,640	0,000	0,018
	Örgütsel Destek	0,118	4,432	0,000			
Örgütsel Destek (Model 2)	Sabit	1,761	21,027	0,000	281,295	0,000	0,219
	İŒ YaŒam Kalitesi	0,420	16,772	0,000			
İŒ Performansı (Model 3)	Sabit	3,010	39,863	0,000	128,426	0,000	0,113
	İŒ YaŒam Kalitesi	0,256	11,333	0,000			
İŒ Performansı (Model 4)	Sabit	3,047	33,585	0,000	64,456	0,000	0,123
	İŒ YaŒam Kalitesi	0,164	10,353	0,000			
	Örgütsel Destek	0,021	-1,737	0,046			

Model 1'de Örgütsel destek ile iŒ performansı arasındaki neden sonuç iliŒkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamli bulunmuŒtur ($F=19,640$; $p=0,000<0.05$). İŒ performansı düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel destek deđiŒkenleri ile iliŒkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüŒtür ($R^2=0,018$). Örgütsel destek düzeyi iŒ performansı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,118$) (Tablo 14).

Model 2'de iŒ yaŒam kalitesi ile örgütsel destek arasındaki neden sonuç iliŒkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamli bulunmuŒtur ($F=281,295$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel destek düzeyinin belirleyicisi olarak iŒ yaŒam kalitesi deđiŒkenleri ile iliŒkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü

olduğu görülmüştür ($R^2=0,219$). İş yaşam kalitesi düzeyi örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,420$) (Tablo 14).

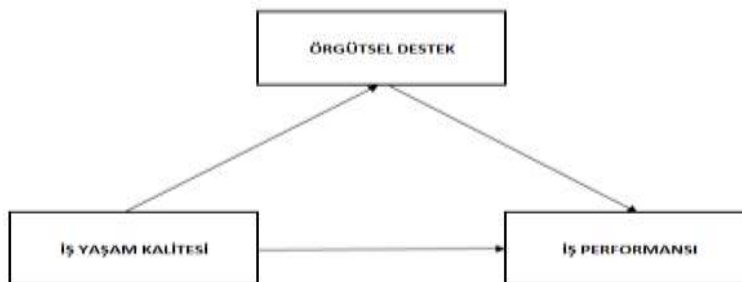
Model 3’de iş yaşam kalitesi ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=128,426$; $p=0,000<0.05$). İş performansı düzeyinin belirleyicisi olarak iş yaşam kalitesi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,113$). İş yaşam kalitesi düzeyi iş performansı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,256$) (Tablo 14).

Model 4’de iş yaşam kalitesi, örgütsel destek ile iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=64,456$; $p=0,000<0.05$). İş performansı düzeyinin belirleyicisi olarak iş yaşam kalitesi, örgütsel destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,123$). İş yaşam kalitesi düzeyi iş performansı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,164$). Örgütsel destek düzeyi iş performansı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,021$) (Tablo 14).

Model 3’de iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisi ($\beta=0,256$) örgütsel destek modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ($\beta=0,164$). Örgütsel desteğin iş yaşam kalitesi ile iş performansı arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre iş yaşam kalitesi ile iş performansı arasında örgütsel desteğin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-2,536$; $p=0,003<0,05$) (Tablo 14).

Buna göre, İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli Şekil 5’de gösterilmektedir.

Şekil 5. İş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin sonuç modeli



İncelenen modellere göre H1, H4, H6 ve H9 hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre:

H1: İş yaşam kalitesinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

H4: İş yaşam kalitesinin örgütsel destek üzerine etkisi vardır (Kabul).

H6: Örgütsel desteğin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

H9: İş yaşam kalitesinin çalışanların iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır (Kabul) denilmektedir.

Tablo 15’de iş yaşam kalitesi alt boyutlarının bağlamsal performans üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi modelle tanımlayabilmek amaçlanmıştır.

Tablo 15: İş yaşam kalitesi alt boyutlarının bağlamsal performans üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Bağlamsal Performans (Model 1)	Sabit	3,560	39,497	0,000	6,911	0,009	0,006
	Örgütsel Destek	0,074	2,629	0,009			
Örgütsel Destek (Model 2)	Sabit	1,802	20,645	0,000	94,763	0,000	0,220
	İş Ortamı	0,150	4,730	0,000			
	Çalışma Koşulları	0,157	5,122	0,000			
	Sağlanan Hizmetler	0,107	4,817	0,000			
Bağlamsal Performans (Model 3)	Sabit	2,952	35,271	0,000	37,518	0,000	0,099
	İş Ortamı	0,248	8,171	0,000			
	Çalışma Koşulları	0,007	-0,228	0,820			
	Sağlanan Hizmetler	0,003	-0,158	0,874			
Bağlamsal Performans (Model 4)	Sabit	3,035	30,376	0,000	28,765	0,000	0,100
	İş Ortamı	0,155	8,313	0,000			
	Çalışma Koşulları	0,001	0,020	0,984			
	Sağlanan Hizmetler	0,002	0,075	0,940			
	Örgütsel Destek	0,047	-1,853	0,025			

Model 1’de Örgütsel destek ile bağlamsal performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6,911; p=0,009<0.05). Bağlamsal performans düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu

görülmüştür ($R^2=0,006$). Örgütsel destek düzeyi bağlamsal performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,074$) (Tablo 15).

Model 2’de İş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler ile örgütsel destek arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=94,763$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel destek düzeyinin belirleyicisi olarak iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,220$). İş ortamı düzeyi örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,150$). Çalışma koşulları düzeyi örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,157$). Sağlanan hizmetler düzeyi örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,107$) (Tablo 15).

Model 3’de İş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler ile bağlamsal performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=37,518$; $p=0,000<0.05$). Bağlamsal performans düzeyinin belirleyicisi olarak iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,099$). İş ortamı düzeyi bağlamsal performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,248$). Çalışma koşulları düzeyi bağlamsal performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.820>0.05$). Sağlanan hizmetler düzeyi bağlamsal performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.874>0.05$) (Tablo 15).

Model 4’de İş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler, örgütsel destek ile bağlamsal performans arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=28,765$; $p=0,000<0.05$). Bağlamsal performans düzeyinin belirleyicisi olarak iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler, örgütsel destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,100$). İş ortamı düzeyi bağlamsal performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,155$). Çalışma koşulları düzeyi bağlamsal performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.984>0.05$). Sağlanan hizmetler düzeyi bağlamsal performans düzeyini etkilememektedir ($p=0.940>0.05$). Örgütsel destek düzeyi bağlamsal performans düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,047$) (Tablo 15).

Model 3’de iş ortamının bağlamsal performans üzerine etkisi ($\beta=0,248$) örgütsel destek modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ($\beta=0,155$). Örgütsel

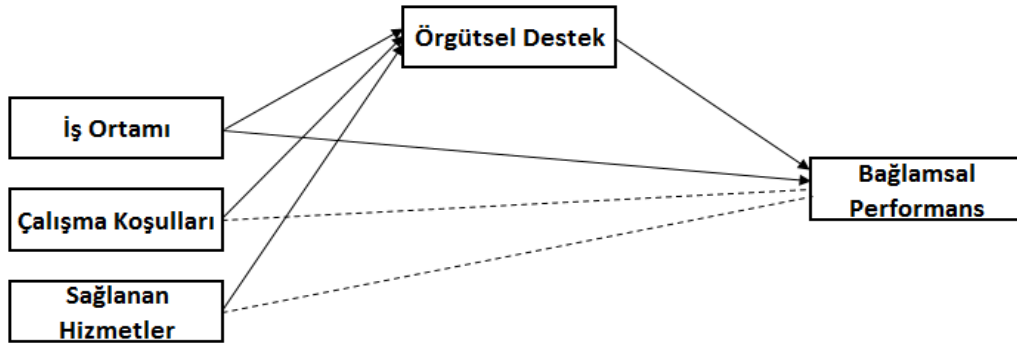
desteğin iş ortamı ile bağlamsal performans arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre iş ortamı ile bağlamsal performans arasında örgütsel desteğin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-2,416$; $p=0,002<0,05$) (Tablo 15).

Model 3’de çalışma koşullarının bağlamsal performans üzerine etkisi olmadığından ($p=0,820>0,05$) aracılıktan bahsedilememektedir.

Model 3’de sağlanan hizmetlerin bağlamsal performans üzerine etkisi olmadığından ($p=0,874>0,05$) aracılıktan bahsedilememektedir.

Buna göre, iş yaşam kalitesi alt boyutlarının bağlamsal performans üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin sonuç modeli Şekil 6’da gösterilmektedir.

Şekil 6: İş yaşam kalitesi alt boyutlarının bağlamsal performans üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin sonuç modeli



İncelenen modellere göre H7, H5 hipotezleri kabul edilirken H2 ve H10 hipotezleri kısmen kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre:

H7 : Örgütsel desteğin çalışanların bağlamsal performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

H5 : İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının örgütsel destek üzerine etkisi vardır (Kabul)

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından iş ortamının örgütsel destek üzerine etkisi vardır.

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından çalışma koşullarının örgütsel destek üzerine etkisi vardır.

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından sağlanan hizmetlerin örgütsel destek üzerine etkisi vardır.

H2 : İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisi vardır (Kısmi Kabul).

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından iş ortamının çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisi vardır.

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından çalışma koşullarının çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisi yoktur

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından sağlanan hizmetlerin çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisi yoktur.

H10 : İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır (Kısmi Kabul)

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından iş ortamının çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından çalışma koşullarının çalışanın bağlamsal performans üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü yoktur.

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından sağlanan hizmetlerin çalışanın bağlamsal performans üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü yoktur denilebilir.

Tablo 16’de İş yaşam kalitesi alt boyutlarının görev performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi modelle tanımlayabilmek amaçlanmıştır.

Tablo 16: İş yaşam kalitesi alt boyutlarının görev performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Görev Performansı (Model 1)	Sabit	3,324	34,207	0,000	41,274	0,000	0,039
	Örgütsel Destek	0,195	6,425	0,000			
Örgütsel Destek (Model 2)	Sabit	1,802	20,645	0,000	94,763	0,000	0,220
	İş Ortamı	0,150	4,730	0,000			
	Çalışma Koşulları	0,157	5,122	0,000			
	Sağlanan Hizmetler	0,107	4,817	0,000			
Görev Performansı (Model 3)	Sabit	2,760	31,331	0,000	68,705	0,000	0,169
	İş Ortamı	0,357	11,148	0,000			
	Çalışma Koşulları	0,053	-1,726	0,085			
	Sağlanan Hizmetler	0,031	1,404	0,161			
Görev Performansı (Model 4)	Sabit	2,672	25,397	0,000	52,188	0,000	0,173
	İş Ortamı	0,249	10,805	0,000			
	Çalışma Koşulları	0,061	-1,951	0,071			
	Sağlanan Hizmetler	0,026	1,157	0,248			
	Örgütsel Destek	0,049	1,935	0,036			

Model 1’de örgütsel destek ile görev performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=41,274; p=0,000<0.05). Görev performansı düzeyinin belirleyicisi olarak örgütsel destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür (R²=0,039). Örgütsel destek düzeyi görev performansı düzeyini arttırmaktadır (β =0,195) (Tablo 16).

Model 2’de iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler ile örgütsel destek arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=94,763; p=0,000<0.05). Örgütsel destek düzeyinin belirleyicisi olarak iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,220). İş ortamı düzeyi örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır (β =0,150). Çalışma koşulları düzeyi örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır (β =0,157). Sağlanan hizmetler düzeyi örgütsel destek düzeyini arttırmaktadır (β =0,107) (Tablo 16).

Model 3'de iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler ile görev performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=68,705$; $p=0,000<0.05$). Görev performansı düzeyinin belirleyicisi olarak iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,169$). İş ortamı düzeyi görev performansı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,357$). Çalışma koşulları düzeyi görev performansı düzeyini etkilememektedir ($p=0.085>0.05$). Sağlanan hizmetler düzeyi görev performansı düzeyini etkilememektedir ($p=0.161>0.05$) (Tablo 16).

Model 4'de iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler, örgütsel destek ile görev performansı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=52,188$; $p=0,000<0.05$). Görev performansı düzeyinin belirleyicisi olarak iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler, örgütsel destek değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,173$). İş ortamı düzeyi görev performansı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,249$). Çalışma koşulları düzeyi görev performansı düzeyini etkilememektedir ($p=0.071>0.05$). Sağlanan hizmetler düzeyi görev performansı düzeyini etkilememektedir ($p=0.248>0.05$). Örgütsel destek düzeyi görev performansı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,049$) (Tablo 16).

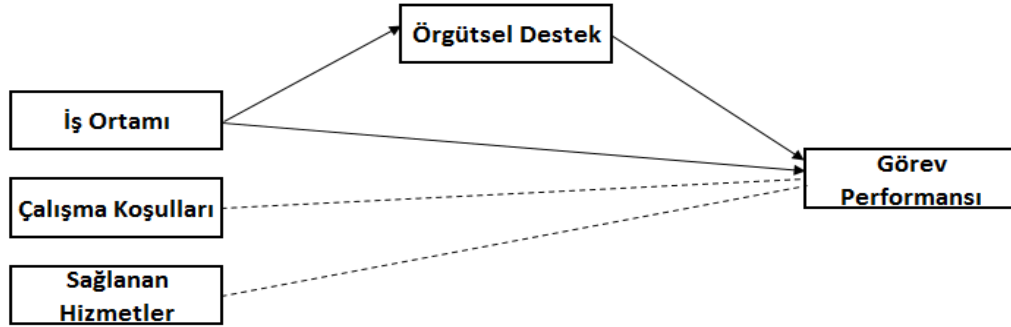
Model 3'de iş ortamının görev performansı üzerine etkisi ($\beta=0,357$) örgütsel destek modele eklendiğinde (Model 4) azalmaktadır ($\beta=0,249$). Örgütsel desteğin iş ortamı ile görev performansı arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre iş ortamı ile görev performansı arasında örgütsel desteğin kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-2,536$; $p=0,003<0,05$) (Tablo 16).

Model 3'de çalışma koşullarının görev performansı üzerine etkisi olmadığından ($p=0,085>0,05$) aracılıktan bahsedilememektedir.

Model 3'de sağlanan hizmetlerin görev performansı üzerine etkisi olmadığından ($p=0,161>0,05$) aracılıktan bahsedilememektedir.

Buna göre, iş yaşam kalitesi alt boyutlarının görev performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin sonuç modeli Şekil 7’de gösterilmektedir.

Şekil 7: İş yaşam kalitesi alt boyutlarının görev performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolüne ilişkin sonuç modeli



İncelenen modellere göre H8 hipotezi kabul edilirken H3 ve H11 hipotezleri kısmen kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre:

H8 : Örgütsel desteğin çalışanların görev performansı üzerinde etkisi vardır (Kabul).

H3 : İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanın görev performansı üzerine etkisi vardır (Kısmi Kabul).

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından iş ortamının çalışanın görev performansı üzerine etkisi vardır.
- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından çalışma koşullarının çalışanın görev performansı üzerine etkisi yoktur.
- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından sağlanan hizmetlerin çalışanın görev performansı üzerine etkisi yoktur.

H11 : İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanın görev performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır (Kısmi Kabul).

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından iş ortamının çalışanın görev performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından çalışma koşullarının çalışanın görev performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü yoktur.

- İş yaşam kalitesinin alt boyutlarından sağlanan hizmetlerin çalışanın görev performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü yoktur denilebilir.

4.4. İş Yaşam Kalitesinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 17’de t testi ve ANOVA analizleri uygulanarak iş yaşam kalitesinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması test edilmiştir.

