T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞ MEMNUNİYETİ, DUYGU DÜZENLEME BECERİSİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ARACI ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Vakkas ARSLAN

Diyarbakır 2016

T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞ MEMNUNİYETİ, DUYGU DÜZENLEME BECERİSİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI ÜZERİNE ARACI ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Vakkas ARSLAN

Danışman
Doç. Dr. Mehmet METE

Diyarbakır 2016

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti, Duygu Düzenleme Becerisi ve Örgütsel Performans Algısı Üzerine Aracı Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

( ) Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

( ) Tezim sadece Dicle Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

(X) Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

26/05/2016

Vakkas ARSLAN

KABUL VE ONAY

Vakkas ARSLAN tarafından hazırlanan "**Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti, Duygu Düzenleme Becerisi ve Örgütsel Performans Algısı Üzerine Aracı Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**" adındaki çalışma, 26 / 05 / 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Said KINGIR (Başkan)

Prof. Dr. Abdülkadir BİLEN (Üye)

Doç. Dr. Ömer Faruk ÜNAL (Üye)

Yrd. Doç. Dr. MUSTAFA ZİNCİRKIRAN (Üye)

Doç. Dr. Mehmet METE (Danışman)

ÖNSÖZ

Günümüz koşullarında sürekli değişimin ve dönüşümün yaşandığı işletmelerin aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlayarak varlıklarını devam ettirebilmelerinin şartlarından bir tanesi de insan kaynakları yönetimi ile ilgili gelişmeleri takip etmek ve bu hızlı değişime ayak uyduran insan kaynakları yapısını elde etmelerine bağlıdır. Bu hızlı değişim sürecinde yaşanan gelişmeler, tüm işletmeleri etkilediği gibi sağlık sektörünü de etkilemektedir. Sağlık sektörü sadece bizim ülkemizde değil, özellikle başta Kanada ve ABD olmak üzere bütün dünya ülkelerinde birincil eylem planı olarak ön sıralarda yer almaktadır.

Sağlık sektöründe önemli bir konuma sahip olan çalışanların etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmek için kendilerini geliştirmeleri, değişime uygun nitelikte bir insan kaynakları yapısına sahip olmaları, duygularını düzenlemeleri ve örgütsel performans algılarını geliştirmeleri gerektiği bir gerçektir. Bu açıdan, günümüzde şartların günlük değiştiği, kanunların, kuralların, yönetmeliklerin ve düzenlemelerin hızla değiştiği bir toplumda insanların da bu değişiklikler karşısında kendini düzenlemesi kaçınılmazdır. Hizmet sektörü açısından büyük önem taşıyan hastanelerin de insan kaynakları yapılarında, yeniden yapılanma ile birlikte yaşanan değişime bağlı olarak yönetici desteği, performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme konuları gibi sadece hastalar açısından değil aynı zamanda çalışanlar açısından da önemli çalışmalar yapılması gerektiğini vurgulayabilmek adına böyle bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada genel hatlarıyla yönetici desteği, örgütsel performans algısı, iş

memnuniyeti ve duygu düzenleme kavramlarına yer verilmiştir. Bunun sonucunda da alan araştırması kapsamında; bu kavramlar arasındaki ilişki sağlık sektöründe incelenerek geliştirilmesi gerekli olan fonksiyonlara ilişkin öneriler sunulması da amaçlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında, bana her konuda destek olan başta tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet METE'ye, değerli öğretim üyesi Prof. Dr. Abdülkadir BİLEN'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca doktora yaptığım sürede ve tezimin hazırlanması aşamalarında bana manevi olarak destek olan ve sabrederek yardımcı olan değerli eşim Fatmanur Hanıma ve çocuklarım Yunus Bera ile Bahar Sara'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tez "Dicle Üniversitesi Bilimsel Araştırma Merkezi Proje Koordinatörlüğü" tarafından desteklenmiş olup, proje numarası İ.İ.B.F. 15.008'dir.

ÖZET

Davranışların üretimi etkilediği, çalışanların hem kendilerini hem de gelen müşteriyi psikolojik olarak rahatlatması gerektiği günümüzde en önemli sektörlerden biri olan sağlık sektörüdür. Tıpkı her sektörde olduğu gibi bu sektörde de yönetici anlayışının ve insan kaynakları yönetiminin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır. Bu da bir yönüyle çalışanların performanslarını arttırmak veya belli bir seviyede tutmakla; çalışanların memnuniyetini ve duygu düzenleme düzeylerini de üst seviyeye çıkarmakla mümkün olacaktır. Organizasyonlar arasında örgütsel performans algısı farklılıkları vardır ve konu ile ilgili yapılan bilimsel çalışmalarda yüksek performansa sahip organizasyonlarda yönetici desteğinin çalışanlar üzerindeki etkisi görülmüştür. Çalışanların iş memnuniyeti de organizasyonun verimi ve başarısı için önemli bir göstergedir. Konu ile ilgili geçmişte yapılan akademik çalışmalar, yönetici desteğinin çalışanların iş memnuniyeti seviyelerini arttırmada önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Duygu düzenleme denilince kısaca bireylerin sahip oldukları olumlu bakış açıları ve beklentileri olarak tarif edilir. Yönetici desteğinin çalışanların duygu düzenleme seviyelerini yükselttiği, ilgili literatür çalışmalarından anlaşılmıştır.

Bu çalışmanın amacı; Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerinde sağlık sektöründe (özel ve kamu hastanelerinde) çalışan yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek ile çalışanların performansları, iş memnuniyetleri ve duygu düzenlemeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca yapısal eşitlik modeliyle yönetici desteğinin çalışanların performansına, iş

memnuniyetlerine ve duygu düzenleme düzeylerine etkisini ölçmektir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerinde bulunan özel ve kamu hastanelerinde görev yapan 699 denek oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, ANOVA, regresyon, korelasyon ve yol analizi) kullanılarak SPSS 18.0 ve AMOS 18.0 istatistik paket programları yardımıyla değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların öncelikle demografik bilgileri ile bağımsız değişkenler arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını ortay koyulmuş ve sonrasında ise yönetici desteği, örgütsel performans algısı, memnuniyet ve duygu düzenleme düzeyleri arasında doğrudan veya dolaylı pozitif güçlü bir ilişki olduğu/olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel Performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme algılarının arasında yönetici desteğinin aracılık etkisinin olduğu/olmadığı, çalışanların yönetici desteği, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme algılarının; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş tecrübesi demografik değişkenlerine göre farklılaştığı/farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Yönetici Desteği, Örgütsel Performans Algısı, İş Memnuniyeti, Duygu Düzenleme, Sağlık Sektörü

ABSTRACT

The Supervisors of an organization should benefit from human resources in the most effective way. This goal can be acvhieved through improving the performance (or keep a certain level at least) and upgrading the job satisfaction and emotional regulation levels. There are differences among organizations in terms of performance and the related literature indicates that the higher the supervisor support, the higher the performance of the employees. The related literature also indicates that the higher the supervisor support, the higher the job satisfaction and emotional regulation levels of the employees. The aim of this study is to explore if there is a statistically significant relation between supervisor support and performance, job satisfaction, and emotional regulation levels of the employees. And also the effects of supervisor support on performance, job satisfaction, and emotional regulation levels of the employees in the health sector (hospitals) will be measured through structural equation modeling. The sample of the study consisted of 699 health sector employees in the Southeastern Anatolia Region cities of the Turkey. The findings of the study were evaluated analyzed through SPSS 18.0 statistical package program, using frequency, mean, t-test, one-way anova, and regression and correlation analysis. The level of significance was taken as 0,05. The result of the study reveals that there is a strong relation between perceived supervisor support, perceived organizational performance, job satisfaction and emotional regulation skill. It has also been found out that the perception of supervisor support, performance, job satisfaction and emotional regulation were/were not differs by the variables of gender, age, education, duration of employment.

Keywords

Supervisor Support, Percept of Organizational Performance, Job Satisfaction, Emotional Regulation and Health Sector

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ ..... **I**

ÖZET ..... **III**

ABSTRACT ..... **V**

İÇİNDEKİLER ..... **VI**

TABLO LİSTESİ ..... **XIII**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **XVI**

KISALTMALAR ..... **XVII**

GİRİŞ **1**

ÇALIŞMANIN KONUSU 3

ÇALIŞMANIN AMACI 4

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ 4

ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI 5

ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI 5

ARAŞTIRMA SORULARI 6

BÖLÜMLERİN ÖZETİ 7

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ DESTEĞİ

1.1. YÖNETİCİ DESTEĞİ TEORİSİ 9

1.2. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI 11

1.3. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖNEMİ 12

1.4. YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL DESTEK İLİŞKİSİ 14

1.5. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 16

1.5.1. Yönetici Desteği ve Performans İlişkisi 17

1.5.2. Yönetici Desteği ve İş Memnuniyeti İlişkisi 18

1.5.3. Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 19

1.5.4. Yönetici Desteği ve İşten Ayrılma Niyeti (Turnover) İlişkisi 19

1.5.5. Yönetici Desteği ve İş (Kariyer) Memnuniyeti İlişkisi 20

1.5.6. Yönetici Desteği ve Stres İlişkisi 20

1.5.7. Yönetici Desteği ve Örgütsel Adalet İlişkisi 20

1.5.8. Yönetici Desteği - Performans İlişkisi 25

1.5.9. Yönetici Desteği - İş Memnuniyeti İlişkisi 26

1.5.10. Yönetici Desteği - Duygu Düzenleme İlişkisi 27

1.5.11. Yönetici Desteği - İş Memnuniyeti - Performans İlişkisi 28

1.5.12. Yönetici Desteği - Duygu Düzenleme - Performans İlişkisi 29

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ MEMNUNİYETİ

2.1. İŞ MEMNUNİYETİ TEORİLERİ 30

2.2. İŞ MEMNUNİYETİ KAVRAMI 35

2.3. İŞ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ 36

2.4. İŞ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMÜ VE İŞ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 37

2.5. İŞYERİNDE İŞ MEMNUNİYETİ 45

2.6. İŞ MEMNUNİYETİNİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 48

2.6.1. İş Memnuniyeti - Performans İlişkisi 48

2.6.2. İş Memnuniyeti - Duygusal Düzenleme İlişkisi 52

2.6.3. İş Memnuniyeti - Duygusal Düzenleme - Performans İlişkisi 53
2.6.4. İş Memnuniyeti – Yönetici Desteği İlişkisi..... 53
2.7. İŞ MEMNUNİYETİ/MEMNUNİYETSİZLİĞİ DEĞİŞKENLERİ 54
2.7.1. İş Özellikleri..... 55
2.7.2. Sosyal Bilgi İşleme (Örgütsel Özellikleri)..... 56
2.7.3. Yatkınlık (Çalışanın Mizacı Karakteri)..... 56
2.8. İŞ MEMNUNİYETİ BAKIMINDAN ÇALIŞANIN KİŞİSEL ETKENLERİ 57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI

3.1. PERFORMANS TEORİLERİ 68
3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI 69
3.3. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRMENİN TARİHİ GELİŞİMİ 71
3.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ÖLÇÜMÜ..... 74
3.5. PERFORMANSIN BOYUTLARI..... 79
3.6. ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ETKİLEYEN TEMEL ETKENLER..... 80
3.7. İŞ PERFORMANSI TİPOLOJİSİ..... 81
3.8. ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ETKİLEYEN DİĞER FAKTÖRLER 81
3.9. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ..... 82
3.10. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ 83
3.11. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖRGÜTSEL DESTEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ..... 84
3.12 RESMİ OLMAYAN GRUPLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ 84
3.13. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN KAMU KURULUŞLARI VEYA ÖRGÜTLERİN VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASINA ETKİSİ 85

3.14. ÖRGÜTSEL DESTEK TEORİSİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ 87

3.15. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ 88

3.16. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ 89

3.17. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISINDA YÖNETİCİ VE İŞ ARKADAŞLARI DESTEĞİ 90

3.18. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ 91

3.19. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN FAYDALARI 93

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGU DÜZENLEME

4.1. DUYGU DÜZENLEME TEORİLERİ 94

4.2. DUYGU DÜZENLEMENİN TANIMI 95

4.3. DUYGU DÜZENLEME MODELLERİ 99

4.4. DUYGU DÜZENLEMENİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 100

4.4.1. İş Memnuniyeti ve Duygu Düzenleme İlişkisi 100

4.4.2. Yönetici Desteği ve Duygu Düzenleme İlişkisi 101

4.4.3. İş Memnuniyeti, Duygu Düzenleme ve Performans İlişkisi 102

4.4.4. Duygu Düzenleme ve Performans İlişkisi 102

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ-METODOLOJİSİ

5.1. ANKET ÇALIŞMALARINDA VERİ TOPLAMA AMACI 105

5.1.1. Yönetici Desteği Ölçeğinde Veri Toplama Amacı 105

5.1.2. İş memnuniyeti Ölçeğinde Veri Toplama Amacı 105

5.1.3. Duygu Düzenleme Ölçeğinde Veri Toplama Amacı 105

5.1.4. Performans Algısı Ölçeğinde Veri Toplama Amacı 106

5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 107

5.2.1. Veri Toplama Süreci ve Verilerin Taranması 107
5.3. VERİLERİN TOPLANMASI 109
5.3.1. Demoğrafik Bilgiler 109
5.3.2. Yönetici Desteği Ölçeği 109
5.3.3. İş Memnuniyeti Ölçeği 110
5.3.4. Duygu Düzenleme Ölçeği 110
5.3.5. Örgütsel Performans Algısı Ölçeği 110
5.3.6. Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yüklenme ve Cronhach Alpha Değerleri 111
5.4. VERİLERİN ANALİZİ 115
5.4.1. Genel Anlamda Demografik Tanımlayıcı İstatistikler 115
5.4.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Sektörel Dağılımlar 119
5.4.2.1. Sektörel Dağılım 119
5.4.2.2. Yaş'ın Sektöre Göre Dağılımı 119
5.4.2.3. Cinsiyetin Sektöre Göre Dağılımı 121
5.4.2.4. Medeni Durumun Sektöre Göre Dağılım 121
5.4.2.5. Öğrenim seviyesinin Sektöre Göre Dağılımı 122
5.4.2.6. Ünvan'ın Sektöre Göre Dağılımı 123
5.4.2.7. Tecrübenin Sektöre Göre Dağılımı 124
5.4.3. Verilerin Yorumsal Analizi 125
5.4.4. Yaş 126
5.4.4.1. Yaş-İş Memnuniyeti İlişkisi 126
5.4.4.2. Yaş-Yönetici Desteği İlişkisi 126
5.4.4.3. Yaş-Duygu Düzenleme Becerisi İlişkisi 127
5.4.4.4. Yaş-Örgütsel Performans İlişkisi 128
5.4.5. Cinsiyet 129
5.4.5.1. Cinsiyet- İş Memnuniyeti İlişkisi 129
5.4.5.2. Cinsiyet -Yönetici Desteği ilişkisi 130
5.4.5.3. Cinsiyet-Duygu Düzenleme İlişkisi 130
5.4.5.4. Cinsiyet- Örgütsel Performans Algısı 131
5.4.6. Eğitim Durumu 131
5.4.6.1. Eğitim Durumu- İş Memnuniyeti İlişkisi 131
5.4.6.2. Eğitim Durumu-Yönetici Desteği İlişkisi 132
5.4.6.3. Eğitim Durumu-Örgütsel Performans İlişkisi 132
5.4.7. Ünvan 133
5.4.7.1. Ünvanı-İş Memnuniyetleri İlişkisi 133

5.4.7.2. Ünvan-Yönetici Desteği İlişkisi 134
5.4.7.3. Ünvan- Duygu Düzenleme İlişkisi 135
5.4.7.4. Ünvan-Örgütsel Performans Algısı İlişkisi 136
5.4.8. Tecrübe 137
5.4.8.1. Mesleki Tecrübe- İş Memnuniyeti İlişkisi 137
5.4.8.2. Mesleki Tecrübe- Yönetici Desteği İlişkisi 139
5.4.8.3. Mesleki Tecrübe- Duygu Düzenleme Seviyesi İlişkisi 140
5.4.8.4. Mesleki Tecrübe-Örgütsel Performans Algısı İlişkisi 140
5.4.9. Sektörler 141
5.4.9.1. Sektör Tipi -İş Memnuniyeti ilişkisi 141
5.4.8.2. Sektör Tipi-Yönetici Desteği Algısı İlişkisi 142
5.4.8.3. Sektör Tipi-Duygu Düzenleme Becerisi İlişkisi 142
5.4.8.4. Sektör Tipi-Örgütsel Performans Algısı İlişkisi 143

ALTINCI BÖLÜM

YAPISAL EŞİTLİK MODELİ UYGULAMASI

6.1. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER İÇİN EŞİK DEĞERLERİ 145
6.1.1. Anlamlılık Seviyesi 145
6.1.2. Faktör Yüklemeleri 146
6.1.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) 146
6.1.4. İş Memnuniyeti CFA 148
6.1.5. Yönetici Desteği CFA 149
6.1.6. Duygu Düzenleme CFA 151
6.1.7. Performans Ölçeği CFA 153
6.2. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ 155
6.2.1. Jenerik Model 155
6.2.2. Revize Model 160

YEDİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SORULARININ ANALİZİ VE TARTIŞMASI

7.1. ARAŞTIRMA SORUSU 1 166
7.1.1. Desteklenmeyen Bağımlı-Bağımsız Değişkenler 167
7.1.2. Desteklenen Bağımlı-Bağımsız Değişkenler 184

7.2. ARAŞTIRMA SORUSU 2 197

7.3. ARAŞTIRMA SORUSU 3 202

7.4. ARAŞTIRMA SORUSU 4 211

7.5. ARAŞTIRMA SORUSU 5 223

SONUÇ..... 248

KAYNAKÇA 251

EKLER..... 280

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. İş Memnuniyeti Ölçeği Faktör Yüklenme Değerleri 111
Tablo 2. Yönetici Desteği Ölçeği Faktör Yüklenme Değerleri 112
Tablo 3. Duygu Düzenleme Ölçeği Faktör Yüklenme Değerleri 113
Tablo 4. Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Yüklenme Değerleri 114
Tablo 5. Genel Olarak Yaş'a Göre Dağılım 115
Tablo 6. Genel Olarak Cinsiyete Göre Dağılım 116
Tablo 7. Genel Olarak Ünvan'a Göre Dağılım 117
Tablo 8. Genel Olarak Tecrübeye Göre Dağılım 117
Tablo 9. Genel Olarak Eğitim Seviyesine Göre Dağılım 118
Tablo 10. Genel Olarak Medeni Duruma Göre Dağılım 118
Tablo 11. Demografik Yapının Sektörel Dağılımı 119
Tablo 12. Yaş'ın Sektöre Göre Dağılımı 120
Tablo 13. Cinsiyetin Sektöre Göre Dağılımı 121
Tablo 14. Medeni Durumun Sektöre Göre Dağılımı 122
Tablo 15. Öğrenim Seviyesinin Sektöre Göre Dağılımı 123
Tablo 16. Ünvan'ın Sektöre Göre Dağılımı 124
Tablo 17. Tecrübenin Sektöre Göre Dağılımı 125
Tablo 18. Yaş İle İş Memnuniyeti İlişkisi ANOVA Testi 126
Tablo 19. Yaş İle Yönetici Desteği İlişkisi ANOVA Testi 127
Tablo 20. Yaş İle Duygu Düzenleme İlişkisi ANOVA Testi 127

Tablo 21. Duygu Düzenleme Ortalama-Seviyelerinin Yaşa Göre Dağılımı ANOVA Testi, Tanımlayıcı Tablosu 128
Tablo 22. Yaş İle Örgütsel Performans İlişkisi ANOVA Testi 129
Tablo 23. İş Memnuniyetinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması, *t*-testi 129
Tablo 24. Yönetici Desteği Algısının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması, *t*-testi 130
Tablo 25. Duygu Düzenleme Algısının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması, t-testi..... 130
Tablo 26. Örgütsel Performans Algısı Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması, t-testi 131
Tablo 27. Eğitim Durumu İle İş Memnuniyeti İlişkisi ANOVA Testi..... 131
Tablo 28. Eğitim Durumu İle Yönetici Desteği İlişkisi ANOVA Testi 132
Tablo 29. Eğitim Durumu İle Örgütsel Performans Algısı İlişkisi ANOVA Testi..... 133
Tablo 30. Ünvan İle İş Memnuniyeti İlişkisi ANOVA Testi 133
Tablo 31. İş Memnuniyeti Seviyelerinin Ünvana Göre Dağılımı 134
Tablo 32. Ünvan İle Yönetici Desteği İlişkisi ANOVA Testi..... 135
Tablo 33. Yönetici Desteği Algısının Ünvana Göre Dağılımı 135
Tablo 34. Ünvan İle Duygu Düzenleme Seviyesi İlişkisi ANOVA Testi ... 136
Tablo 35. Ünvan İle Örgütsel Performans Algısı İlişkisi ANOVA Testi.... 136
Tablo 36. Örgütsel Performans Algısının Ünvana Göre Dağılımı ANOVA testi 137
Tablo 37. Mesleki Tecrübe İle İş Memnuniyeti İlişkisi ANOVA Testi 138
Tablo 38. İş Memnuniyeti Seviyelerinin Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı 138
Tablo 39. Mesleki Tecrübe İle Yönetici Desteği İlişkisi ANOVA Testi 139
Tablo 40. Yönetici Desteği Algısının Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı .. 140
Tablo 41. Mesleki Tecrübe İle Duygu Düzenleme Seviyesi İlişkisi ANOVA Testi..... 140
Tablo 42. Mesleki Tecrübe İle Örgütsel Performans Algısı İlişkisi ANOVA Testi..... 141

Tablo 43. İş Memnuniyetinin Çalışılan Sektör Açısından Karşılaştırılması, *t*-Testi..... 141

Tablo 44. Yönetici Desteği Algısının Çalışılan Sektör Açısından Karşılaştırılması, *t*-testi 142

Tablo 45. Duygu Düzenleme Becerisinin Sektör Açısından Karşılaştırılması *t*-testi..... 142

Tablo 46. Örgütsel Performans Algısının Sektör Açısından Karşılaştırılması t-testi..... 143

Tablo 47. Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri……..147

Tablo 48. İş Memnuniyeti Ölçeği için Jenerik Modeli Uyum İstatistik Değerleri..…….148

Tablo 49. Yönetici Desteği Ölçeği için Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri..... 150

Tablo 50. Duygu Düzenleme Ölçeği için Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri..... 152

Tablo 51. Performans Ölçeği için Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri 152

Tablo 52. Jenerik Model İçin İyilik Uyum Değerleri (Goodness of Fit)….156

Tablo 53. Regresyon Ağırlıkları Jenerik Model..... 157

Tablo 54. Revize Model 160

Tablo 55. Regresyon Ağırlıkları (Revize Model)……..….161

Tablo 56. Araştırma 1 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu……..….237

Tablo 57. Araştırma 2 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu……...…238

Tablo 58. Araştırma 3 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu……...…239

Tablo 59. Araştırma 4 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu…...……240

Tablo 60. Araştırma 5 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu…...……241

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. İş Motivasyonunun Mesleki Karakteristik Özellikleri.....…33
Şekil 2. Çalışanların Memnuniyet Modeli……..40
Şekil 3: Kavramsal Model.……..…….……...….106
Şekil 4: Revize Edilmiş Memnuniyet Ölçeği....…….……...…..149
Şekil 5: Revize Edilmiş Yönetici Desteği Ölçeği....……..…….……...…..150
Şekil 6: Revize Edilmiş Duygu Düzenleme Ölçeği....…….151
Şekil 7: Revize Edilmiş Performans Ölçeği...…….……..…….……...…..153
Şekil 8: Jenerik Model…….…….157
Şekil 9: Jenerik Modeli (Revize Model)…….…….....……...…….161

KISALTMALAR

akt.	Aktaran
diğ.	Diğerleri
f	Frekans
H	Hipotez
İky	İnsan Kaynakları Yönetimi
n	Number (Sayı)
p	Anlamlılık Düzeyi
Sig	Significant (Anlamlılık)
std.	Standart
ort.	Ortalama
t.	Test
Bağ.	Bağımsız

GİRİŞ

Sağlık sektörü karmaşık ve aynı zamanda dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle günümüz koşullarında sağlık alanında ki yönetim anlayışı dar anlamda sadece hastaların iyileştirilmesini amaç edinmek değil aynı zamanda çalışanların yaşam standartlarını yükseltmek ve hastanelerin yaşamalarını da finansal olarak sağlamaktır. Bugün sağlık sektörünün hızlı değişen finansal yapısı, yönetim anlayışı ve sağlık çalışanlarının doğru yönlendirilmesi ile gerek bu sektör açısından gerekse hastaların doğru yerde, doğru zamanda ve yüksek motivasyona sahip çalışanlarla tedavi edilmesi mevcut sektörün ayakta kalabilmesi için atılması gereken bir adımlardan biridir. Sağlık dünyasında önümüze çıkan problemlerle başa çıkabilmenin en büyük hazırlık aşaması iyi bir sağlık yönetimidir. Aksi takdirde yapılacak hatalar hastanelerin maddi varlığı ile birlikte hastaların yaşamlarının sona ermesi ve çalışanlarında kabiliyetlerinin yok edilmesiyle sonuçlanacaktır.

Bu çerçevede sağlık sektörü birçok sorumluluğu içermektedir ve bu sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir, bu işlevler küresel ve dijital dünyada sürekli gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği aşırı tutucu rekabet anlayışı ile işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için de ayrıca bir tehdit unsuru olmuştur. İşletmelerin bu ortamda hayatta kalabilmeleri ise insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalarına bağlıdır. Ayrıca meseleye entellektüel sermaye açısından bakıldığında eğitimli ve deneyimli personelin hastanelerde tutulması hayati önem taşımaktadır.

Günümüzde örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynağına büyük önem vermeleri gerektiği artık bilinen bir gerçektir. Örgütlerin bir değer olarak gördüğü veya görmek zorunda olduğu çalışanlarına sürekli yatırım yapmak ve yatırım yaptığı bu çalışanların örgütte kalmalarını sağlayabilmek için onların etkinliklerini arttırmak için örgüte olan bağlılıklarını ve işlerinden duydukları memnuniyet düzeylerini arttırmak zorundadır. Çalışanların, performanslarının artması ve işlerinden tatmin olabilmeleri adına duyguların yönetimi ve yöneticilerinden aldıkları destek çok önemlidir. Yapılacak olan duygu düzenlemelerle çalışanlar daha verimli ve daha performanslı olarak çalışabilecek bu da örgütün çıktısını arttırmasına sebep olacaktır. Örgütüne bağlı ve işinden memnun çalışanların oluşumunda ise belki de en temel yapıtaşı olabilecek kavram duygu düzenlemeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek örgütsel anlamda gerekse yöneticiler tarafından hassasiyetle yapılan duygu düzenleme uygulamalarının olduğu bir örgütte çalışanların performansları artmaktadır. Yöneticilerin duygularını önemsemediği ve destek vermediği çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet zayıflamakta, bu durum da işinden tatmin olmayan çalışanların örgütlerinden ayrılmalarına, devamsızlığa ve örgütsel performans algısı düşüklüğüne sebep olabilmektedir.

Çalışmamızın ve literatür kısmının ilk bölümünde "yönetici desteği" kavramı bulunmaktadır. Bu kavramla ilgili yapılan çalışmalar oldukça yenidir. Bu kavram örgütsel davranış literatüründe başlı başına bir değişken olarak anılmaktan ziyade örgütsel destek bağlamında bir alt değişken olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram ile ilgili yakın zamanda örgütsel destek kavramıyla birlikte ele alınan birçok makale çalışması yapılmıştır. Ancak konunun kısıtlı olarak genellikle örgütsel destekle ifade edilmesi, sadece makalelerde yer alması, yüksek lisans ve doktora tezlerinde daha kapsamlı olarak ele alınmasının gerekliğini ortaya koymuştur. Bu bölümün amacı, yönetici desteği kavramını detaylı olarak ele alarak tartışmak ve örgütsel davranış literatüründe gerek başlı başına gerekse detaylı olarak ele almaktır. Birinci bölümde çalışmanın konusu, amacı ve kapsamı ele alınmakla birlikte, "yönetici desteği, iş memnuniyeti, örgütsel performans algısı ve duygu düzenleme becerisi" yer almıştır. Yapılan literatür çalışmasında görülmüştür ki tezde konu edilen kavramlar içerisinde iş memnuniyeti ve örgütsel performans algısı diğer iki

kavram olan yönetici desteği ve örgütsel düzenlemelerin sonucu ya da çıktısı durumundadır. Bu bölümün sonunda ise duygu düzenleme ile diğer üç kavram arasındaki ilişki incelenmiş ve yine bu doğrultuda hipotezler geliştirilmiştir. Özellikle belirtmek gerekir ki çalışmanın hipotezlerinin literatür kısmını kapsayan bu bölümden süzülerek oluşturulmasına azami derecede özen gösterilmiştir.

Çalışmanın araştırma bölümü olan ikinci bölümünde ise öncelikle çalışma yapılan alanla ilgili sektörel düzeyde genel bilgi verilmeye çalışılmıştır. Daha sonra ise çalışmanın en önemli kısmı olarak yapılan araştırmanın yöntem ve bulguları açıklanmıştır. Eldeki verilerle tek yönlü anova testi ve t-testi uygulanmıştır. Sağlık sektöründe yapılan uygulama, elde edilen veriler doğrultusunda çeşitli istatistik analizleri vasıtasıyla ölçümlenmiştir.

Üçüncü bölümde ise yine elde verilen ışığında yapısal eşitlik modeli kullanılmış, verilerin regresyon ve korelasyon değerleri elde edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli ile değişkenlerin standart regresyon ağırlıkları bulunmuştur.

Dördüncü bölümde ise araştırma soruları doğrultusunda daha önce kurulmuş hipotezler tek tek analiz edilerek test edilmiştir. Bu analizlerle birlikte bulgular ve sonuçlar tartışılmıştır. Beşinci bölümde ise net ve yalın olarak sadece bütün sonuçlar tasnif edilmiş ve literatüre sunulmuştur.

Sonuç olarak bu çalışmada yönetici desteği, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme kavramları arasındaki ilişkiler değerlendirilerek, bu dört kavram arasında ilişki sağlık sektörü açısından incelenmek istenmiş, aralarındaki ilişkinin gücüne ve önemine dikkat çekildikten sonra ise bu ilişki geçmişte yapılan benzer çalışmalar ile kıyaslanmıştır.

ÇALIŞMANIN KONUSU

Çalışmanın konusu; yönetici desteği, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme kavramları arasındaki ilişkileri araştırmaktır.

ÇALIŞMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, örgütlerde yönetici desteğinin çalışanlarına olan desteklerinin, çalışanların örgütsel performans algısına, duygu düzenleme becerisi ve iş memnuniyeti düzeylerine etkisi olup olmadığının ortaya konulması, eğer etkisi varsa da bunun derecesinin tespit edilmesidir. Örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerilerinin arasında yönetici desteğinin aracılık veya doğrudan etkisinin olup olmadığının araştırılacağı çalışmada ayrıca çalışanların tutumlarının; demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenecektir.

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar tabanlı yapılardır. Örgütlerin bu hedeflerini elede edebilmesi ise çağa ayak uydurabilmek ve rekabetçi dünyada devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunu etkili kullanmalarını gerektirmektedir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli etmenlerden biriside çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarıdır. İş memnuniyetinin oluşumunda ise temel yapıtaşlarından biri olarak duygu düzenleme kavramı karşımıza çıkmaktadır. Araştırmaya konu olan yönetici desteği, performans, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme konularında yapılmış birçok çalışma vardır fakat bu konular ele alınırken performans ve memnuniyetini oluşturan faktörlerden yönetici desteği ve duygu düzenlemeler kısıtlı olarak ele alınmıştır.

Bu araştırmada öncelikle yönetici desteği, performans, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme algıları arasındaki ilişki incelenecektir. Daha önce performans ve iş memnuniyeti arasında yapılan araştırmaların yönetici desteği ve duygu düzenleme kavramıyla daha az sayıda ele alınarak çalışma yapılması, bu araştırmanın gerekliliği hususunda önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Araştırmanın odaklandığı tüm değişkenlerin yapısal eşitlik modeli ile bütüncül olarak ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın sağlık sektöründe yapılmasıyla birlikte, bu araştırmaya katılım sağlayan personelin; doktor, hemşire, röntgen-anestezi-laboratuvar teknisyeni, ameliyathane personeli, kalite, bilgi işlem, hasta bakıcı, sekreter, temizlik görevlileri gibi

hemen hemen tüm sağlık çalışanlarını kapsayacak şekilde olması da çalışmaya başka bir anlam katmıştır.

Bu araştırma ile hastane hizmetlerinde görev yapan sağlık sektörü çalışanları ile ilgili birden çok bilgiye sahip olunabilecektir.

Bu çalışmanın yapılmasıyla birlikte, bir yandan etkili ve verimli yönetim organizasyon modellerinin keşfedilmesinin sağlanacağı, diğer yandan ulusal yazının zenginleştirilmesiyle birlikte ilgili değişkenlerin farklı kombinasyonlarla ilişkilendirilerek değerlendirilmesine vesile olacağı düşünülmektedir.

ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bu anketleri ciddiyetle ve özenle doldurdukları varsayılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının anket araştırma sorularına ilişkin ifadelere de cevap verebilecek yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları varsayılmıştır. Bunlarla birlikte araştırmada belirlenen örneklem kapsamının araştırma evrenini temsil ettiği de varsayılmıştır.

ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada zaman ve maddi yetersizlikler nedeniyle bazı sınırlamalara gidilmiştir. Araştırmanın konusu yönetici desteği, örgütsel performans algısı ve memnuniyet ve duygu düzenleme kavramları arasındaki ilişki olduğundan, örgütsel performans algısı ve memnuniyet oluşturan faktörler yönetici desteği ve duygu düzenlemeler ile sınırlandırılmış olup, örgütsel performans algısı ve memnuniyet etki eden diğer faktörler araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma evrenini oluşturan sağlık sektöründe görevli kamu ve özel sektör çalışanlarının hepsine ulaşmak oldukça güçtür. Bu nedenle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırma, örneklemi oluşturan çalışanların veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. Araştırmaya konu olan sektör yalnızca sağlık sektöründen hastanelerle sınırlandırılmıştır.

ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırma Sorusu-1- ***Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile (a) yönetici desteği algıları, (b) iş memnuniyeti (c) örgütsel performans algıları (d) duygu düzenleme becerisi arasında herhangi bir ilişki var mıdır?***

Hipotez 1.1. Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile (a) yönetici desteği algıları (b) iş memnuniyeti algıları (c) örgütsel performans algıları ve (d) duygu düzenleme becerileri arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırma Sorusu-2- ***Sağlık çalışanlarının yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisi üzerinde doğrudan bir etkisi var mıdır?***

Hipotez 2.1. Sağlık çalışanlarının Yönetici desteği algısının iş memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2.2. Sağlık çalışanlarının Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 2.3. Sağlık çalışanlarının Yönetici desteği algısının duygu düzenleme becerisi üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu-3- ***Sağlık çalışanlarının yönetici desteği algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan veya aracı herhangi bir etkisi var mıdır?***

Hipotez 3.1 Sağlık çalışanlarının Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı üzerinde aracı (iş memnuniyeti) bir etkisi bulunmaktadır

Hipotez 3.2 Sağlık çalışanlarının Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı üzerinde aracı (duygu düzenleme) bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3.3 Sağlık çalışanlarının İş memnuniyeti indeksinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 3.4. Sağlık çalışanlarının Duygu düzenleme indeksinin örgütsel performans algısı indeksi üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Araştırma Sorusu-4- ***Sağlık çalışanlarının çalıştıkları sektörün yönetici desteği algısı, iş memnuniyeti duygu düzenleme becerisi ve örgütsel performans algısı üzerinde herhangi bir ilişki bulunmakta mıdır?***

Hipotez 4.1. Çalışılan sektör ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4.2. Çalışılan sektörün yönetici desteği algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4.3. Çalışılan sektörün duygu düzenleme becerisi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 4.4. Çalışılan sektörün örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan etkisi vardır.

BÖLÜMLERİN ÖZETİ

Teorik Çerçeve; Bu bölümde 4 farklı değişken olan yönetici desteği, iş memnuniyeti, performans ve duygu düzenlemenin literatürde yer alan teorileri ile bu teorilerinin kapsamı yazılacaktır.

Literatür Taraması; 4 farklı değişken olan yönetici desteği, iş memnuniyeti, performans ve duygu düzenlemenin kavramsal çerçevesi, önemi, etkileri, modelleri ve etkileyen faktörleri ile bu dörtlünün birbiriyle ilişkileri anlatılacaktır.

Araştırma Yöntemi; Bu bölümde verilerin toplanma amacı ile 4 farklı değişkenin ölçeğindeki verilerin toplanma amacı ve hipotezler yazılacaktır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi; Bu bölümde ise veri toplama süreci ile verilerin taranması, verilerin toplanması, demografik bilgilerin açıklanması ve ölçeklerde kullanılan faktör yüklenmeleri anlatılacaktır.

Verilerin analizi; Bu bölümde ise demografik tanımlamaların yapılması, demografik değişkenlere ilişkin sektörel dağılımın gösterilmesi, yaş, cinsiyet, medeni durum, tecrübe, unvan, öğrenim gibi demografik değişkenlerin dağılımı gösterilecektir. Verilerin yorumsal analizi yapılacaktır.

Yapısal Eşitlik Modeli; Bu bölümde hipotezlerin doğru olup olmadığını analiz edilmesi amacıyla bu model kullanılacaktır.

Tartışma; Bu bölümde hipotezler ve bulgular tartışılacaktır.

Sonuç ve Değerlendirme; Bu bölümde elde edilen sonuçlar değerlendirilecektir. Literatüre kazandırılan yeni bulgular açıklanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ DESTEĞİ

Yönetici desteği kavramı literatürde yeni yeni araştırmalara konu olan bir konu olarak göze çarpmaktadır. Bu kavramla ilgili yapılan tanımlamalar sınırlı olmakla birlikte, bu tanımlara daha çok örgütsel destek kavramı içerisinde yapılan değerlendirmelerde rastlanılmıştır.

1.1. YÖNETİCİ DESTEĞİ TEORİSİ

Yöneticiler (supervisor); bir organizasyonda (şirket veya kurum) çalışma grupları oluşturma ve onları yönetme görev ve sorumluluğu verilen ilk düzey yönetim seviyesindeki idarecilerdir (Elangovan ve Karakowsky, 1999). Aynı zamanda bu yöneticiler; organizasyonun amaç ve değerlerine yönelik bilgileri sağlamadan sorumlu olan, organizasyonun politikalarını belirleyen, işi planlayan, çalışanların performans standartlarını belirleyen ve onları değerlendiren kişilerdir. Bu yönleriyle yöneticiler, işyerinde astları ve çalışanlarla birlikte düzenli olarak iletişim kurarlar. Bir iş yerinde çalışanların yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurması ve onlardan destek görmesi, işlerini daha iyi yapmaları ve işyerinde olumlu davranışlarda bulunmaları yönünden olumlu bir durumdur (Kreitner, Kinicki, & Buelens, 2002). Nitekim bu yöneticilerin, üst yönetim ve çalışanlar arasında aracı bir rol oynaması yönüyle sağlıklı iletişim açısından kritik bir görev üstlendiği açıktır.

Bir yönetici aynı zamanda hem iyi bir lider, hem çalışanların problemlerini çözen bir bilge hem de çalışanlar için iyi bir rol-model olabilir (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2005). Yukarıda sayılanlara ek olarak bir yönetici çalışanların ve işyerinin genel özelliklerine ve çalışma performansına bakarak anlık ve genel sorunları belirlemek ve bunu üst yönetime raporlamakla yükümlüdür (Pfeffer, 1998).

Wicks'e (2005) göre iyi bir yönetici yaptıkları iyi işler karşılığında mahiyetinde çalışan personeli maddi ve manevi olarak takdir etmelidir. Çalışanların iş memnuniyetlerini arttıracak bu husus yöneticilere verilecek eğitimlerde de önemle vurgulanmalıdır. Kreitner ve arkadaşlarına göre adil, astlarına karşı ılımlı davranışlar sergileyen ve onları iş konusunda destekleyen, kararlar alırken onlardan fikir soran ve kendini onların yerine koyup çalışanları o şekilde değerlendirebilen yöneticiler işyeri çalışanları tarafından sevilen yönetici tipidir (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002). Bir organizasyon veya şirkette çalışanlar, yöneticilerinin kendileri ile ilgilendiklerini ve gerektiğinde destek vermeye hazır olduklarını hissederlerse muhtemelen işine daha fazla sarılacak ve işyerinde olumlu davranışlar sergileyeceklerdir (Kopelman ve diğerleri, 1990). Nitekim yapılan birçok bilimsel araştırma, çalışanların yöneticilerden onları desteklemesi ve yaptıkları işlerden dolayı onları önemsemesini beklediğini ortaya koymuştur (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001).

Bir organizasyonda çalışanların performansını ve dolayısıyla organizasyonun performansını etkileyen en önemli unsurlardan olan yönetici desteğini açıklamada en önemli teorilerden birisi, hiç şüphesiz, Algılanan Organizasyon Desteği Teorisidir (Perceived Organizational Support Theory). Teori, temel ilkelerini Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi'nden (Social Exchange Theory) almıştır. Blau'nun Sosyal Değişim Teorisi'ne göre organizasyon ve çalışanlar birer taraftır ve her bir tarafın diğeri hakkında bir algısı ve beklentisi vardır. Her iki taraf da karşı taraftan beklentisini karşılamasını bekler (organizasyon personelden iyi bir performans göstermesini, personel de organizasyondan mümkün olduğunca yüksek ücret vermesini bekler). Çünkü sosyal değişim, karşılıklılık esasına dayanır (Tansky and Cohen, 2001).

Sosyal Değişim Teorisinden yola çıkan Algılanan Organizasyon Desteği Teorisine göre organizasyonlar, çalışanların sosyal ve duygu ihtiyaçlarını karşılamak, fazla performans sergilediklerinde onları ödüllendirmek ve işlerini daha iyi yapabilmeleri konusunda onlara gereken desteği ve yardımı sağlamak için çaba harcarlar (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, and Sowa, 1986).

Algılanan Organizasyon Desteği Teorisi bu çalışmaya şu şekilde uyarlanabilir: organizasyon desteği aslında yönetici desteği anlamına gelir. Yönetici desteğine sahip personel daha iyi ve verimli çalışır ve bununla birlikte performansları da artar. Diğer taraftan yöneticilerin personeli desteklemesi, onların işlerinden memnun olmalarını da sağlayacaktır çünkü personelin yönetimden yana beklentilerinden birisi de hiç şüphesiz kendilerine destek olunmasıdır. Bir işyerinde tüm çalışanlar birbiri ile iletişim ve etkileşim halindedir ve yöneticiler de bu işin bir parçasıdır. Yöneticilerin telkin ve övgüleri çalışanlar üzerinde derin izler bırakır ve bu yüzden yöneticilerinden etkilenen çalışanların bu durumu müşterilere yansıtmaması zordur. Dolayısıyla, yönetici desteği çalışanların duygularını etkiler; etkilenen duygular da sahibi tarafından uygun bir şekilde yönetilemezse müşterilere yansır.

1.2. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI

Yönetici desteği; bir kurumdaki yöneticilerin sorumlu olduğu personeli ve onların kuruma olan katkılarını değerlendirmelerini ve onların refahına yönelik ilgilerini kapsayan bir terimdir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Yönetici desteği, genel olarak çalışanın birincil yöneticisinin gösterdiği destek olarak ifade edilmektedir (Yoon ve Lim, 1999). Bir tanım yapmak gerekirse yönetici desteği; çalışanların, yöneticilerin kendilerini destekleyeceği ve cesaretlendireceği ve yöneticilerin kendilerini önemsiyor olduğu algısıdır (Burke, Borucki ve Hurley, 1992). Başka bir ifadeye göre yöneticinin çalışanına yönelik örgütsel anlamda destek vermesi ve yönetici ile çalışanı arasındaki olumlu iş ilişkisi yönetici desteği olarak ifade edilmiştir (Bhanthumnavin, 2003). Bhanthumnavin (2003) astlarının daha iyi performans gösterebilmeleri için ihtiyaçları olanı sağlayan kişiyi destekleyici bir yönetici olarak tanımlamıştır. Powell'a (2011) göre yönetici

desteği, yöneticilerin personelinin katkılarını gözlemlemesi ve onların iyiliğini önemsiyor olmasıdır. Bir başka tanıma göre ise yönetici desteği çalışanların teşvik edilmesi, onlara destek olunması ve sorunları ile ilgilenilmesidir (Babin ve Boles, 1996).

Bhanthumnavin (2000) tek boyutlu olarak ele alınan yönetici desteğinin, bilgisel, maddi ve duygu olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Yönetici desteğinin bilgisel boyutu, işle ilgili mevzulara odaklanıldığı boyuttur ve çalışanların verimliliğini artırmak maksadıyla gerekli olan ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve beceriler şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetici desteğinin maddi boyutunu ise çalışanların amaçlarına ulaşmalarında gerekli olan malzeme, teçhizat, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynağı oluşturmaktadır. Yönetici desteğinin son boyutu olan duygu boyutu ise çalışanlara değer verme, ilgi, sevgi ve saygı gösterme, onlara güçlüklerle, stresle başa çıkmada ve çatışma çözme konusunda yardım ederek destek gösterme olarak izah edilmektedir. Benzer bir araştırmada da önemli olduğu düşünülen yönetici desteği öğeleri arasında güven, saygı ve yöneticinin çalışanına yardım etme hususundaki çabasının olduğu belirtilmiştir (Gagnon ve Michael, 2004).

Yönetici desteği; üstleri tarafından saygın ve değerli olmak, yaptıkları ile üstleri tarafından takdir edilmek isteyen personel için çok önemli bir unsurdur. İnsanlar davranışlarını çevresine ve çevresindekilere göre oluşturur ve geliştirir. Bu gerçekten hareketle, personel gözünde bir yönetici organizasyonu temsil eder ve onun gözünde yönetici tarafından desteklenmek organizasyon tarafından desteklenmek anlamına gelir (Tongur, 2011).

1.3. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖNEMİ

Yönetici desteği organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir. Merkezileşmemiş organizasyonlarda yönetici desteği, merkezileşmiş organizasyonlara oranla daha etkin ve daha verimlidir. Organizasyonda dostane bir iklim olması halinde yönetici desteği daha da fazla olur, çünkü bu durumda yönetici sahip olduğu yetkileri kullanmakta özgür olur (Yaşar, Emhan ve Ebere, 2014). Yönetici desteğinin çalışanların tutum ve davranışlarına

ciddi katkıları vardır ve çalışanların organizasyon hakkında edindikleri algı ve izlenimlerinin gelişimini sağlar (DeConinck ve Johnson, 2009).

Organizasyonlarda alt seviyedeki yöneticiler üst seviyedekilere göre çalışanlarını daha az desteklemektedirler. Ancak en tepedeki yöneticiler diğerlerine göre çalışanlarına en az destek olan yönetici grubu olarak göze çarpmaktadır (Yaşar, Emhan ve Ebere, 2014).

Yapılan birçok bilimsel çalışma ile yönetici desteğinin çalışanlarının moral ve iş davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür (Walker, Guest ve Turner, 1956; Fleishman ve Harris, 1962). Ogilvie (1986), yönetici desteğinin çalışanların organizasyona bağlılığını sağlayan önemli bir unsur olduğunu bulmuştur. Nijerya'da enerji sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışma benzer sonuçlar vermiştir: yönetici desteği hem çalışanların organizasyona bağlılığı hem de örgütsel adalet üzerinde etkisi vardır. Hatta insanların çalıştıkları organizasyona bağlılığı büyük oranda yönetici desteğine bağlıdır (Yaşar, Emhan ve Ebere, 2014). Başka bir çalışmada ise yönetici desteği ile iş-aile çatışması ve çalışanların algılanan refah seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Karimi, Karimi ve Nouri, 2011). Yönetici desteği ile iş-aile çatışması arasında ilişki bulan başka akademisyenler, yöneticilerin yönetimin bir parçası olarak yaptıkları düşündükleri gözlemlemeyi suiistimal etmeleri halinde çalışanların stres yaşadıkları ve bu stresi aile ortamında boşaltarak ailenin temelini sarstıklarını iddia etmişlerdir (Hoobler ve Brass, 2006).

Gavin ve Kelley (1978) ile Gilbreath ve Benson (2004) yöneticilerin davranışlarının çalışanların psikolojik sağlıklarını etkilediğini öne sürmüşlerdir. Bu akademisyenlere göre yönetici davranışları çalışanların psikolojik sağlıklarını; çalışma arkadaşları, dostlar ve aile üyelerinin davranışlarından daha çok etkilemektedir. Stout (1984) daha da ileri giderek, yönetici davranışlarının çalışanların sağlık problemleri ve onların duygu, zihinsel ve fiziksel tükenme seviyeleri ile yakından ilişkili olduğunu bulmuştur. O'Driscoll ve Beehr'e (1994) göre pek çok çalışan için yöneticiler, iş hayatında psikolojileri üzerinde en fazla etkisi olan kişilerdir. Karlin, Brondolo ve Schwartz (2003), stresli işlerde yönetici desteği ile kasımlı kan basıncı arasında negatif bir ilişki bulmuşlar; Wager, Fieldman ve Hussey

(2003) ise yönetici desteğine sahip çalışanların bu destekten yoksun olanlara göre kan basınçlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Wager, Fieldman ve Hussey'in bulgularına göre yönetici desteğinden yoksun olan personelin kan basınçları o kadar düşük seviyede çıkmıştır ki koroner kalp yetmezliği hastalığı için riskli gruptan sayılmışlardır.

Bütün bu psikolojik ve fiziksel faktörlere rağmen yöneticiler, aynı zamanda çalışanlar için işyerini daha sağlıklı hale getirebilecek kişilerdir (Bunker ve Wijnberg, 1985). Çalışmayı engelleyen olumsuz faktörleri ortadan kaldırma gücüne sahip olan yöneticiler, bunu yapmakla çalışanlar için sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlamış olurlar. İşyeri üzerinde kontrolü sınırlı olan yöneticiler de kendilerini kontrol etmekle psikolojik açıdan sağlıklı bir işyeri oluşumuna yardımcı olurlar (Stout, 1984).

1.4. YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL DESTEK İLİŞKİSİ

Gerek yapılan tanımlamalar gerekse yapılan birçok araştırma göstermektedir ki işyerindeki desteğin farklı kaynaklarını ifade eden yöneticiden ve kurumdan gelen destek kavramları iki ayrı yapıya sahip bulunmaktadır (Hutchison, 1997; Kottke ve Sharafinski, 1988; Rhoades Shanock ve Eisenberger, 2006; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003). Ancak (Rhoades Shanock ve Eisenberger, 2006) araştırmacılar tarafından önemle üzerinde durulan konu farklı iki yapıya sahip bulunan bu kavramların benzer psikometrik özellikler göstermesi ve aralarındaki ilişkinin pozitif yönde olmasıdır. (Hutchison, 1997; Kottke ve Sharafinski, 1988). Hutchison (1997) tarafından bu iki kavram üzerinde yapılan araştırmada, yönetici desteğinin yöneticiye yönelik ve algılanan örgütsel desteğin ise kuruma yönelik olduğunu ifade etmesinin yanında çalışanların, yönetici ve kurum gibi farklı kaynaklardan gelen benzer uygulamaları ayırt edebildiklerini de belirtmiştir (Giray, 2013).

Ancak, ortak görüş, çalışanların kurumları tarafından desteklenmelerine yönelik algılarının gelişmeye başlamasıyla yöneticileri tarafından desteklendiklerine yönelik algılarının da oluşmaya başladığı yönündedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar kurumlarında kendilerine değer verildiğine ve desteklendiklerine yönelik genel algılara sahip olduklarında, yöneticilerinin de kendilerine değer verdiğine ve kuruma yönelik katkılarının

önemsendiğine yani yöneticileri tarafından desteklendiklerine ilişkin algılar geliştirmeye başlarlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar, yöneticilerinin onların performanslarını değerlendirme ve yönetme hakkına sahip olduğunu bildiklerinden yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak görmektedir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından yapılan pozitif ya da negatif tutum ve davranışlar birtakım örgütsel faaliyetlerin belirtisi olarak görülmektedir. Yöneticiden gelen çalışanın faydasına olan uygulamalar, algılanan örgütsel desteği de olumlu yönde etkilemektedir; çünkü böyle bir uygulama çalışan tarafından yöneticiye ait bir tutum olarak değil de örgüt politikalarından, uygulamalarından ya da örgüt kültüründen kaynaklanan bir hareket olarak düşünülmektedir (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Daha önceki araştırmalarda olduğu gibi algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu Eisenberger, Stinglhamber, Vanderberghe, Sucharski ve Rhoades (2002) tarafından yapılan araştırmada da bulunmuştur (Hutchison, 1997; Rhoades ve ark. 2001; Rhoades Shanock ve Eisenberger, 2006; Yoon ve Lim, 1999).

Levinson (1965) yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğin öncülü gibi olmasını, yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarında örgütün birer temsilcisi gibi hareket etmelerine bağlandığını ifade etmiştir. Yoon ve Thye (2000) ise bu ilişkinin tam zıt yönde olduğunu ve örgütsel destek arttıkça yönetici desteğinin de arttığını söylemiştir. Yani çalışanın örgütün onun katkılarına verdiği değer ve ona karşı sergilediği ilgiye yönelik algısı, yöneticilerinin kurumun temsilcileri olmalarına yönelik algısına da öncülük etmektedir. Ancak Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades (2002) üç ay ara ile ölçüm aldıkları boylamsal araştırmada, çalışanların çalışma süresinin ve örgüt büyüklüğünün kontrol edildiği durumda, yönetici desteğinin örgütsel destekteki zamana bağlı değişim üzerinde etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgu yönetici desteğiyle örgütsel destek algısı arasında nedensel bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu araştırmacılara göre yönetici desteği, örgütsel destek algısı ile birlikte ifade edilmekten çok ona neden olmaktadır (Giray, 2013).

Algılanan örgütsel destek ve yönetici desteği değişkeni arasındaki ilişkinin gücü, çalışanın, yöneticisinin örgütteki statüsünü algılamasına göre de farklılaşmaktadır

(Eisenberger ve diğ., 2002). Aslında bu iki değişken arasında ilişki, çalışanın yöneticisinin kurumdaki pozisyon ve statüsüne yönelik algısının düşük ya da yüksek olduğu durumlarda olumlu yönde gelişmektedir; ancak, örgütsel statünün yüksek olduğu durumlarda bu ilişki daha da anlamlı hale gelmektedir (Giray, 2013).

Özellikle çalışanların kendi yöneticilerini bulundukları organizasyonun bir temsilcisi olarak görme eğilimleri ve buna bağlı olarak da yöneticiden gelen olumlu ya da olumsuz uygulamaları veya davranışları örgütsel politikanın ve kültürün parçası olarak algılamaları bu iki kavramın ayrı yapılar olduğuna ve iç içe geçmiş kavramlar olduğunu bir kez daha ortaya koymaktadır. (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001).

Örgütsel destek ile yönetici desteği kavramlarının farklı olduğunu gösteren bir başka kanıt ise, yönetici desteğinin örgütsel destek algısının bir alt elementi olduğunu gösteren bulgunun birçok çalışmada elde edilmiş olmasıdır (Hutchison,1997; Rhoades ve ark., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Yoon, Han ve Seo, 1996; Yoon ve Lim, 1999). Yönetici desteğinin örgütsel desteğin bir alt elementi olması ise yöneticinin örgütün bir temsilcisi olarak algılanması ve yöneticilerin de çalışanlarına bunu doğrular biçimde davranmalarıyla açıklanmıştır (Levinson, 1965).

1.5. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Yönetici desteği kavramı algılanan örgütsel destek kavramına kıyasla daha az incelenmiş bir kavram olmasına rağmen literatürde bu kavramın ilişkili olduğu değişkenlere yönelik araştırmalara rastlanmıştır. Yönetici desteği kavramının bağlantılı olduğu kavramlar literatürde genel olarak performans, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, işe yönelik tutumlar ve gerginlik, stres benzeri kişilerle ilgili değişkenler olmak üzere altı başlıkta incelenebilir. Bundan sonraki başlıklarda yönetici desteği ile diğer kavramlar arasındaki ilişkiden bahsedilmeye çalışılacaktır.

1.5.1. Yönetici Desteği ve Performans İlişkisi

Yöneticiler çalışanlarının performansını gözetlemeli ve aksaklık olduğunda bunun üzerine gitmelidir. Aslında yöneticilerin çalışanların performansını sadece gözlemlemesi ve performans ile ilgili çalışanlara geri bildirim yapması yeterli değildir. İşlerin nasıl daha iyi yapılabileceğini astlarına göstermeli, başarılı olanları takdir edebilmeli, çalışanları zaman zaman teşvik etmeli, onlara iş ile ilgili gerekli bilgileri sunmalı, çalışanlara onlardan neler beklediğini açıkça belirtmeli ve yeni fırsatlardan onu haberdar etmelidir (London ve Smither, 2002).

İş performansı, yönetici desteğinin olumlu yönde ilişkili olduğu değişkenlerden biridir (Gagnon ve Michael, 2004). Bhanthumnavin (2003) tarafından yapılan yönetici desteğini duygu, bilgisel ve maddi olmak üzere üç şekilde inceleyen bir araştırmada da bu değişkenler ile iş performansı arasında benzer şekilde olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Rhoades, Shanock ve Eisenberger (2006) tarafından iş performansını görev ve ekstra rol performansı şeklinde ele alan başka bir araştırmada da yönetici desteği algıları, görev ve ekstra rol performanslarıyla yine olumlu yönde ilişkili bulunmuştur (Gagnon ve Michael, 2004; Han, 2006; Giray, 2013).

Yönetici desteğinin çalışanların performansına olumlu yönde katkısının olduğu gerçeği, birçok bilimsel çalışma ile desteklenmiş bir varsayımdır (Yaşar, Emhan ve Ebere, 2014). Demirhan, Kula ve Karagöz (2014), Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü Özel Harekât Şube Polislerinin performansları üzerinde (iş memnuniyeti ile beraber) yönetici desteğinin etkisini ölçmek üzere bir çalışma yaptılar. Bu çalışmada yönetici desteğinin düzeyinin belirlenmesi için Karasek tarafından 1985 yılında geliştirilen 7 soruluk bir ölçek kullanıldı. Çalışanların performanslarının ölçülmesi için ise Bakiev tarafından hazırlanan 6 soruluk bir ölçek kullanıldı. Araştırma sonunda iş memnuniyeti ve yönetici desteği, çalışanların performansının toplam varyansının %28'inin açıkladığı bulundu.

Yönetici desteğinin Büyük Britanya (Axtell ve diğ., 1997), ABD (Chiaburu ve Takleab, 2005), Tayvan (Tai, 2006) ve Malezya'daki (İsmail ve diğ., 2008) eğitimcilerin performansına etkisi ölçüldü ve hemen hepsinde de istatistiksel anlamda ciddi bulgular elde

edildi. DeConinck ve Johnson (2009), satış müdürünün personelini desteklemesi sonucu çalışanların performanslarında olumlu sonuçlar elde edildiğini gözlemlemiştir.

Spitzer (1986); Gilbert'in (1962) bahsettiği örgütsel performans sisteminde çok önemli bir unsurun unutulduğunu iddia etti: yönetici desteği. O'na göre yöneticiler sadece performans gösteren icracıları (personel) değil, performans sistemini de yönetmek durumundaydılar. Gilbert'in oluşturduğu performans sistemi içinde sisteme katkısı bulunması gereken faktörlerden işlemeyen veya kötü işleyenleri bulup onları düzeltmek Spitzer'e göre yöneticinin en başta gelen göreviydi. O'na göre yöneticilerin beklentileri hem kurum içi ilişkileri hem de çalışanların performansını (veya en azından performansı etkileyen motivasyon, beklenti, iş desteği ve geri bildirim gibi unsurları) etkilemekteydi.

Spitzer'e (1986) göre bir yönetici, çalışanların performansını etkileyen her bir faktör için farklı bir rol üstlenip çalışanların performansını arttırabilir. Performansı etkileyen kişisel faktörler için yöneticiler, şunları yapabilir: çalışanların motivasyonunu arttırmak için bir yönetici işi mükemmel bir şekilde organize eder, işyerini uygun bir şekilde tasarlar ve performansa engel olan unsurları bertaraf etmek için çaba gösterir. Performansın önemli bir unsuru olan kişisel yetenek ve kapasite konusunda, personeli; organizasyonun kültürü, çalışanların zekâları ve duygu zekâları göz önünde bulundurarak uygun yere yerleştirir. Personelin kabiliyet ve bilgileri ölçüsünde kendilerine uygun zamanda gerekli eğitim ve bilgilendirme sağlanır. Spitzer'e göre performansı etkileyen organizasyonel faktörler için yöneticiler, şunları yapabilir: çalışanların performansını arttıracağına inanılan anlamlı teşvik ediciler sağlanır. Personelden beklenen performans düzeyi açıkça belirtilir ve duyurulur. İşi destekleme adına iş için gerekli olan araç ve gereçler, kaynaklar ve diğer gereksinimler tedarik edilir. Son olarak performans için bir zaman çizelgesi düzenlenir ve bu zaman sonunda çalışanların performansları ile ilgili onlara geri bildirim sağlanır.

1.5.2. Yönetici Desteği ve İş Memnuniyeti İlişkisi

Yönetici desteği ile çalışanların iş memnuniyeti arasında güçlü bir ilişkinin varlığı bilinen bir husustur (Perrewe ve Carlson, 2002). Bir işyerinde yüksek seviyede yönetici

desteği olduğunda çalışanların işlerinden memnun oldukları görülmüştür (Baloyi, Van Waveren ve Chan, 2014).

Orduya kayıt olan denizcilerin iş memnuniyetlerinin amirlerinin ve iş arkadaşlarının desteği ile yakından ilgili olduğu bulunmuştur (LaRocco ve Jones, 1978). Otobüs şoförlerinin iş memnuniyetini etkileyen faktörleri inceleyen Blau (1981), yönetici desteği ve iş arkadaşlarının bu konuda yüksek bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Perakendecilik sektöründe yönetici desteğinin çalışanların iş memnuniyeti üzerine etkisi üzerine çalışan akademisyenler, genel olarak olumlu bir etkinin olduğu üzerinde hemfikirdirler (Babin ve Boles, 1996). Yeni Zelanda'da polisler üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda, yönetici desteğinin polislerin iş memnuniyeti üzerinde önemli bir belirleyici unsur olduğu görülmüştür (Brough ve Frame, 2004).

1.5.3. Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavram olan örgütsel bağlılığın boyutları (duygu, devamlılık ve normatif bağlılık) ile yönetici desteği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda yönetici desteği ile duygu bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Casper, Harris, Taylor-Bianco ve Holliday Wayne, 2011; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Gagnon ve Michael, 2004; Ng ve Sorenson, 2008; Dawley, Andrews ve Bucklew, 2008; Giray, 2013). Bu iki kavram arasındaki ilişki daha detaylı olarak dördüncü bölüm olan örgütsel bağlılıkta incelenmiştir.

1.5.4. Yönetici Desteği ve İşten Ayrılma Niyeti (Turnover) İlişkisi

Yönetici desteği algısının bağlantılı olduğu bir diğer değişken ise genelde geri çekilme davranışı olarak ele alınan işten ayrılma niyetidir. Yönetici desteği yeni bir iş arayışında bulunma, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı ile olumsuz ve işe devam etmeyle olumlu yönde anlamlı ilişki içindedir (Dawley, Andrews, Bucklew, 2008, Gagnon ve Michael, 2004; Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen, 2007; Ng ve Sorenson, 2008; Smith, 2005). Ayrıca yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda örgütsel desteğin işten ayrılma davranışının daha önemsiz bir yordayıcısı olduğu; düşük olduğu

durumlarda ise örgütsel desteğin işten ayrılma davranışı üzerindeki öneminin arttığı yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Maertz ve diğ., 2007; Giray, 2013).

1.5.5. Yönetici Desteği ve İş (Kariyer) Memnuniyeti İlişkisi

İş ve kariyer doyumu gibi değişkenleri kapsayan işe yönelik tutumlar yönetici desteği kavramı ile ilişkili olan bir başka değişken grubudur. Nitekim yapılan çalışmalarda yönetici desteği, iş memnuniyeti ve kariyer doyumuyla olumlu yönde ilişkili bulunmuştur (Babin ve Boles, 1996; Karatepe ve Kılıç, 2007; Gagnon ve Michael, 2004; Griffin, Patterson ve West, 2001; Ng ve Sorenson, 2008; Jiang ve Kline, 2000; Giray, 2013).

1.5.6. Yönetici Desteği ve Stres İlişkisi

Çalışanın genel olarak yaşadığı stres, gerilim, rol ve roller arası çatışmalar yönetici desteğinin anlamlı ilişkili olduğu bir diğer değişken grubudur. Çalışanın yöneticisinden destek algılaması, çalışma koşullarındaki gerilim, stres gibi olumsuz durumları ve rol, iş-aile ve aile-iş gibi farklı çatışmaları daha az yaşamasına neden olabilir. Buna bağlı olarak yönetici desteği, iş stresinin göstergesi olarak kabul edilen rol belirsizliği, rol çatışması değişkenleriyle, iş yükü, gerilim ve kaygıyla olumsuz yönde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Babin ve Boles, 1996; Kirmeyer ve Dougherty, 1988). Ayrıca yönetici desteği, roller arası çatışma olarak kabul edilen iş-aile ve aile-iş çatışmalarıyla da olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002; Karatepe ve Kılıç, 2007; Giray, 2013).

1.5.7. Yönetici Desteği ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel destek üzerine yapılan 70 araştırmayı meta analiz yöntemi ile inceleyerek yaptıkları genel çalışmada örgütsel destek algısı kavramına neden olan önemli değişkenleri;

- Örgütsel adalet algısı,
- Yönetici desteği algısı,

- Örgütsel kazanımlar (ücret, kariyer vb.),
- Çalışma koşulları (iş güvencesi, özerklik, rol stresi ve sağlanan eğitimler gibi) ve
- Çalışanın kişilik ve demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim vb.) olmak üzere beş grupta toplamışlardır.

Moorman, Blakely ve Niehoff (1998) tarafından yapılan çalışmada çalışanın kuruma yönelik adalet algısı ve özellikle işlevsel adalet algısının, örgütsel destek algısıyla olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanlar örgütteki uygulamaların işleyişinin adil olduğunu algıladıklarında, örgütün onları daha fazla desteklediğini düşünmektedir (Giray, 2013: 69).

Shore ve Shore'un (1995) ve Rhodes ve Eisenberger'in (2002) konu ile ilgili sınıflandırması incelendiğinde, aralarında benzerlik olduğu görülmektedir. Şöyle ki, Shore ve Shore'un (1995) vurguladığı "yönetimin ve iş arkadaşlarının güven ve desteği" ile Rhodes ve Eisenberger'in (2002) vurguladığı "yönetsel destek" aslında benzer kavramlardır. Benzer şekilde Rhodes ve Eisenberger'in (2002) örgütsel adalet öncülü, aynı zamanda yönetimin ve iş arkadaşlarının güvenini kapsamaktadır (Nayır, 2011).

Kurum ve çalışan arasında devamlı olarak karşılıklı bir mübadele gerçekleşmektedir (Blau, 1964). Sosyal değişim teorisi olarak bilinen bu ilişki, sadece işveren ile çalışan arasında olan sosyo-ekonomik değişimi değil, aynı zamanda ilişkilerin devamı ve rollere bağlı davranışları da içermektedir (Brandes, Dharwadkar ve Wheatley, 2004). Buradan hareketle, kurum içi işveren ve çalışan arasındaki alışverişe bakıldığında, eğer işveren işgörene adaletli bir şekilde davranıyorsa işgörenin de benzer davranışla karşılık gösterdiği görülmekte ve bu da algılanan örgütsel destek olarak görülmektedir (Brandes ve diğ., 2004).