Tablo 17: İş yaşam kalitesinin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	İş Ortamı	Çalışma Koşulları	Sağlanan Hizmetler	İş Yaşam Kalitesi
Cinsiyet		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Kadın	661	3,474 ± 0,822	3,133 ± 0,905	2,779 ± 1,125	3,221 ± 0,789
Erkek	339	3,572 ± 0,781	3,153 ± 0,874	3,073 ± 1,033	3,333 ± 0,718
t=		-1,829	-0,334	-4,021	-2,180
p=		0,068	0,738	0,000	0,025
Medeni Durum		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Evlü	518	3,524 ± 0,830	3,172 ± 0,894	2,972 ± 1,101	3,296 ± 0,775
Bekar	482	3,489 ± 0,787	3,105 ± 0,894	2,778 ± 1,098	3,219 ± 0,759
t=		0,677	1,182	2,783	1,591
p=		0,499	0,238	0,005	0,112
Çalışılan Hastane		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Eğitim ve araştırma hastanesi	546	3,472 ± 0,863	3,063 ± 0,983	2,685 ± 1,135	3,178 ± 0,836
Devlet hastanesi	454	3,549 ± 0,738	3,232 ± 0,765	3,111 ± 1,017	3,356 ± 0,664
t=		-1,512	-2,997	-6,190	-3,673
p=		0,125	0,002	0,000	0,000
Çalıştığı Birim		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Dahili klinikler	206	3,387 ± 0,932	3,064 ± 0,940	2,884 ± 1,102	3,179 ± 0,873
Cerrahi klinikler	161	3,677 ± 0,713	3,240 ± 0,860	2,772 ± 1,240	3,350 ± 0,733
Yoğun Bakım (Acil Anestezi Dahil)	305	3,430 ± 0,800	2,983 ± 0,888	2,833 ± 1,071	3,161 ± 0,729
Diğer	328	3,571 ± 0,761	3,284 ± 0,860	2,970 ± 1,060	3,355 ± 0,734
F=		5,571	7,253	1,419	4,923
p=		0,001	0,000	0,236	0,002
PostHoc=		2 > 1, 4 > 1, 2 > 3, 4 > 3 (p<0.05)	4 > 1, 2 > 3, 4 > 3 (p<0.05)		2 > 1, 4 > 1, 2 > 3, 4 > 3 (p<0.05)

Yaş		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
25 yaş ve altı	164	3,476 ± 0,794	3,065 ± 0,907	2,874 ± 1,057	3,218 ± 0,765
26-30 yaş	246	3,545 ± 0,882	3,138 ± 0,966	2,936 ± 1,116	3,288 ± 0,828
31-35 yaş	250	3,455 ± 0,815	3,131 ± 0,916	2,855 ± 1,166	3,227 ± 0,790
36-40 yaş	211	3,455 ± 0,752	3,087 ± 0,838	2,859 ± 1,082	3,213 ± 0,701
40 yaş ve üzeri	129	3,661 ± 0,751	3,340 ± 0,752	2,850 ± 1,057	3,392 ± 0,699
F=		1,849	2,097	0,235	1,464
p=		0,117	0,079	0,919	0,211

Öğrenim Durumu		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Lise	172	3,532 ± 0,810	3,361 ± 0,813	3,200 ± 1,014	3,409 ± 0,748
Ön lisans	217	3,552 ± 0,710	3,155 ± 0,819	2,854 ± 1,097	3,280 ± 0,671
Lisans	235	3,405 ± 0,836	3,017 ± 0,901	2,636 ± 1,150	3,122 ± 0,794
Yüksek lisans / pratisyen / dış hekimisi	120	3,548 ± 0,848	3,120 ± 0,961	3,014 ± 1,085	3,298 ± 0,791
Doktora / tıpta uzmanlık	256	3,526 ± 0,842	3,100 ± 0,946	2,842 ± 1,077	3,247 ± 0,805
F=		1,262	3,930	7,216	3,686
p=		0,283	0,004	0,000	0,005
PostHoc=			1 > 2, 1 > 3, 1 > 4, 1 > 5 (p<0.05)	1 > 2, 1 > 3, 2 > 3, 4 > 3, 5 > 3, 1 > 5 (p<0.05)	1 > 3, 2 > 3, 4 > 3, 1 > 5 (p<0.05)

Birimde Çalışma Yılı		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
0-1 yıl	196	3,510 ± 0,852	3,128 ± 0,936	2,849 ± 1,098	3,250 ± 0,809
2-5 yıl	365	3,403 ± 0,836	3,050 ± 0,921	2,783 ± 1,097	3,161 ± 0,774
6-10 yıl	249	3,581 ± 0,742	3,225 ± 0,875	2,955 ± 1,130	3,337 ± 0,730
11 yıl üzeri	190	3,608 ± 0,778	3,212 ± 0,808	2,993 ± 1,076	3,353 ± 0,741
F=		3,729	2,399	2,048	3,816
p=		0,011	0,067	0,105	0,010
PostHoc=		3 > 2, 4 > 2 (p<0.05)			3 > 2, 4 > 2 (p<0.05)

Hastanede Çalışma Yılı		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
0-1 yıl	200	3,616 ± 0,768	3,244 ± 0,866	3,068 ± 1,023	3,382 ± 0,709
2-5 yıl	434	3,460 ± 0,822	3,080 ± 0,934	2,883 ± 1,085	3,218 ± 0,785
6-10 yıl	208	3,535 ± 0,787	3,174 ± 0,895	2,795 ± 1,217	3,267 ± 0,785
11 yıl üzeri	158	3,461 ± 0,846	3,127 ± 0,805	2,736 ± 1,071	3,205 ± 0,754
F=		1,946	1,676	3,271	2,419
p=		0,121	0,171	0,021	0,065
PostHoc=				1 > 2, 1 > 3, 1 > 4 (p<0.05)	

Meslek		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Ebe-Hemşire	450	3,474 ± 0,775	3,079 ± 0,848	2,748 ± 1,100	3,197 ± 0,727
Doktor	360	3,548 ± 0,874	3,099 ± 0,948	3,007 ± 1,100	3,290 ± 0,827
Diğer	190	3,509 ± 0,761	3,359 ± 0,867	2,942 ± 1,088	3,346 ± 0,736
F=		0,836	7,200	5,973	2,985
p=		0,434	0,001	0,003	0,051
PostHoc=			3 > 1, 3 > 2 (p<0.05)	2 > 1, 3 > 1 (p<0.05)	

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının algılanan iş yaşam kalitesi puanlarının demografik düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t testi ve ANOVA testlerine göre:

Kadınların sağlanan hizmetler puanları ($\bar{x}=2,779$), erkeklerin sağlanan hizmetler puanlarından ($\bar{x}=3,073$) düşük bulunmuştur ($t=-4,021$; $p=0<0.05$). Kadınların iş yaşam kalitesi puanları ($\bar{x}=3,221$), erkeklerin iş yaşam kalitesi puanlarından ($\bar{x}=3,333$) düşük bulunmuştur ($t=-2,180$; $p=0.025<0.05$). Çalışanların iş ortamı, çalışma koşulları puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 17).

Evlilerin sağlanan hizmetler puanları ($\bar{x}=2,972$), bekarların sağlanan hizmetler puanlarından ($\bar{x}=2,778$) yüksek bulunmuştur ($t=2,783$; $p=0.005<0.05$). Çalışanların iş ortamı, çalışma koşulları ve iş yaşam kalitesi puanları medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 17).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanların çalışma koşulları puanları ($\bar{x}=3,063$), devlet hastanesinde çalışanların çalışma koşulları puanlarından ($\bar{x}=3,232$) düşük bulunmuştur ($t=-2,997$; $p=0.002<0.05$). Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanların sağlanan hizmetler puanları ($\bar{x}=2,685$), devlet hastanesinde çalışanların sağlanan hizmetler puanlarından ($\bar{x}=3,111$) düşük bulunmuştur ($t=-6,190$; $p=0<0.05$). Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanların iş yaşam kalitesi puanları ($\bar{x}=3,178$), devlet hastanesinde çalışanların iş yaşam kalitesi puanlarından ($\bar{x}=3,356$) düşük bulunmuştur ($t=-3,673$; $p=0<0.05$). Çalışanların iş ortamı puanları çalışılan hastane değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların iş ortamı puanları çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=5,571$; $p=0.001<0.05$). Farkın nedeni çalıştığı birim cerrahi klinikler olanların iş ortamı puanlarının çalıştığı birim dahili klinikler olanların iş ortamı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim diğer olanların iş ortamı puanlarının çalıştığı birim dahili klinikler olanların iş ortamı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim cerrahi klinikler olanların iş ortamı puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların iş ortamı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim diğer olanların iş ortamı

puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların iş ortamı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların çalışma koşulları puanları çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=7,253$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni çalıştığı birim diğer olanların çalışma koşulları puanlarının çalıştığı birim dahili klinikler olanların çalışma koşulları puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim cerrahi klinikler olanların çalışma koşulları puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların çalışma koşulları puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim diğer olanların çalışma koşulları puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların çalışma koşulları puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların iş yaşam kalitesi puanları çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,923$; $p=0.002<0.05$). Farkın nedeni çalıştığı birim cerrahi klinikler olanların iş yaşam kalitesi puanlarının çalıştığı birim dahili klinikler olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim diğer olanların iş yaşam kalitesi puanlarının çalıştığı birim dahili klinikler olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim cerrahi klinikler olanların iş yaşam kalitesi puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim diğer olanların iş yaşam kalitesi puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların sağlanan hizmetler puanları çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler, iş yaşam kalitesi puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların çalışma koşulları puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,930$; $p=0.004<0.05$). Farkın nedeni öğrenim durumu lise olanların çalışma koşulları puanlarının öğrenim durumu ön lisans olanların çalışma koşulları puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lise olanların çalışma koşulları puanlarının öğrenim durumu lisans olanların çalışma

koşulları puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lise olanların çalışma koşulları puanlarının öğrenim durumu yüksek lisans/pratisyen/diş hekimi olanların çalışma koşulları puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lise olanların çalışma koşulları puanlarının öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların çalışma koşulları puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların sağlanan hizmetler puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=7,216$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Öğrenim durumu lise olanların sağlanan hizmetler puanlarının öğrenim durumu ön lisans olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lise olanların sağlanan hizmetler puanlarının öğrenim durumu lisans olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu ön lisans olanların sağlanan hizmetler puanlarının öğrenim durumu lisans olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu yüksek lisans/pratisyen /diş hekimi olanların sağlanan hizmetler puanlarının öğrenim durumu lisans olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların sağlanan hizmetler puanlarının öğrenim durumu lisans olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lise olanların sağlanan hizmetler puanlarının öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların iş yaşam kalitesi puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,686$; $p=0.005<0.05$). Farkın nedeni Öğrenim durumu lise olanların iş yaşam kalitesi puanlarının öğrenim durumu lisans olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu ön lisans olanların iş yaşam kalitesi puanlarının öğrenim durumu lisans olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu yüksek lisans/pratisyen/diş hekimi olanların iş yaşam kalitesi puanlarının öğrenim durumu lisans olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lise olanların iş yaşam kalitesi puanlarının öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların iş ortamı puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların iş ortamı puanları birimde çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,729$; $p=0.011<0.05$). Farkın nedeni birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş ortamı puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların iş ortamı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların iş ortamı puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların iş ortamı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların iş yaşam kalitesi puanları birimde çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,816$; $p=0.01<0.05$). Farkın nedeni Birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş yaşam kalitesi puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların iş yaşam kalitesi puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların iş yaşam kalitesi puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların çalışma koşulları, sağlanan hizmetler puanları birimde çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların sağlanan hizmetler puanları hastanede çalışma yıl değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,271$; $p=0.021<0.05$). Farkın nedeni Hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların sağlanan hizmetler puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların sağlanan hizmetler puanlarının hastanede çalışma yılı 6-10 yıl olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların sağlanan hizmetler puanlarının hastanede çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların iş ortamı, çalışma koşulları, iş yaşam kalitesi puanları hastanede çalışma yıl değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların çalışma koşulları puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=7,200$; $p=0.001<0.05$). Farkın nedeni meslek diğer olanların çalışma koşulları puanlarının mesleği hemşire olanların çalışma koşulları

puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Mesleği diğer olanların çalışma koşulları puanlarının mesleği doktor olanların çalışma koşulları puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların sağlanan hizmetler puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=5,973$; $p=0.003<0.05$). Farkın nedeni meslek doktor olanların sağlanan hizmetler puanlarının mesleği hemşire olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Mesleği diğer olanların sağlanan hizmetler puanlarının mesleği hemşire olanların sağlanan hizmetler puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 17).

Çalışanların iş ortamı, iş yaşam kalitesi puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 17).

İncelenen t-test ve ANOVA sonuçlarına göre H12 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre:

H12: Demografik özellikler açısından iş yaşam kalitesi ortalamalarında anlamlı farklılık vardır (Kısmi Kabul).

- Cinsiyet açısından iş yaşam kalitesi ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Medeni durum açısından iş yaşam kalitesi ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.
- Çalışılan hastane türü açısından iş yaşam kalitesi ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Çalışılan birim açısından iş yaşam kalitesi ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Yaş açısından iş yaşam kalitesi ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.
- Öğrenim durumu açısından iş yaşam kalitesi ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Hastanede çalışma yılı açısından iş yaşam kalitesi ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.
- Birimde çalışma yılı açısından iş yaşam kalitesi ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

- Meslek açısından iş yaşam kalitesi ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur denilebilir.

4.5. İş Performansının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 18’de t testi ve ANOVA testlerine göre; analizleri uygulanarak iş performansı tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması test edilmiştir.

Tablo 18: İş performansının tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	Bağlamsal Performans	Görev Performansı	İş Performansı
Cinsiyet		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Kadın	661	3,852 ± 0,585	3,963 ± 0,634	3,892 ± 0,548
Erkek	339	3,674 ± 0,648	3,877 ± 0,737	3,747 ± 0,630
t=		4,386	1,914	3,753
p=		0,000	0,069	0,000
Medeni Durum		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Evli	518	3,839 ± 0,580	4,013 ± 0,663	3,902 ± 0,556
Bekar	482	3,740 ± 0,643	3,848 ± 0,671	3,779 ± 0,600
t=		2,584	3,909	3,372
p=		0,010	0,000	0,001
Çalışılan Hastane		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Eğitim ve Araştırma Hastanesi	546	3,874 ± 0,636	3,936 ± 0,702	3,896 ± 0,613
Devlet Hastanesi	454	3,692 ± 0,568	3,931 ± 0,634	3,778 ± 0,533
t=		4,739	0,120	3,230
p=		0,000	0,905	0,001
Çalıştığı Birim		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Dahili Klinikler	206	3,757 ± 0,670	3,932 ± 0,822	3,820 ± 0,678
Cerrahi Klinikler	161	3,867 ± 0,598	3,932 ± 0,633	3,890 ± 0,565
Yoğun Bakım (Acil ve Anestezi Dahil)	305	3,659 ± 0,641	3,851 ± 0,696	3,728 ± 0,597
Diğer	328	3,898 ± 0,526	4,013 ± 0,544	3,940 ± 0,482
F=		9,325	3,080	7,597
p=		0,000	0,027	0,000
PostHoc=		4 > 1, 2 > 3, 4 > 3 (p<0.05)	4 > 3 (p<0.05)	4 > 1, 2 > 3, 4 > 3 (p<0.05)

Yaş		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
25 yaş ve altı	164	3,830 ± 0,642	3,858 ± 0,690	3,840 ± 0,617
26-30 yaş	246	3,751 ± 0,638	3,888 ± 0,727	3,800 ± 0,619
31-35 yaş	250	3,839 ± 0,535	3,959 ± 0,639	3,882 ± 0,512
36-40 yaş	211	3,644 ± 0,647	3,866 ± 0,601	3,724 ± 0,572
40 yaş ve üzeri	129	3,969 ± 0,553	4,179 ± 0,659	4,044 ± 0,547
F=		6,720	5,840	6,864
p=		0,000	0,000	0,000
PostHoc=		5 > 2, 5 > 3, 1 > 4, 3 > 4, 5 > 4 (p<0.05)	5 > 1, 5 > 2, 5 > 3, 5 > 4 (p<0.05)	5 > 1, 5 > 2, 5 > 3, 3 > 4, 5 > 4 (p<0.05)

Öğrenim Durumu		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Lise	172	3,669 ± 0,661	3,765 ± 0,769	3,703 ± 0,667
Ön lisans	217	3,842 ± 0,559	4,054 ± 0,625	3,918 ± 0,525
Lisans	235	3,956 ± 0,558	3,952 ± 0,613	3,954 ± 0,540
Yüksek Lisans / Pratisyen / Diş Hekimi	120	3,745 ± 0,645	3,957 ± 0,649	3,821 ± 0,568
Doktora / Tıpta Uzmanlık	256	3,702 ± 0,621	3,918 ± 0,682	3,780 ± 0,582
F=		8,086	4,644	6,501
p=		0,000	0,001	0,000
PostHoc=		2 > 1, 3 > 1, 3 > 2, 3 > 4, 2 > 5, 3 > 5 (p<0.05)	2 > 1, 3 > 1, 4 > 1, 5 > 1, 2 > 5 (p<0.05)	2 > 1, 3 > 1, 3 > 4, 2 > 5, 3 > 5 (p<0.05)

Birimde Çalışma Yılı		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
0-1 yıl	196	3,742 ± 0,672	3,715 ± 0,770	3,733 ± 0,666
2-5 yıl	365	3,695 ± 0,662	3,845 ± 0,685	3,749 ± 0,616
6-10 yıl	249	3,856 ± 0,548	4,062 ± 0,564	3,930 ± 0,501
11 yıl üzeri	190	3,942 ± 0,481	4,162 ± 0,560	4,022 ± 0,441
F=		8,385	20,514	13,912
p=		0,000	0,000	0,000
PostHoc=		3 > 1, 4 > 1, 3 > 2, 4 > 2 (p<0.05)	2 > 1, 3 > 1, 4 > 1, 3 > 2, 4 > 2 (p<0.05)	3 > 1, 4 > 1, 3 > 2, 4 > 2 (p<0.05)

Hastanede Çalışma Yılı		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
0-1 yıl	200	3,751 ± 0,622	3,741 ± 0,677	3,748 ± 0,588
2-5 yıl	434	3,716 ± 0,626	3,913 ± 0,677	3,787 ± 0,588
6-10 yıl	208	3,871 ± 0,601	4,067 ± 0,584	3,942 ± 0,544
11 yıl üzeri	158	3,943 ± 0,541	4,059 ± 0,699	3,985 ± 0,560
F=		6,992	10,487	8,469
p=		0,000	0,000	0,000
PostHoc=		3 > 1, 4 > 1, 3 > 2, 4 > 2 (p<0.05)	2 > 1, 3 > 1, 4 > 1, 3 > 2, 4 > 2 (p<0.05)	3 > 1, 4 > 1, 3 > 2, 4 > 2 (p<0.05)

Meslek		Ort ± SS	Ort ± SS	Ort ± SS
Ebe-Hemşire	450	3,873 ± 0,595	3,943 ± 0,673	3,898 ± 0,577
Doktor	360	3,693 ± 0,640	3,910 ± 0,700	3,771 ± 0,598
Diğer	190	3,785 ± 0,575	3,958 ± 0,613	3,847 ± 0,544
F=		8,771	0,382	4,804
p=		0,000	0,683	0,008
PostHoc=		1 > 2 (p<0.05)		1 > 2 (p<0.05)

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının algılanan iş yaşam kalitesi puanlarının demografik düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t testi ve ANOVA testlerine göre:

Kadınların bağlamsal performans puanları ($\bar{x}=3,852$), erkeklerin bağlamsal performans puanlarından ($\bar{x}=3,674$) yüksek bulunmuştur ($t=4,386$; $p=0<0.05$). Kadınların iş performansı puanları ($\bar{x}=3,892$), erkeklerin iş performansı puanlarından ($\bar{x}=3,747$) yüksek bulunmuştur ($t=3,753$; $p=0<0.05$). Çalışanların görev performansı puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 18).

Evlilerin bağlamsal performans puanları ($\bar{x}=3,839$), bekarların bağlamsal performans puanlarından ($\bar{x}=3,740$) yüksek bulunmuştur ($t=2,584$; $p=0.01<0.05$). Evlilerin görev performansı puanları ($\bar{x}=4,013$), bekarların görev performansı puanlarından ($\bar{x}=3,848$) yüksek bulunmuştur ($t=3,909$; $p=0<0.05$). Evlilerin iş performansı puanları ($\bar{x}=3,902$), bekarların iş performansı puanlarından ($\bar{x}=3,779$) yüksek bulunmuştur ($t=3,372$; $p=0.001<0.05$) (Tablo 18).

Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların bağlamsal performans puanları ($\bar{x}=3,874$), devlet Hastanesinde çalışanların bağlamsal performans puanlarından ($\bar{x}=3,692$) yüksek bulunmuştur ($t=4,739$; $p=0<0.05$). Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların iş performansı puanları ($\bar{x}=3,896$), Devlet Hastanesinde çalışanların iş performansı puanlarından ($\bar{x}=3,778$) yüksek bulunmuştur ($t=3,230$; $p=0.001<0.05$). Çalışanların görev performansı puanları çalışılan hastane değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların bağlamsal performans puanları çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=9,325$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni çalıştığı birim diğer olanların bağlamsal performans puanlarının çalıştığı birim dahili klinikler olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim cerrahi klinikler olanların bağlamsal performans puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim diğer olanların bağlamsal performans puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların görev performansı puanları çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,080$; $p=0.027<0.05$). Farkın nedeni Çalıştığı birim diğer olanların görev performansı puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların iş performansı puanları Çalıştığı Birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=7,597$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Çalıştığı birim diğer olanların iş performansı puanlarının çalıştığı birim dahili klinikler olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim cerrahi klinikler olanların iş performansı puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalıştığı birim diğer olanların iş performansı puanlarının çalıştığı birim yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların bağlamsal performans puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=6,720$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni yaş 40 üzeri olanların bağlamsal performans puanlarının yaş 26-30 olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların bağlamsal performans puanlarının yaş 31-35 olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 25 ve altı olanların bağlamsal performans puanlarının yaş 36-40 olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 31-35 olanların bağlamsal performans puanlarının yaş 36-40 olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların bağlamsal performans puanlarının yaş 36-40 olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların görev performansı puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=5,840$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Yaş 40 üzeri olanların görev performansı puanlarının yaş 25 ve altı olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların görev performansı puanlarının yaş 26-30 olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların görev performansı puanlarının yaş 31-35 olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların görev performansı

puanlarının yaş 36-40 olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların iş performansı puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=6,864$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Yaş 40 üzeri olanların iş performansı puanlarının yaş 25 ve altı olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların iş performansı puanlarının yaş 26-30 olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların iş performansı puanlarının yaş 31-35 olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 31-35 olanların iş performansı puanlarının yaş 36-40 olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların iş performansı puanlarının yaş 36-40 olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların bağlamsal performans puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=8,086$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Öğrenim durumu ön lisans olanların bağlamsal performans puanlarının öğrenim durumu lise olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisans olanların bağlamsal performans puanlarının öğrenim durumu lise olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisans olanların bağlamsal performans puanlarının öğrenim durumu ön lisans olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisans olanların bağlamsal performans puanlarının öğrenim durumu yüksek lisans/pratisyen/dış hekimi olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu ön lisans olanların bağlamsal performans puanlarının öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisans olanların bağlamsal performans puanlarının öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların görev performansı puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,644$; $p=0.001<0.05$). Farkın nedeni Öğrenim durumu ön lisans olanların görev performansı puanlarının öğrenim durumu lise olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisans olanların görev performansı puanlarının öğrenim durumu lise olanların

görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu yüksek lisans/pratisyen/diğ hekimleri olanların görev performansı puanlarının öğrenim durumu lise olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların görev performansı puanlarının öğrenim durumu lise olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu ön lisans olanların görev performansı puanlarının öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların iş performansı puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=6,501$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Öğrenim durumu ön lisans olanların iş performansı puanlarının öğrenim durumu lise olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisans olanların iş performansı puanlarının öğrenim durumu lise olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisans olanların iş performansı puanlarının öğrenim durumu yüksek lisans/pratisyen/diğ hekimleri olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu ön lisans olanların iş performansı puanlarının öğrenim durumu doktora /tıpta uzmanlık olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu lisans olanların iş performansı puanlarının öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların bağlamsal performans puanları birimde çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=8,385$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların bağlamsal performans puanlarının birimde çalışma yılı 0-1 yıl olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların bağlamsal performans puanlarının birimde çalışma yılı 0-1 yıl olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların bağlamsal performans puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların bağlamsal performans puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların görev performansı puanları birimde çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=20,514$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların görev performansı puanlarının birimde çalışma yılı 0-1 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların görev performansı puanlarının birimde çalışma yılı 0-1 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların görev performansı puanlarının birimde çalışma yılı 0-1 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların görev performansı puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların görev performansı puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların iş performansı puanları birimde çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=13,912$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş performansı puanlarının birimde çalışma yılı 0-1 yıl olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 10 yıl üzeri olanların iş performansı puanlarının birimde çalışma yılı 0-1 yıl olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş performansı puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 10 yıl üzeri olanların iş performansı puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların bağlamsal performans puanları hastanede çalışma yıl değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=6,992$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni hastanede çalışma yılı 6-10 yıl olanların bağlamsal performans puanlarının hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların bağlamsal performans puanlarının hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 6-10 yıl olanların bağlamsal performans puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların

bağlamsal performans puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların görev performansı puanları hastanede çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=10,487$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların görev performansı puanlarının hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 6-10 yılı olanların görev performansı puanlarının hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların görev performansı puanlarının hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 6-10 yıl olanların görev performansı puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların görev performansı puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların görev performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların iş performansı puanları hastanede çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=8,469$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Hastanede çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş performansı puanlarının hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların iş performansı puanlarının hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 6-10 yıl olanların iş performansı puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların iş performansı puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların bağlamsal performans puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=8,771$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Meslek hemşire olanların bağlamsal performans puanlarının meslek doktor olanların bağlamsal performans puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların iş performansı puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,804$; $p=0.008<0.05$). Farkın nedeni mesleği hemşire olanların iş

performansı puanlarının mesleği doktor olanların iş performansı puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 18).

Çalışanların görev performansı puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 18).

İncelenen t-test ve ANOVA sonuçlarına göre H13 hipotezinde H_0 hipotezi red edilmiştir. Bu sonuçlara göre:

H13: Demografik özellikler açısından iş performansı ortalamalarında anlamlı farklılık vardır (Kabul).

- Cinsiyet açısından iş performansı ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Medeni durum açısından iş performansı ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Çalışılan hastane türü açısından iş performansı ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Çalışılan birim açısından iş performansı ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Yaş açısından iş performansı ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Öğrenim durumu açısından iş performansı ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Hastanede çalışma yılı açısından iş performansı ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Birimde çalışma yılı açısından iş performansı ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Meslek açısından iş performansı ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır denilebilir.

4.6. Örgütsel Desteğin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 19'da t testi ve ANOVA test analizleri uygulanarak örgütsel desteğin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması test edilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel desteğin tanımlayıcı özelliklere göre karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	Örgütsel Destek
Cinsiyet		Ort ± SS
Kadın	661	3,106 ± 0,691
Erkek	339	3,171 ± 0,677
t=		-1,428
p=		0,154
Medeni Durum		Ort ± SS
Evlü	518	3,194 ± 0,718
Bekar	482	3,056 ± 0,644
t=		3,188
p=		0,001
Çalışılan Hastane		Ort ± SS
Eğitim ve Araştırma Hastanesi	546	2,991 ± 0,694
Devlet Hastanesi	454	3,293 ± 0,641
t=		-7,087
p=		0,000
Çalıştığı Birim		Ort ± SS
Dahili Klinikler	206	3,169 ± 0,699
Cerrahi Klinikler	161	3,104 ± 0,658
Yoğun Bakım (Acil ve Anestezi Dahil)	305	3,116 ± 0,707
Diğer	328	3,125 ± 0,675
F=		0,346
p=		0,792
Yaş		Ort ± SS
25 yaş ve altı	164	3,012 ± 0,735
26-30 yaş	246	3,041 ± 0,612
31-35 yaş	250	3,152 ± 0,641
36-40 yaş	211	3,172 ± 0,678
40 yaş ve üzeri	129	3,321 ± 0,805
F=		5,112
p=		0,000
PostHoc=		3 > 1, 4 > 1, 5 > 1, 4 > 2, 5 > 2, 5 > 3 (p<0.05)
Öğrenim Durumu		Ort ± SS
Lise	172	3,052 ± 0,558
Ön Lisans	217	3,084 ± 0,645
Lisans	235	3,047 ± 0,703
Yüksek Lisans / Pratisyen / Diş Hekimi	120	3,282 ± 0,693
Doktora / Tıpta Uzmanlık	256	3,218 ± 0,760
F=		4,245
p=		0,002
PostHoc=		4 > 1, 5 > 1, 4 > 2, 5 > 2, 4 > 3, 5 > 3 (p<0.05)

Birimde Çalışma Yılı		Ort ± SS
0-1 yıl	196	3,114 ± 0,638
2-5 yıl	365	2,939 ± 0,616
6-10 yıl	249	3,193 ± 0,675
11 yıl üzeri	190	3,421 ± 0,764
F=		22,966
p=		0,000
PostHoc=		4 > 1, 1 > 2, 3 > 2, 4 > 2, 4 > 3 (p<0.05)

Hastanede Çalışma Yılı		Ort ± SS
0-1 yıl	200	3,181 ± 0,592
2-5 yıl	434	3,043 ± 0,673
6-10 yıl	208	3,211 ± 0,776
11 yıl üzeri	158	3,184 ± 0,691
F=		4,019
p=		0,007
PostHoc=		1 > 2, 3 > 2, 4 > 2 (p<0.05)

Meslek		Ort ± SS
Ebe-Hemşire	450	3,088 ± 0,659
Doktor	360	3,238 ± 0,727
Diğer	190	3,013 ± 0,645
F=		8,146
p=		0,000
PostHoc=		2 > 1, 2 > 3 (p<0.05)

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının algılanan örgütsel destek puanlarının demografik düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t testi ve ANOVA testlerine göre:

Çalışanların örgütsel destek puanları cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 19).

Evlilerin örgütsel destek puanları ($\bar{x}=3,194$), bekarların örgütsel destek puanlarından ($\bar{x}=3,056$) yüksek bulunmuştur ($t=3,188$; $p=0.001<0.05$) (Tablo 19).

Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların örgütsel destek puanları ($\bar{x}=2,991$), devlet hastanesinde çalışanların örgütsel destek puanlarından ($\bar{x}=3,293$) düşük bulunmuştur ($t=-7,087$; $p=0<0.05$) (Tablo 19).

Çalışanların örgütsel destek puanları çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$) (Tablo 19).

Çalışanların örgütsel destek puanları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=5,112$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni yaş 31-35 olanların örgütsel

destek puanlarının yaş 25 ve altı olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 36-40 olanların örgütsel destek puanlarının yaş 25 ve altı olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların örgütsel destek puanlarının yaş 25 ve altı olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 36-40 olanların örgütsel destek puanlarının yaş 26-30 olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların örgütsel destek puanlarının yaş 26-30 olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yaş 40 üzeri olanların örgütsel destek puanlarının yaş 31-35 olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 19).

Çalışanların örgütsel destek puanları öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,245$; $p=0.002<0.05$). Farkın nedeni Öğrenim durumu yüksek lisans/pratisyen/dış hekimi olanların örgütsel destek puanlarının öğrenim durumu lise olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların örgütsel destek puanlarının öğrenim durumu lise olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu yüksek lisans/pratisyen/dış hekimi olanların örgütsel destek puanlarının öğrenim durumu ön lisans olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların örgütsel destek puanlarının öğrenim durumu ön lisans olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu yüksek lisans/pratisyen/dış hekimi olanların örgütsel destek puanlarının öğrenim durumu lisans olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Öğrenim durumu doktora/tıpta uzmanlık olanların örgütsel destek puanlarının öğrenim durumu lisans olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 19).

Çalışanların örgütsel destek puanları birimde çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=22,966$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Birimde çalışma yılı 10 yıl üzeri olanların örgütsel destek puanlarının birimde çalışma yılı 0-1 yıl olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 0-1 yıl olanların örgütsel destek puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların örgütsel destek puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların örgütsel

destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların örgütsel destek puanlarının birimde çalışma yılı 2-5 yıl olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Birimde çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların örgütsel destek puanlarının birimde çalışma yılı 6-10 yıl olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 19).

Çalışanların örgütsel destek puanları hastanede çalışma yıl değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,019$; $p=0.007<0.05$). Farkın nedeni Hastanede çalışma yılı 0-1 yıl olanların örgütsel destek puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 6-10 yıl olanların örgütsel destek puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Hastanede çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların örgütsel destek puanlarının hastanede çalışma yılı 2-5 yıl olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 19).

Çalışanların örgütsel destek puanları meslek değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=8,146$; $p=0<0.05$). Farkın nedeni Mesleği doktor olanların örgütsel destek puanlarının mesleği hemşire olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Mesleği doktor olanların örgütsel destek puanlarının mesleği diğer olanların örgütsel destek puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$) (Tablo 19).

İncelenen t-test ve ANOVA sonuçlarına göre H14 hipotezi kısmi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre:

H14: Demografik özellikler açısından örgütsel destek ortalamalarında anlamlı farklılık vardır (Kısmi Kabul).

- Cinsiyet açısından örgütsel destek ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.
- Medeni durum açısından örgütsel destek ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Çalışılan hastane türü açısından örgütsel destek ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Çalışılan birim açısından örgütsel destek ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

- Yaş açısından örgütsel destek ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Öğrenim durumu açısından örgütsel destek ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Hastanede çalışma yılı açısından örgütsel destek ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Birimde çalışma yılı açısından örgütsel destek ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.
- Meslek açısından örgütsel destek ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

4.7. Demografik Değişkenlerin Ölçeklere göre Farklılık Analiz Sonuçları Özet Tablosu

Demografik değişkenler ile iş yaşam kalitesi, iş performansı ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin tanımlayıcı özelliklere göre farklılık analiz sonuçları tablo 20’de özetlenmiştir.

Tablo 20: Demografik değişkenler ile iş yaşam kalitesi, iş performansı ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin tanımlayıcı özelliklere göre farklılık analiz sonuçları özet tablosu

Değişkenler*	CNS	MD	ÇH	ÇB	Yaş	ÖD	BÇY	HÇY	MSL
İş Yaşam Kalitesi	Var	Yok	Var	Var	Yok	Var	Var	Yok	Yok
İş Ortamı	Yok	Yok	Yok	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Yok
Çalışma Koşulları	Yok	Yok	Var	Var	Yok	Var	Yok	Yok	Var
Sağlanan Hizmetler	Var	Var	Var	Yok	Yok	Var	Yok	Var	Var
İş Performansı	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Görev Performansı	Yok	Var	Yok	Var	Var	Var	Var	Var	Yok
Bağlamsal Performans	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var	Var
Örgütsel Destek	Yok	Var	Var	Yok	Var	Var	Var	Var	Var

* CNS (Cinsiyet), MD (Medeni Durum), Çalışılan Hastane (ÇH), Çalıştığı Birim (ÇB), Yaş (Yaş), Öğrenim Durumu (ÖD), Birimde Çalışma Yılı (BÇY), Hastanede Çalışma Yılı (HÇY), Meslek (MSL)

4.8. Hipotez Sonuç Tablosu

Araştırma kapsamında iş yaşam kalitesi, iş performansı, örgütsel destek ve demografik değişkenler ile oluşturulan hipotezlerin sonuçları tablo 21’de özetlenmiştir.

Tablo 21: Hipotez sonuç tablosu

HİPOTEZLER		SONUÇ
H ₁	İş yaşam kalitesinin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H ₂	İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisi vardır.	KISMİ KABUL
H ₃	İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanın görev performansı üzerine etkisi vardır.	KISMİ KABUL
H ₄	İş yaşam kalitesinin örgütsel destek üzerine etkisi vardır.	KABUL
H ₅	İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının örgütsel destek üzerine etkisi vardır	KABUL
H ₆	Örgütsel desteğin çalışanların iş performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H ₇	Örgütsel desteğin çalışanların bağlamsal performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H ₈	Örgütsel desteğin çalışanların görev performansı üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H ₉	İş yaşam kalitesinin çalışanların iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.	KABUL
H ₁₀	İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.	KISMİ KABUL
H ₁₁	İş yaşam kalitesinin alt boyutlarının çalışanın görev performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü vardır.	KISMİ KABUL
H ₁₂	Demografik özellikler açısından iş yaşam kalitesi ortalamalarında anlamlı farklılık vardır	KISMİ KABUL
H ₁₃	Demografik özellikler açısından iş performansı ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H ₁₄	Demografik özellikler açısından örgütsel destek ortalamalarında anlamlı farklılık vardır.	KISMİ KABUL

5. TARTIŞMA

Bu bölümde yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular mevcut literatür çerçevesinde tartışılacaktır. Çalışmada sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü ve diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlardan farklılık gösterip göstermedikleri ortaya konacaktır.