İşveren ve çalışan arasında oluşan bu karşılıklı davranış devamlılık gösterdiğinde işgörenin zamanla örgütle arasında psikolojik bir bağ oluşturduğu tespit edilmiştir (Shore ve Tetrick, 1991). İşgören ile kurum arasında oluşturulan bu bağ, aslında işgören ile

örgütün temsilcisi olarak kabul edilen işgörenin birincil yöneticisi arasında oluşturulmaktadır (Eisenberger ve diğ., 1986). Bu kapsamda, eğer yönetici astları tarafından destekleyici biri olarak kabul görürse, örgütte destekleyici kabul edilmekte, eğer yönetici astları tarafından soğuk ve astlarına destek olmayan biri olarak görülüyorsa, örgütte aynı şekilde algılanmaktadır (Emhan ve diğ., 2014: 79).

Yöneticiler (supervisor); bir organizasyonda (şirket veya kurum) çalışma grupları oluşturma ve onları yönetme görev ve sorumluluğu verilen ilk düzey yönetim seviyesindeki idarecilerdir (Elangovan & Karakowsky, 1999). Aynı zamanda bu yöneticiler; organizasyonun amaç ve değerlerine yönelik bilgileri sağlamadan sorumlu olan, organizasyonun politikalarını belirleyen, işi planlayan, çalışanların performans standartlarını belirleyen ve onları değerlendiren kişilerdir. Bu yönleriyle yöneticiler, işyerinde astları ve çalışanlarla birlikte düzenli olarak iletişim kurarlar.

Bir iş yerinde çalışanların yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurması ve onlardan destek görmesi, işlerini daha iyi yapmaları ve işyerinde olumlu davranışlarda bulunmaları yönünden olumlu bir durumdur (Kreitner, Kinicki, & Buelens, 2002). Nitekim bu yöneticilerin, üst yönetim ve çalışanlar arasında aracı bir rol oynaması yönüyle sağlıklı iletişim açısından kritik bir görev üstlendiği açıktır. Bir yönetici aynı zamanda hem iyi bir lider, hem çalışanların problemlerini çözen bir bilge hem de çalışanlar için iyi bir rol-model olabilir (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2005). Yukarıda sayılanlara ek olarak bir yönetici çalışanların ve işyerinin genel özelliklerine ve çalışma performansına bakarak anlık ve genel sorunları belirlemek ve bunu üst yönetime raporlamakla yükümlüdür (Pfeffer, 1998).

Wicks'e (2005) göre iyi bir yönetici yaptıkları iyi işler karşılığında mahiyetinde çalışan personeli maddi ve manevi olarak takdir etmelidir. Çalışanların iş memnuniyetlerini arttıracak bu husus yöneticilere verilecek eğitimlerde de önemle vurgulanmalıdır. Kreitner ve arkadaşlarına göre adil, astlarına karşı ılımlı davranışlar sergileyen ve onları iş konusunda destekleyen, kararlar alırken onlardan fikir soran ve kendini onların yerine koyup çalışanları o şekilde değerlendirebilen yöneticiler işyeri çalışanları tarafından sevilen yönetici tipidir (Kreitner, Kinicki, & Buelens, 2002). Bir organizasyon veya şirkette

çalışanlar, yöneticilerinin kendileri ile ilgilendiklerini ve gerektiğinde destek vermeye hazır olduklarını hissederlerse muhtemelen işine daha fazla sarılacak ve işyerinde olumlu davranışlar sergileyeceklerdir (Kopelman ve diğerleri, 1990). Nitekim yapılan birçok bilimsel araştırma, çalışanların yöneticilerden onları desteklemesi ve yaptıkları işlerden dolayı onları önemsemesini beklediğini ortaya koymuştur (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001).

Yönetici desteği; bir kurumdaki yöneticilerin sorumlu olduğu personeli ve onların kuruma olan katkılarını değerlendirmelerini ve onların refahına yönelik ilgilerini kapsayan bir terimdir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Bir tanım yapmak gerekirse yönetici desteği; çalışanların, yöneticilerin kendilerini destekleyeceği ve cesaretlendireceği ve yöneticilerin kendilerini önemsiyor olduğu algısıdır (Burke, Borucki ve Hurley, 1992). Powell'a (2011) göre yönetici desteği, yöneticilerin personelinin katkılarını gözlemlemesi ve onların iyiliğini önemsiyor olmasıdır. Bir başka tanıma göre ise çalışanların teşvik edilmesi, onlara destek olunması ve sorunları ile ilgilenilmesidir yönetici desteği (Babin ve Boles, 1995).

Yönetici desteği; üstleri tarafından saygın ve değerli olmak, yaptıkları ile üstleri tarafından takdir edilmek isteyen personel için çok önemli bir unsurdur. İnsanlar davranışlarını çevresine ve çevresindekilere göre oluşturur ve geliştirir. Bu gerçekten hareketle, personel gözünde bir yönetici organizasyonu temsil eder ve onun gözünde yönetici tarafından desteklenmek demek organizasyon tarafından desteklenmek anlamına gelir (Tongur, 2011).

Yönetici desteğinin çalışanların tutum ve davranışlarına ciddi katkıları vardır ve çalışanların organizasyon hakkında edindikleri algı ve izlenimlerinin gelişmini sağlar (DeConinck & Johnson, 2009). Yönetici desteği organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir. Merkezileşmemiş organizasyonlarda yönetici desteği, merkezileşmiş organizasyonlara oranla daha etkin ve daha verimlidir. Organizasyonda dostane bir iklim olması halinde yönetici desteği daha da fazla olur, çünkü bu durumda yönetici sahip olduğu yetkileri kullanmakta özgür olur (Yaşar, Emhan & Ebere, 2014).

Organizasyonlarda alt seviyedeki yöneticiler üst seviyedekilere göre çalışanlarını daha az desteklemektedirler. Ancak en tepedeki yöneticiler diğerlerine göre çalışanlarına en az destek olan yönetici grubu olarak göze çarpmaktadır (Yaşar, Emhan & Ebere, 2014).

Yapılan birçok bilimsel çalışma ile yönetici desteğinin çalışanlarının moral ve iş davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür (Walker, Guest, & Turner, 1956; Fleishman & Harris, 1962). Ogilvie (1986), yönetici desteğinin çalışanların organizasyona bağlılığını sağlayan önemli bir unsur olduğunu bulmuştur. Nijerya'da enerji sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışma benzer sonuçlar vermiştir: yönetici desteği hem çalışanların organizasyona bağlılığı hem de örgütsel adalet üzerinde etkisi vardır. Hatta insanların çalıştıkları organizasyona bağlılığı büyük oranda yönetici desteğine bağlıdır (Yaşar, Emhan & Ebere, 2014). Başka bir çalışmada ise yönetici desteği ile iş-aile çatışması ve çalışanların algılanan refah seviyesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Karimi, Karimi & Nouri, 2011). Yönetici desteği ile iş-aile çatışması arasında ilişki bulan başka akademisyenler, yöneticilerin yönetimin bir parçası olarak yaptıkları düşündükleri gözlemlemeyi suistimal etmeleri halinde çalışanların stress yaşadıkları ve bu stresi aile ortamında boşaltarak ailenin temelini sarstıklarını iddia etmişlerdir (Hoobler ve Brass, 2006).

Gavin ve Kelley (1978) ile Gilbreath ve Benson (2004) yöneticilerin davranışlarının çalışanların psikolojik sağlıklarını etkilediğini öne sürmüşlerdir. Bu akademisyenlere göre yönetici davranışları çalışanların psikolojik sağlıklarını; çalışma arkadaşları, dostlar ve aile üyelerinin davranışlarından daha çok etkilemektedir. Stout (1984) daha da ileri giderek, yönetici davranışlarının çalışanların sağlık problemleri ve onların duygu, zihinsel ve fiziksel tükenme seviyeleri ile yakından ilişkili olduğunu bulmuştur. O'Driscoll ve Beehr'e (1994) göre pek çok çalışan için yöneticiler, iş hayatında psikolojileri üzerinde en fazla etkisi olan kişilerdir. Karlin, Brondolo ve Schwartz (2003), stresli işlerde yönetici desteği ile kasımlı kan basıncı arasında negatif bir ilişki bulmuşlar; Wager, Fieldman ve Hussey (2003) ise yönetici desteğine sahip çalışanların bu destekten yoksun olanlara göre kan basınçlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Wager, Fieldman ve Hussey'in

bulgularına göre yönetici desteğinden yoksun olan personelin kan basınçları o kadar düşük seviyede çıkmıştır ki koroner kalp yetmezliği hastalığı için riskli gruptan sayılmışlardır.

Bütün bu psikolojik ve fiziksel faktörlere rağmen yöneticiler, aynı zamanda çalışanlar için işyerini daha sağlıklı hale getirebilecek kişilerdir (Bunker & Wijnberg, 1985). Çalışmayı engelleyen olumsuz faktörleri ortadan kaldırma gücüne sahip olan yöneticiler, bunu yapmakla çalışanlar için sağlıklı bir çalışma ortamı hazırlamış olurlar. İşyeri üzerinde kontrolü sınırlı olan yöneticiler de kendilerini kontrol etmekle psikolojik açıdan sağlıklı bir işyeri oluşumuna yardımcı olurlar (Stout, 1984).

1.5.8. Yönetici Desteği - Performans İlişkisi

Yöneticiler çalışanlarının performansını gözetlemeli ve aksaklık olduğunda bunun üzerine gitmelidir. Aslında yöneticilerin çalışanların performansını sadece gözlemlemesi ve performans ile ilgili çalışanlara geri bildirim yapması yeterli değildir. İşlerin nasıl daha iyi yapılabileceğini astlarına göstermeli, başarılı olanları takdir edebilmeli, çalışanları zaman zaman teşvik etmeli, onlara iş ile ilgili gerekli bilgileri sunmalı, çalışanlara onlardan neler beklediğini açıkça belirtmeli ve yeni fırsatlardan onu haberdar etmelidir (London & Smither, 2002).

Yönetici desteğinin çalışanların performansına olumlu yönde katkısının olduğu gerçeği, birçok bilimsel çalışma ile desteklenmiş bir varsayımdır (Yaşar, Emhan & Ebere, 2014). Demirhan, Kula ve Karagöz (2014), Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü Özel Harekât Şube Polislerinin performansları üzerinde (iş memnuniyeti ile beraber) yönetici desteğinin etkisini ölçmek üzere bir çalışma yaptılar. Bu çalışmada yönetici desteğinin düzeyinin belirlenmesi için Karasek tarafından 1985 yılında geliştirilen 7 soruluk bir ölçek kullanıldı. Çalışanların performanslarının ölçülmesi için ise Bakiev tarafından hazırlanan 6 soruluk bir ölçek kullanıldı. Araştırma sonunda iş memnuniyeti ve yönetici desteği, çalışanların performansının toplam varyansının %28'inin açıkladığı bulundu.

Yönetici desteğinin Büyük Britanya (Axtell et al., 1997), ABD (Chiaburu and Takleab, 2005), Tayvan (Tai, 2006) ve Malezya'daki (Ismail et al., 2008) eğitimcilerin

performansına etkisi ölçüldü ve hemen hepsinde de istatistiksel anlamda ciddi bulgular elde edildi. DeConinck ve Johnson (2009), satış müdürünün personelini desteklemesi sonucu çalışanların performanslarında olumlu sonuçlar elde edildiğini gözlemlemiştir.

Spitzer (1986); Gilbert'in (1962) bahsettiği performans sisteminde çok önemli bir unsurun unutulduğunu iddia etti: yönetici desteği. O'na göre yöneticiler sadece performans gösteren icracıları (personel) değil, performans sistemini de yönetmek durumundaydılar. Gilbert'in oluşturduğu performans sistemi içinde katkısı bulunması gereken faktörlerden işlemeyen veya kötü işleyenleri bulup onları düzeltmek, Spitzer'e göre yöneticinin en başta gelen görevi idi. O'na göre yöneticilerin beklentileri hem kurum içi ilişkileri hem de çalışanların performansını (veya en azından performansı etkileyen motivasyon, beklenti, iş desteği ve geri bildirim gibi unsurları) etkilemekteydi.

Spitzer'e (1986) göre bir yönetici, çalışanların performansını etkileyen her bir faktör için farklı bir rol üstlenip çalışanların performansını arttırabilir. Performansı etkileyen kişisel faktörler için yöneticiler, şunları yapabilir: çalışanların motivasyonunu arttırmak için bir yönetici işi mükemmel bir şekilde organize eder, işyerini uygun bir şekilde tasarlar ve performansa engel olan unsurları bertaraf etmek için çaba gösterir. Performansın önemli bir unsuru olan kişisel yetenek ve kapasite konusunda, personeli; organizasyonun kültürü, çalışanların zekâları ve duygu zekâları göz önünde bulundurarak uygun yere yerleştirir. Personelin kabiliyet ve bilgileri ölçüsünde kendilerine uygun zamanda gerekli eğitim ve bilgilendirme sağlanır. Spitzer'e göre performansı etkileyen organizasyonel faktörler için yöneticiler, şunları yapabilir: çalışanların performansını arttıracağına inanılan anlamlı teşvik ediciler sağlanır. Personelden beklenen performans düzeyi açıkça belirtilir ve duyurulur. İşi destekleme adına iş için gerekli olan araç ve gereçler, kaynaklar ve diğer gereksinimler tedarik edilir. Son olarak performans için bir zaman çizelgesi düzenlenir ve bu zaman sonunda çalışanların performansları ile ilgili onlara geri bildirim sağlanır.

1.5.9. Yönetici Desteği - İş Memnuniyeti İlişkisi

Yönetici desteği ile çalışanların iş memnuniyeti arasında güçlü bir ilişkinin varlığı bilinen bir husustur (Perrewe ve Carlson, 2002). Bir işyerinde yüksek seviyede yönetici

desteği olduğunda çalışanların işlerinden memnun oldukları görülmüştür (Baloyi, Van Waveren & Chan, 2014).

Orduya kayıt olan denizcilerin iş memnuniyetlerinin amirlerinin ve iş arkadaşlarının desteği ile yakından ilgili olduğu bulunmuştur (LaRocco & Jones, 1978). Otobüs şoförlerinin iş memnuniyetini etkileyen faktörleri inceleyen Blau (1981), yönetici desteği ve iş arkadaşlarının bu konuda yüksek bir etkisinin olduğunu bulmuştur. Perakendecilik sektöründe yönetici desteğinin çalışanların iş memnuniyeti üzerine etkisi üzerine çalışan akademisyenler, genel olarak olumlu bir etkinin olduğu üzerinde hemfikirdirler (Babin ve Boles, 1995). Yeni Zelanda'da polisler üzerinde yapılan bir çalışma sonucunda, yönetici desteğinin polislerin iş memnuniyeti üzerinde önemli bir belirleyici unsur olduğu görülmüştür (Brough ve Frame, 2004).

Ücret memnuniyetinin yanısıra, yönetici desteği çalışanların iş memnuniyetini ölçmek için bir diğer önemli faktördür. Gagnon and Michael (2004) yönetici desteğini çalışanların kendilerini yöneticileri tarafından belli bir dereceye kadar desteklendikleri hissi olarak tanımlamıştır. Daha da ötesi, Heery and Noon (2001) çalışanların denetimi sorumluluğunu yerine getiren il sıradaki amiri yönetici olarak önermişlerdir. Genel itibariyle çalışanlar yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini, saygı gösterdiğini, iletişim kurduklarını ve yol gösterdiklerini hissettiklerinde onlar bunu bir içsel bir teşvik veya cesaret olarak alglıyorlar, bu nedenle organizasyonlara olan memnuniyet ise kalıcı olmaktadır (Eisenberger et al., 2002). Üst seviyedeki yöneticiler çalışanlarla yüksek duygu etkileşimini sürdüklerinde, araştırmalar gösteriyor ki, çalışanların yönetici desteği algısı ile iş memnuniyetleri, etkin bağlılık ve işten ayrılma niyetleri ararsında güçlü bir ilişki vardır (Ng and Sorensen, 2008). Bu sebeple, yöneticinin memnuniyeti iş memnuniyetinin en önemli bileşenlerinden bir tanesi olup önemli bir rol oynamaktadır.

1.5.10. Yönetici Desteği - Duygu Düzenleme İlişkisi

Totterdell ve Holman (2003), sistemin girdilerine müdahale eden öncesine-odaklı duygu düzenleme stratejileri ile sistemin çıktılarına odaklanan tepki-odaklı duygu düzenleme stratejilerinin kıyaslamasını yaparken, her ikisinin de farklı faktörlerden

etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Onlara göre bu faktörler gelen olarak: organizasyonel kontrol, duygularını ifade edebilme yeteneği, duygu, zekâ, cinsiyet ve yönetici desteğidir.

1.5.11. Yönetici Desteği - İş Memnuniyeti - Performans İlişkisi

Hizmet sektöründe çalışanların memnuniyetini belirleyen temel unsurların başında, hizmet alan kişilerle ve yakın çevresi ile iletişim kurmaktan memnun olması gelir. Çalışanların duyguları ve davranışları etrafındaki insanların davranış ve duygularından etkilenir. Bu durumda çalışanların en yakınındaki kişiler olan çalışma arkadaşları ve yöneticilerin davranışları, çalışanların iş memnuniyetini ciddi bir şekilde etkiler. Çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alan işyeri çalışanları sayesinde olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmuş olur. İyi bir çalışma ortamında çalışan bir personelin iş memnuniyetinin ve performansının yüksek olması, buna karşılık stresinin ve işten ayrılma niyetinin düşük olması beklenir (Grandey, 2000).

Çalışanların performansını arttırmada (ya da azaltmada) ve onların işten memnun olmasını sağlamada yöneticilerin rolü büyük önem taşır. Yöneticilerine sıkı sıkıya bağlı olan personel, işini en iyi şekilde yapmaya meyilli olur ve işten ayrılmayı düşünmez (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004).

Demirhan, Kula ve Karagöz (2014), Türkiye'deki emniyet teşkilatı Özel harekat polisleri üzerinde yaptıkları bir çalışmada şu sonuca ulaşmışlardır: Emniyet Teşkilatı bünyesinde hizmet veren Özel Harekat biriminde çalışan polis memurlarının iş memnuniyetleri ile yönetici desteği ve örgütsel performansları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu çalışmada en güçlü ilişki, Özel Harekât personelinin iş memnuniyeti ile yönetici desteği arasındadır. Personelin iş memnuniyet seviyelerinin düşük olması durumunda çalışanlar kendilerini işe gerektiği gibi verememekte ve işten ayrılma niyetlerinde artış gözlemlenmektedir. İşten ayrılmak isteyen personelin performansı düşmekte ve iş verimliliği azalmaktadır.

Kale (2015), Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan personelin lider ve iş arkadaşları desteğine ilişkin algılarının iş performansına yönelik etkisini araştırmıştır. Bu araştırmada iş ve yaşam memnuniyeti değişkenleri aracı bir rol olarak modelde yer almıştır. Çalışma sonuçlarına göre yönetici desteğinin iş memnuniyetini direk olarak etkilediği çalışanların performansı üzerinde direk bir etkisinin bulunmadığı ancak iş memnuniyeti ve yaşam memnuniyeti aracılığı ile bir etkisinin bulunduğu anlaşılmıştır.

1.5.12. Yönetici Desteği - Duygu Düzenleme - Performans İlişkisi

Schneider ve Bowen (1985), yaptıkları çalışma sonucunda, çalışanların işyerlerinde yöneticilerden ve iş arkadaşlarından destek almaları durumunda çalışmak için olumlu bir ortamın oluştuğunu, iyimser duygularını göstermek için içlerinde bir istek oluştuğunu ve bu yüzden müşterilere karşı iyi davranma konusunda daha az zorlama hissettiklerini gördüler. Yine çalışmalarına göre, personele yönelik yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği personelin performansını ayakta tutan bir sütun görevi görür. Yöneticilerinden destek alan personel için daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşur ve bu durum da çalışanların performansını direk, organizasyonun gelişimini de dolaylı olarak etkiler.

Bu bölümde iş memnuniyeti, yönetici desteği, performans ve duygu düzenleme kavramları açıklanacak ve incelenecek, buna ek olarak bu kavramların birbiri ile ilişkisi üzerinde durulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ MEMNUNİYETİ

İş memnuniyeti ile ilgili yapılan araştırmalarda birbirinden farklı tanımlar ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Çalışanlar açısından ise memnuniyet terimi çok farklı algıları ifade etmekte olup, aynı iş yerinde, farklı statüde çalışanların memnuniyet algısı bile, çalışan kişinin tecrübesi, pozisyonu, medeni durumu, eğitim durumu ve yaşına göre değişkenlik arz etmektedir.

2.1. İŞ MEMNUNİYETİ TEORİLERİ

İş Memnuniyeti ile ilgili literatürde genel olarak 6 önemli teori bulunmaktadır. Bu teorilerden kısaca bahsedilmiş olup, tezde kullanılması düşünülen Meslek Karakteristik Modeli detaylı bir şekilde incelenmiştir.

İş memnuniyeti teorilerinden en meşhuru, iş memnuniyeti kavramı tanımını yapan ve tanımı en fazla alıntı yapılan akademisyen olan Edwin A. Locke'a ait Etki Teorisidir (Affect Theory). 1976 yılında ortaya atılan bu teoriye göre bir insanın işten memnun olmasını belirleyen temel faktör; bir işte sahip oldukları ile sahip olmak istedikleri arasındaki farktır. İnsanlar bir işten tüm yönleriyle memnun olmayabilirler, ancak bazı insanların işin bir yönüne fazla değer vermesi ve ondan memnun olması (mesela maaşın yüksek olması), onların işten tümüyle memnun olmasını sağlayabilir. Veya tam tersine, işin

önem verdiği tarafının kendisini tatmin eder seviyede olmaması (mesela düşük maaş), işin bütününden memnun olmaması sonucunu doğurabilir (Locke, 1976).

Tutarsızlık Teorisine (Discrepancy Theory) göre bir personel iş yerinde üzerine düşen sorumluluğu yapmadığı takdirde bu durumdan rahatsız olur ve pişmanlık ve endişe hissine kapılır. İşe ait amaç ve ideallerine ulaşamayacağı için de ayrıca üzüntü duyar. Bu teoriye göre tüm insanlar bir yerde çalışırken belli bir süre zarfında yapmaları gereken belli sorumluluk ve yükümlülükleri vardır ve bunları yerine getirmedikleri takdirde cezaya çarptırılırlar. Zamanla bu hisler insanda belli prensiplerin oluşmasına neden olur. Sorumluluklarını yerine getirenler övgü, sevgi ve ödülü hak eder; bunu başaramayanlar ise üzüntü, red olma ve depresyon gibi sonuçlarla karşı karşıya kalırlar (Higgins, 1987).

Eşitlik Teorisine (Equity Theory) göre insanlar kendilerine yakın olduğunu düşündüğü (onun kadar çalıştığı, onun kadar özveride bulunduğu) kişi veya gruplarla arasında dengesizlik olduğunu düşünürlerse strese girerler ve bu sayede işlerinden memnuniyetsizlik duyarlar. Örneğin aynı işyerinde aynı işi yapan insanlar aynı ücreti alırlarsa sorun olmaz. Ancak birileri daha fazla alırsa diğerinin eşitlik hissi kabarır ve işten memnuniyetsizlik durumu ortaya çıkar (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).

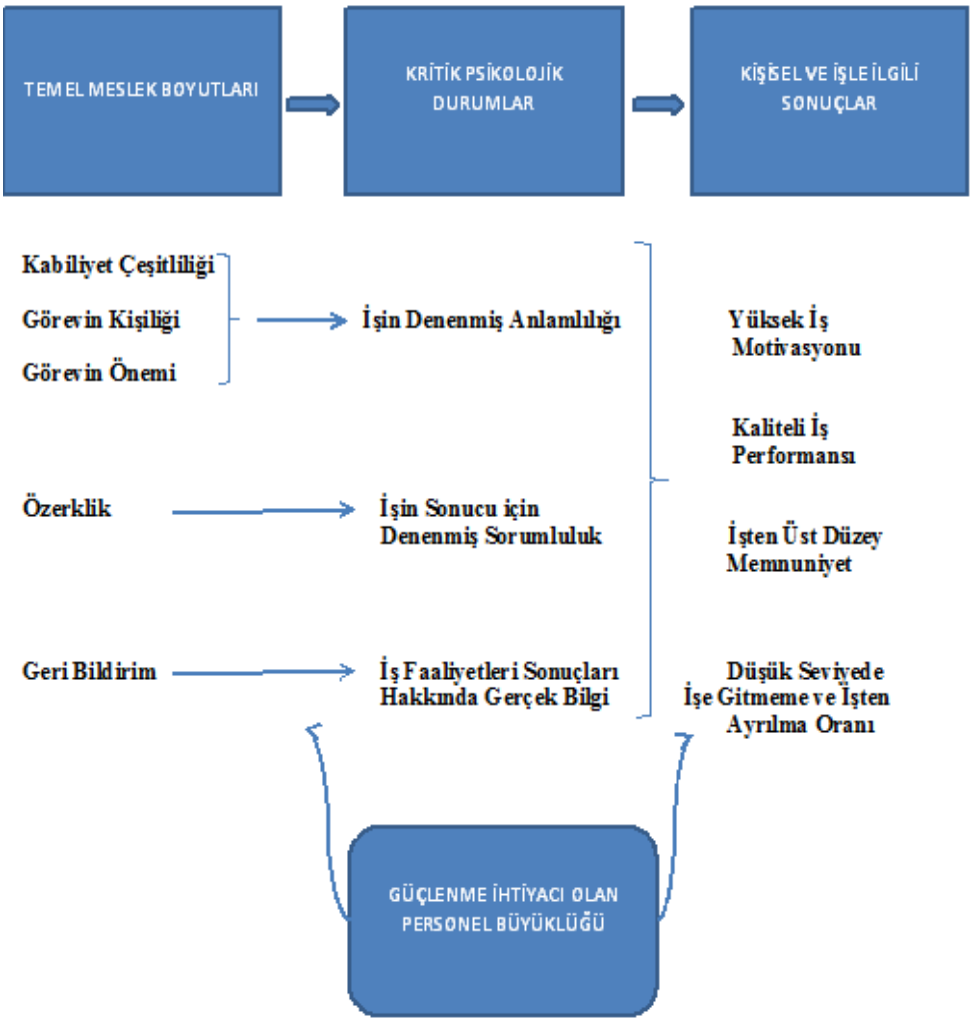
Eğilim Yaklaşımına (Dispositional Approach) göre insanlar farklı fıtrat ve eğilimlere sahiptir ve işten memnun olma konusunda da farklılık bu özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Staw, Bell & Clausen, 1986). İnsanların işten memnun olma eğilimini etkileyen dört temel öz değerlendirme kalıbı vardır: kendine saygı, özgüven, kontrol odağı ve nevroz. İnsanın kendine saygısı, kontrol odağının sağlam olması ve kendine olan güveni, işten memnun olmasını sağlar; sahip olduğu nevrotik duygular ise işten memnuniyetsizliğe yol açar (Judge, Locke & Durham, 1997).

İki Faktör Teorisine (Two-Factor Theory) göre insanların bir işten memnun olması veya olmaması, motivasyon ve Hijyen gibi farklı faktörlerin etkisine bağlıdır. Motivasyon faktörleri içsel faktörlerdir. Bir işyerinde çalışan personel, yöneticileri tarafından motive edildiğinde işinden muhtemelen memnun olacaktır. Motivasyonu olan personel daha iyi performans gösterecek, işinden memnun olacak, saygıdeğer birisi olacak ve terfi edecektir.

Hijyen faktörleri ise dışsal faktörlerdir ve iş ortamı, ücret, yöneticilerin tutumu ve kurum politikaları gibi faktörleri kapsar (Hackman & Oldham, 1976).

Çalışanların işten memnun olmasını etkileyen faktörlere odaklanan Meslek Karakteristik Modeline göre her işte 5 temel boyut vardır ve bunlar insanda 3 temel psikolojik duruma neden olurlar. İş boyutları ve psikolojik durumlar arasındaki ilişki ve psikolojik durumlar ile sonuçları arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Hackman & Oldham, 1976).

Şekil 1. İş Motivasyonunun Mesleki Karakteristik Özellikleri



Kaynak: Hackman ve Oldham, 1976

Bu modelin nedensel temeli, psikolojik durumlar olarak geçen üç psikolojik durumdur (İşin denenmiş anlamlılığı, işin sonucu için denenmiş sorumluluk ve iş faaliyetleri sonuçları hakkında gerçek bilgi). Yine bu modele göre bir çalışan, ilgilendiği ve sorumlu olduğu bir işi iyi bir performansla tamamladığını öğrendiğinde bunun iş memnuniyetine olumlu bir katkısı olur. Bu olumlu katkı ileride işleri iyi bir performansla yapmaya devam edeceğinin bir işaretidir. İşleri iyi yapmadığında, iyi yaptığı zaman elde edeceği iç motivasyona tekrar ulaşmak isteyecek ve devamlı mevcut durumdan kurtulmak

isteyecektir. İnsanlarda yukarıda bahsi geçen her üç psikolojik durum var olduğunda motivasyonları en üst düzeyde olur (Hackman & Oldham, 1976).

Modelde bahsi geçen "işin denenmiş anlamlılığı" tabiri; çalışanların yaptıkları işi anlamlı, değerli ve önemli bulması anlamında kullanılmıştır. "İşin sonucu için denenmiş sorumluluk" ifadesi ile anlatılmak istenen: çalışanların yaptıkları işin sonuçlarından sorumlu olmasıdır. "İş faaliyetleri sonuçları hakkında gerçek bilgi" ise, çalışanların yaptıkları işi nasıl anladığı ve bildiği ile ilgili kullanılmış bir tabirdir (Hackman & Oldham, 1976).

Meslek boyutları kategorisinde bahsi geçen beş değişken şu şekilde kavramsallaştırılmıştır: "Kabiliyet çeşitliliği", çalışanların bir işyerinde göstermek istedikleri farklı kabiliyet ortamı anlamındadır. "Görevin kişiliği", bir işi başından sonuna yapmak; görevin önemi ise yapılan işin insanların hayatına etkisidir. "Özerklik", bir işyerinde çalışanların takdir yetkisi kullanabilmesi; "geri bildirim" ise çalışanların işte gösterdikleri performansın etkinliği ve verimliliği hakkında bilgilendirilmesidir (Hackman & Oldham, 1976).

Hackman ve Oldham'a (1976) göre bahsi geçen 5 meslek boyutu ve üç psikolojik durum, çalışanlarda yüksek iş motivasyonu, kaliteli iş performansı, işten üst düzey memnuniyet ve düşük seviyede işe gitmeme ve işten ayrılma oranına sebep olur. Meslek Karakteristikleri Model'inden yola çıkarak, çalışanların iş memnuniyeti ve performansının sebebinin mesleklere ait unsurlar (çalışanlara geri bildirimde bulunma ve onları değerlendirme, çalışma hayatında personele takdir yetkisi ve özerklik verme, görevin kişiliği, görevin önemi ve personelin yaptığı işte farklı kabiliyetlerini gösterebilme imkânı gibi) olduğu söylenebilir. Bu durumda çalışanlara geri bildirimde bulunma ve onları değerlendirme pozisyonunda olan yöneticilerin desteği çalışanların iş memnuniyeti için önemli bir faktör olmaktadır.

2.2. İŞ MEMNUNİYETİ KAVRAMI

İş memnuniyeti; bir iş yerinde çalışan personelin işlerine karşı hissettikleri işini sevme veya işini sevmeme durumudur (Spector 1997:3). Weiss'e (2002) göre ise; iş memnuniyeti; çalışanların yaptığı iş karşılığında iş çevresinden (iş arkadaşlarından, müşterilerden, yöneticilerden ve diğerlerinden) aldığı duygusal tepkidir. Kooij ve meslektaşlarına (2009) göre, bir insanın kendi iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal durum veya işine etkin bir şekilde bağlanma halidir. Poyraz ve Kama (2008), iş memnuniyeti kavramının çalışanların gereksinimleri ve beklentileri ile ilgili bir kavram olduğu üzerinde dururlar. Onlara göre bu gereksinim ve beklentiler; fizyolojik ve psikolojik gereksinim ve beklentilerdir. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe azalırken, psikolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha da artar. Bu durumda organizasyon ve şirketler çalışanlarının fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını gerektiğince karşıladığında onların iş memnuniyetleri artacaktır.

İş Memnuniyeti ile ilgili literatürde genel olarak 6 önemli teori bulunmaktadır. İş memnuniyeti teorilerinden en meşhuru, iş memnuniyeti kavramı tanımını yapan ve tanımı en fazla alıntı yapılan akademisyen olan Edwin A. Locke'a ait Etki Teorisidir (Affect Theory). 1976 yılında ortaya atılan bu teoriye göre bir insanın işten memnun olmasını belirleyen temel faktör; bir işte sahip oldukları ile sahip olmak istedikleri arasındaki farktır. İnsanlar bir işten tüm yönleriyle memnun olmayabilirler, ancak bazı insanların işin bir yönüne fazla değer vermesi ve ondan memnun olması (mesela maaşın yüksek olması), onların işten tümüyle memnun olmasını sağlayabilir. Veya tam tersine, işin önem verdiği tarafının kendisini tatmin eder seviyede olmaması (mesela düşük maaş), işin bütününden memnun olmaması sonucunu doğurabilir (Locke, 1976).

İş memnuniyeti ile ilgili yapılan erken dönem çalışmalarda terimi açıklamak isteyen akademisyenler, bir iş yerinde çalışan personelin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının ilgili şirket veya kurum tarafından karşılanması yoluyla elde edilebilecek ruh hali olarak tanımlamaktadırlar (Porter, 1962). İlerleyen zamanlarda çalışanların kavramdan ne algıladıkları üzerinde durulmuş ve yeni tanımlamalar buna göre yapılmıştır (Spector, 1997:

2). Konu hakkında görüş belirten akademisyenler, iş memnuniyeti konusunda kalın çizgiler olmadığını, insanları ya işinden memnun ya da memnun değil şeklinde bir sınıflandırmanın yanlış olduğunu, iş memnuniyeti konusunda değişik varyanslar olabileceğini dile getirmişlerdir (Saba, 2011).

İş memnuniyeti bir iş yerinde çalışan personelin işlerine karşı hissettikleri işini sevme veya işini sevmeme durumudur (Spector, 1997:3). İş memnuniyeti konusunda en fazla alıntı yapılan yazarların başında gelen Locke, bu terimi şu şekilde tanımlamıştır: Çalışanların kendi yaptıkları işleri değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan keyifli ruh halidir iş memnuniyeti (Locke, 1976). Weiss'e (2002) göre iş memnuniyeti; çalışanların yaptığı iş karşılığında iş çevresinden (iş arkadaşlarından, müşterilerden, yöneticilerden ve diğerlerinden) aldığı duygusal tepkidir.