5.1. İş Yaşam Kalitesi İle İlgili Değerlendirmeler

Son zamanlarda, örgütler için en iyi işgörene ulaşma savaşında iş yaşamı kalitesi önemli bir unsur halini almıştır. İş örgütleri, en iyi işgörenleri ellerinde tutmak ve en yetenekli işgörenleri kendilerine çekmek amacıyla, iş yaşam kalitesini yükseltmenin formüllerini aramaktadırlar (154).

Kalite; performans, güvenilirlik, estetik ve müşteri gereksinimlerine uymak gibi etmenlerle değerlendirilir. Kalite, sorun ve hatalardan uzaktır. İş yaşamı kalitesi bireylerin çalışma hayatlarında deneyimledikleri memnuniyet, motivasyon, katılım ve bağlılık düzeylerine işaret eder. İş yaşamı kalitesi, bireylerin örgütte çalışmaya başladıkları andan itibaren önemli kişisel ihtiyaçlarını karşılama dereceleri ile ilişkilidir. Örgütler, genellikle çalışanlara, güvenlik, adalet, takdir, içsel demokrasi, aidiyet, otonomi, sorumluluk ve esneklik duyguları aşılama için çalışanların iş yaşam kalitesini arttırmaya çalışırlar. Örgütler, çalışanlarına adil ve destekleyici tarzda davranır; her düzeyde iletişim kanallarını açar, çalışanlarını görevlerini yerine getirirken güçlendirerek, onlara kararlara katılma imkânı sunarlar. İş genişletme ve işi zenginleştirme seviyelerini arttırmayı amaçlayan örgütsel değişimler de yine iş yaşam kalitesiyle ilgilidir. (30)

İş yaşam kalitesi, örgütsel destek ve iş performansı ile ilgili yapılan araştırmaların amacı iş ortamında işgörenleri daha mutlu ve daha verimli hale getirmeye yöneliktir. İşgörenlerin yaptıkları işten, çalıştıkları ortamdan, çevrelerindeki ve örgütteki iş arkadaşlarından ve yönetilme şekillerinden memnuniyeti, iş yaşam kalitesi düşüncesini oluşturmaktadır.

Araştırmamızda sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi algılarının ve örgütsel desteklerinin orta düzeyde olduğu, iş performansı varlığının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. İş yaşamı kalitesi ölçeği alt boyutları bakımında incelendiğinde “iş

ortamı” alt boyutundan yüksek, “çalışma koşulları” ve “sağlanan hizmetler” alt boyutlarında orta düzeyde algıya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan anket verileri ile yapılan regresyon analizi sonucunda iş yaşam kalitesinin sağlık çalışanları iş performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Memiş ve arkadaşlarının (2015), İstanbul Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi’nde yaptıkları çalışmada ile iş yaşam kalitesi ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitelerine etkide bulunan üç unsur saptanmıştır: “İş Ortamı”, “Çalışma Koşulları”, Sağlanan Hizmetler”. Sağlık profesyonelleri açısından, çalışma ortamının, takım ruhuyla hareket etmeyi sağladığı, iş yerinde yöneticilerle ilişkileri iyileştirdiği ve neticede çalışan motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (44).

Saraji ve Dargahi, İran’da Tahran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde, 908 sağlık personeli üzerinde yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğunun; iş sağlığı, iş güvenliği, yöneticilerle ilişkiler, gelir düzeyleri, iş hayatlarında ve aile içerisinde geçen zaman dengesi bakımından yaptıkları işin ilgi çekici ve tatmin edici olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma da hastane çalışanlarının zayıf iş yaşam kalitesi düzeyine sahip olduklarını göstermiştir (227).

Araştırmamızda, iş yaşam kalitesi ölçeği ile cinsiyet, çalışılan hastane türü, çalışılan birim, öğrenim durumu ve birimde çalışma yılı arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup, medeni durum, yaş, hastanede çalışma yılı ve meslek arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Ancak meslek değişkeni açısından baktığımızda “sağlanan hizmetler” alt boyutunda doktor ve diğer meslek grupları hemşirelere göre, “çalışma koşulları” alt boyutunda ise diğer meslek grupları hem doktorlara hem de hemşirelere göre fark anlamlıdır. “İş ortamı” alt boyutuna ilişkin ise anlamlı fark bulunmamıştır. Bu açıdan bakıldığında literatürdeki araştırmalarla sonuçlar benzerlik göstermektedir.

Öztürk’ün Zonguldak İlinde, 478 hemşire ile gerçekleştirdiği çalışmada, hemşirelerin iş yaşam kalitelerini araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan hemşireler sağlıklı yaşam biçimi davranışları sergilememekte, iş

memnuniyetleri orta düzey seyretmekte ve iş yaşam kaliteleri de ortanın altında olarak tanımlanmaktadır (72).

Yousuf'un Hindistan'da bir devlet hastanesinde 265 çalışanla yaptığı araştırmada, işyerinde çalışma/iş yaşam kalitesini artıran en önemli etkeni sormuştur. Çalışma/iş yaşam kalitesini artıran en önemli etkenin doktorlar için başarılı bir iş yaşamı, hemşireler için işleri ile ilgili karar verebilme, destek personeli için ise iş yaşamında yeni becerilerin kazanılması olarak saptanmıştır (193).

Bearfield'in Avustralya'da 2003 yılında yaptığı çalışmada, % 20'si doktor ve hemşireden oluşan 1032 profesyonele çalışma ile iş yaşam kalitesi düzeylerinin nasıl geliştirilebileceği sorulmuş, profesyoneller sırası ile, daha iyi ücret, daha uygun çalışma saatleri, daha iyi yönetim, daha iyi tanınma olduğunu belirtmişlerdir (228).

Yüksel'in (2011), Kırıkkale İlinde 71 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdiği, araştırmasında, iş ortamında bireysel gelişimin teşvik edildiği, çalışan becerilerinin yapılan işe uygunluğu, iş yükü ve stresin makul seviyede olduğu saptanmıştır (229).

Özdemir'in (2002), İstanbul'da bulunan bir araştırma hastanesinde 520 hemşire ile gerçekleştirdiği çalışmada, hemşirelerin iş motivasyonu araçları araştırılmıştır. Bu çalışmaya göre, hemşirelerin motivasyon araçları bağlamında motivasyon düzeyleri orta; yöneticilerle ilişkiye yönelik motivasyon düzeyleri yüksek ve yine genel motivasyon seviyeleri orta düzey olarak bulunmuştur (92).

Son dönemde, örgütler için en iyi çalışana ulaşma mücadelesinde iş yaşamı kalitesi önemli bir araç haline gelmiştir. İş örgütleri, en iyi çalışanları ellerinde tutmak ve en yetenekli çalışanları kendilerine çekmek için, iş yaşam kalitesini arttırmanın yollarını aramaktadırlar. Geleneksel olarak kullanılan iş görme ödülleri kolaylıkla taklit edilebilir hale gelmiş ve özellikle bilgi tabanlı ekonomilerde gücünü kaybetmişlerdir (154).

İş yaşam kalitesi ile ilgili çalışmalar, iş ortamında çalışanları daha mutlu ve daha verimli kılmaya yönelik çalışma ve çabaları ifade eder. İş yaşam kalitesi, çalışanların iş ortamındaki memnuniyetinden beslenir. Çalışanların; yaptıkları işten, çalışma ortamından, iş arkadaşlarından ve yönetilme biçimlerinden duydukları memnuniyet, bir bütün olarak iş yaşam kalitesi anlayışını oluşturur. Örgütün, destekleyici çalışma ortamı ve çalışanları güçlendirmeyi hedefleyen programlar gibi,

çalışanlarına sunmuş olduğu imkânlar, bir iş yerindeki çalışanların iş örgütüne bağlılıklarını arttırmaktadır (230).

Sağlık alanına bakıldığında iş ortamının zorlayıcı etkilerinin hemen hemen tüm diğer sektörlerden daha yoğun olduğu karşımıza çıkmaktadır. Sağlık çalışanlarının iş yükü yoğun, hasta ve yakınlarıyla kurduğu ilişki zahmetli, mevcut sağlık hizmetleri yetersiz, alandaki hizmet ve personel dağılımı dengesiz, döner sermaye ödemeleri adil olmaktan uzaktır. Tüm bu unsurlar, sağlık çalışanları için iş motivasyonunun ve iş tatminin düşük olmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, bu şartlar altındaki sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitelerinin düşük olduğu söylenebilir.

Sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesi üzerine yaptıkları araştırmada elde ettikleri sonuca göre sağlık çalışanlarının ücret azlığı, fiziki koşulların yetersizliği, çalışma sürelerinin fazla ve düzensiz oluşu gibi etkiler nedeniyle motivasyonlarını kaybettikleri gözlemlenmektedir. Mesai saatleri yoğun ve düzensiz olan çalışanların iş yaşamı kalitelerinin azaldığı, iş dışı yaşamlarındaki kalitenin de buna bağlı olarak düştüğü belirlenmiştir (5).

Beaudoin ve Edgar, yapmış oldukları bir araştırmada hemşirelerin çalışma ve iş yaşam kalitelerini düşüren faktörlerin sosyal ve çevresel, uygulamaya yönelik, yönetsel ve hemşirelerin kendisinden kaynaklanan faktörler olduğunu belirtmişlerdir (231).

Amerika’da yedi ayrı hastanede çalışan 276 kişi arasında yapılan çalışmada iş yaşam kalitesi değişkenleri olarak adlandırılan iş tatmini, örgütsel bağlılık, yetki verme, kararlara katılım ve çalışan devir hızı faktörleri ile insan ilişkileri modeli arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, insan ilişkileri modeli ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, yetki verme ve kararlara katılım faktörleri arasında istatistiksel olarak güçlü bir ilişki, insan ilişkileri modeli ile personel devri arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (232).

Araştırmamızda, “çalışma koşulları” ve “sağlanan hizmetler” alt boyutunda devlet hastanesi çalışanları ile eğitim ve araştırma hastanesi çalışanları arasında fark anlamlıdır. “İş ortamı” alt boyutuna ilişkin ise anlamlı fark bulunmamıştır. Devlet hastanesinde çalışanların çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler algısı Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlara göre yüksek bulunmuştur.

Ankara ilinde yatak kapasitesi 500'ün üzerinde olan üç hastanede çalışan 271 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada, hemşirelerin iş yaşamının kalitesi ve iş yaşam kalitesini etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre hemşirelerin % 62.3'ünün genelde iş yaşamı kalitesini "iyi" olarak değerlendirdiği bulunmuştur. Üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin iş yaşamının kalitesi algıları devlet hastanelerinde ve SSK hastanelerinde çalışan hemşirelere oranla daha yüksek bulunmuştur (233). Bu araştırmamız ile benzerlik göstermemektedir.

5.2. İş Performansı İle İlgili Değerlendirmeler

İş performansı, çalışanların aldıkları ücret ve diğer olanaklar karşılığında gösterdiği çabadır (10). Çalışan iş performansı üzerinde etkili olan birçok değişken söz konusudur. Bu değişkenler beslenme alışkanlıkları, yorgunluk, çalışanların işletmeye güveni, katılımçılık, geribildirim, ücret, takdir edilme, çalışma koşulları ve iş yaşam kalitesi gibi değişkenlerdir (11).

Sağlık hizmetleri son derece önem isteyen bir hizmettir. Türkiye'de hastanelerin büyük bir kısmının kamu hastanesi olması ve nüfusun büyük bir kısmı tarafından tercih edilmesi kamu hastanelerinde çalışan personelin dikkatli ve özenli olmasını gerektirmektedir. Dikkat eksikliği, özensizlik ve ihmalden kaynaklanan hataların sonuçları ağırdır ve genellikle insan yaşamının sona ermesine sebep olmaktadır (29). Genel olarak sektörlerin tümünde işgörenlerin performansını yükseltmek işletmeler açısından olumlu etki yapmakta, rakiplere karşı avantaj sağlamakta ve birim maliyetleri azaltmaktadır.

Bu sebeple hastane yönetimi personelinin sunduğu hizmetin kalitesini yükseltmeye katkı sağlayan ve işgörenlerin performansını yükselten hususlara önem vermeli, belirli periyotlarla çalışan performansını değerlendirmeli ve meydana gelebilecek herhangi bir olumsuz sonuçta gereken tedbirleri almalıdır (29).

Çalışmamızda iş performansı ile ilgili olarak; Örgütsel desteğin ve iş ortamının tek başına çalışanların bağlamsal performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu ayrıca iş ortamının çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin kısmi aracılık rolünün de olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş yaşam kalitesinin

alt boyutlarından çalışma koşulları ve sağlanan hizmetlerin çalışanın bağlamsal performansı üzerine etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Rismawati ve diğerlerine göre çalışma standartlarının iyileşerek verilen hizmetlerin karşılığında ödül, başarı belgesi gibi haklar ile ilgili yapılacak olan düzenlemeler sağlık personellerinin motivasyonlarını pozitif yönde etkileyecek ve daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacaktır (29). Bu sonuç örgütsel destek ve iş ortamı yönünden çalışmamız ile benzerlik göstermektedir.

Yoğun ve zorlu çalışma koşulları, sağlık çalışanlarına psikolojik ve fiziksel olumsuz etkiler getirmektedir. Çalışma ortamının zorlukları, işin yoğunluğu gibi unsurlar sağlık profesyonellerinin iş yaşam kalitelerini düşürmektedir. Sağlık çalışanları için iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi bağlamında yapılacak çalışmalar, çalışma ortamlarının kalitesinin yükseltilmesi olacaktır. Hizmetlerini rahat ve uygun çalışma ortamlarında gerçekleştiren sağlık profesyonellerinin iş memnuniyetlerinin artacağı açıktır. Uygun çalışma ortamları sağlık çalışanlarının performanslarını arttıracaktır (44, 234).

Sağlık alanında işgörenlerin performansını yükseltmenin hizmet kalitesini pozitif bir şekilde etkilediği yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır. Butler tarafından 1991 yılında, Baumeister ve Leary tarafından 1995 yılında, Cable ve Parsons tarafından 2001 yılında yapılan çalışmalar işgören performansı ve hizmet kalitesi ilişkisini ortaya koymaktadır (2-4).

Kale, lider desteği ile iş arkadaşı desteğinin iş performansı üzerine etkisini incelemek için yaptığı araştırma da, lider desteği ile iş arkadaşı desteğinin iş performansına direkt etkisinin olduğu tespit edilmezken, lider desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini aracılığı ile iş performansını etkilediği sonucuna varılmıştır (235).

Akkoç, Turunç ve Çalışkan, Ankara ilinde savunma sektöründe çalışan 426 kişi üzerinde gelişim kültürüyle lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolünü incelenmiş ve yapılan araştırma sonucunda, gelişim kültürü ile lider desteğinin iş performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (236).

Araştırmamızda görev performansına ilişkin olarak cinsiyet, çalışılan hastane ve meslek değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmazken; iş performansı ölçeğinin

tümünde, bağlamsal performans ve görev performansı alt boyutlarında, medeni durum, çalıştığı birim, yaş, öğrenim durumu, birimde çalışma yılı ve hastanede çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı fark tespit edilmiştir.

Buna göre, hem bağlamsal performans alt boyutunda, hem de iş performansı ölçeği tümüne bakıldığında diğer birimlerde çalışanlar, dahili klinikler ve yoğun bakımda çalışanlara göre; cerrahi kliniklerde yoğun bakımda çalışanlara göre daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. Görev performansı alt boyutunda ise diğer birimlerde çalışanlar, yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) çalışanlara göre daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. Diğer birimlerde çalışanların iş performansının daha yüksek olmasının sebebi olarak kliniklerin iş yükü dağılımı ile birey ve örgüt arasındaki ilişkinin etken olacağı düşünülmektedir.

Kurtpınar (2011) tarafından, İstanbul'da faaliyet gösteren iki bankanın çalışanları ve orta düzey yöneticileri olmak üzere toplam 291 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, bütünleyici birey-örgüt uyumu ve performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (237).

Araştırmamızda iş performansı ölçeği bağlamında öğrenim durumu değişkenine ilişkin olarak fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, bağlamsal performans, görev performansı alt boyutlarında ve iş performansı ölçeğinin tümüne bakıldığında ön lisans ve lisans mezunları lise mezunlarına göre; lisan mezunları da doktora mezunlarına göre daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler.

Araştırmamızda bağlamsal performans alt boyutunda lisans mezunları ön lisan ve yüksek lisans mezunlarına göre; ön lisans mezunları da doktora mezunlarına göre daha yüksek ve anlamlı puanlara sahip oldukları belirlenmiştir. Görev performansı alt boyutunda ise yüksek lisans ve doktora mezunları lise mezunlarına göre; ön lisans mezunları da doktora mezunlarına göre daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. İş performansı ölçeği tümünde ise, lisans mezunları, yüksek lisans mezunlarına göre ve ön lisans mezunları doktora mezunlarına göre daha anlamlı ve yüksek puanlara sahip oldukları tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça farkındalık ile birlikte görev performansı bilincinin de oluştuğu düşünülmektedir.

Kılıç (2006), Kayseri'de görev yapan 542 eğitimci üzerinde, liderlik tarzları ile birlikte örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini araştırmış, yöneticilerin

dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzını benimse düzeyinin artması ile çalışanların da performanslarında artışın meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır (238).

Araştırmamızda iş performansı ölçeği, birimde çalışma yılı ve hastanede çalışma yılı değişkenlerine ilişkin sonuçlar benzerdir. Buna göre, bağlamsal performans, görev performansı alt boyutlarında ve iş performansı ölçeğinin tümüne bakıldığında 6-10 yıl olanlar çalışma yılı 0-1 yıl ve 2-5 yıl olanlara göre; 10 yıl ve üzeri olanlar da çalışma yılı 0-1 yıl ve 2-5 yıl olanlara göre daha yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Görev performansı alt boyutunda ise ayrıca 2-5 yıl olanların puanları 0-1 yıl olanlara göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Akyüz ve Eşitti (2015) tarafından hizmet işletmelerinde örgütsel bağlılığın iş performansı ile işten ayrılma niyeti üzerinde etkisine yönelik Çanakkale'de 450 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada, duygusal bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, işten ayrılma niyetiyle anlamlı ve negatif yönlü ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (239).