Kooij ve meslektaşlarına (2009) göre, bir insanın kendi iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal durum veya işine etkin bir şekilde bağlanma halidir. Chen'e (2004) göre bir çalışan işini yaptığına inandığında işinden memnun olur, aksi halde ise olmaz. Poyraz ve Kama (2008), iş memnuniyeti kavramının çalışanların gereksinimleri ve beklentileri ile ilgili bir kavram olduğunun üzerinde dururlar. Onlara göre bu gereksinim ve beklentiler; fizyolojik ve psikolojik gereksinim ve beklentilerdir. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe azalırken, psikolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha da artar. Bu durumda organizasyon ve şirketler çalışanlarının fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını gerektiğince karşıladığında onların iş memnuniyetleri artacaktır. Çakır'a (2001) göre iş memnuniyeti; işin tümü göz önüne alınarak iş konusunda takınılan bir tavır olabileceği gibi, işin belli kısım ve parçalarına karşı olan tutum da olabilir.

2.3. İŞ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ

İş memnuniyeti, insanların çalışma hayatları ile ilgili en önemli konulardan birisidir. Bir organizasyonda çalışanların yaptıkları işten memnun olmasının, o organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini olumlu yönde etkilemesi beklenir (Ostroff, 1992). İşinden memnun olanlar, mecbur kalmadıkça devamsızlık yapmayacaklar ve işten ayrılma gibi bir niyetleri (mecbur kalmadıkça) olmayacaktır (Hiriyappa, 2009: 133). Çalışanların iş

konusundaki memnuniyeti onların iş konsantrasyonu ve performansını arttırır ve işi aksatma sıklığı ve iş hacmini de bu nedenle azaltacaktır (Seo Y, Ko J, Price JL, 2004).

Ortak bir varsayım olarak görünüyor ki, kendi işiyle mutlu olan çalışanların işte daha çok üretken olması beklenir (Spector, 1997).

İş memnuniyeti iş yapma miktarını, işe gitmeme ve kendi kendine iş performansını rapor etme gibi bütün davranışlar üzerinde çok büyük etkisi vardır (Nagy, 2002). İş memnuniyeti örgütsel bağlılığı azaltan ve sık sık uyuşukluğu sürdüren işe gelmeme davranışı için çok önemlidir (Levinson, 1997, Moser, 1997). İş memnuniyeti eksikliği işten ayrılmanın habercisidir (Alexander, Litchtenstein and Hellmann, 1997; Jamal, 1997). Düşük iş memnuniyeti seviyesi, yüksek tükenmişlik oranı ve yıpranma sağlık sektöründe hastalarla uğraşan çalışanlar arasındaki en yaygın olanıdır (Bingham, Valenstein, Blow & Alexander, 2002; Bingham, C.R., Valenstein, M., Blow, F.C., & Alexander, J.A., 2002)

2.4. İŞ MEMNUNİYETİ ÖLÇÜMÜ VE İŞ MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş memnuniyeti seviyesi ve bu memnuniyetin etkilediği değişkenler farklılık göstermektedir. İşinden memnun olmama hali, çalışanlar için işten ayrılmada önemli bir etken olarak tespit edilmiştir (Eren, 2011). İşinden memnun olmayanların memnun olanlara göre çalıştıkları kuruma ve iş arkadaşlarına karşı daha çok olumsuz tavırlar sergilediği ve bu durumun yakın gelecekte işten ayrılma niyetine yol açtığı gerçeği, yine bilimsel çalışmalar sonucu elde edilen bulgulardandır (Kula ve diğerleri, 2014). Polisler arasında işinden memnun olanların memnun olmayanlara göre psikolojik durumlarının daha iyi olması da iş memnuniyetinin bir diğer olumlu sonucudur (Violanti ve Aron, 1994). İşinden memnun olanların çalıştıkları organizasyona veya şirkete daha çok bağlı oldukları da (örgütsel bağlılık) ortaya çıkmıştır (Jaramillo, Nixon ve Sams, 2005). İş memnuniyetinin örgütsel açıdan diğer önemli sonuçları: çalışanların işten ayrılması, işe yabancılaşması, örgütsel çatışmaların ve hatta iş kazalarının azalmasıdır (Kök, 2006).

İş memnuniyetinin, yukarıda sayılanların yanında, zihinsel/fiziksel yönden sağlıklı olma ve hayattan genel olarak memnun olma durumu ile de ilgili olduğu iddia edilmiştir (Landy, 1978). Farrell'a (1983) göre işinden memnun olmayanların bu duruma tepkileri 4 farklı davranıştan birisi olmaktadır.

Bunlardan birincisi çalıştığı yerden ayrılmadır (exit). Bu durumda çalışanlar yeni bir iş aramaya koyulurlar. Bu tepki yıkıcı sonuçlar doğurur ve işten memnuniyetsizliğe karşı somut bir eylemdir. İkinci davranış şekli, çalışanın iş yerindeki yaşama koşullarını iyileştirmesi konusunda inisiyatif kullanmasıdır (voice). İşinden memnun olmayan bir personel, işyerinde sorumlu gördüğü kişilere öneriler getirir. Bu davranış özünde yapıcı bir eylemdir. Üçüncü tür davranış şekli, çalışanın organizasyonuna güvenini ortaya koyan sadakattir (loyalty). İşinden memnun olmayan bir çalışan, memnuniyetsizliğinin giderilmesi konusunda pasif fakat umut dolu bir davranış sergiler. Bu davranış her ne kadar pasif olsa da yapıcı bir davranıştır. Son davranış şekli ise görmezden gelmedir (neglect). Bu tür davranış şeklinde işinden memnun olmayan bir çalışan, bu duruma tepki olarak işe kasıtlı olarak geç gelir, ufak bir bahanesi olduğunda gelmez ve iş için daha az çaba harcar. Mutsuz çalışan, işyerinde işlerin kötüye gitmesine göz yumar. Bu davranış türü hem pasif hem de yıkıcıdır.

Çalışanların iş memnuniyetlerini ve memnuniyet seviyelerini etkileyen faktörler üzerinde çalışma yapan akademisyenler farklı sonuçlar bulmuşlardır. Koeske ve meslektaşları (1994); iş memnuniyetini etkileyen faktörleri içsel ve dışsal olmak üzere iki kategoride toplamışlardır. Onlara göre yapılan iş karşılığı personelin elde etmeyi umduğu terfi imkânı ve aylık ödenek gibi unsurlar dış unsurlar; personelin organizasyon içinde elde ettikleri saygınlık, sunulan eğitim olanakları ve örgüt desteği iç unsurlardır. Sasse'ye (Aktaran: Günbayı, 2000) göre bu faktörler: işin niteliği, işte ilerleme olanakları, işyerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler, maaş ve saygınlıktır.

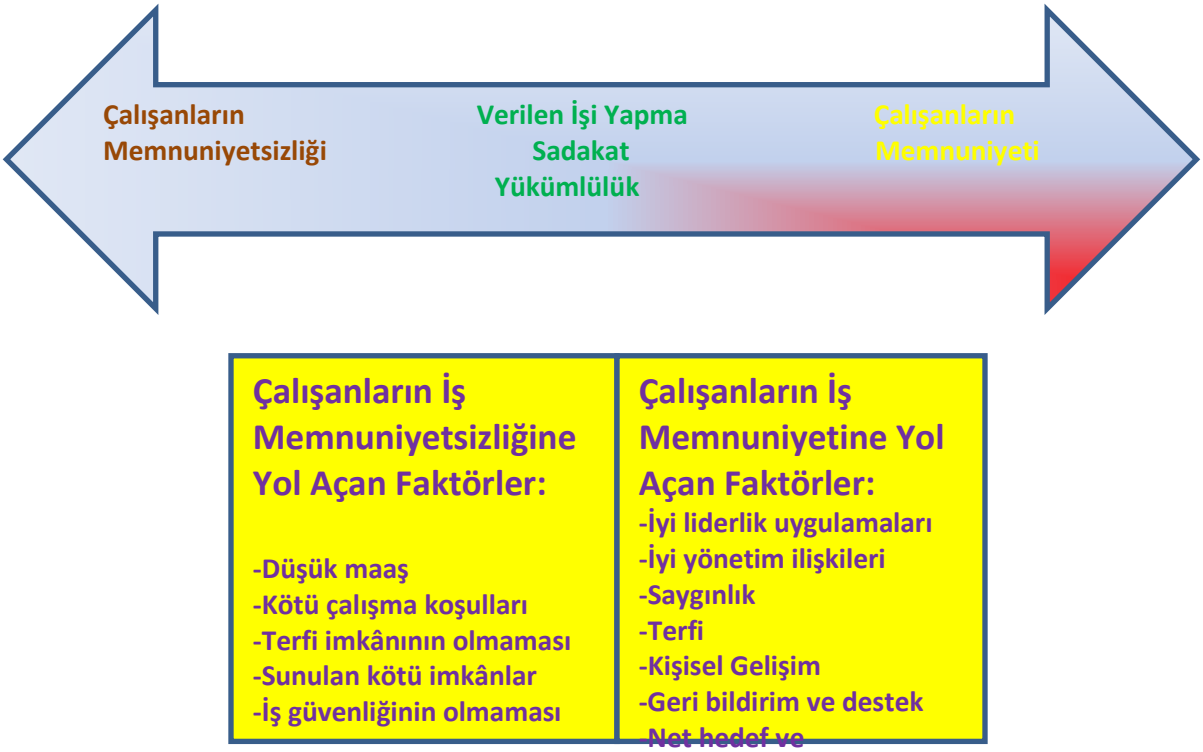
Droussiotis'e (2004) göre; bir iş yerindeki çalışma koşulları ve fiziki koşullar, işin sonunda elde edilebilecek ödüller, çalışma arkadaşlarının davranışları, işin zorluğu veya çekiciliği gibi unsurlar bir çalışanın işten memnun olmasını (veya olmamasını) etkileyen

unsurlardır. Price ve Mueller'e (aktaran: Kula ve meslektaşları, 2014) göre iş arkadaşları, işyerinde meslektaşlarla olan iletişim ve yapılan iş üzerinde takdir yetkisinin olması gibi unsurlar çalışanların iş memnuniyetini arttırmaktadır. Hanisch'e (1992) göre bu unsurlar: ücret, denetim, çalışma arkadaşları, işin mahiyeti ve terfidir.

Duman ve Örücü (Aktaran: Örücü vd, 2010); iş memnuniyetini etkileyen faktörleri 5 başlık altında topladı: çevresel faktörler (sosyal, ailevi ve ekonomik sebepler gibi), örgütsel faktörler (işin mahiyeti, ücret, terfi ve diğer konular), kültürel faktörler (inançlar, değerler ve yargılar gibi), bireysel faktörler (yükselme arzusu gibi) ve çalışma ortamı (yönetici desteği, iş arkadaşları, vb). Jansen ve meslektaşlarına göre iş memnuniyetini etkileyen faktörler; iş ortamı ile ilgili olanlar ve kişisel faktörler olarak iki ana gruba ayrılır. İş ortamı ile ilgili faktörler; terfi, iş ortamı, organizasyonun karar verme mekanizmasına katkıda bulunma, ücret, işin doğası ve diğer çalışanlarla ve yöneticilerle iletişim sayılabilir. Kişisel faktörler ise; eğitim seviyesi, cinsiyet, medeni durum ve yaştır (Jansen, Kerkstra, Abusaad ve Der Zee, 1996).

Bazı akademisyenler (Glisson & Durick, 1988; Jex, 2002) ise çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörleri 3 ana başlık altında toplamayı uygun bulmuşlardır. Bunları işin özellikleri, organizasyonun özellikleri ve çalışanların özellikleri olarak tanımlamak mümkündür Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen iş özelliklerinden önemlileri; işin mahiyeti, işin önemi, yöneticilerin geri bildirim yapması, işyerinde bağımsızlık ve işin farklılık göstermesidir (Hackman ve Oldham, 1980). Organizasyonun özelliklerinden kaynaklanan faktörler: işin kendisi, terfi imkânları, işyerinde diğer çalışanlarla olan ilişkiler, denetim mekanizması ve ücrettir (Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen ve çalışanlarla ilgili olan özellikler ise çalışanların genel memnuniyet durumları, işte etkin ve verimli olmaları; çalışanların iç motivasyonu ve büyümeden duyulan memnuniyettir (Hackman ve Oldham, 1980).

Şekil.2 Çalışanların Memnuniyeti Modeli



Kaynak: Field, 2008

Field'a (2008) göre iş memnuniyet/memnuniyetsizlik ayrımı ve tasnifinin dışında, tipik olarak beş faktör iş memnuniyetini ölçme ve memnuniyeti etkileyen iş memnuniyeti konusunda kullanılabilir:

1. Ödeme veya toplam tazminat

2. İşin kendisi (yani, bu tür projeler olarak iş özelliklerini, sorumluluklar)

3. Promosyon fırsatları (yani, genişletilmiş sorumluluklar, daha prestijli başlık)

4. Yönetici ile İlişkisi

5. Etkileşim ve arkadaşları ile iş ilişkisi

Bunun yanında yukarıda tasnif edilen iş memnuniyetini etkileyen faktörlerin aynı zamanda işten memnuniyetsizliği etkileyen faktörler olması beklenen bir durumdur. İşten memnuniyeti etkileyen faktörlerin olumsuz olması halinde işten memnuniyetsizliğin oluşması beklenir. Bir örnek vermek gerekirse; çalışanlara iş konusunda takdir yetkisinin verilmemesi veya az verilmesi, bunun yerine çalışma koşullarının katı bürokratik kurallara göre düzenlenmesi, çalışanların iş memnuniyetini azaltıcı faktörlerden bazılarıdır (Violanti ve Aron, 1994).

Çalışanların iş memnuniyetlerini ve memnuniyet seviyelerini etkileyen faktörler meslek gruplarına göre farklılık gösterebilir. Üniversite personeli arasında yapılan bir çalışmada iş memnuniyetini en çok etkileyen faktörlerin; çalışanların arasındaki ilişkiler, yapılan işten dolayı takdir görme ve denetim olduğu görüldü (Cano ve Castillo, 2004). Dişçiler arasında yapılan bir çalışmada; sağlık hizmetleri sunulması, çalışma saatleri, gelir algısı, saygı, stres ve hastalarla ilişkiler en önemli iş memnuniyeti unsurları olarak sayıldı (Wells ve Winter, 1999). Polislerin iş memnuniyeti üzerinde yapılan bir çalışmada ise en önemli unsurlar: çalışılan birim, eğitim seviyesi ve polis olma nedenidir. Bununla birlikte yaş, cinsiyet, rütbe, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik unsurların polislerin iş memnuniyeti üzerinde etkisi bulunamamıştır (Duran ve Çelik, 2011). Bir başka meslek grubu olan sağlık teşkilatında çalışanlar, örgütün temel ve birincil kaynağıdır. Bir teşkilatın sürekli kar elde etmesi kendi işgücü iş memnuniyeti ve örgütsel olarak birlikte hareket edebilmesine bağlıdır. (Lok P, Crawford J, 2004). Sağlık sektöründe çalışan personelin iş memnuniyetini etkileyen faktörler; diğer sektörlerde çalışanların iş memnuniyetlerini etkileyen faktörlerle benzerlik göstermektedir (Chen, Nafisah Jaafar & Rahim Md Noor, 2012).

Sağlık sektörü çalışanlarının iş memnuniyetini en çok etkileyen faktörler şunlardır, kişisel ve mesleki gelişim imkânı, mesleki kariyer ve ödül imkânı, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler, esnek çalışma saatleri, işini başarabileceğine dair kendisinde güç hissetmesi, yeterli ücret, makul bir iş yükü, işte özerklik, iş yerinde yeterli sayıda personelin olması, huzurlu bir çalışma ortamı, iş güvenliği, saygınlık, işin mahiyeti, ücretin dışında farklı

avantajlar, hastalardan saygı görme, kurum içi iletişim ve uygun bir denetimden ibarettir (Zontek, DuVernois & Ogle, 2009; Pillary, 2009).

Dantzker (1992), çalışanların iş memnuniyeti ile eğitim seviyeleri arasında doğrusal (yani eğitim seviyesi arttıkça işten memnuniyet seviyesi de artar); Forsyth ve Copes (1994) ise ters bir ilişki bulmuştur (yani eğitim seviyesi arttıkça işten memnuniyet azalır). Dantzker (1994), polislerin yaşları ile memnuniyet seviyeleri arasında ciddi bir ilişki bulmuştur. Burke (1989), 6 ila15 yıl arasında çalışmış polislerin diğerlerine göre daha az işinden memnun olduklarını ortaya koymuştur. Yani işe yeni başlayan polisler ile emeklilik yaşı gelmiş olanlar daha mutlu olup, iş memnuniyetlerini gösterir şekil at nalı şeklinde bir şekil olacaktır (Benson, 1980). Aremu (1998), iş konusunda kadın polislerin erkek meslektaşlarına göre daha az memnuniyet gösterdiklerini bulmuştur.

Pink ve Ark'a göre (2006), iş memnuniyeti çeşitli faktörlerden etkilenebilir, örneğin yönetici ile olan ilişkiler, çalışma ortamı ve kalitesi; işlerin yerine getirilmesi derecesi gibi. Onlar aynı zamanda haftalık çalışma saatleri, pozisyonları, yaşları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, tecrübeleri, gibi kişisel özelliklerinden bahsetmişlerdir.

Birçok araştırmacı iş memnuniyetini çeşitli şekillerde tanımlamaktadır. İş memnuniyeti örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve endüstriyel alanlarında ki işle ilgili tutumları konu eden en yaygın çalışmalarından biridir. (Spector, 1997).

Valencia'ya (2011) göre, örgütlerde ki çalışanların iş performanslarının derecesini etkileyen iş memnuniyetini veya memnuniyetsizliğin liderler ve/veya yöneticiler tarafından sağlanan motivasyon hayati derecede önemli rol oynamaktadır. Ona göre örgüt içi zenginleştirmeyi, işi yeniden düzenleme ve organizasyon içinde yer alan çalışanların iş memnuniyeti ve iş performansını yükseltmesini etkileyen birçok faktör vardır:

a- Beceri çeşitliliği ve görev kimliğini etkileyen görevleri biraraya getirmek;

b- Görev kimliği ve görevin önemini artıran doğal çalışma birimlerini oluşturmak;

c- Beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirimi arttıran müşteri ilişkileri kurma;

d- Dikey yükleme yapmak yani çalışanın daha fazla yetki sahibi olduğu iş yerinde sorumluluk ve denetim ve özerkliğin arttırılması çalışanlarda beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin önemi artırmaktadır.

e- Geri bildirim kanallarını açmak geri bildirimi artırır.

Yani açıkça anlaşılıyor ki eğer liderler ve/veya yöneticiler kendi çalışma alanlarında çalışanlarını motive ederlerse, bu yöntem onları birçok durumda kendi işleriyle memnun olmalarını güdüleyecektir. Bu da onların organizasyon içindeki üreticiliklerini ve etkinliklerini arttırmaya yardımcı olacaktır.

Tsai ve ark. (2010) organizasyon içinde çalışanların iş performansını etkileyen iş memnuniyeti ve memnuniyetsizliğine etki eden faktörler ile ilgili başka bir tanım belirlemiştir. Onların örgütsel bağlılığı organizasyon içerisinde iş performansı kadar iş memnuniyeti içinde hayati olduğunu bulmuş, özellikle otelcilik sektöründe yaptıkları araştırmayla bunu keşfetmişlerdir. Onlara göre çalışanların iş performansını arttıran iş memnuniyetinin elde edilmesi sadece örgütsel bağlılıkla olabilecektir. Onlar aynı zamanda iç pazarlamanın, yetkilendirmenin ve liderliğin de iş memnuniyetine olumlu etki yaptığını belirtmektedirler.

Babin ve Boles; 1998, Bernhardt ve ark. 2000; Scotter, 2003; Koys; 2003 ve Testa gibi birçok araştırmacının daha önceki tamamlanan araştırmaları üzerine kurulu olan Grange hotels araştırması da göstermiştir ki, iş memnuniyeti organizasyona bağlılığı ve iş performansını etkilemektedir.

Chen ve Breckenridge'e (2005) göre iş stresi organizasyonlar içerisinde çalışanların iş performansı ve iş memnuniyeti ile kritik bir ilişki içerisindedir. Örneğin, Jamal (1990) ve Jex (1998) çalışanların stresini azaltmanın çalışanların iş memnuniyetini ve iş performansını arttırdığını ifade etmişlerdir. Dahası Williams ve Cooper (2000) ve Ouyang (2009) stresin çalışanların iş performansını arttırdığını vurgulamışlardır.

Bunun yanında Hodgetts (1991) iş memnuniyeti veya iş memnuniyetsizliğini etkileyen bazı örgütsel faktörler tespit etmiştir. Bunlar;

1- **Ücret ve sosyal yardımlar:** Adil bir şekilde bir ödülün önemi burada dikkate değer bir faktördür. Adil teşvik veya yükseltme politikaları ve adil ücret pratiği eklenebilir. (Witt ve Nye, 1992)

2- **Yükselme:** Memnuniyet düzeyi; liyakata, kıdeme, ya da iki etkenin kombinasyonuna dayalı sistem işleyişinin kabul edilebilirliğine bağlı olacaktır. (Hodgetts, 1991).

3- **İşin kendisi:**

   (a) Beceri çeşitliliği, belli bir dereceye kadar iş çalışana kendi görevini bitirmesi için birçok kabiliyet ve beceri sunar. (Glisson and Durick, 1988);

   (b) İşe karşı ilgi ve meydan okuma türetilir, özellikle orta zorluktaki işler.

   (c) Rol belirsizliği, eksikliği, bireylerin işi ne kadar açık ve seçik anlayabileceği memnuniyeti etkilemektedir (Glisson and Durick, 1988).

4- **Liderlik:** İş memnuniyetinin belirleyicisi olarak liderliğin insan merkezli ve paylaşımcı olması beklenir (Miller and Monge, 1986).

5- **Çalışma grubu:** Grup içi çalışma ve destek veren meslektaşların iş memnuniyeti bireysel çalışmaya nispeten yükselmesi beklenmektedir (Hodgetts, 1991).

6- **Çalışma şartları:** Çalışma koşulları, iyi, rahat ve güvenli, makul iş memnuniyeti için çalışma şartları ve iş memnuniyetine ilişkin durumlar kasvetli olabilir, eğer çalışma şartları çok zayıflarsa iş memnuniyeti doğrusal ilişki nedeniyle zayıflayacaktır (Hodgetts, 1991).

2.5. İŞYERİNDE İŞ MEMNUNİYETİ

İşyerinde iş memnuniyetini uygulamak işin karakteri ve ikinci derece şart olan doğası gereği zor bir kavramdır. Bir çalışanın işten istediği şey, bir başkası için olmayabilir. Örneğin, bir çalışan için en önemli şey maaş almak iken bir başkası için özerklik veya sosyal ilişkiler olabilir. Ne yazık ki, bir yönü yalnız büyük ihtimalle bir çalışanın iş memnuniyeti etkisi olmaz.

İş memnuniyeti tanımı nasıl insandan insana değişim gösteriyorsa iş memnuniyeti ölçümü de buna paralel olarak zor olabilecektir. İş memnuniyeti kişilerin kendi işleri hakkında kendi halinden memnun olma duygusudur ki buda iş performanslarını etkileyebilecektir. İş memnuniyeti kişinin görevini tamamlama kabiliyetinden, organizasyon içerisinde ki iletişim düzeyi ve yönetimin çalışanlarına davranış biçiminden etkilenir.

Eğer bir organizasyon çalışanların iş memnuniyeti ile ilgileniyor ise, yönetim ne tür stratejilerin uygulanacağını tespit amacıyla anketler yapabilir. Bu yaklaşım yönetimin objektif olarak iş memnuniyeti tanımına yardımcı olacaktır. Üst-ast iletişimi veya yöneticiler arasında ilişki ile onların doğrudan raporlaması işyerinde iş memnuniyeti üzerinde etkili olan diğer bir enstrümandır. İş memnuniyeti; kişinin kendi işiyle ilgili hissettikleri memnuniyet düzeyidir. **Syptak, Marsland ve Ulmer'e (1999) göre, bir kuruluşun işyerinde memnuniyetini artırmak için işin birçok boyutu vardır:**

1- **Şirket politikaları**: Net politikalar, adil eşit olarak çalışanların memnuniyetsizliğini azaltacak uygulamalar olmalıdır. Bu nedenle, adalet ve netlik önemlidir ve uzun soluklu işçilerin davranışlarını geliştirecektir. Örneğin, eğer şirket öğle yemeği vaktini herkes için aynı zamanı ve süreyi kullandırıyorsa, işçiler bunun bir politika olduğunu görecek ve boşa geçen zamanları ile az üretkenliklerini azaltacaklardır.

2- **Maaş/sosyal yardımlar**: iş memnuniyetini yükseltecek olan çalışanların maaş ve sosyal yardımlarının diğer organizasyonlarda ki alınan maaşlar ve sosyal

yardımlar ile kıyaslanabilir olduğundan emin olun, eğer bir şirket rekabetçi üretimini arttırmak istiyorsa aynı zamanda rekabetçi maaş teklifi de yapması gerekir.

3- **Kişilerarası / Sosyal İlişkiler**: çalışanlara işlerinde takım duygusunu geliştirecek kadar iş memnuniyetini de arttırabilecek sosyal yönlerin geliştirilmesine izin vermek bununla birlikte iş arkadaşlığı da bir bütün olarak organizasyona faydalı olabilir, takım çalışması bir organizasyonun başarısı ve üretkenliğinin çok önemli bir boyutudur. Ayrıca, çalışanlara kendi iş ilişkilerini geliştirmelerine izin verildiği zaman onlar kendi payına düşeni yapacak ve kendi iş arkadaşlarını yüzüstü bırakmayacaklardır. Çalışanların gruplara katılımı onların diğer bireylerle gerek organizasyon içerisinde gerekse içinde daha iyi bir ilişki içerisine girmelerine yardımcı olacaktır.

4- **Çalışma Koşulları**: çalışanların iş memnuniyetsizliğini azaltabilecek yeterli kişisel alanı olduğundan emin olun ve kullandıkları aletleri ve tesislerini güncel tutun. Sıkışmış veya sınırlandırılmış bir çalışan, arızalı aletlerle işini yılgınlık içerisinde tamamlamaya çalışan artık isteksiz yılgın bir çalışandır.

5- **Başarı:** Çalışanların iş memnuniyetlerini geliştirmede kendilerine fayda saplayacak kabiliyetlerini doğru pozisyonlarda kullandırıldığından emin olun. Çalışanlar doğru pozisyonlarda rol aldıkları, işe meydan okudukları ve başarıyı hissettikleri zaman kabiliyetleri onları hedefe götüren yolun içine en uygun biçimde koyacaktır.

6- **Tanıma**: Çok iyi yapılmış bir işi tanımaya zaman ayırmak muhtemelen çalışanın iş memnuniyetini arttıracaktır. Olumlu ve yapıcı geribildirim bir çalışanın moralini artırır ve doğru yönde çalışmasını sağlar.

7- **Özerklik:** Çalışanların işlerinde kendi sahip oldukları özgürlüğü vererek, onların iş memnuniyetine yükseltmede yardımcı olabilir. İş memnuniyeti bireyin bir işi ne zaman sonuçlandırmakla sorumlu olduğunu bilmesini sonuç verebilir.

8- **İlerleme:** Sadakatini ve yüksek performansını gösteren çalışanlara ilerlemelerini sağlamak için yer açın bu onların memnuniyetini arttırmaya yardımcı olacaktır. Yeni sorumluluk hissi ve ünvanı sıklıkla iş memnuniyetini arttırabilecektir.

9- **İş Güvenliği:** Özellikle ekonominin belirsiz olduğu dönemlerinde iş güvenliği, bir çalışanın iş memnuniyetini belirlemede çok yüksek bir faktördür. Bir çalışanın kendi işinin güvenli olduğu hususunda güvence verilmesi büyük olasılıkla iş memnuniyeti artıracaktır.

10- **İş-yaşam Dengesi Uygulamaları**: Zamanla eve ait bir şeyler değiştiği zaman iş hayatı ile kişisel hayatı arasındaki hassas dengenin bir işveren tarafından farkına varılması çok önemli hale gelmektedir. Burada genel olarak kişisel ve ailesel ihtiyaçları karşılayan politikalar iş memnuniyetini sürdürmek için hassas olabilir.

Michels Argyle'nin 1989 yılında yazdığı çalışmanın sosyal psikolojisi kitabında; İş memnuniyeti organizasyonların da çalışanların genel mutluluğu ile ilişkilidir. Bir örgütlerde çalışanların iş performansına ise bunun ana bileşenlerinden biri olarak bakılabilir. (Argyle, 1989)

Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda ve literatür taramasından elde edilen bilgilere bakıldığında çalışanların performansına etki eden iş memnuniyetinin iş performansıyla çok ilgili ve önemli olduğu görülmektedir. Diğer yandan, araştırmacılar şu kanıya da varmışlardır ki, organizasyonlarda ki iş performansına veya üretime yaşam memnuniyeti veya genel mutluluğun etki etmediğini; aksine birçok araştırma iş memnuniyeti ile iş performansı arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmaya en büyük örnek ise İngiltere de Grange Hotels ile ilgili yapılan araştırmada yer almaktadır (Grange Hotels, 2011).

2.6. İŞ MEMNUNİYETİNİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Yapılan çalışmalarda iş memnuniyeti kavramı ile birçok değişkenin ilişkisine rastlanmıştır. Bu çalışmada ise iş memnuniyeti ile performans, duygusal düzenleme ve yönetici desteği arasındaki ilişkilere değinilmiştir.

2.6.1. İş Memnuniyeti - Performans İlişkisi

Yapılan birçok bilimsel çalışma göstermiştir ki, çalışanların iş memnuniyetinin seviyeleri ile performans seviyeleri birbiri ile ilintilidir. Literatür 'de, etkili bir performans yönetim sistemi olan şirketlerin işinden memnun olan motive olmuş çalışanlara sahip olacağı görüşü sıkça dile getirilmektedir (Fletcher & Williams, 1996; Harper & Vilkinas, 2005). Bir işyerinde işten memnun olanlar çoğaldığında performans da artar (Iqbal, 2013). Her zaman için işinden memnun olan bir çalışan iyi performansa sahip bir çalışan anlamına gelmez, ancak işinden memnun olmayan bir çalışan, organizasyon için onarılamaz sorunlara yol açabilir (Malliah, 2008).

İş memnuniyeti ve iş performansı arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Ancak, bu ilk başta inanıldığı kadar güçlü değildir. Bu zayıf halka belki iş yapısı ya da ekonomik koşullar gibi faktörlerle de bağlantılı olabilir. Örneğin, yüksek düzeydeki iş memnuniyetine izin vermeyen minimum performans seviyesinin oluşması için bazı işler yeniden tasarlanmaktadır. Bunlara ek olarak yüksek işsizlik oranı zamanında işlerinden memnun olmayan çalışanlar iyi performans gösterebilirler çünkü işsiz kalmaktansa memnun olamamayı göze alabilir. 1970'li yıllardan itibaren iş memnuniyeti çalışanların performansını etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak üzerinde durulan bir konu olmuştur (Miao, 2011). Ancak iş memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran akademik yazılar, 1924-1933 yılları arasında yapılan Hawthorne çalışmaları ile başlamıştır (Naidu, 1996). Bu tarihten itibaren akademisyenler ve ardından iş çevreleri tarafından mutlu bir çalışanın üretken bir çalışan olacağı kanaati söylenmeye başlanmıştır. Bu mantıksal çıkarım çok da yadırganacak bir düşünce değildir. Bir organizasyon veya şirkette çalışan bir personelin performansı sadece kişiliğinin ve karakterinin bir sonucu olamaz. İnsanın iş performansını etkileyen pek çok değişken olabilir. Muhtemelen insanın iş

memnuniyetini ve çalışma performansını etkileyen faktörler aynıdır. Bu yüzden iş memnuniyeti ile performans arasında da bir ilişki olmalıdır (Vroom, 1964). Eğer bir ilişki varsa, bu ilişki bir nedensellik ilişkisi midir yoksa sadece korelasyonel bir ilişki midir? Bu sorunun cevabı da oldukça önemlidir. Yapılan bir çok akademik çalışmada iş memnuniyeti ile işe gelmeme, performans ve işten ayrılma arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir, ancak bu durum, hangi değişkenin diğerinin nedeni olduğuna açıklık getirmemektedir. Yani yüksek performansa sahip çalışanlar mı daha mutlu olurlar, yoksa işinde daha mutlu olanlar mı çalıştıkları işte daha fazla performans gösterir? Bu sorunun cevabı hala bilinmezliğini korumaktadır (Steinberg, 2008).

İş memnuniyeti ve performans ilişkisi konusunda çalışma yapan Katz, Maccoby ve Morse (1950) ile Katz, Maccoby, Gurin ve Floor (1951) bu iki değişken (iş memnuniyeti ve performans) arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Brayfield ve Crockett (1955), Iaffaldano ve Muchinsky (1985) ve Edwards, Bell, Jr. ve Decuir (2008) iş memnuniyeti ve performans arasında nispeten düşük; Pritchard (1969), Griffin, Patterson ve West (2001), Judge, Thoreson, Bono, ve Patton (2001) ile Miao (2011) ise nispeten yüksek seviyede bir ilişki olduğunu bulmuştur. Korman (1968), bu iki değişken arasında kendine güven duygusunun yumuşatıcı bir etkisinin olduğu sonucuna varmıştır. Kendine güven duygusu dışında işin karmaşıklığının da vasıtalı bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bir çalışma sonucuna göre yüksek seviyede karmaşık bir yapısı olan işlerde iş memnuniyeti ve performans arasındaki ilişki nispeten yüksek; düşük seviyede karmaşık yapısı olan işlerde ise bahsi geçen iki değişken arasındaki ilişki nispeten düşüktür (Kumari & Pandey, 2011). Yapılan bilimsel çalışmalarda iş memnuniyeti ve performans arasındaki ilişkinin bu kadar farklı olmasının birden fazla nedeni olabilir. Çalışmaya dâhil edilen faktörler farklı olabilir, veriler kodlanırken farklı bir uygulama yapılmış olabilir (bir çalışmada nominal, diğerinden ordinal, başka birinde ise Ratio şeklinde kodlanmış olabilir), farklı memnuniyet tanımları olabilir (Judge, Thoreson, Bono, ve Patton, 2001). Bu iki terimin kavramlaştırma ve kavramları hayata geçirmede farklılıktan kaynaklanan sebeplerle de sonuçların farklı olması mümkündür. Örneğin performansın iş performansı veya örgütsel vatandaşlık

davranışı (organizational citizenship behavior) olarak tanımlanması, sonucun değişmesine yol açacaktır (Organ, 1988).