Çakar ve Ceylan (2005) tarafından hizmet sektörüne yönelik 84 kişi üzerinde yapılan çalışmada işten ayrılma niyetiyle duygusal bağlılık arasında 59 kişide istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların duygusal bağlılıkları yüksek olduğu zaman işten ayrılma niyetinde azalma göstermektedir (240).

Araştırmada iş performansı ölçeği bağlamında meslek değişkenine göre fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, hemşirelerin bağlamsal performans alt boyutunda ve iş performansı ölçeğinin tümüne göre puanları mesleği doktor olanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

İş yaşamı kalitesi, hayatın kalitesini geliştirmenin ve daha iyi bir performans yakalamanın yollarını bulmak anlamına gelir. Çalışma hayatını geliştiren iş yaşamı kalitesi uygulamaları, çalışanların görevlerini yerine getirirken kişisel hayatlarını da iyileştirmelerini sağlar. İş yaşamı kalitesi daha iyi performans yaratarak hayat kalitesini geliştirme yollarını içeren bir programdır. İş yaşamı kalitesinin oluşumunda işin yeniden yapılandırılması, ödül sistemi, çalışma ortamı, işe katılım, takdir edilme, kariyer geliştirme, çatışma çözümü, iletişim, sağlık gibi unsurların gerçekleştirilmesi

gerekir. Çalışanlar arasında eş kademede olanların, üstlerin ve astların arasındaki insani ilişkilerin yönetiminde mevcut olan uyum örgütler için de çok önemlidir (29).

Bu kapsamda hastane çalışanlarının kendi örgütleriyle bağlılık kurması için neler yapılabilir sorusu akademi dünyasında inceleme alanı bulmaktadır. Sağlık sektöründeki personellerin düşük iş tatmini ve düşük kurumsal bağlılıkları örgütsel performanslarını düşürmekte ve bu durum hasta bakım kalitesini ve kurumun genel performansını olumsuz etkilemektedir (7). Bu yüzden hastane, hastane çalışanların sunduğu hizmetlerin kalitesini artırmaya katkı sağlayan ve çalışanların performansını artıran unsurlara önem vermeli, belli aralıklarla çalışan performansını ölçmeli ve olası bir olumsuz sonuçta gerekli tedbirleri almalıdır.

5.3. Örgütsel Destek İle İlgili Değerlendirmeler

İş yaşam kalitesini etkileyen faktörlerden biri olan örgütsel destek, kurumun çalışanlara ve çalışanların katılımına önem vermeleri ve bunun çalışanlar tarafından algılanması süreci olarak ifade edilir (13).

Rousseau ve Mclean (1993) iş performansını, işgörenlerin aldıkları ücret ve diğer haklar karşılığında göstermiş olduğu çaba olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların iş performansını etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler beslenme alışkanlıkları, çalışanların işletmeye güveni, yorgunluk, geribildirim, katılımcılık, takdir edilme, ücret, çalışma koşulları ve iş yaşam kalitesi olarak gösterilebilir (10).

Örgütsel destek bu kapsamdan bakıldığında sağlık kurumlarında da önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık kurumlarında çalışanlara yönelik örgütsel desteğin artırılması çalışan bireylerin iş yaşam kalitelerini etkileyecektir. Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının regresyon analizi sonucunda iş yaşam kalitesi ile örgütsel destek arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Örgütsel destek çalışanların iş performansını etkileyen bir unsur olarak araştırma kapsamında analiz edilmiştir. Araştırmamızın sonucunda örgütsel desteğin iş performansı üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sağlık çalışanlarında iş performansını etkileyen unsurlardan bir tanesinin örgütsel destek olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmamızda örgütsel destek ölçeğine ilişkin olarak cinsiyet ve çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır.

Johlke ve diğeri (2002), kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre algıladıkları örgütsel destek düzeyinin düşük olduğunu tespit etmişlerdir (241). Ancak örgütsel destek ile ilgili yapılan farklı bir çalışmada Fuller ve diğeri (2006), 325 üniversite çalışmanı üzerinde gerçekleştirdiği ve algılanan örgütsel destekle algılanan dışsal itibar arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarında, cinsiyet ve algılanan örgütsel destek arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir (242).

Yoon ve Thye (2002) tarafından Kore’de özel bir şirkette 2589 çalışan arasında yaptığı bir araştırmada, örgütsel destek algı düzeyinin erkek çalışanlarda daha fazla olduğunu görmüştür (243).

Shaw-Lynn (2007) Tayvan’da faaliyet gösteren ileri teknoloji şirketinde 157 İşgören arasında yaptığı çalışmada, örgütsel destek algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ve Kadınların örgütsel destek algılarının erkeklerden daha fazla olduğunu tespit etmiştir (244).

Araştırmamızda örgütsel destek ölçeğine ilişkin olarak medeni durum, çalışılan hastane, yaş, öğrenim durumu, birimde çalışma yılı, hastanede çalışma yılı ve meslek değişkenlerine göre fark anlamlı bulunmuştur.

Çalışanların bağlılıklarının eğitim düzeylerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. “Eğitim” ile “örgütsel bağlılık” arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulan Koch ve Steers (1978) gibi araştırmacıların var olması gibi, daha yüksek eğitilmiş bireylerin kurumun karşılayabileceğinden çok daha fazla beklentilere sahip olabileceğine, bunun da kuruma olan bağlılık durumunu azaltabileceğine işaret eden Mowday, 1982; Mathieu ve Zajac, 1990 gibi araştırmacılar da vardır (245- 247).

Kuru (2007), üniversitede görev yapan akademik ve idari işlerde görevli 232 personel üzerinde yaptığı çalışmada, erkeklerin örgütsel öğrenme düzeyinin kadınlardan daha fazla olduğunu ancak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmiştir (248).

Erigüç ve Balçık (2007) tarafından eğitim ve araştırma hastanesinde yapılan çalışmada, hemşirelerin örgütsel öğrenme düzeyine ilişkin değerlendirmede medeni durumun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir (249).

Moloi ve diğeri (2002) eğitim kurumlarında görev yapan 734 eğitimci üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, medeni durum ile örgütsel öğrenme düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğunu tespit etmişlerdir (250).

Senter ve Martin (2007), çalışanlar üzerinde yaptıkları bir çalışmada, çalışanların medenî durumlarına bağlı olarak davranışlarının, algılanan iş alternatiflerinin ve işten ayrılma hızlarının farklılaştığını görmüşlerdir (251).

Karatepe ve Uludağ (2007), Kuzey Kıbrıs'taki otellerde çalışanların duygusal tükenmişlikleri ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, çalışanların medenî durumlarının duygusal tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir belirleyici olmadığını bulmuşlardır (252).

Durna ve Eren (2005), eğitim ve sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının medenî durumlarına bağlı olarak farklılaştığını tespit etmişlerdir (253).

Araştırmamızda örgütsel destek ölçeğine ilişkin olarak yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, 40 yaş ve üzeri olanlar, 25 yaş ve 35 yaş arasındaki tüm yaş gruplarından daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. 36-40 yaş olanlar da 25 yaş ve altı ile 26-30 yaş arasında olanlardan daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. 31-35 yaş arası ise 25 ve altı yaş olanlara göre daha anlamlıdır. Örgütsel desteğin yaş ilerledikçe doğru orantılı ve kademeli olarak arttığı görülmektedir.

Tansky ve Cohen (2001), hastane çalışanlarında yaptıkları bir çalışmada algılanan örgütsel destek ile yaş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun olası nedenini bireyler, sahip oldukları yaş gruplarına göre farklı isteklere, düşüncelere, bakış açılarına ve ihtiyaçlara sahiptirler. Bu ihtiyaçların karşılanması da belli bir zaman sürecinde mümkün olmaktadır şeklinde açıklamıştır (254).

Angle ve Perry (1981), Hrebiniak (1974), Lee (1971), Sheldon (1971) yaptıkları çalışmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (255-258). Buna göre, yaşlı bireylerin örgütlerine daha çok bağlı olduğu söylenebilir. Ancak, bu değişimin kıdemden de kaynaklanabileceğini ileri süren Buchanan (1974), Farrel ve Rusbult (1981), Morris ve Sherman (1981),

Lincoln ve Kalleberg (1985), Williams ve Hazar (1986) gibi bazı yazarlar vardır (259-263).

Araştırmamızda 10 yıl ve üzeri çalışanlar tüm çalışma gruplarından daha yüksek ve anlamlı örgütsek destek puanlarına sahiptirler. 0-1 yıl ve 6-10 yıl olanlar ise 2-5 yıl olanlara göre daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. Çalışma yılı arttıkça da örgütsel desteğin de arttığı söylenebilir.

Stamper ve Johlke (2003) tarafından pazarlama şirketinde 235 çalışan arasında yapılan bir araştırma sonucunda çalışan kişilerin genel hizmet süreleri ile algıladıkları örgütsel destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni ise, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerinden memnun olmaları ve işlerinden ayrılmak istememeleri olarak belirtilmiştir (156).

Araştırmamızda meslek ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Doktorların örgütsek destek puanları hemşire ve diğer meslek gruplarına göre anlamlı derecede yüksektir. Bunun nedeni olarak, hizmet sunulan mesleğe göre kişiye sağlanan imkân ve fırsatların farklılaştığı, mesleki açıdan önemli rol oynayan kişilere sağlanan olanaklar arttığında ise kişinin örgütsel destek algısının da arttığı düşünülmektedir. Ayrıca, doktorların hizmete yönelik meydana gelen problemleri çözme konusunda hastane yöneticileri ile daha kolay iletişim kurmalarının da etkisinin olduğu düşünülmektedir.

İş ortamının ve iş konforu dediğimiz iş koşullarının çalışanların her türlü becerisine katkı sağlaması algılanan örgütsel desteği arttırmaktadır. Çalışanlar, örgütün kendilerine olan davranışlarını değerlendirirken, örgütten algıladıkları sağduyuyu da göz önünde bulundurlar. Örgütün çalışanlarına yüksek derecede sağduyu ile yaklaşması, çalışanların üzerindeki yükümlülük duygusunu arttırmakta ve psikolojik kontrata dış etkilere kıyasla daha güçlü bir katkı sağlamaktadır (14).

Çalışanların örgütleri tarafından gördükleri takdirin yüksek oluşu, düşük oluşuna kıyaslandığında, algılanan örgütsel desteğe çok daha fazla katkı sağlayabilmektedir. Örgütler olumlu iş koşulları sağlayarak, algılanan örgütsel desteği arttırabilir ve olumsuz iş koşullarının etkilerini azaltabilirler (264- 266). Algılanan örgütsel destek, çalışanların, örgütlerinin davranış ve politikalarını değerlendirmeleriyle yüksek derecede ilintilidir. Müdürler ve şefler, takdir edici bir ortam sağlayarak ve iyi niyetli, olumlu yaklaşımlar göstererek örgütün çalışanlarına olan bağlılığını belirgin hale

getirebilirler. Örneğin, çalışan memnuniyetini yükseltmek amacıyla, çalışanlara yıllık izine ek olarak birkaç günlük şahsi izin verilmesine yönelik yeni bir yönetmelik geliştirilebilir.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında gerek kamu sektöründe gerek özel sektör tarafından verilmesi gün geçtikçe değerlendirilen sağlık hizmetlerinin ve bu sektörde çalışanların verdikleri hizmet niteliği itibariyle performanslarının iş yaşam kalitesinin ve tüm bu değişkenlerin performans üzerindeki etkisi ve bu noktada örgütsel olarak gördükleri desteğin rolünü üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçları analiz edilerek daha önceki literatür ve daha önce yapılmış araştırmalar da dikkate alınarak ve örgütsel desteğin iş performansı üzerindeki etkisi karşılaştırmalı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

Kamu sektöründe çalışmakta olan sağlık personellerinin iş performansları üzerinde hem iş yaşam kalitesinin etkisini ve bu etkide örgütsel desteğin aracılık rollerine yönelik hem de sağlık sektöründeki çalışanların performanslarını artırmaya yönelik öneriler ortaya konulmuştur.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda İstanbul İli Anadolu Yakası Kamu Hastanelerinde çalışmakta olan sağlık personelinde; iş yaşam kalitesi algılarının ve örgütsel desteklerinin orta düzeyde olduğu, iş performansı varlığının yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

İş yaşamı kalitesi ölçeği alt boyutları bakımında incelendiğinde “iş ortamı” alt boyutundan yüksek, “çalışma koşulları” ve “sağlanan hizmetler” alt boyutlarında orta düzeyde algıya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Örgütsel destek ile iş performansı arasında çok zayıf pozitif yönde; iş performansı ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf pozitif yönde; örgütsel destek ile iş yaşam kalitesi arasında zayıf pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Ölçeklerin alt boyutları bakımından incelendiğinde, iş yaşam kalitesi ölçeği alt boyutları olan “iş ortamı”, “çalışma koşulları” ve “sağlanan hizmetler” arasında yüksek pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. İş yaşam kalitesi ölçeğinin tümü ve alt boyutları iş yaşam kalitesinin ortaya çıkması bağlamında birbirlerini destekledikleri söylenebilir. Bunların dışında kalan alt boyutların birbirleri arasındaki korelasyonun zayıf veya çok zayıf pozitif yönde olduğu belirlenmiştir.

İş performansı düzeyinin örgütsel destek ve iş yaşam kalitesinin açıklayıcılık gücünün zayıf olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütsel desteklerinin ve iş yaşam kalitesinin iş performansını artırdığı tespit edilmiştir.

Örgütsel destek ile iş yaşam kalitesi açıklayıcılık gücünün yüksek olduğu belirlenmiş, iş yaşam kalitesinin örgütsel desteği artırdığı ortaya çıkmıştır.

İş yaşam kalitesi ve örgütsel destek iş performansını artırıcı bir rol üstlenmektedir. Tüm bu değerlendirmeler kapsamında örgütsel destek, iş yaşam kalitesi ile iş performansı arasında kısmi ara değişken olduğu söylenebilir.

Bağlamsal performansın örgütsel destek, iş ortamı, çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler ile ilişkisinin açıklayıcılık gücünün zayıf olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel desteğin iş ortamı, çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler ilişkisinin açıklayıcılık düzeyinin güçlü olduğu belirlenmiştir. Buna göre, örgütsel destek, bağlamsal performans; sağlanan hizmetler ise örgütsel desteği artırmaktadır. Çalışma

koşulları ve sağlanan hizmetler ise bağlamsal performans düzeyini etkilememektedir. İş performansı ile bağlamsal performans arasında örgütsel desteğin kısmi ara değişken olduğu söylenebilir.

Görev performansı ile örgütsel destek, iş ortamı, çalışma koşulları, sağlanan hizmetler ile ilişkisinin açıklayıcılık gücü zayıftır. Örgütsel desteğin iş ortamı, çalışma koşulları ve sağlanan hizmetler ile ilişkisinin, açıklayıcılık düzeyinin güçlü olduğu belirlenmiştir. Buna göre, örgütsel destek görev performansını; sağlanan hizmetler örgütsel desteği; örgütsel destek görev performansını etkilemekte ve artırmaktadır. Çalışma koşulları ile sağlanan hizmetlerin görev performansı üzerinde etkisinin olmadığı, iş ortamı ile görev performansı arasında örgütsel desteğin kısmi ara değişken olduğu söylenebilir.

İş yaşam kalitesi ölçeğinde; cinsiyet, çalışılan hastane türü, çalışılan birim, öğrenim durumu ve birimde çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiş, medeni durum, yaş, hastanede çalışma yılı ve meslek değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Kadınların iş yaşam kalite puanı erkeklerden düşüktür. Çalışılan kurumda kadın ve erkeklere ilişkin iş pozisyonlarının farklı olması, kadınların daha hassas ve ayrıntıcı yapıya sahip olmalarının da etkisinin olduğu söylenebilir.

Devlet hastanesinde çalışanların iş yaşam kalite puanı eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Devlet Hastanesindeki hasta yoğunluğu ile Eğitim ve Araştırma Hastanesindeki yoğunluğun farklı olmasının yaşam kalitesini etkilediği düşünülmektedir.

Çalışanların iş yaşamı kalitesi ölçeği, çalıştığı birim değişkenine göre fark anlamlıdır. Çalıştığı birim diğer olanların iş yaşam kalite puanı cerrahi klinikler ve dahili klinikler ile yoğun bakım (acil ve anestezi dahil) olanlardan yüksek bulunmuştur. Çalışanların iş yaşamı kalitesi ölçeği “iş ortamı” alt boyutuna ilişkin olarak çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, cerrahi kliniklerin yüksek puana sahip olduğu görülmüştür.

Çalıştığı birim değişkeni “Çalışma koşulları” alt boyutunda fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, diğer kliniklerde çalışanların puanları yüksek bulunmuştur.

Bu durum da klinikler içerisindeki iş akışı, personel ilişkileri, çalışanların karşılaştıkları mesleki riskler ve stresin etkisinin olduğu söylenebilir.

Öğrenim durumu lise olanların iş yaşam kalite puanı ve “Çalışma koşulları” ve “Sağlanan Hizmetler” alt boyutunda diğer tüm öğrenim durumlarından yüksek bulunmuştur. Buna göre, öğrenim durumları arttıkça kişilerin farkındalıklarının ve bununla birlikte sorgulayıcı davranışlarının arttığı ve çalışılan ortamdaki iş yaşam kalitesi koşullarını algılama durumlarını etkilediği düşünülmektedir.

Birimde çalışma yılı 11 yıl üzeri olanların iş yaşam kalite puanı yüksek bulunmuştur. Çalışma hayatının ilk yıllarında mesleki yeterlilik tecrübesinin az olması ve iş yoğunluğunun fazla olması iş yaşam kalitesini düşürürken birimde çalışma süresi arttıkça örgüt içindeki pozisyonu ve aidiyet duygusunu yükselmesi iş yaşam kalitesini yükselteceği düşünülmektedir.