2006 yılında, araştırmacı Michelle Jones 12.000 işçinin iş performansı ile birlikte iş memnuniyetini 74 ayrı araştırmada üç ayrı çalışma şeklinde analiz etmiştir. Jones araştırmasında şöyle yazdı: "Bu araştırmalar, diğer birçoğu tarafından çıkarılan sonuçlarla birlikte düşünüldüğünde, iş memnuniyeti ve iş performansı arasında pozitif ama çok zayıf bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir" (Jones, 2006). Jones bu yaklaşımıyla, bizlerin yaptığı iş memnuniyeti ölçümlerinin yanlış olduğunu savunmaktadır. Bright'a göre iş memnuniyeti yerine, iş yerindeki çıktılar ve yaşamla ilgili genel memnuniyet arasında bağlantı olduğuna bakmalıyız (2008).

Bilgin, Emhan ve Bez'in (2011) yaptıkları bir çalışma sonucuna göre, işlerinden memnun olan çalışanların performanslarının memnun olmayanlara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Kahn ve Byosiere (1992), iş memnuniyeti ve yönetici desteğinin çalışanların performansını etkileyip etkilemedikleri üzerine bir çalışma yaptılar. Çalışma sonucuna göre iş memnuniyeti performansı doğrudan etkilemekte; yönetici desteği ise hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel performansı etkilemekteydi. İş memnuniyetinin performansa etkisini çalışan Kreitner ve Kinicki (2001); işinden memnun olan personelin işinde muhtemelen daha üretken olacağı ve dolayısıyla daha üst düzeyde bir performans göstereceğini buldular. Yoon ve Suh (2003), işlerinden memnun olan personelin çalıştıkları organizasyona daha fazla katkıda bulunmak istedikleri ve bu yüzden daha kaliteli hizmet sunmaya meyilli olduklarını belirterek iş-memnuniyeti-performans ilişkisine dikkat çektiler. Bölükbaşı ve Yıldırtan 'ın (2009) yaptıkları çalışma sonucunda, yönetici-personel ilişkilerinin iyi olması ve yöneticilerle ciddi sorunlar yaşanmaması durumunda personelin iş memnuniyetinin yüksek seviyede olacağı bulgusuna ulaşılmıştır.

Yapılan bir araştırmada banka memurlarının işlerini sıkıcı buldukları, daima başkaları tarafından yönlendirildikleri, önemsiz konularda bile inisiyatif sahibi olmadıkları ve dolayısıyla işlerinden memnun olmadıkları gözlemlendi. Banka yöneticileri bu durum üzerine banka çalışanlarının memnuniyet seviyelerini yükselmek istediler. Banka

memurlarının yaptıkları işleri çeşitlendirdiler ve farklı yeteneklerini gösterebilecekleri alanlar oluşturdular. Çalışanlar; çek bozdurma, para yatırma ve borç ödemesi işlemlerine ek olarak ticari ve seyahat çekleri ödeme ve para yatırma işlemlerini internet üzerinden yapma gibi işlemleri yapabilme konusunda eğitim aldılar. Ayrıca memurlara yaptıkları işle ilgili takdir yetkisi verildi ve inisiyatif almaları konusunda teşvik edildiler. 6 ay sonra yapılan değerlendirme sonucunda banka memurlarının hem işten memnuniyet seviyelerinin arttığı görüldü hem de bu çalışanların organizasyona daha bağlı hale geldikleri anlaşıldı. Ayrıca bu süre zarfında çalışanların performanslarının arttığı da görüldü (Grant, Fried, & Juillerat, 2010).

İş memnuniyeti ve performans arasındaki ilişki, diğer meslek gruplarında olduğu gibi, sağlık sektörü çalışanları için de önemlidir. Sosyal Bilimlerde ve Davranış Bilimleri alanlarında yapılan ilgili araştırmalar göstermiştir ki çalışanların iş memnuniyeti ile performansları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır (Bowran & Todd, 1999). Sağlık sektöründe konu ile ilgili araştırma yapan akademisyenler, işten memnun olma veya olmama durumunun pratisyen hekimlerin moralini etkilediğini (Sibbald, Enzer, Cooper, Rout & Sutherland, 2000); işten yeterince memnun olmayan hekimlerin işten ayrılma oranlarının yüksek olduğunu ortaya koydular (Buchbinder, Wilson, Melick & Powe, 2001). Çalışanların iş memnuniyet seviyelerini yükseltecek sağlık sektörü yöneticileri, sağlık çalışanlarının motivasyonunu bu yolla yükseltebilir ve onları daha üretken hale getirebilir. Bu durum da daha kaliteli sağlık hizmeti ve yüksek seviyede hasta memnuniyeti anlamına gelir (Lawer & Porter, 1968).

2006 yılında, araştırmacı Michelle Jones 12.000 işçinin iş performansı ile birlikte iş memnuniyetini 74 ayrı araştırmayı üç çalışma şeklinde analiz etmiş ve araştırmasında şöyle yazmıştır: " Bu araştırmacılar ve diğer birçoğu tarafından çıkarılan sonuçlar, iş memnuniyeti ve iş performansı arasında pozitif, ama çok zayıf, bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir " (Jones, 2006). Jones, bizlerin yaptığı iş memnuniyeti ölçümlerinin yanlış olduğunu savunmaktadır. Bu çalışmada, Jones genel olarak bizim genel hayatımızda daha memnun olmamız, bizim işlerimiz de daha üretken olacağımızı ima etmiştir. İş

memnuniyeti yerine, iş yerindeki çıktılar ve yaşamla ilgili genel memnuniyet arasında bağlantı olduğuna bakmalıyız (Bright, 2008).

2.6.2. İş Memnuniyeti - Duygusal Düzenleme İlişkisi

İş memnuniyeti ve duygusal düzenleme kavramları arasındaki ilişkiyi anlamak için iki farklı model önümüze çıkmaktadır. Birinci modele göre duygularını düzenlemeyi başarmakla çalıştıkları işten memnun olmak arasında direk bir ilişkisi olmayıp, duygusal ahenksizlik denilen bir değişken bu ilişkiye yumuşatıcı bir aracılık eder (Kumari & Pandey, 2011). Duygusal düzenleme ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran akademisyenler genellikle duygusal ahenksizlik üzerinde durmuşlardır. Konunun uzmanları, bu terimi (duygusal ahenksizliği) genellikle, çalışanların açıktan gösterdiği duygular ile o anda iç dünyasında yaşadıkları duygusal deneyimler arasındaki fark olarak açıklamışlardır. Buna göre duygusal düzenleme, bu farkı belli etmemeye yönelik olarak çalışanların gayretleri olmaktadır (Grandey, 2000). İkinci model olan Sosyal İlişki Modeline göre çalışanların duygu düzenleme çalışmaları, onların işten memnun olması ile sonuçlanan başkaları ile karşılaşma ve onlardan etkilenmeleri ile başlayabilir. Yani başkaları ile iyi iletişim sağlamayı alışkanlık haline getirenler bu özellikleri sayesinde işlerinden memnun olabilirler (Kumari & Pandey, 2011).

Bazı akademisyenler, müşterilerle dostane ilişki kurmanın sıkıcı bir işi daha da zevkli hale getirdiğini öne sürmüşlerdir (Ashforth & Humphrey, 1993; Cote & Morgan, 2002). Diğer bazı akademisyenler ise müşterilerle kendini zorlayarak dostane ilişki kurmanın, çalışanları daha da mutsuz ettiğini iddia etmişlerdir (VanMaanen & Kunda, 1989; Pugliesi, 1999). Bir çalışan yaptığı işten memnun olmadığında bu duygularını bastırırsa (veya bastırmak zorunda olursa) iş memnuniyeti düşük; bu duygularını gösterme hürriyetine sahipse iş memnuniyeti yüksek çıkmaktadır (Kumari & Pandey, 2011). Yani aslında iş memnuniyeti ile duygusal düzenleme arasındaki ilişkiyi araştıranlar, birbirleri ile çelişen sonuçlar bulmuşlardır. Bu çelişki, duygusal düzenlemenin tanımındaki belirsizlikten kaynaklanmış olabilir. Duyguların ifadesi anlamındaki duygusal düzenleme ile iş

memnuniyeti arasında pozitif; ancak bu duyguların bir işi başarması amacıyla düzenlenmesi ile iş memnuniyeti arasında ise negatif bir ilişki vardır (Adelmann & Zajonc, 1989).

2.6.3. İş Memnuniyeti - Duygusal Düzenleme - Performans İlişkisi

Geçmişte yapılan bazı çalışmalar, duygusal düzenlemenin çalışanların refahı, performansı ve iş memnuniyetleri üzerinde etkili bir faktör olduğunu ancak bunun direk bir etkisi olmasından çok arada yumuşatıcı etkisi olan faktörlerin olduğunu belirttiler. Buna göre insanların iç mekanizmaları (duygu ahenksizliği gibi) ve insanlar arası mekanizmalar (sevme, sosyal destek ve güven gibi), duygusal düzenlemenin işle ilgili faktörlere olan etkisini yumuşatıcı bir etkiye sahiptir (Liu, 2005: 9).

İş memnuniyeti, işin özellikleri ve iş görenin istekleri arasında bir uyum bulunduğu sürece sağlanabilir (Silah, 2000). Uyumun sağlandığı durumlarda performans artmaktadır. Performans, iş görenin çabası sonucunda işinde elde ettiği netice ile bağlantılıdır. İş görenin gösterdiği performans neticesinde aldığı ödülle ilgili algısı iş memnuniyetini etkiler (Dil, 2005). Benzer şekilde yüksek performans karşılığında alınan ödül de memnuniyet ve motivasyonu arttırabilir. Bu bağlamda, motivasyon, performans ve iş memnuniyetini birbirini netice veren bir döngü olarak tanımlayabiliriz (Eren, 2007).

2.6.4. İş Memnuniyeti – Yönetici Desteği İlişkisi

İş memnuniyetinin maaş memnuniyeti dışındaki çeşitli boyutları göz önünde bulundurulduğunda, yöneticiden memnuniyetin ileri derecede etkili olduğu göze çarpmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; Greenberg, 1990a; Sweeney ve McFarlin, 1993).

Yöneticilerin çalışanlara işleriyle ilgili kararlarında özgür şekilde karar verme, sistemsel grup halinde çalışma sürecine katkıda bulunma ve örgütsel süreçlerde fikirlerini paylaşma imkanı vermesi, çalışanların süreçlere ve işleyişe dahil olduklarını hissetmelerini sağlamakta ve çalışanın iş memnuniyetini artırmaktadır. Buna dayalı olarak yöneticiden memnuniyet de yükselmektedir (Agho, Mueller ve Price, 1993, 1008).

Çalışanlar, bulundukları grupların kendi memnuniyetlerini önemsediği ile ilgili olarak değerlendirmelerde bulundukları gibi, yöneticilerinin de onların işe katkılarına değer verdiğiyle ilgili olarak bir takım düşüncelere sahiptirler. Astlar, örgütün olumlu ya da olumsuz temsilcisi olarak desteği yöneticilerinden almakta ve astların, yönetici desteği algısı daha büyük sistemsel destek algısına sahip olmalarına öncülük etmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006, s. 690).

Yöneticiler, aldıkları kararlarla çalışanlarının performanslarını etkileyecek konuma sahiptirler. Bu anlamda yönetici, çalışanların daha yüksek bir performansa erişmeleri ve sahip oldukları kabiliyetleri tam olarak ortaya koyabilmeleri için gerekli ortamın oluşturulmasına yardımcı olma rolünü üstlenmiştir (Koçel, 2001, s. 21). İş memnuniyetinin sağlanmasında ve performansın yükselmesinde yönetici durumunda buluna şahıslara etkisi önemlidir. Çünkü astlar yöneticilerinin daha çok şahsi özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, sistemsel hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar (Uyargil, 2008, s. 40).

2.7. İŞ MEMNUNİYETİ/MEMNUNİYETSİZLİĞİ DEĞİŞKENLERİ

İnsanlar gerek içinde bulundukları organizasyonların gerekse kendi işleriyle alakalı memnuniyetleri veya memnuniyetsizlikleri ile ilgili duyguların gelişimi ve işlerini sevip sevememeleri açısından iç tecrübelerini değerlendirme eğilimindedirler (Jex, 2002). Bir şeyin kendi işiyle ilgili uygun değerlendirmeyi nasıl yapması gerektiğini etkileyen birçok muhtemel etki vardır. Uzun yıllar yapılan araştırmalar şunu göstermiştir ki birçok tanımlanmış değişken hem iş memnuniyetini hem de örgütsel bağlılığa katkı sağladığını ortaya koymuştur. (Glisson & Durick, 1988). İş memnuniyeti gelişiminin açıklanmasında araştırmacılar 3 yaygın yaklaşım ortaya koymuştur, bunlar iş özellikleri, sosyal bilgi işleme (organizasyonel özellikler) ve yatkınlık (çalışanın mizacı) Glisson & Durick, 1988; Jex, 2002).

2.7.1. İş Özellikleri

İş özellikleri yaklaşımına ilişkin olarak organizasyonlardaki bireysel çalışmaların özellikleri veya bireyin çalışmaya ilişkin doğal yapısı, iş memnuiyeti üzerinde etkili olduğunu gözler önüne serdi. (Jex, 2002). Hackman ve Oldham'a (1980), göre bir işin özelliği o işin performansını, memnuniyetini ve yüksek motivasyon seviyesini üreten yönüdür. Daha da ötesi Hackman ve Oldham (1980) bütün işlerin içermesi gereken beş tane çekirdek iş özelliği önermiştir; beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim. Hackman ve Oldham (1980) aynı zamanda dört tane iş ve kişisel sonuç belirlemiştir; iş yerinde ki iç motivasyon, memnuniyetin geliştirilmesi, genel memnuniyet ve iş etkinliği. Bu karakterlerin hepsi daha popüler olan iş memnuniyeti değerlendirmesi boyutlarına eklenmiş oldu.

İş memnuniyeti üzerinde iş şartlarının etkisi ile ilgili bir araştırmada yaygın bir öncül şudur ki; kişiler iş memnuniyetini iş karşılığı hâlihazırda ne kadar ücret aldıkları ve neyi istedikleri veya neyi alması gerektiği inancını kıyaslayarak tespit ederler. (Jex, 2002). Örneğin bir çalışan aylık 4000 TL maaş alıyor ve aldığı maaşın tatmin edici olduğunu düşünüyordur. Fakat yaptığı araştırmalar neticesinde aynı derece ve mevkide bulunan kendi iş arkadaşının 5000 TL maaş aldığını öğrenmesi derhal çalışan hakkında memnuniyetsizlik sebebi olabilmektedir. Bu kıyaslamalar beceri seviyesi, kıdem, sosyal yardımlar, gözetim gibi faktörler için her iş modeli esas alınarak yapılabilir.

Locke'a (1976) göre, bu yöntem iş modelinin her bir birey için farklılık göstermesinden beri karmaşık hal aldığını söylemiştir. Örneğin; bir çalışan kendi maaşıyla ilgili oranın çok önemli olduğunu düşünürken diğer taraftan bir başkası için sosyal ilişkiler daha önemli olabilir. Bu farklılıkları açıklamak için Lock (1976) etki alanı teorisi fikrini öne sürdü. Bu teorinin hipotezi ise çalışanlar iş memnuniyetini değerlendirdikleri zaman onu farklı yönleriyle el almaktadırlar. Sonuç olarak, bireysel iş memnuniyetinin ölçümü çalışanların kendi beklentileriyle buluşup buluşmadığı zamanda ortaya çıkacaktır. Örneğin, maaşı kendisi için hayati öneme haiz olan bir çalışanın iş memnuniyeti, onun maaşını beklentilerine uygun aldığında olumlu şekilde etkilenmiş olacaktır.

2.7.2. Sosyal Bilgi İşleme (Örgütsel Özellikleri)

Temelde Festinger'in (1954) Sosyal Karşılaştırma Teorisine dayanarak, Jex (2002) sosyal bilginin işlenmesi sırasında, çalışanların kendi iş arkadaşlarının çalışmasına bakarak iş alanları ile ilgili mantığa uygun davranış geliştirmeye başlayacaklarını ifade etmiştir. Diğer bir deyişle, Eğer çalışanlar iş arkadaşlarının olumlu ve memnun olduklarını görürülerse yüksek ihtimalle onlarda memnun olacaklardır. Bununla birlikte eğer iş arkadaşları olumsuz bir duygu içerisindeler ise yüne yüksek ihtimal onlarda memnun olmayacaklardır. Buna göre, organizasyonlar öyle bir bilgiyle karşı karşıya kalabilirler; eğer siz yeni aldığınız bir çalışanı memnun olmayan birinin yerine koyarsanız yeni koyduğumuz kişi de diğerlerinden etkilenecek ve hastalıklı hale gelecektir. (2002 Jex). Ancak deneysel çalışmaların sonucunda sosyal bilgi işleme modelinin iş memnuniyeti ve karakteristik algıları üzerinde hâkim bir etkiye sahip olduğu bulunmasına rağmen organizasyonel testler daha az destekleyici olmuştur (Jex & Spector, 1989).

Genellikle, "sosyal bilgi işleme kuramı ile ilgili araştırmalar, sosyal çevrenin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde bir etkiye sahip olduğu fikrini destekliyor'" (Aamondt, 2009, s. 374). Sosyal bilgi işleme teorisinin bir uygulaması olarak, Almanya'da bir bilişim şirketi kendi sözleşmelerinde kuralları uygular. Bu şirkette çalışan bu sözleşmeden şikâyet etmek değil, kabul ederek imzalamalıdır. Hatta aşırı sızlananlar için çalışanlar, (2009 Aamondt) karşı savaş açtılar.

2.7.3. Yatkınlık (Çalışanın Mizacı Karakteri)

Basitçe açıklamak gerekirse, bazı insanlar kalıtsal olarak olumlu bir yatkınlığa sahiptirler, buna karşın diğerleri bardağın yarısı olup olumsuz bir yatkınlık içerisindeler. Örneğin, ayrı yetiştirilen ikizlerle ilgili bir (aynı genetik yapıya sahip fakat farklı tecrübe) çalışmada memnuniyetin %30 u genetik yapıyla akredite olduğu keşfedildi (Arvey, Bouchard, Segal, & Abraham, 1989). Daha da ötesinde bireylerin işlerini ve çalışanlarını değiştirmesine rağmen bireysel yatkınlıkların iş memnuniyeti üzerine yapılan anket çalışmaları sonuçları ile tutarlı olduğu görüldü. Staw & Ross, 1985). Bütün bunlara ek

olarak, Staw Bel ve Clausen (1986) nerdeyse 40 yıl sonra ergenlikteki iş yatkınlığı ile yetişkin olunduğunda ki iş yatkınlığıyla ilişkili bulgular elde ettiler.

Araştırma yıllar iş memnuniyeti ruhsal bir kaynağı üzerinde yapılan ve iş memnuniyeti, bir dereceye kadar mizaç (Yargıç & Larsen, 2001) dayalı güçlü bir kanıt sundu. Etkileyen ruhsal bir zamanla ilgili duygusal ruh halleri yaşamaya yatkınlık (Hakim Ve Kammeyer-Mueller, 2008). Buna göre, bu yaklaşım onun işi hakkında bir çalışanın tutum (zihinsel) bir iç devlet kaynaklı olduğunu varsayar. Olumlu etkileyecek bir yatkınlık olumlu bir duygusal deneyim için olumlu, olumsuz etkiler ise negatif duyguları geniş bir dizi (Watson, Clark, & 1988 Carey) sayılabilir. Olumlu duygusal insanlar hevesli, aktif ve (Watson, Clark Ve Tellegen 1988) iyimser hissederler. Tam tersine, olumsuz duygusal insanlar ise öfke, hor görme, iğrenme, suçluluk, korku ve sinirlilik (Watson, Clark Ve Tellegen 1988) hissetmektedirler.

2.8. İŞ MEMNUNİYETİ BAKIMINDAN ÇALIŞANIN KİŞİSEL ETKENLERİ

Çalışan bireyin iş memnuniyetine ilişkin demografik ve sosyal özelliklerini kapsayan etkenlerdir. Öyle ki, bu durumu iş memnuniyetinin çalışanın kişisel durumuna bağlı değişkenleri olarak tanımlayabiliriz. Bu kişisel etkenleri şu şekilde sıralamamız mümkündür.

a- Yaş

Bu konuda yapılan araştırmalardan birisi olan Herzberg ve arkadaşlarının çalışmalarında (1957), yaş ile iş memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı durumun "görevde geçen süre" ile iş memnuniyeti arasında da bulunduğunu varsaymak mümkündür. Yaş ve memnuniyet arasındaki ilişki öngörülen bir süreye kadar azaldıktan sonra tekrar artış göstermektedir. Yaş ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki, çalışanın işten beklentileri ile tahsili ve yeti düzeyi ile ilgilidir. Saleh ve Otis (1964) yaptıkları araştırmada; emeklilik yaşına kadar çalışanlarda iş memnuniyetinin artış gösterdiğini tespit etmişlerdir. Dahası Saleh ve Otis emeklilik yaşına ulaşan çalışanın kendisinin gerçekleşmesini sağlayabileceği kritik görevlerin genç çalışanlara verilmesiyle

de bu sürecin daha da hızlandığı tespitinde bulunmuşlardır (Gibson ve Klein, 1970; Eğinli, 2009).

Glenn ve arkadaşları (1977) yaş ile iş memnuniyeti arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğunu, buna esas teşkil eden sebebin ise; genç neslin eğitim seviyesinin ve hayattan beklentilerinin daha yüksek olması, dolayısıyla bu konuda beklentileri karşılanmayan genç çalışanın neticeten memnuniyetsizliğinin ortaya çıkması olarak değerlendirmektedirler.

Yaş ile iş memnuniyeti arasında ki ilişkiyi araştıran Mottaz'ın (1987) yaş grupları ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkileri incelediği, bu araştırmanın sonucunda ise genç çalışanların yaşlı çalışanlardan daha fazla motivasyona önem verdiklerini, genç çalışanların iş beklentilerinin karşılanmadığını düşündüklerini ya da motivasyon anlamında daha iyi bir iş bulduklarında iş değiştirmeyi daha kolay ve eğlenceli bulduklarını tespit etmiştir.

İş memnuniyeti ile yaş arasındaki ilişkiye faklı bir bakış açısı kazandıran Luthans ve Thomas (1987) ise yaptıkları incelemede; yaşı büyük çalışanların iş memnuniyetini azaltan etkenlerin başındaki unsurların teknolojide meydana gelen hızlı değişim ve buna bağlı olarak hızlı gelişim; performans seviyeleri ve fazla iş yükü olarak sıralanabileceğini belirtmişlerdir. Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre değişen ve gelişen teknolojiye daha güç uyum sağlaması ve teknolojik değişime mukavemet göstermesi gibi etkenlerin iş memnuniyetini azaltmakta olduğu belirtilmiştir (Aşık, 2010).

b- Eğitim

Avrupa ülkeleri olan Danimarka, Finlandiya ve İtalya'da yapılan araştırmada iş memnuniyeti ve eğitim arasında kısmi bir ilişki tespit edilmesine rağmen, Çek Cumhuriyeti, Almanya, İspanya, Hollanda, Portekiz, Romanya, İspanya ve Avusturya konulu araştırmalarda düzgün ve kesin bir ilişki tespit edilmiştir (Cabrita ve Perista, 2007).

Her çalışanın bulunduğu duruma gelmesini sağlayan eğitim seviyesi ve yeteneklerini çalıştığı iş yerinde kullanmak istemesi eğitim ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin başka bir şeklini göstermektedir. Öyle ki araştırmalarda elde edilen sonuçlar genel

olarak değerlendirildiğinde, eğitim seviyesi yüksek çalışanların seviyelerine uygun konumlarda çalışmalarının, aynı durumdaki düşük eğitim gerektiren pozisyonda bulunan eğitim düzeyi yüksek çalışana göre iş memnuniyeti anlamında daha yüksek motivasyon kazandığı görülmektedir. Aksi düşünüldüğünde, yani eğitim düzeyi bulunduğu konumun gerisinde olan çalışanın ileri derecede endişe, işi kaybetme korkusu ve stres yaşaması durumunun iş memnuniyetinin azalmasına neden olduğu belirtilmektedir (Eğinli, 2009).

Burris (1983) ve Tsang ile arkadaşlarının (1991) yaptıkları araştırmada; çalışanların eğitim düzeyi ile iş memnuniyeti arasında ters orantılı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna dayanak teşkil eden durumun ise, kurumun olanakları, çalışanın beklentisi ve iş çevresine göre değişebildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte Glen ve Weaver (1982) yaptıkları başka bir araştırmada; çalışanın eğitim durumunun işin prestiji, özgür çalışabilme imkânı ve ödenek konularında olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.(Ganzach, 2003).

c- Cinsiyet

Clark (1993), kadın ve erkeklerin iş memnuniyeti ile ilişkisini incelediği araştırması neticesinde; kadınların iş memnuniyetinin erkeklere göre daha fazla olduğunu belirtmiştir. Bu durumu destekleyen Centres'in ve Bugental'in (1966) yapmış oldukları araştırmada da kadınların iş memnuniyetinin erkeklerden daha yüksek olduğu, bunun da temel sebebinde kadınların iş konusunda sosyal etkenlere daha fazla önem vermeleri ile ilgili faktörlerin etkili olduğu ifade edilmektedir. Bunun dışında yapılan araştırmaların geneli incelendiğinde ise, kadınların iş memnuniyetinin azalmasının esasında; kadın olmalarından kaynaklı karşılarına çıkan engellemeler ve sosyal yaşantılarına ilişkin yaşadıkları çatışmaların yer aldığı bildirilmektedir (Eğinli, 2009).

Bazı araştırma sonuçları ise erkeklerin kadınlardan daha fazla oranda iş memnuniyeti içerisinde bulunduklarını göstermektedir. Bunun gerekçesinin ise; erkeklerin iş hayatında daha çok yer almaları, dolayısıyla daha fazla söz sahibi olmaları, özgüvenin verdiği hareket kabiliyeti ile her işe daha rahat atılabilmeleri ve daha uzun süre mesai yapabilmeleri olarak sıralanabilir. Neticesinde ise iş yerinde fazla mesai yapmış olması nedeniyle gösterdiği fedakârlığın sonucunda daha fazla takdir görme ve diğer kazanım ile

ödüllendirmelerin, erkekler için önemli memnuniyet kaynağı olduğu ifade edilmiştir (Yılmaz ve diğerleri, 2010).

Cinsiyet ve iş memnuniyeti konusunda yapılan araştırmalarda kurumlara, mesleklere ve bölgelere göre farklı sonuçlar çıkarılabilmektedir. Bu nedenle cinsiyet ile iş memnuniyeti arasında salt kadın erkek ayrımı yapılmak suretiyle anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

d- Kişilik

Kişinin karakteristik yapısının bulunduğu pozisyona uygunluğu da iş memnuniyetinde etkili olan bir başka faktör olarak ele alınmaktadır. Araştırmalara göre; iş konusundaki yetiler kazandırılabilir ve etkinlikler geliştirilebilir, ancak duygusal olgunluğu yeterli ve gelişime açık olmayan çalışanlar, her ne suretle eğitimli ve zekâ seviyesi yüksek olursa olsun, kurumlarına ve sağlıklarına yarardan çok zarar getirecekleri belirtilmektedir. Olgun ve dengeli kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların, gayretli ve sabırlı bir şekilde hareket etmeleri iş memnuniyetinin daha yüksek oranda olacağı ifade edilmektedir (Aşık, 2010).

Bununla birlikte ayrıca dışsal kontrol noktasına sahip, şahsını beğenen ve emsalleri ile rekabet içerisinde bulunan çalışanların iş memnuniyetinin daha yüksek seviyelerde olduğu ifade edilmektedir. Agresif ve gergin kişilik özellikleri ile iş memnuniyeti arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilirken; yüksek başarı hırsı ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Yılmaz ve diğerleri, 2010).

e- Tecrübe ve Hizmet Süresi

Kurumlar arasında farklılık arz eden yönleri itibari ile ele alınması halinde çalışanların iş memnuniyetlerinin tecrübe ve hizmet süresine bağlı değişiminin olduğu açık şekilde görülmektedir. Örneğin sağlık kurumları üzerine yapılan araştırmada, çalışanların memnuniyeti ve hizmet süresi arasındaki ilişkinin sağlık personellerinde negatif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilirken, Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık kurumlarında ise pozitif

bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanın hizmet süresi arttıkça sağlık personelinde iş memnuniyetsizliğinin tükenme sendromuna bağlı olarak gelişmesinden ve iş heyecanını, mesleki heyecanını ve isteğini kaybetmiş olmalarından ötürü olabileceği değerlendirilmektedir. Aynı araştırmada Türk Silahlı Kuvvetlerinde çalışan sağlık personelinin hizmet süresi arttıkça iş memnuniyetinin de aynı şekilde artıyor olmasının nedeninin ise, çalışma süresi arttıkça rütbenin de buna paralel olarak artmasının oluşturduğu motivasyondan ileri geldiği değerlendirilmektedir (Güneri ve diğerleri, 2011).

f- Etnik Köken

Yapılan araştırma neticesinde iş memnuniyeti ile etnik unsurlara bağlı değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir (Scott ve diğerleri, 2005).

g- Medeni Durum

Herzberg'e göre (1957) iş memnuniyeti ile çalışanın medeni durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ifade edilmiştir. Ancak Boven (1994) ve Fetsch ve Kennington (1997) tarafından yapılan araştırmalarda evli veya boşanmış çalışanların işinden duyduğu memnuniyetin birkaç defa boşandıktan sonra tekrar evlenmiş ya da hiç evlenmemiş veyahut dul çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Scott ve diğerleri 2005).

h- İşle İlgili Etkenler

İşle ilgili etkenler iş memnuniyetinin oluşumunda, en önemli faktörleri oluşturmaktadır. Bu etkenleri maaş, terfi/makam, iş ortamı, adalet, yönetim tarzı, mesai süresi ve işyerinin sosyal kolaylıkları, iş arkadaşları ile ilişkiler, bağımsız karar verebilme yetisi ve iş/aile arasındaki ikilemler şeklinde sıralamak mümkündür. Bu faktörler iş memnuniyetini belli oranlarda etkilemektedir.

i- Maaş

İş memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlil elementlerinden birisi ise ücrettir. Çalışanların kendi işlerine karşı tutumlarını, verilen ücretlerin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama seviyerli bunu belirlemektedir. Çalışanların işyerinde kendilerine uygulanan ücret ve terfi sisteminin adil ve imkânlara uygun olmasını istemektedir (Groot ve Brink,1999). Ücret işin sorumluluk seviyesine, bireyin kabiliyetine ve toplumun ekonomik refah seviyesine uygun ise çalışanın işine karşı bakış açısı da olumlu olmaktadır. Bunun yanında iş memnuniyeti için, uygun görülen ücretin diğer kişilere göre dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. İş memnuniyetinin gelir seviyesi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular da vardır (Kolasa,1969). Çalışanların maddi anlamda memnuniyetsizliği performansını düşürmekte, işi bırakma ve devamsızlık olasılığını artırmakta ve işin tümünden duyduğu memnuniyetsizlik seviyesini yükseltmektedir (Saal ve Knight,1988).

j- Terfi/Makam

Terfi imkânları, 'herhangi bir örgüt ya da oluşum içinde iş görenlerin mesleki açıdan işlerinde yukarı doğru ilerleme potansiyelini ifade etmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005).

Yapılan bir araştırmaya göre, ABD'de farklı polis teşkilatlarında iş memnuniyeti ile rütbe ve terfi sistemi arasında varolan ilişki daha düşük seviyede çıkarken, bu ilişki diğer ülkelerde daha yüksek oranda çıkmaktadır. Bunun nedeni ise, ABD'deki teşkilat sisteminin yerel yapılanma ve personel istihdamı yönünden de daha küçük teşkilatlar olmasına bağlanmıştır. Ulusal polis teşkilatları genelde üniter devletlerde bulunmakta ve bu teşkilatlar sayısal yönden daha fazla personel istihdam etmektedir. Aynı zamanda ulusal polis teşkilatları merkeziyetçi bir yapıya sahip ve genellikle hiyerarşik yapı ve disiplin mekanizması yönünden yarı askeri bir örgütlenme modeli sergilemektedirler. Bu nedenle sayının ve disiplin mekanizmasının kuvvetli olduğu teşkilatlarda, bir güç unsuru olarak görülen rütbe ve terfi sisteminin ön plana çıktığı değerlendirilmektedir (Akdoğan ve Köse, 2012).