Çalışanların iş yaşam kalitesi ölçeği “sağlanan hizmetler” alt boyutuna ilişkin hastanede çalışma yılı değişkenine göre fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, çalışma yılı 0-1 yıl arasında olanların sağlanan hizmetler alt boyutu puanları yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Çalışanların “iş ortamı”, “çalışma koşulları” alt boyutlarında ve ölçeğin tümünde ise fark anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmada iş yaşam kalitesi ölçeğinin tümüne ilişkin olarak meslek değişkenine göre fark anlamlı bulunmamıştır. Ancak “sağlanan hizmetler” alt boyutunda doktorların, “çalışma koşulları” alt boyutunda ise diğer meslek gruplarının puanı yüksek bulunmuştur.

İş performansı ölçeğinde; görev performansı ölçeğine ilişkin olarak cinsiyet, çalışılan hastane ve meslek değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmazken; iş performansı ölçeğinin tümünde, bağlamsal performans ve görev performansı alt boyutlarında, medeni durum, çalıştığı birim, yaş, öğrenim durumu, birimde çalışma yılı ve hastanede çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı fark tespit edilmiştir.

Araştırmada iş performansı ölçeğinin tümünde ve bağlamsal performans ve görev performansı alt boyutlarında, çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı fark belirlenmiştir. Buna göre, hem görev performansı ve bağlamsal performans alt boyutunda, hem de iş performansı ölçeği tümüne bakıldığında diğer birimlerde

çalışanlar daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. alt boyutunda ise diğer birimlerde çalışanlar, yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler.

İş performansı ölçeği bağlamında yaş değişkenine ilişkin olarak fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, görev performansı alt boyutunda ve iş performansı ölçeğinin tümünde 40 yaş ve üzeri olanlar, tüm yaş gruplarından daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. Bağlamsal performans alt boyutunda ise 40 yaş ve üzeri olanların puanları, 26-30 yaş ve 31-35 yaş arası olanlardan daha yüksek ve anlamlı bulunmuştur.

Araştırmada iş performansı ölçeği bağlamında öğrenim durumu değişkenine ilişkin olarak fark anlamlı bulunmuştur. Bağlamsal performans alt boyutunda lisans mezunlarının yüksek ve anlamlı puanlara sahip oldukları belirlenmiştir. Görev performansı alt boyutunda ise ön lisans mezunları daha yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. İş performansı ölçeği tümünde ise, lisans mezunlarının yüksek puanlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

Birimde çalışma yılı değişkenine ilişkin olarak fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, bağlamsal performans, görev performansı alt boyutlarında ve iş performansı ölçeğinin tümüne bakıldığında 11 yıl ve üzeri olanlar yüksek bulunmuştur.

Hastanede çalışma yılı değişkenine ilişkin olarak fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, bağlamsal performans ve iş performansı ölçeğinin tümüne bakıldığında çalışma yılı 11 yıl ve üzeri olanlar yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Görev performansı alt boyutunda ise 6-10 yıl yüksek bulunmuştur.

Araştırmada iş performansı ölçeği bağlamında meslek değişkenine göre fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, ebe-hemşirelerin bağlamsal performans alt boyutunda ve iş performansı ölçeğinin tümüne göre puanları mesleği doktor olanlardan anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Görev performansı alt boyutunda ise anlamlı fark bulunmamıştır.

Örgütsel Destek ölçeğinde; cinsiyet ve çalıştığı birim değişkenine göre anlamlı fark bulunmazken; medeni durum, çalışılan hastane, yaş, öğrenim durumu, birimde çalışma yılı, hastanede çalışma yılı ve meslek değişkenlerine göre fark anlamlı bulunmuştur.

Araştırmada örgütsel destek ölçeğine ilişkin olarak yaş değişkenine göre fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, 40 yaş ve üzeri olanlar yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler. Örgütsel desteğin yaş ilerledikçe doğru orantılı ve kademeli olarak arttığı görülmektedir.

Araştırmada örgütsel destek ölçeğine ilişkin olarak öğrenim durumu değişkenine göre fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, yüksek lisans/pratisyen/dış hekimi mezunları yüksek ve anlamlı puanlara sahiptirler.

Birimde çalışma yılı değişkenine göre fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, 11 yıl ve üzeri çalışanlar tüm çalışma gruplarından daha yüksek ve anlamlı örgütsek destek puanlarına sahiptirler.

Hastanede çalışma yılı değişkenine göre fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, hastanede çalışma yılı 11 yıl ve üzeri yüksek ve anlamlı olarak belirlenmiştir.

Meslek değişkenine göre fark anlamlı bulunmuştur. Buna göre, doktorların örgütsek destek puanları hemşire ve diğer meslek gruplarına göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Doktorların örgütsel desteğinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Literatür ve araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan da yola çıkarak yöneticilere ve araştırmacılara yönelik aşağıdaki önerilerde bulunmak mümkündür.

Yöneticiler için öneriler;

- Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşı desteği bireyin iş performansına etki eden unsurlardır. Bu nedenle örgüt ve örgüt temsilcisi olan kişilerin iş yaşam kalitesi ile birlikte çalışanını destekleyici ortamı sağlayabilmelidir.
- Örgüt olarak çalışanına değer vermek, bireyin zihninde kurumunun kendisini önemseydiği ve ona değer verdiği düşüncesini uyandırmalıdır. Sağlık çalışanları çabası ve gayreti nedeniyle üstleri tarafından takdir edilmeli, gerekiyorsa ödüllendirilmelidir.
- Yöneticiler, çalışma arkadaşları ile birebir etkileşim halinde olduğundan, hangi faaliyetlerin destekleyici hangilerinin ise bireyde yanlış bir reaksiyona yol açacağını bilmeli ve destekleyici adımlar atarak bireyin örgütsel destek algısını ile birlikte iş performansını geliştirmelidir.

- Öğrenim durumu arttıkça sağlık çalışanlarının farkındalıklarının ve bununla birlikte sorgulayıcı davranışlarının arttığı ve çalışılan ortamdaki iş yaşam kalitesi koşullarını algılama durumlarının etkilendiği düşünülmektedir. Sağlık çalışanlarının alanlarına yönelik kariyer planı yapılarak, rekabete bağlı sorunların azaltılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

- Sağlık çalışanlarının gerek kendi işleri gerekse kurumun diğer konuları ile ilgili kararlara katılabilmesi için üst yönetim tarafından destek sağlanmalıdır. Bu süreçte hastane yöneticileri sağlık çalışanlarının yönetsel uygulamalara yaptıkları eleştirilere hoşgörü ile yaklaşmalıdır.

- Görev tanımları netleştirilerek görev dağılımındaki adalet sağlanarak çalışma koşullarında eşitlik sağlanmalıdır.

- Sağlık Çalışanlarının çeşitli eğitim programlarına katılımları sağlanarak, mesleki yönden kendilerini geliştirme olanakları sağlanmalıdır. Zamanla bu destekleyici faaliyetler örgüt kültürü haline getirilebilir ve örgüt tarafından paylaşılan bir değer olarak ifade edilebilir.

Araştırmacılar için öneriler;

- Bu araştırma, 2017-2018 yıllarında İstanbul ili Anadolu Yakasında bulunan kamu hastanelerinin farklı tıbbi birimlerinde görev yapan çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Çalışma grubu arttırılarak farklı il ve hastanelerde araştırma yürütülebilir ve bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırma yapılabilir.

- Hastane çalışanlarına yönelik bu araştırmada kullanılan ölçeklerin dışında da ölçekler kullanılarak yeni bir araştırma yürütülebilir.

- Bu araştırmada veriler demografik bilgilerin yer aldığı anket ve ölçekler yoluyla elde edilmiştir. Hastane çalışanlarıyla görüşme yoluyla da veriler toplanabilir, nicel ve nitel veriler birlikte veya ayrı ayrı değerlendirilerek karşılaştırmalı araştırmalar yürütülebilir.

- Sağlık çalışanları farklı meslek gruplarına ayrılarak yeni bir çalışma oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

1. Serbest F. “İş Yaşamı Niteliği”, *Verimlilik Dergisi*, 2000, (2):21-35.
2. Butler Jr, JK. “Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory”, *Journal of management*, 1991, 17(3):643-663.
3. Leary MR. “Baumeister RF, The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation”, *In Interpersonal Development Routledge*, 2017, 57-89.
4. Cable DM, Parsons CK. “Socialization tactics and person organization fit”, *Personnel Psychology*, 2001, 54(1):1-23.
5. Kılıç R, Keklik B. “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 2012, 14(2):147-160.
6. Slatten T. “Antecedents and effects of emotional satisfaction on employee-perceived service quality”, *Managing Service Quality: An International Journal*, 2008, 18(4):370-386.
7. Ford RC, Sivo SA, Fottler MD, Dickson D, Bradley K, Johnson L. “Aligning internal organizational factors with a service excellence mission: An exploratory investigation in health care”, *Health Care Management Review*, 2006, 31(4):259-269.
8. Tekingündüz S, Top M, Seçkin M. “İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği”, *Verimlilik Dergisi*, (4):39-64.
9. Tanner BM. “Analysis Of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Trust, And Organizational Commitment İn An Acute Care Hospital”, Ph. D. Thesis, Faculty Of Saybrook Graduate School And Research Center, San Francisco, California, The USA, 2007.
10. Rousseau DM, McLean Parks J. “The contracts of individuals and organizations”, *Research in Organizational Behavior*, 1993, 15:1-1.
11. Yumuşak AGS. “İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, (3):13.

12. Gülmez H. “Çalışanların Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler”, *Turkish Journal of Family Medicine And Primary Care*, 2013, 7(4):74-82.
13. Eisenberger R, Fasolo P, Davis-LaMastro V. “Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation”, *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(1): 51.
14. Rhoades L, Eisenberger R. “Perceived organizational support: a review of the literature”, *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4):698.
15. Akdere M. “Improving quality of work-life: Implications for human resources”, *The Business Review*, 2006, 6(1):173-177.
16. Baleghizadeh S, Gordani Y. “Motivation and quality of work life among secondary school EFL teachers”, *Australian Journal of Teacher Education*, 2012, 37(7):30.
17. Rose RC, Beh L, Uli J, Idris K. “An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables”, *American Journal of Applied Sciences*, 2006, 3(12):2151-2159.
18. Davis LE. “Enhancing The Quality Of Working Life: Developments In The United States”, *Int'l Lab. Rev.*, 1977, 116-53.
19. Balcı A. *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama*, Pegem-A Yayıncılık, 2002.
20. Cascio WF. *Managing human resources*, New York, NY: McGraw-Hill, 1995, 251.
21. Özkalp E, Kirel Ç. *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149, Eskişehir, 2001.
22. Toplu DB. “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye’deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği”, *Türk Kütüphaneciliği*, 1999, 13(3):223-251.
23. Uğur E. *Hemşirelerin iş yaşamının kalitesi ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005.
24. Heskett JL, Sasser E, Schlesinger LA. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: Free Press, 1997.
25. Bentham J. “A Fragment on Government”. The New Authoritative Edition by J.H. Burns and HLA. Hart (eds.), Cambridge University Press, Cambridge, 1977.

26. Boylu AA, Terzioglu GR. "Ailelerin yaşam kalitelerini etkileyen bazı subjektif göstergelerin incelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 26(2):1-27.
27. Diener E. "The science of well-being: The collected works of Ed Diener", 37, Springer Science & Business Media, 2009.
28. Macentee MI, Hole R, Stolar E. "The significance of the mouth in old age", *Social Science & Medicine*, 1997, 45(9):1449-1458.
29. Rismawati MUG, St. Sukmawati, Zakaria J. "An Examination Of The Work Culture, Motivation, Quality Of Work Life On The Relations Between Job Performance And Job Satisfaction", *International Journal Of Humanities And Social Science Invention*, 2015, 4(9):41-49.
30. Srivastava S, Kanpur A. "A study on quality of work life: key elements & It's Implications", *IOSR-JBM*, 2014, 16(3):54-59.
31. Sojka L. "Specözification of the Quality of Work Life characteristics in the Slovak economic environment", *Sociologia*, 2014, 46(3):283-299.
32. Levine MF. "Self-developed QWL Measures", *Journal of Occupational Behaviour*, 1983, 35-46.
33. Jofreh M, Dashgarzadeh K, Khoshbeen F. The Relationship between Quality of Work Life with Staff Performance of Iranian Gas Engineering and Development Company, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 2012, 4(15):2507-2514.
34. Aba G. "İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: sağlık sektöründe bir uygulama", *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Antalya, 2009.
35. Martel JP, Dupuis G. Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument, *Social indicators research*, 2006, 77(2):333-368.
36. Davis LE, Chems AB. The Quality of Working Life: Problems, Prospects and the State of the Art, 1975,(4):34-41.
37. Martins N, Van der Berg Y. "The relationship between organisational trust and quality of work life", *Journal Of Human Resource Management*, 2013, 11(1):1-13.

38. Türk U. *ERP Uygulamalarının Çalışma Yaşamının Kalitesine Etkilerinin Değerlendirilmesi*, T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, Doktora Tezi, Sakarya, 2015.
39. Katz HC, Kochan TA, “Weber MR. Assessing The Effects Of Industrial Relations Systems And Efforts To Improve The Quality of Working Life on Organizational Effectiveness”, *Academy Of Management Journal*, 1985, 28(3):509-526.
40. Öztürk Z, Dünder H. “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, 4(2):57-67.
41. Shankar JV. A Study On Quality Of Work Life And Employee Motivational Strategies, *International Journal Of Scientific Research And Management*, 2014, 2(5): 901-908.
42. Kaur A. “Quality of work life”, *International Journal of Engineering Science*, 2016, 6(7):8305-8311.
43. Walton RE. “Quality of working life: what is it”, *Sloan management review*, 1986, 15(1):11-21.
44. Memiş K, Hoşgör H, Boz C, Gün İ, Hoşgör DG. “İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği”, *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2015, 5(4):220-230.
45. Nekouei MH. Othman MB, Masud J, Ahmad A. “Quality of Work Life and Job Satisfaction among employee in government organizations in IRAN”, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2014, 4(1):217-229.
46. Rethinam GS, Ismail M. “Constructs Of Quality Of Work Life: A Perspective Of Information Technology Professionals”, *European Journal of Social Sciences*, 2008, (1):4-9.
47. Certo SC. *Modern management: quality, ethics, and the global environ.* Boston: Allyn And Bacon, 2004,(4):46-57
48. Özaslan G. *Araştırma görevlilerinin çalışma yaşamı kalitesinin değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2010.
49. Cascio WF. “Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits 7th Edition Tata McGraw-Hill”, *Abnormal and Social Psychology*, 1998, 62, 401-407.

50. Katz HC, Kochan TA, Weber MR. "Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness", *Academy of Management Journal*, 1985, 28(3):509-526.
51. Deb T. *Human Resource Development: Theory & Practice*, Ane Books India, 2006.
52. Walker B, Cheney D, Stage S. "The Validity And Reliability Of The Self-Assessment And Program Review", *Journal of Positive Behavior Interventions*, 2009, 11(9): 94–109.
53. Ventegodt S, Merrick J. "Health And Happiness From Meaningful Work: Research In Quality Of Working Life", New York: Nova Science Publishers, Inc., 2009.
54. Tuncer M, Yeşiltaş M. "Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları Üzerindeki Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2013:73-74.
55. Küçükusta D. *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2007.
56. DeCenzo DA, Robbins SP. *Personnel: human resource management*, Prentice-Hall, 1988, (8):47-53.
57. Genç N. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
58. Sabuncuoğlu Z. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basın Yayın, İstanbul, 2013.
59. Aktaş AM. "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin iş Stresi ve Kişilik Özellikleri", *Ankara Üniversitesi Dergisi*, 2013, 4(1):14-24.
60. Balcı A. *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*, Pegem Akademi, Ankara, 2010.
61. Ünsalan E, Şimşeker B. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
62. Aydın İP. *İş yaşamında stres*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2008.
63. Erginer A. *İş yaşamının niteliği: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
64. Sabuncuoğlu Z, Tüz M. *Örgütsel Davranış*, Alfa Aktüel Yayın Dağıtım, Bursa, 2008.
65. Genç N. *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

66. Aytaç S. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, 4 Nokta Matbaacılık Ltd. Şti., İstanbul, 2005.
67. Barutçugil İ. *Performans yönetimi*. Kariyer Developer, 2002.
68. Başaran İ. *Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
69. Watson JC, Gordon LB, Stermac L, Kalogerakos F, Steckley P. “Comparing the effectiveness of process-experiential with cognitive-behavioral psychotherapy in the treatment of depression”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 2003, 71(4): 773.
70. Sirgy MJ, Efraty D, Siegel P, Lee DJ. “A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories”, *Social Indicators Research*, (55):3, 2001, 241–302.
71. Afşar ST. *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2011.
72. Öztürk DA. *Hemşirelerin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve İş Yaşam Kalitesinin İş Doyum Düzeyine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010:94-95.
73. Shooshtarian Z, Ameli F, Aminilari M. “The Effect Of Labor's Emotional Intelligence On Their Job Satisfaction, Job Performance And Commitment”, *Iranian Journal Of Management Studies*, 2013, 6(1):29-45.
74. Yousef DA. Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment, *International Journal of Manpower*, 1998, 19(3):184-194.
75. Başaran İ. *Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara, 2000.
76. Başaran İE. *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönelimsel Davranış*, Aydan Basım, Ankara, 1998.
77. Walton RE. “Quality of working life: What is it”. *Sloan Management Review*, 1986, 15(1):11-21.
78. Bowling N. “Is The Job Satisfaction – Job Performance Relationship Spurious? A Metaanalytic Examination”, *Journal Of Vocational Behavior*, 2007, (71):167-185.