Bununla birlikte çalışılan örgütlerde ki terfi imkânları ile uygun görülen ödüllerin iş memnuniyeti üzerinde etkilerinin olduğu görülmüştür. Terfilerin adil bir şekilde yapılması ve bir esasa dayanması çalışanlar bakımından önemlidir. Ayrıca çalışanların yaptıkları işin mukabilinde takdir görmeyi ve övülmeyi beklemektedirler. Meslek seviyesi ile iş memnuniyeti arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek seviyeli mesleklerde daha yüksek iş memnuniyeti görülmüştür (Davis, 1988:100). Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde önümüze yönetici bir ünvana sahip olan çalışanların ya da yönetici olarak statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir ünvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlarla mukayese edildiğinde iş memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Hickson ve Oshagbemi, 1999; Oshagbemi, 1997).

k- İşin Niteliği

İş memnuniyeti işin niteliği ile o işten elde edilen maddi ve manevi menfaatlerin uyumu neticesinde yükselmektedir. Bir örgütte çalışanların iş memnuniyetlerini daha da yükseltmek, işin niteliği bakımından bu alanda uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Erkmen ve Şencan,1994).

l- Çalışma Koşulları

Çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik koşullarının çalışanın memnuniyetini doğrudan etkileyen hususlardan olduğu yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir. Çalışma ortamının sıcak, soğuk, gürültülü, çalışma yerine ulaşımın uzak olması veya işin niteliği gereği riskli olmasını bu kapsamda düşünebiliriz. Hawthorne deneylerinde fiziksel çalışma koşullarının çalışana ve çalışanın performansına etkileri araştırılarak; çalışanların verimini artırmak için en uygun ortam şekli tespit edilmeye çalışılmıştır (Eğinli, 2009; Akpınar, 2011).

m- İş Güvenliği

Çalışanın iş yerinde, konumu ve işte devam edilebilirliği güvende görmesi anlamına gelen iş güvenliği kavramı, özellikle günümüzde globalleşme ile birlikte artan rekabetçi tavırlar, beraberinde getirdiği ekonomik krizler, bunun sonucunda artan işsizlik oranları ve esnek çalışma sistemlerinin giderek yaygınlaşması, "iş güvencesini" geniş bir çalışan kesimini ilgilendiren yönüyle daha da artan düzeyde önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler, iş güvencesi ile iş memnuniyetinin ilişkili faktörler olduğunu ortaya koymaktadır (Dığın ve Ünsar, 2010).

n- Ödüllendirme

Çalışanların adil bir sistemle ödüllendirilmesi onların iş memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğunu düşünen çalışanların iş memnuniyetini olumsuz etkileyecektir. (Erkmen ve Şencan, 1994:145).

Çalışanların performansına karşılık olarak takdir ve taltif edilmesi, mükâfatlandırılması, öne çıkarılması ve kariyerinde ilerlemesinin sağlanması gibi ödül mekanizması çalışanların yaptığı işlerden gurur duymasını sağlayacağından iş memnuniyetini olumlu yönde etkilemekte olduğu değerlendirilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

o- İnsan İlişkileri

Örgütlerin kendi yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi vardır. Bununla birlikte örgütsel işleyişleri de sözkonusudur. İnsanlar yaptıkları iş nedeniyle sadece ücret veya somut başarı bekleyemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde harcayan kişi için uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşmesi de gerekmektedir. Bu nedenle çalıştığı işyerinde dostları ve destekleyici iş arkadaşları bulunan işgörenin iş memnuniyeti seviyesi yüksek çıkmaktadır (Karadal, 1999:83). İşgörenler birbirleri ile iletişim halinde olma durumuna göre işlerinden memnun olmaktadırlar (Ege, 2000).

p- İş Yükü

İş yükü çalışanların işyerlerinde kendilerine verilen işin psikolojik veya fiziki olarak standart uygulamanın üzerinde olduğuna yönelik algısıdır. İş yükü bazı araştırmacılar tarafından niteliksel ve sayısal olarak ikiye ayrılmaktadır. Nicel yani sayısal iş yükü genellikle zaman gibi kavramları ifade etmektedir. Niteliksel iş yükü ise işin gerektirdiği niteliklerden sayılan bilgi, yeti ve eğitim gibi faktörleri kapsamaktadır. Matematiksel olarak bir işin fiziksel yükü hakkında hesaplama yapılmamış ise, bu işle ilgili iş yükü kavramının şahsın algısına dayalı olduğu ifade edilebilir. Ancak her meslek veya görev için bunu söylemek doğru değildir (Soysal, 2009).

İş yükünün çalışanı negatif yönde etkilediği diğer alanlardan görevdeki belirsizlik ve zaman baskısı gibi hususlar bu etkenler arasında sayılabilir (Keser, 2006).

q- Sosyal Haklar

Sosyal haklar, çalışanların iş karşılığı elde ettiği para dışındaki menfaatleri ve hakları ifade etmektedir. Bu çerçevede lojman, yazlık ve kışlık tatil merkezleri, orduevi, polisevi, öğretmenevi, kurumsal kantinler, iş yeri servisi, iş yeri kreşi ve sağlık kolaylıkları gibi hususları sayabilir. Bir çalışanın kendi işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen en önemli unsurlar ise; ücret, iş güvenliği, yükselme imkânları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği olarak sıralanabilir ve bunların her biri iş memnuniyetini farklı biçimlerde etkilediği söylenebilir (Toker, 2007).

r- Kararlara Katılım

Çalışanların öncelikle kendilerini ve işlerini ilgilendiren mevzulara da alınan kararlarda etki gücü ile ilgili algılamalarını ifade etmektedir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2005).

Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışan "alınmasında rol aldığı kararları" özveriyle desteklemektedir. Bu durumda çalışanın kararlara katılımını sağlamanın; hem çalışanın motivasyonunu, hem özverisini, hem de iş verimini artıracağı söylenebilir (Akpınar, 2011).

s- Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların iş konusunda hür iradeleriyle inisiyatif kullanabilmeleri, onların alışılagelmiş olmayan farklı yeteneklerinin ortaya çıkmasına neden olabileceği belirtilmektedir. Yönetim tarafından mesai saatlerinden daha fazla işin tamamlanmasına önem verilmesini gerektiren durumların değerlendirilerek, çalışma yol ve yöntemlerine çalışanın kendilerinin karar verebilmesinin mümkün olduğu bir sistemde; çalışanın iş memnuniyetinin artış göstereceği kabul edilmektedir (Akpınar, 2011).

t- Yönetim Tarzı

Yönetici, çalışan bireyin iş memnuniyeti sağlamasında veya memnuniyetsizliğinde en etkili faktörlerden birisidir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, ücret yada maaş gibi çok önemli bir memnuniyet faktörünün olanı karşılamadığı iş ortamlarında bile, yönetim şeklinin iyi olmasından dolayı çalışanların iş memnuniyetinde artış görülmektedir. Bu durum, yönetim yönteminin iş memnuniyetine ne derecede önemli bir katkısı olduğunu göstermektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2007).

u- Çevresel Etkenler

Kişinin yaşamı boyunca aldığı eğitim seviyesi, iş tecrübesi, bulunduğu sosyal çevresi gibi etkenler onun işe ve iş koşullarına ilişkin değerlendirmelerini biçimlendirmekte ve tutum geliştirilmesinde ileri derecede etkileyici olabilmektedir. Bu nedenle iş memnuniyeti ya da memnuniyetsizliğine sebep olan çevresel etkenlerin detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. (Lam,1995).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI

Günümüzde örgütler hızlı bir değişim ve gelişim sürecine girmişlerdir. Değişen ekonomik yapılar, gelişen teknoloji, müşteri taleplerindeki farklılaşmalar ve değişen pazar şartları örgütleri yaşamlarını devam ettirebilmek için yeni arayışlar içine girmeye sevk etmiştir. Bu yeniden yapılanma çabaları içinde yöneticilerin üzerinde en fazla durdukları konulardan biri de performans olmuştur.

Organizasyonların çoğu açgözlü ve vahşi bir pazar ortamında kendi varlıklarını sürdürebilmek ve hayatta kalmak için kıyasıya bir yarış halindeler. Herhangi bir organizasyonun uzun vadede başarısı için çalışanların motivasyonu ve performansı gerekli olan unsurlardır. Bir yandan, performans ölçümü organizasyonun gelişimi ve değerlendirilmesi için çok önemli iken aynı zamanda organizasyonun yönetimi içinde kritik bir rol oynamaktadır. Yine birçok araştırmada gösterildiği gibi çalışanların motivasyonu ve örgütlerin etkinlikleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Örgütsel performans kavramı araştırmacılar için herhangi bir yönetim alanıyla ilgili olarak ilgi çekici en büyük bağımlı değişken olmuştur. Örgütsel performans organizasyonların hareketlerinin, çevresel faktörlerini değerlendirmek için en önemli kriter haline gelmiştir. Bu önem bağımlı bir değişken olarak örgütlerin performansının kullanıldığı her alana ayna gibi yansımaktadır. March ve Sutton (1997) yönetim alanlarında yazılan 439 makalede yaklaşık %23 oranında örgütsel performansın bağımsız değişken

olarak alındığını tespit etmiştir. Bu da şunu göstermektedir ki; örgütsel performansın yönetim alanında baskın bir rol oynamasına karşın araştırmalarda çok az veya sınırlı sayıda dikkat verildiğimi ortaya çıkarmaktadır.

3.1. PERFORMANS TEORİLERİ

Performans ile ilgili en yaygın teori ve modeller arasında Gilbert'in "İnsan Performans Sistemi (Human Performans System)" göze çarpmaktadır. Gilbert'e (1962) göre çalışanların performansını etkileyen başlıca iki faktör vardır: kişisel faktörler ve organizasyonel faktörler. Kişisel faktörleri (a) yetenek ve bilgi, (b) motivasyon ve (c) yetenek ve kapasite olarak tanımlayan Gilbert, organizasyonel faktörleri ise (a) geribildirim ve iletişim, (b) teşvik ediciler, (c) standartlar ve beklentiler ve (d) işi destekleme olarak açıklamıştır. Yazara göre adı geçen 7 faktör; iyi sonuçlar almak ve bu sonuçları devam ettirebilmek için girdi (personelin sahip oldukları), süreç (personelin yapması gerekenler) ve çıktı (başarılı sonuçlar) şeklinde bir düzenin oluştuğu bir performans sistemi içinde birbiri ile etkileşime geçerler.

Teorinin bu çalışmaya uygulaması şu şekilde olur: insanın performansını etkileyen faktörlerden duygu düzenleme faktörü, Gilbert'in kişisel faktörler olarak adlandırdığı yetenek ile ilgili bir konudur. Duygularını gizleyebilme yeteneği olan bir çalışan bir personelin muhtemelen performansı da yüksek olur. Çünkü yetenek (yeteneğin her türlüsü, duygu düzenleme yeteneği de dâhil) performansı etkileyen önemli bir unsurdur.

Gilbert'in performansı etkileyen kişisel faktörler arasında saydığı motivasyon unsuru, aslında bir yönüyle işinden memnun olma anlamındadır. İşinden memnun olanlar içsel olarak motive olurlar ve bu da performanslarını olumlu yönde etkiler. Diğer taraftan, Gilbert'in organizasyonel faktörler arasında saydığı "teşvik ediciler" unsuru, işinden memnun olmayan bir çalışanın teşvikler (maaş artışı ve terfi gibi) sayesinde memnun edilmesi ve bunun bir sonucu olarak da performansının arttırılması anlamına gelebilir.

Gilbert'in organizasyonel faktörler olarak adlandırdığı grup içinde yer alan "işi destekleme" unsuru, performans için önemli bir faktördür. Organizasyonun işi desteklemesi demek aslında organizasyon yöneticilerinin çalışanı desteklemesi anlamına gelir, çünkü çoğu personel yönetici desteğini organizasyon desteği olarak algılar (Tongur, 2011).

3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI

Wheelen ve Hunger (2000) örgütsel performansı, "ölçülmesi gereken kurumsal bir faaliyetin veya gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin kıymetlendirilmesi ile ilgili uygulamalar" şeklinde tanımlamaktadır.

Diğer bir araştırmacı Khandawalla (1977) örgütsel performansı; kurumun bir faaliyeti gerçekleştirme başarısı olarak ifade etmektedir. Burada açıklanmaya çalışılan bireysel performans tanımı değil örgütsel performans algısını açıklamakta olup bir bireyin ya da grubun tek başına başarısını ya da performansını ifade etmiyor. Orada bulunan bireylerin hepsinin veya grupların ortak başarısını ve performansını ifade etmektedir (Özşahin ve Zehir, 2011).

Performans terimi ile örgütsel performans algısı hakkında pek çok araştırmalar yapılmış, örgütlerin davranışları ve yönetim alanında sıklıkla kullanılan ve çok geniş kullanım alanı olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler veya organizasyonlar yaptıkları bütün faaliyetlerin sonucunu; verimlilik, etkinlik veya etkililik gibi faktörlerle performans algısını değerlenmektedirler. Organizasyonların yaptığı analizler sonucunda bu ölçümü kendi perspektiflerinden ölçmeye çalışmışlardır ancak şu da bilinen bir gerçek ki bütün dünya da performans ölçümünün zorluğu hep söz konusu olmuştur.

Aynı işi yapan çalışanlar veya benzer örgütlerde çalışanları yaptığı iş veya aynı ürünü üreten benzer organizasyonların neden birisin diğerine nazaran daha fazla veya daha fazla kaliteli hizmet ve ürün verdiği araştırmacıların hep ilgisini çekmiş ve bilimsel araştırmalara konu olmuştur.

Performans, iş davranışının teknik yönü ile ilgili bir terimdir (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997) ve personelin aldıkları maaş ve diğer faydaların karşılığında yapması gereken işler olarak tanımlanır (Rousseau & Parks, 1993). Kısa bir tanımla, bir çalışanın

kendisine verilen bir görevi yapma niyetiyle çalışması neticesinde belirli bir zaman diliminde elde ettiği sonuç olarak da tarif edilebilir (Şimşek ve Öge, 2011).

Örgütsel performans algısı; organizasyonların veya şirketlerin önceden belirledikleri hedefler doğrultusunda ne ölçüde başarılı oldukları veya istenen sonuçlara ne ölçüde ulaştıkları ile ilgili bir terimdir (Kim, 2005).

Yumuşak (2008); çalışanların performanslarını etkileyen faktörleri ekonomik, fiziki ve psiko-sosyal faktörler olmak üzere üç ana grup altında toplamıştır. Ekonomik faktörler olarak ücret artışı, primli ücret ve ekonomik ödül sayılmıştır. Ücret artışı; çalışanlar arasından işi daha kaliteli ve daha kısa zamanda bitirebilenlerin yaptıkları iş ile orantılı olarak aldıkları ücretlerin arttırılmasıdır. Primli ücret; çalışanları daha verimli olmaya özendirmek için onlara, aldıkları sabit ücretin yanında ek ücret ödenmesidir. Ekonomik ödül ise, bir işte başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüllerin verilmesidir. Yumuşak, çalışanların performansını etkileyen fiziki faktörler olarak çalışma ortamından bahsetmiştir. O'na göre bir işyerinde çalışan personel, iş güvenliği ve sağlık açısından uygun bir ortamda çalışırlarsa verimli olurlar, aksi halde performansları düşer. Yumuşak, fiziki şartlar olarak genelde çalışma ortamının sıcaklığı, havalandırma, aydınlatma ve nem oranı gibi unsurları saymıştır. Aynı çalışmada çalışanların performanslarını etkileyen psiko-sosyal faktörler olarak iletişim, oryantasyon, eğitim ve motivasyon sayılmıştır.

Performansı etkileyen faktörler akademisyenler tarafından sıklıkla çalışılmakla birlikte, sağlık çalışanlarının (doktor, hemşire, hastabakıcı ve diğerleri) performansını etkileyen faktörler üzerinde çok fazla durulmamıştır. 1978 yılında Schwirian'ın geliştirdiği "Schwirian'ın Altı Boyutlu Hemşirelik Performansı Skalası" ile hemşirelerin iş performansını ölçmek mümkün olmuştur. Bu performans skalasında ölçülen performans kriterleri: hemşirenin kariyeri, kişisel özellikleri, anne-babasının özellikleri, akademik başarı ve istihdam özellikleridir (AbuAlRub, 2004: 73-75).

İşletmecilikte genelde yönetimin en önemli fonksiyonlarından "kontrol ve değerlendirme" faaliyetlerinin amacını açıklamaya yönelik kullanılan bir ifade şöyledir: "ölçülemeyen hiçbir şey yönetilemez". Dolayısıyla ortada yapılan bir faaliyet varsa mutlaka

bir ölçüm yöntemi bulunmalıdır ki, bahse konu faaliyetler ölçülebilsin, kıymetlendirilebilsin ve geçmiş yılların faaliyetleriyle veya rakiplerin faaliyetleriyle kıyaslanabilsin. Kontrol ve değerlendirmeler sonucu yapılacak en önemli faaliyet ise, geri besleme yöntemiyle ve Ar-Ge faaliyetleriyle ilave önlemler alarak, faydalı çıktıların oranını artırma yöntemlerini araştırmaktır.

3.3. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRMENİN TARİHİ GELİŞİMİ

Performans ile ilgili ilk çalışmalar 19'uncu yüzyılın sonlarına doğru F.W.Taylor tarafından yapılmıştır. Taylor 1885 yılında ilk defa kaleme aldığı yönetim ile ilgili araştırmalarını daha sonra Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri adı altında kitap olarak yayınlamıştır. Taylor'un bu iki yayını, daha sonra gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda 1947 yılında Bilimsel Yönetim adlı kitapta birleştirilmiş ve yayınlanmıştır (Sucu, 2000).

Taylor'un bu alanda en önemli tespiti; düşük performansı artırmanın en önemli yolunun, mevcut yönetim sistemini değiştirmeyi gerektirdiğini ifade etmesidir. Daha başka bir ifadeyle, performansın bilimsel ve teknolojik yöntemlerle artırılabileceğini savunmuş ve bu iddialarını ispatlamak yıllarını alan soluksuz bir çalışma sürecine girmiştir. Bu çalışmalar sonucunda kısa zamanda sonuç almış ve teknolojinin gerisinde kalsa da, 40 civarında makinanın patentini alarak bunu ispatlamıştır.

1990 yılların başlarında daha iyi üretim yapmak ile çalışanların memnuniyeti arasında ilişki araştırılmaya başlandı.

1920'li yıllarda, Elton Mayo, insan kaynaklarının babası iş ortamı yani iş çevresiyle üretim arasında ki ilişkiyi ölçmeye başladı. 1930 ekonomik bunalımın sonucunda, maaşlar, işçi standartları ve en düşük işçi maaşları üzerine çalışma yapıldı.

1940'lı yılların içinde Mayo'nun çalışması işçilere olan davranışın değişmesine yardımcı oldu, yöneticiler çalışanlara daha çok görev şefi yerine bir lider gibi davranmaya başladılar.

Taylor işçilerin ve işverenlerin neden işletme ortamında olduklarını çok iyi analiz etmiş ve hem çalışanların, hem yöneticilerin ve hem de işverenlerin amacının daha fazla kar elde etmek olduğunu anlamış ve bunu savunarak bu problemi çözmeye çalışmıştır. İşçileri iyi eğiterek ve daha verimli bir şekilde çalıştırarak hem işverenlerin, hem de işçilerin daha fazla kazanacağını ifade etmiştir. iş yerlerinde sabitleşmiş düzensizliklerden dolayı meydana gelen başıboşluklar olduğunu, bu başıboşlukların işçilerde değişik semptomlar meydana getirdiğini ve olması gerektiği kadar haklarını alamadıklarına inandıklarını, bundan dolayı bilinçli olarak pasif direniş gösterdiklerinden veya işlerini bilinçsizce yaparak hem zaman yönüyle hem de malzeme yönüyle israf yaptıklarını söylemiştir.

Taylor yönetim ilkelerinin temelini oluşturan dört konu üzerinde ciddi çalışmalar yapmıştır.

- Çalışma biliminin geliştirilmesi,
- Çalışanların bilimsel olarak seçiminin ve gelişiminin sağlanması,
- Bilimsel olarak seçilmiş ve eğitilmiş çalışanların bir araya getirilmesi,
- Yönetim ile çalışanların sürekli ve samimi bir işbirliğini sağlaması.

Taylor bu dört ilkenin, hangi iş alanında uygulanırsa uygulansın, eskisinden daha iyi sonuçlara yol açacağını savunmuştur.

Taylor'un öncülük yaptığı performans artışı fikri ile Amerikan halkına öncülük ettiği ifade edilmektedir. Drucker, Taylor'un bu başarısını şu şekilde ifade etmektedir: İkinci dünya savaşında Amerikan halkı Taylor'un fikirlerini uygulayarak çok kısa sürede daha önce ifade etmiş olduğu birinci sınıf üretim yapan insanlar yetiştirmeye başladı. Amerika'nın Almanya ve Japonya gibi iki güçlü dünya ekonomisini bertaraf etmesinde bu fikrin etkisi olduğu yönünde görüş ortaya koymuştur. Drucker bu düşüncesini bir adım daha ileriye götürerek, Asya'nın beş kaplanı olarak nitelendirilen Japonya, G.kore, Singapur, Tayvan ve Honkong gibi üretim devlerinin, Taylor'un işçileri eğitmek

felsefesinden esinlenerek bu performansı yakaladıklarını ifade etmiştir (Yüksel ve Aykaç, 1994).

1950'li yıllar da iş çalışanların memnuniyeti hakkında hükümetler ses çıkarmaya başladılar, bu ses çıkarmalar ise performansına artırımı için teşvik ödülleri, iyi iş için ödüller ve peşin ödemeler ve onları insan yerine koyma.

1960 lı yıllar da performans için ödemelerle tanışıldı, fakat hoş yöneticiler evrim geçirmeye devam etti.

Herzberg (1964) iki tane ihtiyaçlar kategorisi belirledi; hijyen faktörü ve motive ediciler, bunlar birbirinden bağımsız ve farklı yollarla davranışları etkilemektedir. Birileri kendi yaptığı işle memnun ise diğeri memnun değilse bu iş çevresiyle ilgilidir. İlk kategori olan hijyen faktörü örgüt politikaları, yönetim ve denetim, çalışma şartları, para güvencesi veya kişiler arası ilişkilerdir. İşin özünün parçası olmayan ve çalışanların çalışma kapasitesini etkilemeyen bu faktörlere rağmen düşük performansı engellerler. İkinci kategori ise başarı duygularını, profesyonelce yetişmeyi ve tanınmayı içermektedir. Hijyen faktör memnuniyeti oluştuğunda çalışma zorluklarını ve memnuniyetsizlikleri bertaraf edecektir ancak çok yüksek performans üzerinde de etkisi yoktur. Bu yüzden hijyen faktörü bireyin gönüllülüğünü ve motive edici bireylerin kabiliyetini etkilemektedir.

1970 yılında Aubrey Daniels tarafından performans yönetimi deyimi kullanıldı.

1980 li yıllar da amaçlar doğrultusunda yönetim anlayışı oluştu ve 2000 li yıllarda performans yönetimi kavramı dünyaya girmiş oldu.

Daha önce insan kaynakları yönetimi üzerine çalışma yapan araştırmacılar örgütlerin performansı üzerinde etkin olan bireysel etkilere odaklandılar, son yıllarda insan kaynakları yönetiminin bu odaklanma sistemi tamamen bireylerin örgütlerin performansları üzerinde ki etkisine dönüştü (Mumtaz, Khan, Aslam, & Ahmad, 2012). İnsan kaynakları ve örgütlerin performansı arasındaki ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar iki kategoride

sınıflandırılabilir; ilk kategori örgütlerin performansı üzerine doğrudan etki eden insan kaynaklarının varsayımıdır. (Jackson & Schuler, 1999).

Daha önce yapılan bu çalışmalarda örgütsel performans ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkilerle ilgili olarak evrensellik, durumsallık ve biçim olmak üzere üç farklı bakış açısı orta kondu. Evrensellik yaklaşımı, işyerinde iş stratejilerinin bağımsız etkisi olan örgütsel performans üzerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını vurgular (Arthur, 1994; Brewster, 1999; Claus, 2003; Huselid, 1995). Durumsallık bakış açısı ise; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performansın belirlenmesinde iş stratejilerinden daha önde gelmesidir. (Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Huselid, 1995; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996).

Biçim varsayımı ise şudur; insan kaynakları yönetimi ile iş stratejileri örgütsel performansın belirlenmesinde ilişkilidir. Arthur, 1994; John T Delaney & Mark A Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Guest, Michie, Conway, & Sheehan, 2003; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1995)

3.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ÖLÇÜMÜ

Örgütsel performans kavramı sosyal bir olgu olup sübjektif ve karmaşıktır ve özellikle kamu alanında ölçümü oldukça zordur (Au 1996; Anspach 1991). Kamu kurumları çok yönlü kurumlardır. Performanslarını ölçmek değişik metotlar gerektirmektedir. Fakat kamu yönetimi uzmanları genelde dar bir çerçeveden konuya yaklaşmaktadırlar. Diğer boyutları göz ardı edilerek sadece bir alanda performans değerlendirmesi yapmak birbiri ile bağlantılı ve çok yönlü sunulan kamu hizmetinin genel karakteristiğine aykırıdır (Boschken 1994).

Geçmiş araştırmalar genelde dar bir çerçevede, kamu sektöründe verimlilik merkezli performans ölçümüne yoğunlaşmış, eşitlik ve adalet gibi değerleri göz ardı etmişlerdir. Bu şekilde dar kapsamlı performans ölçümleri örgütlerin genel anlamda etkinliğinin ve verimliliğinin ortaya çıkmasında yanıltıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Kaplan ve Norton 1992; Judge 1994). Özetle, araştırmayı yapan kişi/kişiler

kendisine/kendilerine has bir örgütsel performans tanımı geliştirmektedirler. Hâlbuki rastgele seçilmiş verileri sunmak yerine "kimin penceresinden etkinlik?" sorusuna cevap aramalıdırlar (El-Kazaz 1998; Kaplan ve Norton 1992).

Örgütsel psikolojinin temel argümanlarından biri örgütlerin ve kişilerin birbirleri ile sıkı bir etkileşim içinde oldukları gerçeğidir (Pfeffer ve Salancik 1978). Fakat bir örgütün performansının kendi çalışanları tarafından değerlendirildiği çalışmalara çok az rastlanmaktadır. Bu çalışma teorik temellere dayanan algısal bir örgütsel performans değerlendirmesi sunmaktadır. Bu değerlendirme örgütün içsel veya dışsal performansından farklı olup performans temelli etkinlik, verimlilik ve adalet tanımlamalarını içermektedir. Literatürde yer alan iş kalitesi ve üretkenlik gibi performansı etkileyen faktörlere değinip, örgütsel performansın ölçümüne algısal bir bakış açısı getirecektir.

Kamu kurumlarında örgütsel performansı etkileyen iki faktöre değinilecek: kurumsal faktör ve bireysel faktör. Bu iki faktör uyum içinde çalışır gibi görünür ama aslında öyle değildir. Ayrıca, bazı faktörler çakışır. Örneğin, bazı örgütler güçlü liderlik gibi bir geleneğe sahiptirler ve bu onların örgütsel kültürünün bir parçasıdır. Gerçekte çalışmalar göstermiştir ki, liderlik örgütsel performansı etkilemek için kültürle etkileşime geçmektedir (Hennessey 1998; Oskarsson 1984; Martell ve Carroll 1995). Dolayısıyla liderliği kültürden ayırmak oldukça zordur.

Örgütsel performansı etkileyen (1) kurumsal faktörler ve (2) bireysel faktörlerdir.

1. Kurumsal Faktörler

Örgütsel Kültür: Rainey ve Steinbauer'e (1999) göre örgütsel kültür "bir organizasyonda patterns of shared meaning" tir ve "zamanla gelişen ve organizasyonu bir arada tutan bir yapıştırıcı görevi ifa eden inançları, sembolleri, ritüelleri ve mitleri" kapsar (Hennessey, 1998). Örgütsel kültür farklı boyutlarda ortaya çıkar fakat en önemli boyutu örgüt üyelerinin temel inanç ve algılamalarıdır. Edgar H. Schein'a (1985) göre kültür terimi örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel inanç ve algılamalar olarak tanımlanmalıdır ki, gayri-ihtiyari bir şekilde ortaya çıkar ve örgüt içi ve çevresinde alışılagelmiş/kanıksanmış

uygulamalar bütünüdür. Bu inanç ve algılamalar örgüte ait dışsal ve içsel bir takım problemlere karşı öğrenilmiş tepkilerdir.

Kamu sektöründe örgütsel kültürün açıklanması konusundaki ilk çalışmalardan biri Herbert Kaufman'in Orman Bekçisi/Muhafızı (The Forest Ranger, 1960) adli çalışmasıdır. Son yıllarda da örgütsel kültür ve onun bireysel ve örgütsel performansla ilişkisi konulu çalışmalar yapılmıştır (Rainey ve Steinbauer 1999, Dilulio 1994, Saffold 1988, Wilkins ve Ouchi 1983). Fakat çok azı örgütsel kültür ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ölçülebilir metotlar kullanarak ortaya koymuşlardır (Bollar 1996, Fisher 1997). Petty, Beadles ve Lowery'nin (1995) çalışması örgütsel kültür ile örgütsel performans ilişkisini objektif kriterlere bağlamışlardır. Bazıları deneysel metotlar kullanarak örgütsel kültür ile örgütsel performansı ilişkilendirmişlerdir (Dobni 1996, Fisher 1997, Marcoulides ve Heck 1993, Bollar 1996, Thompson 1996). Bu çalışmaların çoğu kültürü çok boyutlu bir olgu olarak tanımlamıştır. Mesela Fisher (1997) örgütsel kültürün 4 özelliğini etkileşim, istikrar, uyum ve misyon olarak tanımlamıştır.

Amerika'daki NPR (National Performance Review) örgütsel kültürün örgütsel performansı etkileyen en önemli faktör olduğunu ileri sürmektedir. "Amac, devleti daha az harcama ile daha verimli hale getirmek, ulusal bürokrasiyi, kültürü ve memnuniyet ve yetki (makam) verme (entitlement) çizgisinden, girişimci ve yetki (değer) verme (empowerment) çizgisine taşımaktır" (Gore 1993). Kamu sektöründe örgütsel kültürün en önemli elementleri çalışanların görüşlerine değer verme, takım ve işbirliği ruhunu teşvik etme ve kamu çıkarını gözetmedir (Osborne ve Gaebler 1992, Gore 1993, Dilulio 1994, Rainey ve Steinbauer 1999). Bir diğer önemli etken takım çalışmasına ciddi manada güvenmektir (Petty, Beadles ve Lowery 1995, Dumphy ve Bryant 1996).

İnsan Kaynağı (Beşeri Sermaye) ve Kapasitesi: Yönetim literatürü örgütlerin en önemli kaynağı ve yüksek performans elde etmedeki kilit taşının insan olduğunu ortaya koymuştur (Peter ve Waterman 1982, Osborne ve Gaebler 1992, Pfeffer 1994, Becker ve Gerhart 1996, Rainey 1997). ABD Genel Muhasebe Bürosu'na (1999) göre performansı temel alan oncu örgütler anlamışlardır ki sonuca ulaşmadaki ana etken çalışanlarını –ya da

beşeri sermayesini- etkin şekilde kullanmaktır. Örgütlerin, özellikle hizmet sektöründeki (servis sağlayıcı) örgütlerin, en önemli kaynağı bireylerdir. Çalışmalar göstermiştir ki, bazı insan kaynakları uygulamaları örgütlerde yüksek performansla doğrudan ilişkilidir (Delaney ve Huselid 1996, Martell ve Carroll 1995, Kallerberg ve Moody 1994, Terpstra ve Rozell 1993, Haltiwanger, Lane ve Spletzer 1999). Örneğin, Delaney ve Huselid (1996) kar amacı güden ve gütmeyen 590 örgüt üzerinde yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel performans ile eğitim, seçicilik gibi insan kaynakları uygulamalarının doğrudan ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Kallerberg ve Moody (1994) de benzer bir çalışma yapmışlar ve insan kaynakları uygulamalarının örgütsel performansı artırdığını bulmuşlardır. Terpstra ve Rozell (1993) bazı firmalar üzerinde beş farklı personel uygulaması ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş, fakat sektörden sektöre farklılık arz ettiğini görmüşlerdir. Simon (1998) Başkanlık Ödülü almış federal büroların daha iyi insan kaynakları yönetimi ve gelişim sergilediğini bulmuştur. Son olarak, Martell ve Carroll (1995) 18 üst düzey insan kaynakları uygulaması üzerinde calismis ve bazılarının yüksek performansla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Kurumsal Destek: Kurumsal destek konusunda son yıllarda hükümetlerin daha az harcamayla daha iyi çalışması ve kurumların performansının yükseltilmesi olmuştur (Gore 1993). Ancak, i dünyasında ve kamu sektöründe personel kısımıyla örgütsel performans arasındaki ilişki yeterince çalışılmamıştır (Cameron 1994, Duran 1998, Wagar 1998).

Liderlik ve Yöneticilik: Liderlik, bütün örgüt tipleri için örgütsel performans konusunda hakkında en fazla konuşulan konulardan biridir (Hrebiniak ve Snow 1982, Fielder 1986, Thomas 1988, Jacobs ve Singell 1993, Nahavandi ve Malekzadeh 1993, Costanza 1996). Alan çalışmaları, karlılık gibi endirekt finansal ölçütler baz alındığında liderlerin kişisel özellikleri ve davranışlarının örgütsel verimlilik üzerinde küçük bir etkisinin olduğunu bulmuştur (Costanza 1996, Butler ve Cantrell 1997). Higgins (1998) liderlik oryantasyonu ile liderin örgütsel etkinlik algılamaları arasında düşük bir ilişki bulmuştur. Fakat Thompson (1996) personeline değer veren ve katilimci bir yöneticinin örgütsel performans için çok önemli olduğu sonucuna varmıştır. Ayni şekilde, Butler ve

Cantrell de (1997) liderin girişimci yönü ve düşünce yapısının is memnuniyeti ve çalışanların verimliliği üzerinde kuvvetli etkisi olduğunu bulmuştur.

Liderlikle ilgili kamu yönetimi ve siyaset bilimi alanlarında da önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar liderliğin informal ve politik yanına vurgu yapmış, lideri bir otokrat olarak gören klasik lider görüşüne karşı çıkmıştır. Literatürde kamu yönetiminde vizyon sahibi, kabiliyetli ve karizmatik liderin önemi vurgulanmış olup (Rainey 1997, Riccucci 1995, Ban 1995) dokuz federal kurumu inceleyen Hennessey (1998) liderliğin örgütsel kültür üzerindeki etkisi sayesinde hem NPR çabalarını hem de örgütsel performansı etkilediğini iddia etmiştir. Simon da (1998) Başkanlık Ödülü alan federal birimlerin daha etkili liderlik sergilediğini ortaya koymuştur.