79. Gürüz D, Yaylacı GÖ. *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2007.
80. Parmaksız A, Ersöz T, Özseven T, Ersöz F. “Çalışanların iş Memnuniyeti, iş Stresi ve Ergonomik Koşullarının Değerlendirilmesi”, *Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi*, 2013, 8299:87.
81. Demirkaya H, Özcüre G, Uçaktürk A, Kelebek EFE. “Çalışanların Çalışma Yaşamı Kalitesine Yönelik Algılarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, *Ünye İİBF Dergisi*, 2017, 1(1):37-49.
82. Bas M, Artar A. *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, MPM Yayınları, Ankara, 1991:434.
83. Yıldız O, Dağdeviren M, Çetinyokuş T. “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 2008, (1):23.
84. Bayram L. “Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, 2006, 62, 47-65.
85. Borman WC, Motowidlo SJ. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research, *Human performance*, 1997, 10(2):99-109.
86. Öztürk Ü. *Performans yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şti., 2009.
87. Carter CC. *Human resources management and the total quality imperative*, Amacom, 1994.
88. Wilson JP, Western S. “Performance appraisal: an obstacle to training and development”, *Journal of European Industrial Training*, 2000, 24(7):384-391.
89. Atay İD. *İşdeğerleme ve başarı değerlendirme yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi, 1990.
90. Uyargil C. *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 2008, Sayfa:262.
91. Bingöl Ş. *Türkiye’de iş değerlendirme çalışmalarının incelenmesi*, Milli Produktivite Merkezi, 1993.
92. Özdemir MS. “Bir işletmede analitik hiyerarşi süreci kullanılarak performans değerlendirme sistemi tasarımı”, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 2002, 13(2):2-11.

93. Canman D. *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1993.
94. Özmutaf NM. “Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 8(2):41-60.
95. Özgen H, Öztürk A, Yalçın A. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
96. Dessler G, Tan CH. *Human resource management: An Asian perspective*, Pearson Prentice Hall, 2006, 122-130.
97. Çevik HH, Göksu T, Bilgiç VK, Karakaya M, Seyhan K. *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, 2008.
98. Schuler RS, Tarique I, Jackson SE. “Managing human resources in cross-border alliances”, In *Advances in mergers and acquisitions*, Emerald Group Publishing Limited, 2004, 103-129.
99. Bolton T. *Human resource management: An introduction*. Blackwell Publishers, 1997.
100. Garrick J, Clegg S. Knowledge work and the new demands of learning, *Journal of Knowledge Management*, 2000, 4(4):279-286.
101. Spinks N, Wells B, Meche M. “Appraising the appraisals: Computerized performance appraisal systems”, *Career Development International*, 1999, 4(2):94-100.
102. Dilsiz FY. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.
103. Akbal B. *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
104. Fındıkçı İ. *İnsan kaynakları yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2009.
105. Kaynak T, Aral Z, Ataay D, Uyargil C, Sadullah Ö. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İÜ İşletme Fakültesi Yayın, 2000, 276.
106. Büyükfırat B. *Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stresi Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Sakarya

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2009.

107. Çakmak N. *Kütüphane yönetiminde performans değerlendirmesi*, Kütüphane Haftası Bildirileri, Ankara, 2006, 27.
108. Bayraktaroğlu S. Balaban Ö, Özdemir Y. “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, 9(2):185-201.
109. Geylan R. *İşletmelerde Personel Disiplini*, Met Yayıncılık, Eskişehir, 1993.
110. Dolgun U. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitabevi, Bursa, 2007.
111. Koca H. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kum Saati Yayın Dağıtım, 2010.
112. Bilgin KU. *Kamu Personel Yönetimi (ders notları)*, İmaj Yayınevi, 1997.
113. Akdeniz HA, Durmaz F. “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1998, 13(2).
114. Tutar H, Altınöz M. “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, 65(02):196-218.
115. Ergin C. *İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”*, Academyolus Yayınları, 2002.
116. İbicioğlu H. *İnsan Kaynakları Yönetimi: Geleneksel ve Stratejik Perspektif*, Alter Yayıncılık, 2010.
117. Akdoğan A, Demirtaş Ö. “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2009, 23(1).
118. Doğan M. “Katılım ve geleneksel bankaların finansal performanslarının karşılaştırılması: Türkiye örneği”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2013, (58):175-188.
119. Kaplan R, Norton DP. *Strateji Haritaları*, Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2010.
120. Gökaslan S. *Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2000.
121. Örucü E. *Modern işletmecilik*, Gazi Kitabevi, 2013, 21-25.
122. Palmer M, Winters KT, Şahiner D. *İnsan kaynakları*, Rota Yayıncılık, 1993.

123. İbicioğlu H. *İnsan Kaynakları Yönetimi: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma*, Fakülte Kitabevi, 2010.
124. Bingöl D. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Arıkan Basım Dağıtım, İstanbul, 1990.
125. Örucü E, Kılıç R, Ergül A. “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık”, *Akademik Bakış Dergisi*, 2011, (26):1-21.
126. Shams M, Jackson P. *Developments In Work And Organization Psychology: Implications For International Business*, Elsevier Ltd., Amsterdam, 1 B, Cilt 20, 2006.
127. Şimşek MŞ, Çelik A. *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Kitabevi, 2015.
128. Mucuk İ. *Temel İşletme Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 5. Baskı, 2008.
129. Savaş AT. *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*, Çantay Yayınları, İstanbul, 2005.
130. Gavcar E, Bulut ZA, Engin K. “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, 13(2):31-45.
131. Aldemir C, Ataol A, Budak G. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları, İzmir, 2004.
132. McCauley CD, Moxley RS. Developmental 360: How Feedback Can Make Managers More Effective, *Career Development International*, 1996, 1(3):15-19.
133. Cornelius N. *Human Resource Management: A Managerial Perspective*, Cengage Learning EMEA, 2001.
134. Aytaç A. “360 Derece Performans Değerlendirme”, *Bilim ve Aydınliğin Işığında Eğitim Dergisi*, 2003, 4.
135. Bracken DW, Timmreck CW, Fleenor JW, Summers L. 360 feedback from another angle, *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 2001, 40(1):3-20.
136. Akşit F. *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2008.

137. Pabuççu BZ. *360 Derece Performans Sistemi ve Uygulamalar Üzerine Bir Değerlendirme*, Yıldız Teknik Üniversitesi, yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
138. Budak G. *Yeniliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 2008.
139. Coşgun E. “Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli”, *Teknoloji Dergisi*, 2004, 7(4):579-589.
140. Erdoğan İ. *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi, 1991.
141. Erdoğan İ. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996.
142. Fındıklı AM. “Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 2014, 25(77):136-157.
143. Erdil O, Keskin H, İmamoğlu SZ, Serhat Erat. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011, 5(1):17-26.
144. Stone Raymond J. *Human Resource Management*, John Wiley & Sons Ltd., Australia, 1998.
145. Özden MC. *Performans Yönetimi*, Yason Yayıncılık, Ankara, 2001.
146. Bingöl D. *İnsan kaynakları yönetimi*, Arıkan Basım Dağıtım, İstanbul, 2013.
147. İnceoğlu M. *Tutum-algı iletişim*, Siyasal Kitabevi, 2011.
148. Özbek MF, Gözde K. “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, (34):189-212.
149. Yamagushi I. Perceived Organizational Support For Satisfying Autonomy Needs of Japanese White-Collar Workers, *Journal of Managerial Psychology*, 2001, 16(6).
150. Tokgöz N. “Örgütsel sinisizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2011, 6(2).

151. Aselage J. “Eisenberger R. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2003, 24(5):491-509.
152. Önderoğlu S. *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlar*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010.
153. Özdevecioğlu M. “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, 18(2).
154. Çakır Ö. *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*, Seçkin Yayıncılık, 2001.
155. Thomas JL, Castro CA. Organizational behavior and the US peacekeeper, *The psychology of the peacekeeper: Lessons from the field*, 2003, 127-146.
156. Stamper CL, Johlke MC. “The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes”, *Journal of Management*, 2003, 29(4):569-588.
157. Shanock LR, Eisenberger R. “When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates’ Perceived Supervisors Support, Perceived Organizational Support And Performance”, *Journal Of Applied Psychology*, 2006, 91(3):689–695.
158. Hochwarter WA, Kacmar C, Perrewe PL, Johnson D. “Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 2003, 63(3):438-456.
159. Selçuk G. *Örgütsel desteğin çalışanların iş ile ilgili tutumlarına etkisi*, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003, 45-47.
160. Howes JC, Citera M, Cropanzano RS. “Total quality teams: how organizational politics and support impact the effectiveness of quality improvement teams”, *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 1995, 165-184.

161. Kaplan M. *Otel işletmelerinde etiksel iklim ve örgütsel destek algulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, 2010.
162. Çakar ND, Yıldız S. “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:" Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, 28(28).
163. Armeli S, Eisenberger R, Fasolo P, Lynch P. “Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs”, *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(2):288.
164. Liu W. *Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes*, Doctoral dissertation, University Of Maryland, 2004.
165. Dalgın N. “Değişim Stratejisi Açısından Hukuk ve İslam Hukuku”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 2003, 16(16):111-128.
166. Yılmaz H, Görmüş AŞ. Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma, *Journal of Yasar University*, 2012, 7(26).
167. Güner Ş. *Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi*, Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler, 2002.
168. Liden RC, Graen G. “Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership”, *Academy of Management journal*, 1980, 23(3):451-465.
169. Şen Y, Yaşlıoğlu M. “Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *YÖNETİM: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2010, (66):97-117.
170. Yang CL, Hwang M, Chen YC. “An empirical study of the existence, relatedness and growth (ERG) theory in consumers selection of mobile value-added services”, *African Journal of Business Management*, 2011, 5(19):7885-7898.
171. Tsui AS, Pearce JL, Porter LW, Tripoli AM. “Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?” *Academy of Management journal*, 1997, 40(5):1089-1121.

172. Snell SA, Dean Jr JW. Integrated Manufacturing And Human Resource Management: A Human Capital Perspective, *Academy of Management Journal*, 1992, 5(3):467-504.
173. Masterson SS, Lewis K, Goldman BM, Taylor MS. “Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships”, *Academy of Management Journal*, 2000, 43(4):738-748.
174. Greenberg J. “Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow”, *Journal of Management*, 1990, 16(2):399-432.
175. Greenberg J, Cropanzano R. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice, *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1993.
176. Lind EA, Tyler TR. *The social psychology of procedural justice*, Springer Science & Business Media, 1988.
177. Martin CL, Bennett N. The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organizational commitment, *Group & Organization Management*, 1996, 21(1):84-104.
178. Shore LM, Shore TH. “Perceived Organizational Support And Organizational Support, *Organizational Politics Justice And Support*”, (Ed. Cropanzano, R.S. ve Kacmar, K.M), London: Quorum Books, 1995, 149–164.
179. Wayne SJ, Shore LM, Liden RC. “Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective”, *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1):82-111.
180. Fields D, Pang M, Chiu C. “Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong”, *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(5): 547-562.
181. John R. Schermerhorn. *Management and organizational behavior Essentials*, John Wiley & Sons Inc., Canada, 1996.
182. McGuire JSG, Gray DE. *Motivation and Modern Management*, Addison-Wesley, 1970.
183. Yoon J, Lim JC. Organizational Support In The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees, *Human relations*, 1999, 52(7):923-945.

184. Köse S. Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: bir gıda işletmesinde uygulama, Celal Bayar Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, 7 (1): 219-242.
185. Shooshtarian Z, Ameli F, Aminilari M. “The Effect Of Labor's Emotional Intelligence On Their Job Satisfaction, Job Performance And Commitment”. *Iranian Journal Of Management Studies*, 2013, 6(1):29-45.
186. Tekleab AG, Takeuchi R, Taylor MS. “Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations”, *Academy of Management Journal*, 2005, 48(1):146-157.
187. Taştan M. *Türkiye’deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumunu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2008.
188. Meyer JP, Allen NJ. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 1,1991, ss. 61-89.
189. Ugboro IO. “Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment And Intent To Quit Among Survivors Of Restructuring And Downsizing”, *Journal Of Behavioral And Applied Management*, 2006, 7 (3):232-253.
190. Organ DW. “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, *Human Performance*, 1997, 10: 85–97.
191. Delaney JT, Huselid MA. “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, *Academy of Management journal*, 1996, 39(4):949-969.
192. Griffin MA, Patterson MG, West MA. “Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 2001, 22(5): 537-550.
193. Yousef DA. “Job Satisfaction As A Mediator Of The Relationship Between Role Stressors And Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective”, *Journal of Managerial Psychology*, 2002, 17(4):250-266.

194. Demircan N, Ceylan A. “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2003, 10(2):139-150.
195. Aydın İP. *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayıncılık, 2008.
196. Whitener EM. Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling”, *Journal of management*, 2001, 27(5):515-535.
197. Tansky JW, Cohen DJ. “The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, And Organizational Commitment: An Empirical Study”, *Human Resource Development Quarterly*, 2001, 12 (3):285-300.
198. Currie P, Dollery B. “Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police”, *Policing: an international journal of police strategies & management*, 2006, 29(4):741-756.
199. Tarkan G, Tepeci M. “Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2006, 17(2):137-152.
200. Zagencyk TJ. “A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support”, Doctoral Dissertation, University Of Pittsburgh Katz Graduate School Of Business, 2006.
201. Demirel Y. “Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 15(2):179-194.
202. Kirkman BL, Shapiro DL. “The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance”, *Academy of Management journal*, 2001, 44(3):557-569.
203. Forgas JP, George JM. “Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective”, *Organizational behavior and human decision processes*, 2001, 86(1):3-34.
204. Diefendorff JM, Brown DJ, Kamin AM, Lord RG. “Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance”, *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23(1):93-108.

205. Arslan A, Korkmaz M, Yahyaoğlu G, Çimen V. “Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, 1(2):219-250.
206. Byrne ZS, Hochwarter WA. “Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism”, *Journal of Managerial Psychology*, 2008, 23(1):54-72.
207. Lam SS, Chen XP, Schaubroeck J. “Participative decision making and employee performance in different cultures: The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy”, *Academy of Management Journal*, 2002, 45(5):905-914.
208. Colquitt JA, Greenberg J, Zapata-Phelan CP. “What is organizational justice? A historical overview”, *Handbook of organizational justice*, 2005, 1, 3-58.
209. Karasar N. *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, 143-144.
210. Baron RM, Kenny DA. “The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6):1173.
211. Salant P, Dillman I, Don A. *How to conduct your own survey*, John Wiley & Sons., Newyork, 1994.
212. İslamoğlu AH. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003.
213. Turunç Ö. “Organizasyonlarda kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi”, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, 11(1):251-269.
214. Polatçı S. “Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teşkilatında Bir Araştırma”, *Ege Academic Review*, 2014, 14(1).
215. Giray MD. “İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış”, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2013, 15(3): 65-81.
216. Tabachnick BG, Fidell LS. *Using multivariate statistics* Allyn & Bacon/Pearson Education, 2007.

217. George D. *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e.*, Pearson Education India, 2011.
218. Field A. *Discovering statistics using SPSS*, Sage publications, 2009.
219. Harwiki W. “The influence of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees’ performance (study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia)”, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2013, 5(12):876-885.
220. İnal HC, Günay S. *Olasılık ve matematiksel istatistik*, Hacettepe Üniversitesi, 1978.
221. Johnson RA, Wichern DW. “Multivariate analysis”, *Encyclopedia of Statistical Sciences*, 2004, 8.
222. Şenocak MŞ. "Biyostatistik Ve Araştırma Yöntembilimi", İstanbul Tıp Kitapevleri, İstanbul, 2013
223. Çetin F, Şeşen H, Basım HN. “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, *Akademik dergisi*, 2012.
224. WEB: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim tarihi: 04 Mayıs 2018.
225. Sümbüloğlu K. *Biyostatistik*, Özdemir Yayıncılık, Ankara, 1993.
226. Kalaycı İ. *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd.şti., Ankara, 2006.
227. Saraji GN, Dargahi H. “Study of Quality of Work Life (QWL)”, *Iranian J Publ Health*, Vol. 35, No. 4, 2006, 8–14.
228. Bearfield S. “Quality of Working Life: Comparing the Perceptions of Professionals and Clerical Sales and Service Workers”, *Acirrt-Working*, 2003, 86: 1-22.
229. Yüksel İ. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2011, 5(1):47-58.
230. Şantaş F, Uğurluoğlu Ö, Kandemir A, Çelik Y. “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm, İş Performansı ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2017, 18(3):867-886.
231. Beaudoin LE, Edgar L. “Hassles: Their Importance to Nurses’ Quality of Work Life”, *Nursing Economics*, 2003, 21(3): 106–113.