Kırtasiyecilik: Charles ve Lindblom (1953) kırtasiyeciliğin olumsuz etkilerinin iş dünyasına göre kamu kurumlarında daha fazla görüldüğünü tespit etmişlerdir. Alandaki genel kanaat, kırtasiyeciliğin örgütsel performansı düşürdüğü yönündedir (Buchanan 1975, Wilson 1989, Bozemon 1993, Rainey 1997). İçsel ve dışsal kırtasiyecilik olmak üzere iki çeşit kırtasiyecilik vardır. İçsel kırtasiyecilik örgüt içi süreçlerin daha karmaşık işlemesine sebep olduğu gibi çalışanlara bazı zorluklar yüklemektedir. İçsel kırtasiyeciliğe bir örnek çalışanların harekete geçmesini engelleyen iç işleyişle ilgili karmaşık kuralların çokluğudur. Dışsal kırtasiyecilikse örgütün işleyişine dışarıdan yüklenen zorlukları ifade eder. Buna örnek olarak da kurumlarin lüzumsuz kayıt tutma zorunlulukları gösterilebilir.

Kırtasiyeciliğin kuvvetli bir göstergesi bir örgütün örgütsel dizaynında ki karmaşıklıktır. Örgütsel dizaynın örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen Pegnato (1993) yönetim katmanları sayısındaki artışın kontrol alanını daralttığı ve örgütsel performansı düşürdüğü sonucuna varmıştır. Öte yandan, Bhargava ve Sinha (1992) hiyerarşik yapıların örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır.

2. Bireysel Faktörler;

Görevin Yapısı: Wilson (1989) kamu bürokrasisinde görevin veya işin yapısının örgütsel performansla yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu konuda daha önce

icra edilen çalışmalarda görev alanlarıyla ilgili konularda bağımsız karar alabilmelerine imkân sağlanan çalışanların örgütsel performansı artırdığı gözlemlenmiştir (Delaney ve Huselid 1996, Wagat 1998, Rainey 1997).

Görev Motivasyonu: Bir örgütü anlayabilmek için o örgütü oluşturan bireyleri motive eden etkenlere bakmak gerekmektedir (Schneider 1983). Etkili/verimli kamu kurumları çalışanlarına yüksek motivasyon (yüksek görev motivasyonu da dahil) sağlayan kurumlardır (Rainey ve Steinbauer 1999).

Kamu Hizmeti Motivasyonu: Brewer ve Selden'a (1998) göre kamu hizmeti motivasyonu (public service motivation/PSM) bireyleri kamu hizmeti sunmaya teşvik eden güç demektir. PSM basari, bağlılık, is memnuniyeti, bireysel performans, etik davranış, diğerkâmlık, güven, halka hizmet, hizmete katilim gibi değerler ve davranışlarla yakından alakalıdır (Crewson 1997, Brewer ve Selden 1998, Lewis ve Alonso 1999, Brewer ve Maranto 2000, Brewer, Selden ve Facer 2000). Crewson (1997) ve Brewer ve Selden'in (1998) çalışmaları PSM ile örgütsel performans arasında ilişki kurmuşlardır.

Bireysel Performans: Bireysel performans örgütsel performansı doğurur (Perry ve Wise 1990, Brewer ve Selden 1998, Brewer, Selden ve Facer 2000). Yani genel olarak yüksek performanslı bireylere sahip örgütlerin yüksek performans sergileyeceği beklenir.

3.5. PERFORMANSIN BOYUTLARI

Son 15-20 yıldır bireysel performans kavramı bilim adamları tarafından ilgi odağı haline gelmiştir. Bu konuyla ilgili araştırma yapanlar bunun çok yönlü olduğunu kabul etmektedirler. En temel düzeyde birisi performansın çıktı boyutu ile işlem boyutu arasındaki farkı rahatlıkla ayırt edilebilir (Borman ve Motowidlo, 1993; Campbell, McCloy, Oppler ve Sager, 1993; Roe, 1999).

Davranışsal boyut çalışanların ne yaptığına yani hareketin kendisini işaret eder. Performans ise bütün özgü davranışları ifade eder tıpkı müşterilerle olan ilişki, hastalara olan davranış biçimi, öğretme ve bilgi aktarma biçimi gibi yapılan işin kendisi değil bu iş

yapılırken gösterilen davranışı ifade eder. Bu şekilde ölçülebilen bir davranış performans ile ilgilidir (Campbell ve arkadaşları, 1993). Bu performans kavramı açıkça amaç odaklı bir davranışı ifade eder bu davranışta örgütlerin çalıştırdığı insanların yaptığı ve aynı zamanda da performansıdır (Campbell ve arkadaşları, 1993).

Çıktı boyutu ise bireylerin davranışına işaret eder. Bu davranış kaç tane satış yapıldığını, kaç tane müşterinin bilgilendirildiğini, kaç tane hedefin yerine getirildiğini ifade eder. Davranışsal ve çıktı boyutları birbiriyle ilgilidir. Bu açıklananların yanısıra performans etkinlikten verimlilikten ve etkililikten ayırt edilmelidir(Campbell ve arkadaşları, 1993). Etkililik performansın sonucunun değerlendirilmesine işaret eder, verimlilik etkililiğin çıktıların maliyetine oranını ifade eder.

Daha sonraları performans kavramında ikili ayırıma gidildi ve bu iki tanıma büyük önem verildi. Bu iki kavram görev ve bağlamsal performans olarak ayırt edildi ve üç temel fark belirlendi (Borman ve Motowidlo, 1997; Motowidlo ve arkadaşları, 1997 Motowidlo ve Schmit, 1999):

I. Bağlamsal performans bütün işlerin karşılaştırılması işlevidir, görev performansı ise işe özgüdür

II. Görev performansı kabiliyetle yürütülüyor, bağlamsal performans ise motivasyon ve kişisel karakterle yürüyor

III. Görev performansı olması gereken roldür ve iş tanımının resmi tanımlamasıdır, bağlamsal performans ise ekstra rol davranışıdır, zorlanmayla değil sistemin ödüllü veya ödülsüz, yönetici tarafından doğrudan veya doğrudan olmayan ilgiyle gösterilen gönüllü ekstra davranıştır.

3.6. ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ETKİLEYEN TEMEL ETKENLER

Öncelikle performansı etkileyen 5 kurumsal faktörü inceleyeceğiz (1- örgütsel kültür 2- insan kaynağı ve kapasitesi 3- kurum desteği 4- liderlik ve yöneticilik 5-

kırtasiyecilik). Daha sonra bireysel faktörler incelenecek (1- görevin yapısı 2- görev motivasyonu 3- kamu hizmeti motivasyonu 4- bireysel performans).

3.7. İŞ PERFORMANSI TİPOLOJİSİ

En önemli önde gelen tartışmalı iş performansı çatısı Campbell'in (1990) dir. Campbell iş performansı çalışmasında sekiz tane faktör tanımlamıştır bunlar; işe özgü görev yeterliliği, işe özgü olmayan görev yeterliliği, yazılı ve sözlü iletişim, çabanın sunumu, personel disiplininin devamlılığı, kolaylaştırıcı takım ve eş düzey performans, denetim, yönetim ve idarecilik olarak tanımlamıştır.

3.8. ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ETKİLEYEN DİĞER FAKTÖRLER

Kamu yönetimi literatüründe değinilen fakat yeterince uygulama alanı bulunmayan ve olçumu çok da mümkün olmayan bazı kavramlar burada ele alınmadı. Örneğin, gerek Kongre'de gerek başka yerlerde kuvvetli bağlantıların desteğini arkasına alan kurumların daha yüksek performans sergileyeceği iddia edilmektedir (Wolf 1993, Rainey ve Steinbauer 1999). Böyle bir bağlantı bir kurumun önemli bir misyonu olduğunun delilidir ve bu kurumun misyonunu eda etmesi için gerekli olan kaynakların seferber edilebileceğinin göstergesidir. Dolayısıyla, bu tur bağlantılar ve kurumun misyonunu eda etmesi için verilen destek doğal olarak kurumun örgütsel performansını yükseltecektir. Ayrıca, bu tur öneme haiz kurumların görevleri ister istemez kurum verimliliğini etkileyecektir (Rainey ve Steinauer, 1999).

Diğer bazı araştırmacılar (Barksdale 1994, Subramanian ve Nilakanta 1996, Oskarsson 1984, Terpstra ve Rozell 1993, Waclawski 1996, Fisher 1997, Peach 1992, Pegnato 1993, Lytle 1994, Ostroff 1992, Wagar 1998) örgütsel performansa etki eden başka faktörler üzerinde de çalışmalar yapmışlardır, fakat burada değinilen faktörler en önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Araştırmacılar genel olarak yukarıda değinilen değişkenlerin örgütsel performansı etkilediğini kabul etmektedirler. Ayni zamanda bu bulguları yüksek performans sergileyen

örgütler için rapor haline de getirmişlerdir (Örneğin Kalleberg ve Moody 1994). Fakat tabi ki bu değişkenlerin sıralaması ve nedenselliği konularında bazı görüş ayrılıkları olabilmektedir (Rainey ve Steinbauer 1999, Burke ve Litwin 1992, Barksdale 1994, Subramanian ve Nilakanta 1996, Oskarsson 1984, Kalleberg ve Moody 1994, Terpstra ve Rozell 1993, Waclawski 1996, Fisher 1997, Dobni 1996). Literatürdeki mevcut görüş ayrılıkları doğrultusunda bu çalışmada sadece yukarıda değinilen değişkenlerin örgütsel performans üzerindeki etkileri incelenecek. OLS regresyonu kullanılarak, diğer değişkenler sabit tutulmak kaydıyla incelenen bağımsız değişkenin örgütsel performans bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılacaktır.

3.9. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Sağlık sektöründe yer alan organizasyonları diğer organizasyonlarla karşılaştırdığımız da sağlık çalışanlarının motivasyonu, performansları, memnuniyetleri, yönetici desteği alıp almadıkları davranışları bizler için daha da önemli hale gelmektedir. Özellikle güvenlik güçleri gibi hassas görev yerine getiren bu sektör insanların hayatı gözönüne alındığında çok önemli bir pozisyon işgal etmektedirler. Hastalara daha fazla ilgi göstermeleri veya onlara hizmet götürürken daha etkin davranmaları açısından gözardı edilecek bir organizasyon olmadıkları görülmektedir. Bu alanla ilgili olarak günümüze kadar birçok araştırma yapılmıştır. Örgütsel performans algısı olarak adlandırılan ve çalışanların kendi organizasyonlarındaki ortalama performanslarını nasıl gözlemledikleriyle ilgili olarak onların algısını etkileyen örgütsel bağlılığın derecesi olarak tanımlanmıştır (Camilleri & Van Der Heijden, 2007).

Birçok çalışma örgütsel destek algısı ile örgütsel performans arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. (Bakiev, 2013; Camilleri & Van Der Heijden, 2007; Mansour, Gara & Gaha, 2013).

Kıngır ve Taşkıran (2006) Performans kriterleri ile standartları belirlerken çalışanalrın görüşünün ve önerilerinin dikkate alınmasını, her pozisyonun kendine göre farklılığı olduğunu ve bundan dolayı herbiri için ayrı ölçüt ve ölçülebilir standartların

belirmesini söylemektedir. Çalışanların ise bu objektif krtiterler doğrultusunda dğerşendirilmesi gerektiğinin belirtmektedir.

3.10. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Ödüllendirme veya terfi sistemleri bir organizasyonun hayatta kalması için onun bütün yönlerini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun özellikle insan kaynakları yönetimi çalışmalarından (HRM) (Fuller and Huber, 1998), ve iç işgücü piyasalarından (Baker and Holmstrom, 1995; Barron and Loewenstein, 1985) geldiği açıktır. Örgütlerde ödüllendirme veya terfi sistemlerinin önemi göz önüne alındığında, ödüllendirme veya terfi sistemleri üzerinde etkisi olan örgütsel ve iş faktörleri ile çeşitli çevresel faktörlerin rolünü incelemek için dikkate değer birkaç araştırma yapılmıştır (Allen, 1997; Ferris et al., 1992). Bu çalışmalar ya ilerle ya da git sistemi, kesin liyakat tabanlı sistemi, göreceli liyakata tabanlı sistemi ve kıdeme dayalı liyakat sistemleri içeren örgütlerin içinde yaygın bir şekilde kullanılan bu uygulamaları araştırma ve bazılarından ise sakınma ile ilgili olmuştur.

Sistemler çok çeşitli şartlar altında test edilmiş ve örgütlerin performansına etkisi üzerinde katkısı olup olmadığı simüle edilerek karşılaştırılmıştır.

Karşılaştırılan bu faktörler ise; görev ortamının doğası, bireysel kabiliyetler, örgütlerin yapısı, gözlemleme sıklığı, performans kriteri ve bilginin transfer edilebilmesidir.

Çalışma Ekonomistlerine göre iç işgücü piyasası yöneticilerin çalışanların kabiliyeti motivasyonu ve performansı hakkında daha iyi bilgiye sahip olduklarından dolayı tercih edilmektedir (Baker and Holmstrom, 1995; Barron and Loewenstein, 1985; Wholey, 1985). Içerdeki adaylar dışardakilere göre kendi özel becerilerini daha da geliştirebilirler (Gibbons and Waldman, 1999).

Örgütsel ekonomistler ise örgütsel uygulamaların içindeki inatçı değişliklerin yerel şartlara ve kısıtlamalara etkili uyumluluğu yansıtmalı şeklinde düşünmektedirler. (Milgrom

and Roberts, 1992). Böylece, kuruluş faaliyetlerinin olduğu çalışma ortamı türleri için en etkin araç olan ilerle yoksa git ödüllendirme sistemi askeri ve akademik çevre kullanmıştır.

Verimlilik bakış açısı, en iyi uygulama hepsine uymayabilir düşüncesini tartışan durumsallık teorisiyle uyum içerisindedir. Organizasyonlar performansı artırmak için kendi uygulamalarını çevresel gerçeklere devamlı adapte etmek zorundular(Lawrence and Lorsch, 1967).

3.11. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖRGÜTSEL DESTEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Son yıllarda literatürde iş performans ile insan kaynakları arasında bir ilişki olup olmadığı tartışılmıştır. Truss (2001) a göre, örgütsel performans algısı çalışanların dürüstlük, teknik bilgilerini becerilerini ve yeteneklerini arttırmakta, kısa dönemde Personel değişikliğini azaltmakta ve insan kaynaklı uygulamalarının etkisinin ise arttırmaktadır. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarının doğrudan örgütsel performansı etkilediğinde bazı çalışmalarda açıklanmıştır (Huselid, 1995; Delery and Doty, 1996; Ichniowski et al., 1997, Pfeffer, 1998). Ancak bunun aksine yine bazı çalışmaların ise insan kaynakları uygulamalarının değil ortaya konan davranışların ve tavırların örgütsel performans üzerinde etkili olduğu söylenmiştir (MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Boselie et al., 2005; Guest, 2001

3.12 RESMİ OLMAYAN GRUPLARIN ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ

Genellikle resmi olmayan çalışma grupları kendi üyelerinin davranışlarını kontrol edebilme ve bundan dolayı organizasyonların üretim seviyesini de etkileyebilme gücüne sahiptirler. George Homans bireylerin davranışlarını etkileyen gücün nerden geldiğini açıklayan bir sosyal sistem modeli geliştirdi.

Homans bu sosyal sistemi etkileşim içerisine sokan üç tane faktör belirledi; etkinlikler yani faaliyetler, etkileşimler ve duyarlılık. Etkinlikler genellikle her zamanki

görevler, çalışmaların performansı, bireyler arasında meydana gelen duyarlılık ve görevlerini yerine getirirken kendi aralarında oluşan davranışlarını içeren etkileşimdir. Bu unsurların belirginliklerine rağmen kendi aralarında karşılıklı çok güçlü bir bağlılık vardır.

Herhangi bir organizasyonda belirgin aktiviteler, etkileşimler ve diğer üyelerden beklenen duyarlıklardır yoksa bu onların ayrılmasına neden olabilecektir. Bu yüzden organizasyonların içinde ki işlerin devamının sağlanması ve çalışanların memnun edilmesi ve birlikte çalışmalarını sağlamak için bu aktivitelerin oluşturulması zorunludur

Güçlü resmi olmayan bir grup bir organizasyon için sorun değil aksine onun performansını geliştirmesine yardımcı olacaktır.

3.13. PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN KAMU KURULUŞLARI VEYA ÖRGÜTLERİN VERİMLİLİĞİNİN ARTIRILMASINA ETKİSİ

Son yıllarda, dünyanın birçok yerinde özellikle Amerika birleşik devletlerinde performans algısının geliştirilmesi, insan kaynaklarının ilerletilmesi ve küresel anlamda marketlerin yarışabilmesi için kendi yeteneklerini nasıl geliştirecekleri üzerinde birçok çalışmanın adaptasyonu için tartışmalar yaşanmıştır. Bir organizasyonun kendi çalışanlarının performansını nasıl etekleyebileceğinin uzun soluklu akademik çalışmalar ve profesyonel olan ama sürprizde olmayan birçok önerilerde bulunulmuştur. Peters ve Waterman 1982 tarafından tanımlanan mükemmel organizasyon değerlendirilmesinde son 20-30 yılda bazı uygulana sistemler ve insan kaynakları gelişimi uygulamalarının ilerlemesi için değerli birçok başarı üretilmiştir. Özellikle takım ruhu üzerine kurulu üretim sistemi, kapsamlı ve yoğunlaştırılmış personel eğitimi ve performansın ödüllendirilmesi olarak şarta bağlanması hususlarını içeren çalışmaların yönetime katılması, karar verme mekanizmasına dâhil olması, güçlendirilmesi ve yeniden dizayn edilmeleri organizasyonların performansını arttırdığına ve yükselttiğine inanılmaktadır (Pfeffer, 1994).

Daha da ötesi, insan kaynakları yönetimi ile organizasyonların performansı arasında belli bir düzeyde pozitif ilişki olduğuna dair bir araştırma da rapor edilmiştir Arthur, 1994; Cutcher- Gershenfeld, 1991; Delaney, forthcoming; Huselid, 1995; Huselid & Becker,

1994; Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1994; MacDuffie, 1995). Önemli bir belirsizlik te var, bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi organizasyonların çıktılarına nasıl etki edebilir e gelince, bazı uygulamaların diğerlerinden daha güçlü olup olmadığını ve kendi aralarında ki sinerji ve bütünleyiciler organizasyonların performansını daha da arttırabilecektir. (Baird & Meshoulam, 1988; Jackson &Schuler, 1995; Lado & Wilson, 1994; Milgrom & Roberts, 1995; Wright

Bununla birlikte eğer çalışanlar kendi iş performanslarına motive olamazlarsa çalışanların kabiliyetinin etkisi sınırlı olabilecektir. Organizasyonların insan kaynakları sisteminin yapış ve şekli birkaç yolla çalışanlarının motivasyonuna etki edecektir. Birincisi, çalışanların kendilerine belirlenmiş amaçları için ödül desteği veren ödüllendirme sistemleri veya liyakat ücreti uygulanabilir. Burada çok önemli bir delil ise organizasyonların performans sistemi yönetimi ve ödüllendirme sistemi etkisinin üzerine odaklanmış olmasıdır (Gerhart &Milkovich, 1992). Bunlara ek olarak çalışanları keyfi muameleden korumak, belki de sıkıcı ama resmi bir yolla, aynı zamanda onların çalışmalarının adil bir ödülle sonuçlanması bekleyebileceklerinde dolayı onları kendi işlerine motive edebilir. (Ichniowski,1986; Ichniowski et al., 1994).

İşyerinin yapılandırıldığı bir yöntem motive edilmiş ve yetkin hale getirilmiş çalışanların olduğu örgütsel performansı etkileyecektir. Çalışanların katılımcı olduğu (Wagner, 1994), bir örgütün içindeki emek piyasası bir organizasyonun içinde ilerlemek isteyen bir çalışan için fırsat desteği sağlayacaktır (Osterman, 1987), takım bazlı üretim sistemleri uzun zamandan beri tartışılan örgütlerin performansını pozitif olarak etkilediği söylenen iş organizasyonu biçimlerinin tamamıdır(Levine, 1995). Bunlara ek olarak personelin daha fazla çalışmasını cesaretlendiren iş güvenliği koşulu da tartışılmaktadır. Ichniowski ve onun çalışma arkadaşları şunu not ettiler; çalışanlar daha fazla gayret ve çaba göstereceklerdir. Eğer ilerde işten atılacakları ihtimalini düşük olarak umarlarsa " (1994: 10).

İş veya işin yapısı aynı zamanda çalışanların becerilerini ve motivasyonlarını artırarak onları nasıl performans göstereceklerini ve ne tür işi bitireceklerini belirlemede dâhil edilirlerse organizasyonun performansını artırıp artırmayacağını da tartışmışlardır.

3.14. ÖRGÜTSEL DESTEK TEORİSİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel destek teorisi, örgütsel destek algısının temelini psikolojik bir süreç ve motivasyon olarak göstermektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karşılıklı kurala dayalı olarak, sadece organizasyonlar fazla gayret gösteren çalışanlarına çeşitli yollardan ödüllendirmeyle onlara ödeme zorunluğunu hissetmemeli aynı zamanda örgütsel destek algısı da çalışanlar için aynı duyguları oluşturması gerekmektedir.

Karşılıklılık normu çalışanların kendi organizasyonlarından artarak aldığı yardımları kendi yüksek iş performansları ile kıyaslamaya zorlar. (Eisenberger et al., 1986; Rousseau & McLean Parks, 1993)

Çalışanlar kendi organizasyonlarının huzuruyla ilgilenmelidir ve organizasyonların kendi amaçlarına ulaşmada performanslarını arttırarak ve iş miktarını azaltarak, tavırlarını ve ters davranışlarını geriye çekerek yardım etmelidir.

Amaçları yerine getirme ise çalışanların borçlarını geri ödeme de edinilen pozitif özeleştiriyi devam ettirmede, karşılıklılık normunu bozma ile ilgili toplumsal lekelerden sakınma ve organizasyonlardan gelen uygun muameleleri elde tutmada yardımcı olur. (Eisenberger et al., 2001).

Bunlara ek olarak, örgütsel destek algısının içselliğine ihtiyaç duyan sosyo duygusallığın yerine getirilmesi çalışanların pozitif ruh halini yakalamaları, daha yüksek iş memnuniyeti ile sonuçlanan rol durumu sürdürmesi ve organizasyonun değerli bir üyesi olarak hissetmesini devam ettirmelidir.

Borman ve Motowidlo (1993) ya göre iş performansı iki ana faktör şeklinde gruplandırılabilir- görev performansı ve içsel performans. Bu iki faktör rol performansı ve

ekstra rol performansı davranışlarını içermektedir. İçsel performans aynı zamanda vatandaşlık davranışı (Smith, Organ, & Near, 1983), prosocial behavior (Brief & Motowidlo, 1986), ve ekstra rol performans davranışı olarak bilinmektedir.

3.15. ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Uzun yıllardan beri bilim adamları, liderliğin ve örgütsel performansın etkisini araştırmışlar ve birçok araştırma sonucunda liderliğin yapmış olduğu stratejik uygulamalar, çalışanları işlerine odaklandırma, hiyerarşik yapıları geliştirme ve çalışanların performansını ödüllendirme gibi davranışlarla yönetici veya liderlerin örgütsel performansa hatırı sayılır katkıda bulunduklarını tespit etmişlerdir. 1980 li yılların başında başlayan bu çalışmalardan bir tanesi olan Tosi (1982) yazdığı kitabında bu hususları açıkça vurgulamıştır.

Further, Waldman, Ramirez, House ve Puraman (2001, üst kademeler teorisine dayanarak etkileşimci liderlik anlayışının örgütsel performans algısıyla ilgili olabileceğini vurgulamıştır. Yine Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam (1996), yaptıkları meta analiz araştırma çalışmasıyla örgütsel performans ve etkileşimci liderlik arasında bu olumlu ilişki desteğini buldurlar. Etkileşimci liderlik anlayışının bir parçası olan dönüşümsel liderliğin örgütsel performansın artırmasında çok önemli bir katkısı olacağı da söylenmiştir. Bu açıdan etkileşimci ve dönüşümsel liderlik çalışanları risk almaya ve belirsiz çevresel şartlar altında performansa pozitif etki eden risk almalar için cesaret vermektedir (Waldman et al., 2001). Çalışanları zorlu hedeflere ulaşma ve üretici olmaya motive ederek ve onlara yol göstererek ve aynı zamanda bütün yönleriyle iş problemleri için çözüm yaklaşımlarını ve geleneksel çözüm metotlarını üretmek için cesaretlendirme de ısrarcı olmaktadırlar. Böylelikle dönüşümsel liderlik örgütsel performans üzerinde çok büyük etkiye sahip olacaktır.

3.16. PERSONEL GÜÇLENDİRME VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Bennis (1989) e göre personel güçlendirme bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlandı, bu yaklaşım liderlerin örgütsel ve yönetimsel etkinliğin ana bileşeni olan astları güçlendirmesidir. Daha da açarsak, çalışanlara yetki verilmesi ve karar verirken kendilerini özgür hissetmeleri, kendi potansiyellerini keşfetmeleri ve onu tam kullanmaları için onlara cesaret vermeleridir. Örgütün daha iyi ürün vermesi ve gelişmesi için gerekli olan personel güçlendirme unsuru çalışanların kendi işlerinde daha çok kontrol sahibi olmalarının ana itici gücüdür. Personel güçlendirme organizasyonların sorunlarının çözümünde insan faktörü üzerinde odaklanmaktadır. Bundan dolayı personel güçlendirme takdir hissi düşmüş işgücünü güçlendirme ve örgütler için bir değerli olan performansı içinde geri bildirim yapmaktadır. Bireyler sorumlu oldukları yerde ki iş çevresinde çalışmak zorunda oldukları zaman Çalışanların katkısı ve onların organizasyonların yeniden düzenlenmesine katılımları organizasyonların huzuru için çok önemlidir.

Güçlendirme çalışanlara sanki kendi kaderlerini yürütüyormuş gibi onlara kendi işlerini kontrol ediyormuş gibi yetki ve sorumluluk vermektedir. Bu bir organizasyon için hayati önem taşımaktadır çünkü çalışanların iş sonucunu ve kalitesini tanımlayarak aynı zamanda onların gelecekte daha da etkili ve tanınmalarını sağlayacaktır.

Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi çalışanların yönetime katkısı, örgütün stratejileri hedefleri ve politikalarıyla ilgili karar mekanizmasında yer almaları ile ilgilidir. Çalışmalar gösteriyor ki; çalışanların örgütün kuralları ve hedefleri ile ilgili algıları olumlu olarak çalışanların motivasyonlarıyla ilgilidir. Personel güçlendirme ile elde edilebilecek yüksek motivasyonu hesaba kattığınızda aynı zamanda bu örgütün gelişmesini sürdürecek bir işlemdir.

Çalışanlar bir sorunun çözümünde kendi yöneticilerine sormadan ne yapacaklarına hızlı karar verdiklerinde müşterilerin bu şekil güçlendirmeden dolayı memnun olmalarının yolu açılmış olacaktır. Özerklik arttığında aynı zamanda üretim artacak, kapasiteler genişleyecek, yeni sorunların kabulü ve çözümü motivasyon artacaktır.

Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi, anlayışı ve bağlılığı arttırma gibi gözden kaçmaması gereken iki bakış açısıdır. Bundan dolayı Otokratik liderliğin tepeden inme kararları, çalışanlar için belirlenmiş görevleri yerine getirmek için emir aldıkları çok katı bir çalışma ortamı oluşmasına sebebiyet verecektir. Bu tür örgütlerde, yenilik ve buluşları icat etme duygusunu bastıracak ve motivasyonu yok edecektir, bu olumsuzluklar örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiye neden olacaktır. Bir başka deyişle, bu şekilde oluşturulan memnuniyet ve motivasyon örgütlerin üreticiliğin gelişmesine katkıda bulunacak ve daha iyi kar elde etmeyi sürdürecektir.

3.17. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ALGISINDA YÖNETİCİ VE İŞ ARKADAŞLARI DESTEĞİ

Eğer bir çalışan kendi iş performansını yükseltme eğiliminde olması için bulunduğu iş yerindeki üstleri veya iş arkadaşları tarafından önemli bir dereceye kadar destekleniyorsa Yönetimsel ve iş arkadaşları desteği çalışanların performansı için hayati bir unsur haline gelmektedir. Schneider and Bowen (1985) tarafından yürütülen bir araştırmada, yönetici ve iş arkadaşları desteği çalışanların olumlu duygularını gösterme eğilimini azaltan çok daha pozitif bir çevreyi oluşturmaktadır, çünkü çevresel faktörler bir işçinin iyimser duygularını göstermeyi arzulama yerine veya bu çabayı gösterme yerine kendi bulunduğu çevresel faktörlerden dolayı rahatlıkla çalışabileceklerini öne sürmüşlerdir.

Yönetimsel ve iş arkadaşları desteği gerçekten iş performansı için bir sütun halini almıştır ve bu sağlam sütun doğrudan yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından oluşturulmaktadır. Böylelikle organizasyonların gelişimi ve faydası için çalışanların performansını doğrudan etkilemiş olmaktadır.

Yine başka bir araştırma olan ve Beehr (1995) tarafından yürütülen çalışmada ters tamponlama etkisiyle yönetici ve iş arkadaşlarından gelen yüksek düzeyde sosyal destek çalışanların performansını düzelmektedir ve buda çalışanların bireysel yalnızlık ile iş stres yapanlar arasındaki olumlu ilişkiyle sonuçlanmaktadır.

3.18. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Bir organizasyonun başarısı için çok önemli olan amaçlar, hedefler ve gayeler performans yönetiminin içine gömülmüş bir sürecin parçası ve performans değerleme sürecinin bir iletişimidir. (Marchington and Wilkinson, 2005), Baron et al (2005) performans değerlemeyi yıllık performans değerlendirilmesinde astların performansını tepeden tırnağa ölçen sınırlı sayıda yöneticiyi içeren bir yaklaşım olarak savunmuşlardır.

Armstrong (2006) performans değerleme rolünü bir organizasyonda ki çalışanların bir işin geliştirilmesi hedefini başarmak amacıyla ne yapmaları gerektiğini dört gözle bekleme aracı olarak tanımlamıştır. Bunlara ek olarak teknolojik becerileri ve katkıları kullanarak (Szilagy&Wallace 1990) organizasyonların ve bireylerin gelişimini sağlamaları ve organizasyonların birçok kararını etkileyen çalışanların bilgi üretmesi etkinliğinde performans gerekliliğinin nerelerde olacağı hususunda anlaşmaya varmaları olarak tanımlamıştır.

Normalde, performans değerleme yöneticiler ve çalışanlar arasında geri dönüşüm sürecinde sınırlı olmaktadır. Bununla birlikte takım çalışmasında, çalışanların gelişiminde ve müşteri hizmetlerinde çoklu giriş performans geri bildirim yaklaşımında çalışanların tam kaynak dairesinden geri besleme vurgusu bazen "360 derece değerleme" olarak tanımlanmaktadır.

Organizasyonlar genel itibariyle yıllık performansı gözden geçirmeleri sürecinde yöneticilerin çalışanlar üzerinde ki yorumlarıyla desteklerler. Bununla birlikte Wise (2005) performans değerleme sistemini çalışanların kendilerini keşfetmeleri ve geliştirmeleri yani zayıflıklarını güçlü taraflarını görmelerinin ve karar verme aşamasında kendi kariyerlerini seçme konusunda kendilerine yardımcı olur demiştir. Performans değerleme; (Bilecen, 2007; Akçakaya, 2012) çalışanın başarı derecesi hakkında bir yargıya varma olarak tanımlamışlardır. Performans ölçümü (Kumari, 2010) sistemini adım adım açıklamıştır.

Örgütsel performans ölçme ve değerlendirme adımları (Kumari, 2012) Hindistan'da ki bazı bankaların çalışanları üzerinde yaptıkları değerlendirme sisteminde bu kullanmıştır. Performans ölçme sistemi adımlarında ilk olarak "her kriter ve pozisyon için performans standartlarını belirleme aşaması" gelmektedir. Bu süreç içinde her ölçüt ve pozisyon için performans standartları belirlenmelidir.

Bu standartlar ile personelin gerek kariyer planlaması gerekse ücret planlama gibi süreçlerde geleceğini belirlemede yardımcı olacaktır ve performansını ona göre belirleyecektir. İkinci aşama olarak "Neyi, hangi sıklıkla ve kimin ölçeceği ile ilgili performans politikalarını belirleme" gelmektedir. Bu aşamada ise kimlerin hangi sıklıkla ve nasıl bu değerlendirmeyi yapacağı açıkça yazılmalı ve organizasyonların bu konuda ki politikalarının da ayrıca iyi belirlenmesi gerekmektedir (Kumar and Naresh 2012). Üçüncü aşamada ise çalışanların performans bilgisi hassasiyetle toplanmalıdır ve tekrarlanan ve gelişen olay ile birlikte yapılan düzenli analizler ve kıymetlendirmeler hassasiyetle etüt edilmeli ve mutlak surette toplanmalıdır ve geri bildirim olarak işlenmelidir.

Dördüncü aşamada ise Performans değerlendirme faaliyetlerinin belirli periyotlarla değerlendirmeye alınması sürecidir. Bu süreçte değerlendiriciler kurumsal politikaların ve stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi ile birlikte çalışanların performans değerlendirmesini yapmaktadırlar.

Performans değerleme organizasyon içerisinde birçok farklı ölçümü barındıran performans yönetim sisteminin bir ögesidir. Çünkü öyle bir elementtir ki, eğer organizasyon kendi çalışanlarını değerlendirirse en önemli faydayı sağlamış ve insan kaynağı avantajını kazanmış olur. Düzenleme ve teknoloji gibi organizasyonlar içinde birçok süreç vardır çünkü insan faktörü kopyasının çok zor olduğu ve bu yüzden en değerli stratejik uygulamadır (Armstrong & Baron 2005). Örgütlerin stratejik hedeflerinin yerine getirilmesi yüksek insan performansı sayesinde en iyi başarı olarak değerlendirilir (Michlitsch 2000). Bu tür insanların geliştirilmesi ise performanslarının değerlendirilerek ileriye götürülmesiyle olacaktır. Bu sadece performans değerlemenin amacını tanımlamamaktadır.