232. Gifford BD, Zammuto RF, Goodman EA, Hill KS. "The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses' Quality of Work Life", *Journal of Healthcare Management*, 2002, 47(1): 13–26.
233. Uğur E. *Hemşirelerin iş Yaşamının Kalitesi ve Etkileyen Faktörlere ilişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2005.
234. Allen D, Shore L, Griffeth R. "The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process", *Journal of Management*, 2003, (29):99-118.
235. Kale E. "Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2015, 7(14):103-119.
236. Akkoç İ, Turunç Ö, Çalışkan A. "Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2011, 13(4):83-114.
237. Kurtpınar M. *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü*, Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
238. Kılıç G. *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2006.
239. Akyüz B, Eşitti B. "Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Örneğinde Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2015, 6 (11):23-40.
240. Çakar ND, Ceylan A. İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6 (1):52-66.
241. Johlke MC, Stamper CL, Shoemaker ME. "Antecedents to BoundarySpanner Perceived Organizational Support", *Journal of Managerial Psychology*, 2002, 17(2):116-128.
242. Fuller JB, Hester K, Barnett T, Frey L, Relyea C. "Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment

- for University Faculty, Staff and Administration”, *The Journal of Social Psychology*, 2006, 146(3):327-347.
243. Yoon J, Thye S. “A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support”, *The Journal of Work and Occupations*, 2002, 29 (1):97-124.
244. Shaw-Lynn, F. “A Study of perceived organizational support, organizational commitment, and organizational citizenship behavior Engineers in high-tech industry as example”, National Sun Yat-Sen University, Yüksek Lisans Tezi, 2007, 47-55.
245. Mowday RT, Steers RM, Porter LW. “The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 1979, 14 (2):224-247.
246. Mathieu JE, Zajac D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 1990, 108: 171–194.
247. Koch RL, Steers RM. “Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees”, *Journal of Vocational Behavior*, 1978, 12 (1):119-128.
248. Kuru S. “Muğla Üniversitesinin Örgütsel Öğrenme Açısından incelenmesi”, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla, 2007.
249. Erigüç G, Balçık P. Sağlık Ocağı Sorumlu Hekimlerinin Çalışanlarla İlişkilerindeki Yeterliliği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2007, 10(1):75-104.
250. Moloi KC, Gobler BR, Gravet SJ. “Educators’ perceptions of the school as a learning organization in the Vanderbijlpark-North District, South Africa”, *South African Journal of Education*, 2002, 22(2):88–94.
251. Senter JL, Martin JE. “Factors Affecting The Turnover of Different Groups of Part-Time Workers”, *Journal of Vocational Behavior*, 2007, 71 (1):45-68.
252. Karatepe O, Uludağ O. Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 2007, 26 (3):645-665.
253. Durna U, Eren V. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6 (2):210-219.

254. Tansky W, Cohen DJ. "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study", *Human Resource Development Quarterly*, 2001, 12(3):285-300.
255. Angle HL, Perry JL. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 1981, (21):1-14.
256. Hrebiniak LG. "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence", *Academy of Management Journal*, 1974, 17 (4):649- 662.
257. Lee SM. "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 1971, 14 (2):213-226.
258. Sheldon ME. "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16(2):143-150.
259. Buchanan B. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 1974, 19, 533- 546.
260. Farrell Dan, Caryl E. Rusbult. "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments.", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1981, (27):172-86.
261. Morris JH, Sherman JD. "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, 1981, 24: 512-526.
262. Lincoln JR, Kalleberg AL. "Work organization and workforce commitment: A study of plant and employees in the U.S and Japan", *American Sociological Review*, 1985, (50):738-760.
263. Williams LJ, Hazer JT. "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latest Variables Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(2):219-231.
264. Şahin NH. *Stresle Başa Çıkmada Olumlu Bir Yaklaşım*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.
265. Polat S. *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*, Pegem Akademi, Ankara, 2009.

266. Polat S, Aktop E. “Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi”, *Akademik Bakış Dergisi*, 2010,syf: 22.



EKLER

EK 1: ARAŞTIRMA İZİNİ TALEP YAZISI



T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Okan Üniversitesi - REKTÖRLÜK -
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Tarih: 03/08/2017 12:09
Sayı: 93919723-770-E.2017.8.62932
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



65425

Sayı : 93919723-770
Konu : Araştırma İzni Hk(Işıl Arslan Hk)

TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU BAŞKANLIĞINA (İstanbul İli Anadolu Kuzey Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği)

Enstitümüz Sağlık Yönetimi Doktora Programı öğrencisi **152064003** nolu Işıl Arslan "Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü" başlıklı tez çalışmasını, Yrd. Doç. Dr. Yıldırım B. Gülhan danışmanlığında yürütmektedir.

İlgili çalışmanın kurumunuza bağlı aşağıdaki hastanelerde yapılabilmesi için gereğini arz ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Dilek ÖZTÜRK
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

- Haydarpaşa Sultan Abdülhamit E.A.H,
- SBÜ Haydarpaşa Numune Hastanesi,
- SBÜ Zeynep Kamil Kadın ve Çocuk Hastalıkları E.A.H,
- Beykoz Devlet Hastanesi,
- Üsküdar Devlet Hastanesi,
- Şile Devlet Hastanesi,

Ek: Işıl Arslan Başvuru

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.okan.edu.tr> adresinden 07b67716-9495-4cff-96cc-502b14230d5f kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 Sayılı Elektronik İmza Kanununa göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Tel:0212 216 18 44-1325

Bilgi İçin: Şebnem Sevtap CANVER Enstitü Sekreteri

E-Posta:sevtap.canver@okan.edu.tr

Fax:0212 216 18 03

EK 2: ANKET İZİNİ ONAY BELGESİ

Evrak Tarihi ve Sayısı: 29.09.2017-31583



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
İstanbul İli Anadolu Kuzey Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği



ÇOK İVEDİ

Sayı : 77517973-770-
Konu : Anket İzni

OKAN ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Doktora öğrencisi Işıl ARSLAN'ın "Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü" konulu veri toplamaya yönelik ilgide kayıtlı çalışmasını Genel Sekreterliğimize bağlı SBÜ Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Beykoz Devlet Hastanesi, Üsküdar Devlet Hastanesi ve Şile Devlet Hastanesinde yürütme talebi ilgili kurumun görüşü doğrultusunda Genel Sekreterliğimizce uygun görülmüştür. Bahse konu araştırmanın tamamlanması halinde bir nüshanın Genel Sekreterliğimize iletilmesi hususunda; Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Yrd.Doç.Dr. Yavuz BAŞTUĞ
Genel Sekreter a.
İdari Hizmetler Başkanı

E-5 Karayolu Üzeri 34752 / Ataşehir / İstanbul
Telefon: 0216 578 78 78 Dahili: 77 67 Faks: 0216 578 78 21
e-Posta: ela-yavuz@hotmail.com
Evrakı Doğrulamak İçin : <http://85.111.55.22:805/enVision/Dogrula/AC8V3FJ>

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Fahriye Ela GÜNGÖR



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Sayfa 1 / 1

EK 3: ETİK KURUL KARARI

OKAN ÜNİVERSİTESİ Etik Kurul Kararı

Toplantı Tarihi: 21.06.2017

Toplantı Sayısı: 85

Toplantıya Katılanlar:

Prof. Dr. Mithat Kıyak	(Başkan)
Prof. Dr. Mazhar Semih Baskan	(Üye) (Katılmadı)
Prof. Dr. Dilek Öztürk	(Üye) (Katılmadı)
Prof. Dr. Ali Tayfun Atay	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Nermin Bölükbaşı	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Nihat Özaydın	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Didem Torun Özkan	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Erdiñ Ünal	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Kerime Derya Beydağ	(Üye)

Okan Üniversitesi Etik Kurulu 21.06.2017 tarihinde Prof. Dr. Mithat Kıyak Başkanlığında toplandı.

Yapılan görüşmeler sonucunda;

Karar 12. Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü–Sağlık Yönetimi Bölümünden **Işıl ARSLAN’ın** “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü” başlıklı çalışması için başvuru talebi uygun görülüp oy birliği ile onaylanmıştır.




Prof. Dr. Mithat Kıyak
(Başkan)

Prof. Dr. Mazhar Semih Baskan
(Üye) (Katılmadı)



Prof. Dr. Dilek Öztürk
(Üye) (Katılmadı)



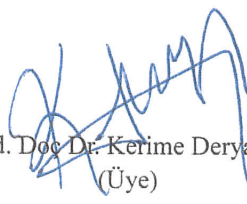
Prof. Dr. Ali Tayfun Atay
(Üye)



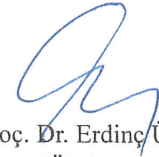
Yrd. Doç. Dr. Nermin Bölükbaşı
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Nihat Özaydın
(Üye)



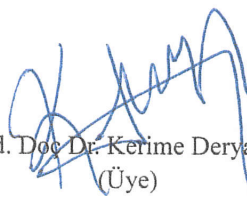
Yrd. Doç. Dr. Erdiñ Ünal
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Didem Torun Özkan
(Üye)



Yrd. Doç. Dr. Kerime Derya Beydağ
(Üye)



EK 4: ANKET FORMU

ANKET FORMU

Değerli Meslektaşlarım,

Bu araştırma Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi Doktora çalışması için Yrd.Doç.Dr. Yıldırım Beyazıt GÜLHAN'ın danışmanlığında iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünün belirlenmesi için planlanmıştır. Araştırmaya katılımınız tamamen gönüllülük temelinde olmalıdır. Ankette, sizden kimlik veya kurum adı belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Bu ankette verilecek yanıtlar bilimsel ahlak kuralları çerçevesinde kesinlikle gizli tutulacaktır. Verilerin doğru yorumlanabilmesi için, lütfen tüm soruları dikkatle okuyarak, eksiksiz yanıtlamaya özen gösteriniz. Kendiniz için uygun olan yanıtın kutusunu "X" şeklinde işaretleyiniz. Araştırmanın gerçekleştirilmesindeki katkılarınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Işıl ARSLAN
Okan Üniversitesi
Sağlık Yönetimi Doktora
Öğrencisi

BÖLÜM 1: İŞ YAŞAM KALİTESİ						
	BÖLÜM A: İŞ ORTAMI (Lütfen aşağıdaki cümleleri tamamlayan size uyan seçeneği işaretleyiniz.)	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Genel olarak şimdiki kurumda çalışmaktan	1	2	3	4	5
2	Yapmakta olduğum işin yeteneklerime uygunluğundan	1	2	3	4	5
3	Mevcut işim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlıktan	1	2	3	4	5
4	Yetki ve sorumluluklarımın dengeli olmasından	1	2	3	4	5
5	Kurum hedefleri ile kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan	1	2	3	4	5
6	işte kendimi ifade etme ve geliştirme olanaklarından	1	2	3	4	5
7	Yaptığım işin beklentilerime uygun olmasından	1	2	3	4	5
	BÖLÜM B: ÇALIŞMA KOŞULLARI (Lütfen aşağıdaki cümleleri tamamlayan size uyan seçeneği işaretleyiniz.)	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
8	İşteki çalışma saatleri ve mesai uygulamalarından	1	2	3	4	5
9	Kurumdaki izin uygulamalarından	1	2	3	4	5
10	Kurumdaki fiziki çalışma ortamından	1	2	3	4	5
11	İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin yeterliliğinden	1	2	3	4	5
12	Örgütsel gelişim ve değişim konusunda yapılan çalışmalardan	1	2	3	4	5

BÖLÜM C: SAĞLANAN HİZMETLER (Lütfen aşağıdaki cümleleri tamamlayan size uyan seçeneği işaretleyiniz.)		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
13	Sağlanan yemek hizmetinden	1	2	3	4	5
14	Haberleşme ve ulaşım olanaklarından	1	2	3	4	5
15	Sosyal olanaklar ve faaliyetlerden	1	2	3	4	5
BÖLÜM 2: İŞ PERFORMANSI						
S.NO	BÖLÜM A: BAĞLAMSAL PERFORMANS ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
2	Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.	1	2	3	4	5
3	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum	1	2	3	4	5
4	İş saatinde gereksiz aralar veririm.	1	2	3	4	5
5	İş tanımımda yer almasa bile işe yeni başlayanlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
6	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	1	2	3	4	5
7	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum	1	2	3	4	5
8	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	1	2	3	4	5
9	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	1	2	3	4	5
10	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcarım.	1	2	3	4	5
11	Gereksiz iş araları vermem.	1	2	3	4	5
12	İşlerinde bölümümde ki çalışma arkadaşına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
13	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirleri sorumlu görevliye sunarım	1	2	3	4	5
14	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem	1	2	3	4	5
15	Çalıştığım birim ile ilgili olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum	1	2	3	4	5
16	Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam	1	2	3	4	5

BÖLÜM B : GÖREV PERFORMANS ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17	İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum	1	2	3	4	5
18	Bölümümünden sorumlu amirin performans kriterlerime uygunum (uygun çalışırım)	1	2	3	4	5
19	İşle ilgili bütün görevlerde mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş görürüm	1	2	3	4	5
20	İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm	1	2	3	4	5
21	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim	1	2	3	4	5
22	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim	1	2	3	4	5
23	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıklı başa çıkarım	1	2	3	4	5
24	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim	1	2	3	4	5
25	İşimin amaçlarına ulaşmayı planlar ve verilen görevi zamanda tamamlarım	1	2	3	4	5
BÖLÜM 3: ÖRGÜTSEL DESTEK						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum düşüncelerime önem verir.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurum işle ilgili yakınmalarımı dikkate almaz.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten düşünür.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurum beni etkileyen kararlar alırken, çıkarlarımı düşünmez.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumda işimde gösterdiğim ekstra çaba takdir görmez.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurum işimle ilgili yapabileceklerin en iyisini yapsam bile bunun farkında olmaz.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurum benimle pek ilgilenmez.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurum onun yararına olan katkılara değer verir.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurum yükselmem için çok az olanak sağlar.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurum işimden memnun olup olmadığımla ilgilenir.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 4: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

(Lütfen size uyan seçeneği işaretleyiniz.)

1.	Cinsiyetiniz:	Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	
2.	Medeni Durum:	Evli <input type="checkbox"/>	Bekâr <input type="checkbox"/>	
3.	Çalıştığınız Hastane:	Kamu <input type="checkbox"/>	Özel <input type="checkbox"/>	
4.	Çalıştığınız Birim:	Dahili Klinikler <input type="checkbox"/>		
		Cerrahi Klinikler <input type="checkbox"/>		
		Yoğun Bakım (Acil ve Anestezi Dahil) <input type="checkbox"/>		
		Diğer <input type="checkbox"/>	Açıklayınız:	
5.	Yaşınız:			
6.	Öğrenim Durumunuz:	Lise <input type="checkbox"/>	Ön lisans <input type="checkbox"/>	Lisans <input type="checkbox"/>
		Yüksek Lisans/Pratisyen/Dış Hekimi <input type="checkbox"/>		
		Doktora/Tıpta Uzmanlık <input type="checkbox"/>		
7.	Birimde Çalışma Yılıınız:	0-1 Yıl <input type="checkbox"/>	2-5 Yıl <input type="checkbox"/>	6-10 Yıl <input type="checkbox"/>
		11-15 Yıl <input type="checkbox"/>	16-20 Yıl <input type="checkbox"/>	20 ve üstü <input type="checkbox"/>
8.	Hastanede Çalışma Yılıınız:	0-1 Yıl <input type="checkbox"/>	2-5 Yıl <input type="checkbox"/>	6-10 Yıl <input type="checkbox"/>
		11-15 Yıl <input type="checkbox"/>	16-20 Yıl <input type="checkbox"/>	20 ve üstü <input type="checkbox"/>
9.	Mesleğiniz:	Doktor <input type="checkbox"/>	Ünvanınız:	
		Hemşire /Ebe <input type="checkbox"/>	Ünvanınız:	
		Diğer <input type="checkbox"/>	Açıklayınız:	

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederim.

EK 5: VERİ ANALİZİ YAZILIMI LİSANSLI KULLANIM BELGESİ



Bu araştırmanın istatistik veri analizi araştırmacı ve yürütücü Işıl ARSLAN ile birlikte SPSS 22 lisanslı yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS lisans bilgileri aşağıda verilmiştir.

SPSS Türkiye Temsilciliği:



AIMS – ANALİTİK BİLGİ YÖNETİMİ ÇÖZÜMLERİ

www.aims.com.tr

SPSS Lisans Sahibi:

Bilgi Eğitim Danışmanlık – İstatistik Çözümleri

Fatih SONTAY

Osmanağa Mah. Söğütlüçeşme Cad. No: 56 Altın Çarşı D: 72 Kadıköy – İstanbul

www.istatistikanaliz.com

Email : spssdestek@gmail.com

Tel : 0216 5504560

: 0533 4210028

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı:	İşıl	Soyadı:	Arslan
Doğ.Yeri:	Erzincan	Doğ.Tarihi:	24.02.1979
Uyruğu:	TC	Tel.:	
Email:	arslan.isil.79@gmail.com		

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurum	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Eğitimi Bölümü	2005
Lisans	Gülhane Askeri Tıp Akademisi (GATA) Hemşirelik Yüksek Okulu	2000
Lise	İzmir- Bornova Mustafa Kemal Lisesi	1996

İş Deneyimi

Görevi	Kurum	Süre (Yıl-Yıl)
Başhemşire	GATA Nükleer Tıp Anabilim Dalı Başkanlığı	2001-2006
Bölüm Sorumlusu	GATA B Polikliniği (Üst Subay Bölüm)	2006-2007
Başhemşire	GATA Göğüs Cerrahisi Anabilim Dalı Başkanlığı	2007-2010
Sağlık ve Veterinerlik Plan Subayı	Jandarma Lojistik Komutanlığı	2010-2011
Sağlık ve Çevre Yönetim Kısım Amiri	Jandarma Lojistik Komutanlığı	2011-2013
Başhemşire	GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Kadın Hastalıkları ve Doğum Servisi	2013-2015
Hasta Bakım Firması Kontrol Teşkilat Başkanı	GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Baştabip İdari Amirliği	2014-2015
Çevre Yönetim Birimi Koordinatörü	GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Baştabip İdari Amirliği	2014-2015
Çalışan Hakları Ve Güvenliği Subayı	GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Baştabip İdari Amirliği	2015-2016
Kalite Direktörü	GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Komutanlığı	2015-2016
Tedarik Subayı	İstanbul Jandarma Tedarik Merkezi Komutanlığı Tedarik Şube Müdürlüğü	2016-2017
Komisyon Üyesi	İstanbul Jandarma Kalite Yönetim Merkezi Komutanlığı 2 Numaralı Muayene Komisyonu	2017-2017
Komisyon İdari Üyesi	Jandarma Tedarik Merkezi Komutanlığı 2 Numaralı İhale Komisyon Başkanlığı	2017-2018
Birinci Basamak Aile Sağlığı Merkezi Eczane Kısım amiri	İl Jandarma Komutanlığı	2018

Yabancı Diller	Okuduğunu Anlama	Konuşma	Dinleme	Yazma	KPDS/ÜDS/YDS	Diğer
İngilizce	6.5	6.5	8	6	7	IELTS

	Sayısal	Sözel	Eşit Ağırlıklı
ALES	65,043	65,469	64,483