3.19. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNÜN FAYDALARI

Performans ölçümü, organizasyonların kendilerince önceden belirlenen standartlar doğrultusunda, stratejik planlar uygulaması yerine getirilirken ne kadar ilerleme kaydedildiği, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti ve kurumun gelecekteki önceliklerinin belirlenmesinde önemli bir döngü sistemi şeklinde yer almaktadır. (Yenice, 2006).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGU DÜZENLEME

Bu bölümde örgütsel davranış literatüründe ve iş yaşamında kritik öneme sahip bulunan çalışanların duygularının düzenlenmesi kavramı incelenecektir. Ayrıca bu kavramın iş memnuniyeti, performans ve yönetici desteği kavramlarıyla olan ilişkisi de açıklanmaya çalışılacaktır.

Duygular tanımlanması ve ölçülmesi güç olan soyut kavramlar olarak ele alınmaktadır. Ancak ifade edilmesi güç bir kavram olsa da bilim adamları tarafından kontrol edilmesi, düzenlenmesi ya da yönetilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda literatürde yer alan konuyla ilgili yapılan tanımlamalar yer almaktadır.

4.1. DUYGU DÜZENLEME TEORİLERİ

Duygu Düzenleme konusunda en etkili teorilerden birisi olan Sosyal Değişimde Etkileme Teorisi (the affect theory of social exchange), duygu ve duygu düzenleme ile ilgili önemli ipuçları verir. Bu teoriye göre insanlar günlük hayatta pek çok iletişim ve etkileşim içinde olurlar ve bu etkileşimler insanlarda olumlu veya olumsuz duyguların ortaya çıkması için tetikleyici bir unsur olur. İnsanlar devamlı olagelen hadiselere zamanla kendine has duygularla karşılık verirler. Elbette düzenlemeye çalıştıkları duygular toplumsal hayatın hoş gördüğü ve benimsediği sınırlar içinde olmak durumundadır. Örneğin bir işyerinde

devamlı başka insanlarla birlikte yaşayan ve çalışan insanlar onlarla etkileşim halinde olurlar ve üstlerinden, astlarından ve aynı seviyedeki diğer çalışanlardan etkilenirler ve onlara kendilerine has bir üslupla karşılık verirler. Elbette yaptıkları davranışlarda organizasyonun temel prensiplerine uymak durumundadırlar. Kısacası insanlar çalışma hayatlarında birbirlerine bağımlıdırlar ve bu bağımlılık onları duygularını gelişigüzel ifade etmekten alıkoyar (Lawler, 2001).

Teorinin bu çalışmaya uygulanışı ile ilgili olarak, insanların birbirinden etkilenmesi gerçeğinden hareketle, çalışanların yöneticilerin davranışlarından (ve dolayısıyla desteğinden) etkilenmesi beklenen bir durumdur. Yine işinden memnun olanların müşterilere ve diğer çalışanlara karşı daha ılımlı ve yakın ilişkiler içinde olmak isteyeceği, buna karşın işinde mutsuz olanların bunu ister istemez işine yansıtacağı, yansıtmasa bile duygularını düzenleme yoluna giderek hislerini gizleyeceği söylenebilir. İşinden memnun olsun olmasın, müşterilere organizasyonun istediği şekilde davranmayı başaran (yani gerektiğinde duygularını gizlemeyi bilen) çalışanların performanslarının yüksek olacağı, bununla birlikte duygusallığını işine yansıtıp müşterilere organizasyonun istediği şekilde davranmayanların ve duygularını gerektiği gibi ayarlayamayanların performanslarının (en azından yöneticiler tarafından algılanan performansın) düşük olacağı tahmin edilir.

4.2. DUYGU DÜZENLEMENİN TANIMI

Her ne kadar Örgütsel Davranış ve Kamu Yönetimi disiplinleri çerçevesinde duygu düzenleme ile ilgili çalışmalar geç başlasa da, başta psikoloji olmak üzere bilimin diğer alanlarında üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. Duygu düzenleme konusunda yapılan ilk çalışmalar (başta Freud ve Breuer'in 1895 tarihli makaleleri), psikolojik savunma mekanizmaları ile ilgili olarak yapılan çalışmalardır. Ardından stres ve stresle başa çıkma yolları bahsinde (başta Lazarus olmak üzere birçok akademisyen) yine duygu düzenlemeye vurgu yapılmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren ise müstakil bir alan olarak hem çocukların hem de yetişkinlerin duygu düzenleme faaliyetleri bilimsel çalışmalara konu olmuştur (Gross, 2002).

İnsanlar duygu düzenlemeyi kolayca anlayabilmek için, onu genellikle olumsuz duyguların azaltılması olarak algılamaya çalışırlar. Gerçekten de insanın duyguları azaltılabilir, mevcut halde sürdürülebilir ve arttırılabilir. Ancak duygu düzenleme sadece duygu yoğunluğunu azaltma veya çoğaltma olarak anlaşılmamalıdır. Gerçi insanların yapmaya çalıştıkları duygu düzenlemelerinin büyük çoğunluğu (mesela insanın kızınca dudağını ısırması gibi) kasıtlı eylemlerdir. Ancak insan, iradesi dışında da zaman zaman duygu düzenlemesi yapar. Örneğin insan, bazen kendisini sinirlendiren bir şeyden dikkatini ister istemez başka yöne çeker. Diğer taraftan, duygu düzenlemesi özünde ne iyidir ne de kötü. Bir insan için iyi gelen bir düzenleme, diğeri için olumsuz sonuçlar doğurabilir (Gross, 2002).

Yakın geçmişe kadar Örgütsel Davranış çalışan akademisyenler yaptıkları çalışmalarda duyguları ihmal ettiler. Onlara göre işyerleri rasyonel alanlardı ve duygulara yer yoktu. Bu yüzden çalışma hayatına dair yazılan yazılarda duygulardan bahsedilmedi. Çalışanların duygularının kişisel ve organizasyonel ciddi sonuçlar doğurduğu görülmeye başlanınca bu görüş değişmeye başladı. Çalışanların organizasyona daha faydalı olabilmek veya en azından zarar vermemek için nasıl duygularını kontrol altına aldıkları, bazı akademisyenlerin dikkatini çekti (Grandey, 2000). (Cote, 2005) tarafından yapılan bir araştırmada onun gözlemlerine göre şirket çalışanları müşterilerle iletişime geçtiklerinde bazı duygularını vurgu yaparcasına gösteriyor, bazı duygularını ise saklamak durumunda kalıyordu. Fatura tahsil edenler ödemeleri kolayca tahsil edebilmek için kızgınlıklarını belli ediyor, servis elemanları hizmet kalitesini arttırmak için yaptıkları işi şevkle yaptıklarını açıkça belli etmeye çalışıyor ve emlakçılar kazançlarını belli etmemek için görüşme sırasında duygularını gizlemek durumunda kalıyorlardı (. Müşterilerine mal satışı yapmak için onlarla iletişim kurmaya çalışan ve bu yüzden (bazen kızgın olsa da) hislerini gizlemek zorunda olan satış elemanlarının bu durumları konuya verilebilecek en iyi örneklerden biridir (Grandey, 2000).

Duyguların profesyonel yaşamda tanınması ile birlikte hem kişisel hem de örgütsel sonuçları üzerinde yazılar yazılmaya başlandı. Kimi akademisyenlere göre örgütsel performans algısı, çalışan davranışları, liderlik etkinliği grup işbirliği ve değişim

konusunda örgütsel adaptasyon gibi konular çalışanların duygularının bir sonucu idi (Weiss & Cropanzano, 1996). Ayrıca duygular sadece işyerindeki çalışanların davranışlarını etkilemekle kalmıyordu, işyerinde çalışanlar arasındaki ilişkileri de etkilemekteydi (Frederickson, 1998). Artık iş dünyasında duyguların önemi anlaşılmaya başlanmıştı ve ihmal edilebilecek bir unsur olmadığı akademisyenler tarafından kabul edilen bir durum oldu (Mumby & Putnam, 1992).

"Duygu düzenleme" terimi literatürde, sadece çalışanın kendi duygularını değil etrafındaki başka insanların duygularını düzenlemeyi de ifade eden bir terimdir (Niven, Totterdell & Holman, 2009). Duygu düzenleme; iş deneyimlerin her zaman devam edegelen taleplerine duygu yelpazesi sınırları içinde cevap verebilme yeteneği ve ihiyaç olduğunda ani gelişen tepkileri erteleme kabiliyetidir (Cole, Michel & Teti, 1994).

Bu terim kısaca; duygu reaksiyonları gözlemleme, değerlendirme ve gerektiğinde değiştirmeden sorumlu iç ve dış süreçler olarak da tanımlanabilir (Thompson, 1994). Bir başka açıdan ise; duygu yaşamın bir aşamasını azaltmak, korumak veya arttırmak için gösterilen çabadır (Gross, 1999). Terimin karşıt anlamı olan "duygu düzensizlik" ise; bir organizasyon içinde ortaya çıkan duygu düşünce ve eylemlerin etkisini control etmede güçlük çekme halidir. Duygu düzenleme yeteneği düşük olan insanlar; sosyal çevrenin amaçları, beklentileri ve standart tepkileri ile uyuşmayan davranışlar sergilerler (Zeman, Cassano, Perry-Parrish & Stegall, 2006).

İnsanlar duygu düzenlemeyi kolayca anlayabilmek için, onu genellikle olumsuz duyguların azaltılması olarak algılamaya çalışırlar. Gerçekten de insanın duyguları azaltılabilir, mevcut halde sürdürülebilir ve arttırılabilir. Ancak duygu düzenleme sadece duygu yoğunluğunu azaltma veya çoğaltma olarak anlaşılmamalıdır. Gerçi insanların yapmaya çalıştıkları duygu düzenlemelerinin büyük çoğunluğu (mesela insanın kızınca dudağını ısırması gibi) kasıtlı eylemlerdir. Ancak insan, iradesi dışında da zaman zaman duygu düzenlemesi yapar. Örneğin insan, bazen kendisini sinirlendiren bir şeyden dikkatini ister istemez başka yöne çeker. Diğer taraftan, duygu düzenlemesi özünde ne iyidir ne de

kötü. Bir insan için iyi gelen bir düzenleme, diğeri için olumsuz sonuçlar doğurabilir (Gross, 2002).

Duygu Düzenlemeyi etkileyen faktörler üç ana kategori altında toplanabilir: organizasyonel faktörler, etkileşimli şartlar ve kişisel farklılıklar. Bir organizasyon içinde duyguların ifadesi ile ilgili var olan kurallar, o organizasyonda çalışanlar için duygularını ifade etmede bir rehber görevi görürler. Çalışanların hissettiklerini ne şekilde ifade etmesi gerektiğini anlatan kurallar, organizasyonun çalışanların duygularını düzenleme çabasının bir göstergesidir. Bir iş yerinde çalışanların belli durumlar karşısında belli tepkiler vermesi; organizasyonun katı kurallarla işletildiği, eğitimin düzenli bir şekilde yapıldığı ve ceza-ödül sisteminin iyi işlediği anlamına da gelir. İnsanların duyguları, diğer insanlarla etkileşimden etkilendiği kadar organizasyonel faktörlerden etkilenmez.

İnsanlar çalıştıkları yerlerde belli bir sosyal statüsü (veya rütbesi) vardır ve bu statüye uygun rol oynaması beklenir (Rafaeli & Sutton, 1987). Bir işyerinde rütbece daha üst pozisyonda olanların duygularını ifade etmede (ve dolayısıyla duygularını düzenleme konusunda) astlarına göre daha özgürdürler (Gibson & Schroeder, 2002), çünkü duygu gücün bir işlevidir (Clark, 1990). Yüksek statüde olanlar muhtemelen duygu düzenlemeye daha az gereksinim duyacaklardır. Duygu düzenlemeyi etkileyen üçüncü temel faktör: kişisel farklılıklardır. Kişisel farklılıkların başında, insanların kendisinin ve diğerlerinin duygu durumlarının farkında olma derecesi anlamına gelen duygu farkındalıktır. Yapılan araştırmalarda duygu farkındalıkla duygu düzenlemesi arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur (Feldman Barrett, Gross, Christensen, & Benvenuto, 2001).

Duygu düzenlemenin sebep olduğu sonuçlar üzerinde çalışan akademisyenler genel olarak ilk önce duygu ahenksizlik üzerinde durmuşlardır. Duygu ahenksizlik kısaca; çalışanların sergiledikleri yüz ifadeleri ve davranışlar ile iç dünyalarında yaşadıkları gerçek duygular arasındaki farklılık olarak açıklanır (Grandey, 2000). Konunun uzmanlarına göre duygu düzensizlik duygu ahenksizliğe; duygu ahenksizlik de stres ve işten ayrılmaya yol açar (Hochschild, 1983; Morris & Feldman, 1996; Schaubroeck & Jones, 2000). İyi bir duygu düzenlemesi ise insanların duygu kapasitesinin gelişimine ve sosyal işlevlerinin

kolaylaşmasına neden olur (Mayer & Salovey, 1997; Feldman Barrett & Gross, 2001). Duygu düzenlemenin strese direk etkisinin olduğu da konu hakkında çalışma yapan akademisyenlerin vardığı bir sonuçtur. Her ne kadar şirkette çalışanlar bu konuda eğitim almış olsalar da yine de çalışanların müşterilerle iç dünyasında yaşadıkları sorunları halletmenin köklü bir çözümü bulunmuş değildir (Lazarus, DeLongis, Folkman & Gruen, 1985).

Sağlık çalışanlarının duygu düzenlemesi konusunda çalışan akademisyenler, doktor ve hemşirelerin hastalarla çok fazla etkileşim içinde olduklarını, bu yüzden duygularını belli etmeme adına gereğinden fazla çaba harcadıklarını, bu durumun da onlarda yüksek düzeyde duygu tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine yol açtığını söylemektedirler (Liu, 2005: 72).

4.3. DUYGU DÜZENLEME MODELLERİ

Duygu düzenlemeyi daha iyi anlayabilmek için farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerden birisi olan Süreç Modeline (Process Model) göre insanların duygu durumlara karşı tepki süreci şu sıraya göre oluşur:

1. Durum seçimi: İnsan her olaya tepki vermez, zihin belli olayları seçer

2. Durum düzenlemesi: Olaylar olduğu gibi değil insanların algıladığı gibi zihinde düzenlenir

3. Dikkat verme: Duygu bir olaya odaklanılır

4. Bilişsel değişim: Duygu olaylardan dolayı insan zihninde değişimler olur

5. Tepki düzenlemesi: Olaydan etkilenen şahıs aktif veya pasif bir tepki verir (Gross, 1998b).

Bir başka model olan Kip Modeli'ne (Modal Model) göre insanların duygu üretme süreci belli bir düzene göre olur. Bu düzen şu sıraları içerir:

1. Durum: Duygu tepki, duygu oluşturan gerçek veya hayali bir durumla başlar

2. Dikkat: Ortaya çıkan duygu duruma doğru insanın dikkati yoğunlaşır.

3. Değerlendirme: Duygu durum zihinde yorumlanır ve değerlendirilir.

4. Tepki: Duygu bir tepki verilir (Gross & Thompson, 2007).

Gross'a (1998b) göre duygu düzenleme faaliyetleri, duyguları düzenleyici davranışların içinde oluştuğu duygu süreci safhasına göre iki ana gruba ayrılabilir: sistemin girdilerine müdahale eden öncesine-odaklı duygu düzenleme ve sistemin çıktılarına odaklanan tepki-odaklı duygu düzenleme. Öncesine-odaklı stratejiler genellikle insanın direk duygusuna hitap eden ve dikkat kesilen duygu olayları beynin seçim sürecine yoğunlaşan stratejilerdir. Tepki-odaklı stratejiler ise insanın bir duygu olay karşısında duygularını bastırması veya duygularını açıkça göstermesini sağlayan stratejilerdir.

4.4. DUYGU DÜZENLEMENİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Duygu düzenlemeyle ilişkisi olduğu düşünülen birçok kavram bulunmaktadır. Ancak burada özellikle duygusal düzenleme ile çalışma kapsamında yer alan değişkenler olan iş memnuniyeti, yönetici desteği ve performans kavramları arasındaki ilişki incelenecektir.

4.4.1. İş Memnuniyeti ve Duygu Düzenleme İlişkisi

İş memnuniyeti ile duygu düzenleme arasındaki ilişkiyi anlamak için iki farklı model vardır. Birinci modele göre duygularını düzenlemeyi başarmakla çalıştıkları işten memnun olmak arasında direk bir ilişkisi olmayıp, duygu ahenksizlik denilen bir değişken bu ilişkiye yumuşatıcı bir aracılık eder (Kumari & Pandey, 2011). Duygu düzenleme ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştıran akademisyenler genellikle duygu ahenksizlik üzerinde durmuşlardır. Konunun uzmanları, bu terimi (duygu ahenksizliği) genellikle,

çalışanların açıktan gösterdiği duygular ile o anda iç dünyasında yaşadıkları duygu deneyimler arasındaki fark olarak açıklamışlardır.

Buna göre duygu düzenleme, bu farkı belli etmemeye yönelik olarak çalışanların gayretleri olmaktadır (Grandey, 2000). İkinci model olan Sosyal İlişki Modeline göre çalışanların duygu düzenleme çalışmaları, onların işten memnun olması ile sonuçlanan başkaları ile karşılaşma ve onlardan etkilenmeleri ile başlayabilir. Yani başkaları ile iyi iletişim sağlamayı alışkanlık haline getirenler bu özellikleri sayesinde işlerinden memnun olabilirler (Kumari & Pandey, 2011).

Bazı akademisyenler, müşterilerle dostane ilişki kurmanın sıkıcı bir işi daha da zevkli hale getirdiğini öne sürmüşlerdir (Ashforth & Humphrey, 1993; Cote & Morgan, 2002). Diğer bazı akademisyenler ise müşterilerle kendini zorlayarak dostane ilişki kurmanın, çalışanları daha da mutsuz ettiğini iddia etmişlerdir (VanMaanen & Kunda, 1989; Pugliesi, 1999). Bir çalışan yaptığı işten memnun olmadığında bu duygularını bastırırsa (veya bastırmak zorunda olursa) iş memnuniyeti düşük, bu duygularını gösterme hürriyetine sahipse iş memnuniyeti yüksek çıkmaktadır (Kumari & Pandey, 2011). Yani aslında iş memnuniyeti ile duygu düzenleme arasındaki ilişkiyi araştıranlar, birbirleri ile çelişen sonuçlar bulmuşlardır. Bu çelişki, duygu düzenlemenin tanımındaki belirsizlikten kaynaklanmış olabilir.

Duyguların ifadesi anlamındaki duygu düzenleme ile iş memnuniyeti arasında pozitif; ancak bu duyguların bir işi başarma adına düzenlenmesi ile iş memnuniyeti arasında ise negatif bir ilişki vardır (Adelmann & Zajonc, 1989).

4.4.2. Yönetici Desteği ve Duygu Düzenleme İlişkisi

Totterdell ve Holman (2003), sistemin girdilerine müdahale eden öncesine-odaklı duygu düzenleme stratejileri ile sistemin çıktılarına odaklanan tepki-odaklı duygu düzenleme stratejilerinin kıyaslamasını yaparken, her ikisinin de farklı faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Onlara göre bu faktörler gelen olarak: organizasyonel kontrol, duygularını ifade edebilme yeteneği, duygu zekâ, cinsiyet ve yönetici desteğidir.

4.4.3. İş Memnuniyeti, Duygu Düzenleme ve Performans İlişkisi

Geçmişte yapılan bazı çalışmalar, duygu düzenlemenin çalışanların refahı, performansı ve iş memnuniyetleri üzerinde etkili bir faktör olduğunu ancak bunun direk bir etkisi olmasından çok arada yumuşatıcı etkisi olan faktörlerin olduğunu belirttiler. Buna göre insanların iç mekanizmaları (duygu ahenksizliği gibi) ve insanlar arası mekanizmalar (sevme, sosyal destek ve güven gibi), duygu düzenlemenin işle ilgili faktörlere olan etkisini yumuşatıcı bir etkiye sahiptir (Liu, 2005: 9).

4.4.4. Duygu Düzenleme ve Performans İlişkisi

Çalışanların performansının diğer çalışanlarla ve müşterilerle ilişkilere dayandığı günümüzde karşıdakileri duygu ile (veya duygu yönetimi ile) etkilemek çok önemli bir özellik haline gelmiştir (Cote & Hideg, 2011). Hızla gelişen hizmet sektöründe yer alan firmalar daha başarılı olmak için çalışanlarının duygularını düzenlemesine önem vermeye başlamışlardır (Roxana, 2013).

Gross (1999) ve Waldron (2000), yaptıkları çalışma sonucu duygu düzenlemenin çalışanların performansı ile refahlarını arttırmada olumlu bir etkisinin olduğunu buldular. Ancak yine de duygu düzenleme ile performans arasındaki ilişkiyi araştıranlar, duygu düzenlemenin olumsuz yönünü ön plana çıkarırlar. Buna göre, müşterilere karşı organizasyonun istediği şekilde davranan ve gerçek duygularını gizlemeyi başaranlar organizasyon veya müşteriler tarafından ödüllendirilirler. Bu durumda çalışanlar duygularını gizlemeyi ve hafifletmeyi başarmışlardır ve muhtemelen yakın gelecekte stres ve işten çıkma gibi sonuçlarla karşılaşacaklardır (Liu, 2005: 22). Konu hakkında araştırma yapanlar, duygu düzenlemenin olumlu yönünü de araştırmışlardır. Shuler ve Sypher (2000) 911 Acil Servis çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırma sonuçları şu şekilde olmuştur. Acil serviste çalışanlardan acil telefonlara bakan personel bu anı ifade ederken karşıdaki kişinin duygu yoğunluğu ne olursa olsun onlara sakin ve rahatlatıcı bir ses tonuyla konuşmaktan memnun olduklarını, bu tarzın karşı tarafı rahatlattığını ve böyle davrandıkları için kendileri ile gurur duyduklarını söylemişlerdir. Böylelikle, İşlerini daha iyi yaptığını düşünen Acil Servis çalışanlarının performanslarının arttığı gözlemlenmiştir.

Sadece kendilerininkini değil, başkalarının duygularını da düzenleyebilen personelin iş hayatında olumlu sonuçlar aldığı görülmüştür. Bu tip çalışanlar, performansları konusunda müşterilerden her zaman olumlu geri bildirimler almışlardır (Elfenbein & Ambady, 2002). Buna karşılık duygularını düzenleme konusunda organizasyon kurallarını benimsemekte zorluk çeken çalışanlar genellikle işlerinde düşük performans gösterirler (veya öyle algılanırlar) ve muhtemelen işten çıkarılma veya işten kendi isteğiyle ayrılma ile sonuçlanacak bir durumla karşılaşırlar (Morris & Feldman, 1996).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ-METODOLOJİSİ

Çalışmanın araştırma bölümü olan beşinci bölümünde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Sağlık sektöründe yapılan uygulama, elde edilen veriler doğrultusunda çeşitli istatistik analizleri vasıtasıyla ölçümlenmiştir.

Bu çalışmada anket araştırma (survey research method) yöntemi kullanılmıştır. Deneklerden veriler zamanın bir noktasında toplandığında çalışmanın şekli betimsel (descriptive) bir tabiata sahip olmuştur. Derinlemesine yapılan bu betimleme, yorumlama ve katılanların düşünce ve davranışlarını anlayarak hipotezler oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın birim ünitesini (unit of analysis) kamu ve özel sağlık personeli çalışanları yani bireyler oluşturmaktadır. Bu araştırmada a) yönetici desteğinin b) iş memnuniyeti c) duygu düzenleme d) bireylerin örgütsel performans algısı üzerine olan etkisini ölçmek amacıyla Kula (2011), Karasek (1985), Mulki vd. (2014), Bakiev (2011), Nyhan (2000) ve Şahin (2010) ölçeklerinden yararlanılarak adapte edilen 31 sorudan oluşan anketle ölçülmüştür. Bununla birlikte anketler demografik verilerin (yaş, eğitim, cinsiyet, iş tecrübesi, medeni durum, çalışılan birim ve iş ünvanı) ışığında ölçme ve değerlendirme yapılmıştır.

5.1. ANKET ÇALIŞMALARINDA VERİ TOPLAMA AMACI

Bu bölümde anket çalışmalarında kullanılan verilerin neyi kapsadığı ve neyi amaçladığı anlatılacaktır.

5.1.1. Yönetici Desteği Ölçeğinde Veri Toplama Amacı

Bu anket çalışmasında yönetici desteği ölçeği çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteklerin seviyelerini belirlemek için kullanılmıştır. Bu ölçek Karasek (1985) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Kula (2011) tarafından uyarlanmış olan 7 soruluk ölçek (yöneticinin personelin huzur ve mutluluğuyla ilgili tutumu, personelin görüşlerinin dikkate alınması, yönetici desteği, ekip çalışmasına olan desteği, yöneticinin takdir etmesi, yöneticinin eleştirmesi, yöneticinin problem çözme desteği) kullanılmıştır. Bu ölçeğin derecelendirilmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

5.1.2. İş memnuniyeti Ölçeğinde Veri Toplama Amacı

İş memnuniyeti düzeyinin ölçülmesinde kullanılan bu ölçek Spector (1985) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe 'ye Kula (2011) tarafından uyarlanan 9 soruluk bu ölçeğin maaş memnuniyeti, yöneticinin performansından memnuniyeti, yapılan iş karşılığında memnuniyet, iş arkadaşlarından memnun olması, kurum içi iletişim memnuniyeti, sunulan imkânlardan memnuniyet, görev yapılırken alınan memnuniyet, işyerindeki düzenden alınan memnuniyet, başarı karşısında memnun edici pozisyon verilmesi) amaçlanmış olup derecelendirilmesinde ise beşli Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır.

5.1.3. Duygu Düzenleme Ölçeğinde Veri Toplama Amacı

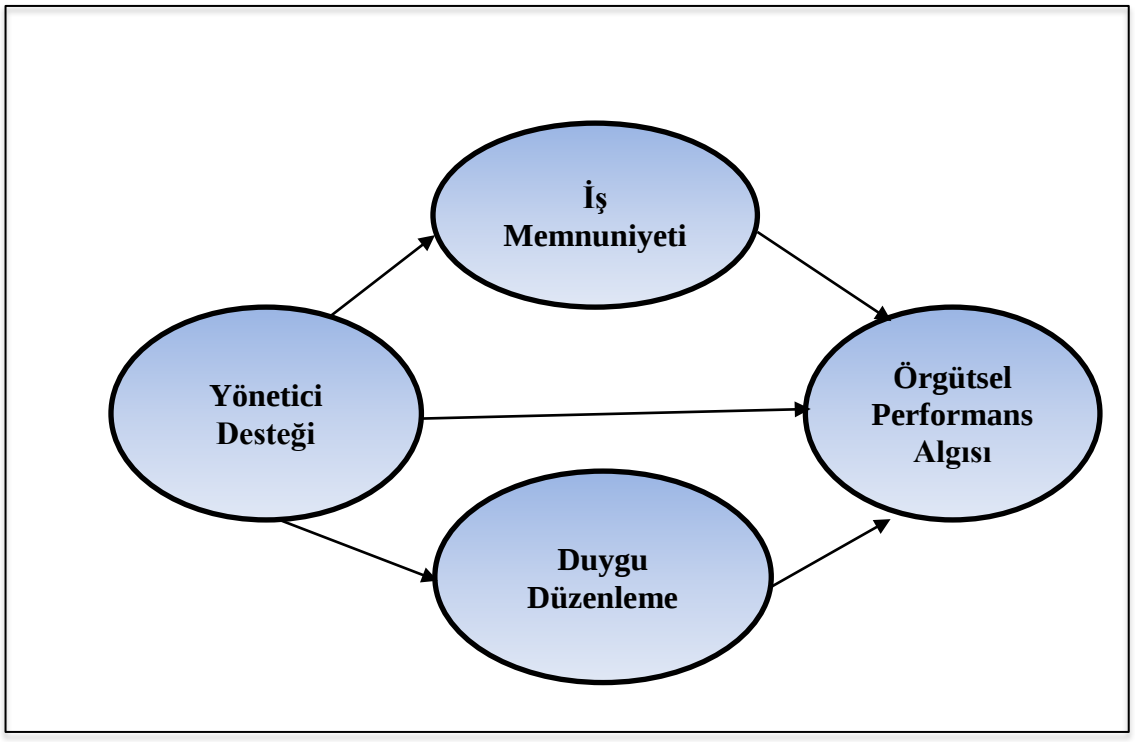
Duygu Düzenleme düzeyinin ölçülmesinde kullanılan ve Mulki vd. (2014) tarafından geliştirilen bu ölçek (öfkeyi kontrol edebilme yeteneği, duygularını kontrol edebilme, bireylerin bencilliği, bireylerin sadece kendi gelecekleri için çalışmaları, bireyler kendi çıkarları için yalakalık yapmaları, bireyler kendi çıkarları için saman altından su yürütürler, bireyler kendi çıkarları için manevra yaparlar, bireyler kendi çıkarları için

arkadaşını satar) Türkçe ‘ye uyarlanmış olup, 4 sorudan oluşan bu ölçekte beş şıklı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

5.1.4. Performans Algısı Ölçeğinde Veri Toplama Amacı

Bireylerin örgütsel Performans algısı ölçülmesinde Bakiev (2011) tarafından Nyhan (2000) ve Şahin (2010) ölçeklerinden yararlanılarak adapte edilen ve 6 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek (personelin iş yoğunluğu, personelin en iyi çabayı göstermesi, kurumun bilgi ve beceride personele katkı sağlaması, kurumun verimli olması, personelin grup halinde daha kaliteli ürün vermesi, personel arasında kurumsal sevgi ve saygının olması) beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Teorilerden ve Literatürden yararlanarak elde edilen hipotezlerden aşağıdaki kavramsal model geliştirildi (Şekil 3). Buna göre yönetici desteği, iş memnuniyeti, örgütsel performans algısı ve duygu düzenleme arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

Şekil 2. Kavramsal Model



5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastane çalışanları oluşturmaktadır. İki sayfadan oluşan 1000 adet anket dosyası kâğıt üzerinde bastırılmıştır. Verilerin toplanması için hazırlanan bu anketler çalışanlara rastgele dağıtılmıştır. Bu anketler gün içerisinde belirtilen kurumların ilgili kısımlarına bölüm dağıtılmış, gerekli açıklamalar yapılmış, acele edilmeden bilinçli ve sakin bir şekilde doldurulması talep edilmiş, yeterli süre verilmiş ve aynı şekilde tekrar toplanan anketlerden 710 tanesi doldurularak geriye dönmüştür. Anketlerden 11'i eksik veriler nedeniyle analizlerde kullanılmamıştır. Dolayısıyla, 699 kişiden toplanan veriler kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

5.2.1. Veri Toplama Süreci ve Verilerin Taranması

Araştırmada veri toplama aracı araştırmacı tarafından bu sorunun alt problemleri esas alınarak geliştirilmiş ve işleme konulmuştur. Bu amaç doğrultusunda konu ile ilgili olarak gerek yurt içi ve gerekse yurt dışı alan yazıları konuya esas incelenmiştir. Alan yazılarının incelenmesi sonrasında sağlık sektöründe yönetici desteğinin, iş memnuniyetinin, örgütsel performans algısı ve duygu düzenleme kavramları arasındaki ilişkinin bilgi kaynağı oluşturulmuştur. Alan uzmanlarından toplanılan sorular sonucunda 33 maddelik sorular veri toplama aracı taslağı haline getirilmiştir. Bu soruların denekler bazında bir anlam ifade edip etmediğini test etmek amacıyla Güneydoğu Anadolu Bölgesi Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Batman ve Mardin illerinde kamu ve özel hastaneleri olmak üzere değişik hastanelerde 5 er kişi olmak üzere toplamda 30 kişiye dağıtımı yapılmıştır. Daha sonra deneklerden temin edilen geri bildirimler sonucu mevcut anket sorularında minimal alterasyonlar yapılmış ve soru sayısı 31'e düşürülmüştür. Elde edilen bu sonuçtan sonra ilgili illerde bulunan özel ve kamu hastaneleri listesi sosyal güvenlik kurumundan alınmış ve kura çekimi için kâğıtlara yazılmış ve devamında kura çekimi için kutular oluşturulmuştur.

Çalışmada yer alan kamu ve özel hastaneler farklı kutulara ayrılmış olup araştırmacının danışmanıyla birlikte kutulardan kura çekilmiş ve kura sonucunda toplamda

11 tane hastaneye bu yöntem ile gidilmiştir. Böylelikle rastgele hastane seçilmiş ve kura ile çekilen hastanelerde çalışan personelin tamamına dağıtılmayarak sadece çalışanların belli bir yüzdesine dağıtılmıştır. Hastanelerden alınan listelerden klinik olarak ve birim olarak rastgele kişilere dağıtım yapılmış ve gidilen birimlerde ki çalışanlar arasında her ardışık 5 kişiye bu anketler verilerek dağıtımı yapılmıştır. Meslek ünvanları olarak kategorize edilen doktorlar, hemşireler, teknisyenler ve diğer personel arasında orantılı olarak dağıtım gerçekleştirilmiştir.

Anket dosyalarından basım esnasında yanlış basım veya uygun renkte çıkmayanlar ise değiştirilmiştir. Anketler deneklere daha belirtilen gibi usulüne uygun dağıtılmış ve sonrasında ise dağıt ve sonra topla metodu (Dropping Off Later Picking up) kullanılarak yapılmıştır. Toplamda 1000 kişiye dağıtılan bu deneklerden sadece 710 kişinin ki geriye dönmüştür. 11 tanesi eksik olarak tespit edilmiş ve 699 anket verisi analizlerde değerlendirilmeye alınmıştır. Tespit edilen eksiklikler ise soruları birden fazla işaretlemeler, eksik işaretlemeler, demografik bilgilerde eksiklikler olmuştur. Anketlerde % 69,9 oranında geriye dönüşüm sağlanmıştır. (Fowler, 2002) göre; araştırma sonuçlarının genellenebilirliği sonucunda geri dönüşümü sağlanan veriler kabul edilebilir bir orandadır.

Veri toplama aracı, 20 Ekim - 20 Aralık 2015 tarihleri arasında Gaziantep, Şanlıurfa, Diyarbakır, Batman ve Mardin illeri merkezlerindeki kamu ve özel hastanelerindeki ilgililere teslim edilmek suretiyle uygulanmıştır.

Veri toplama aracının geneli, sağlık sektöründe yönetici desteğinin, iş memnuniyetinin, örgütsel performans algısı ve duygu düzenleme arasındaki ilişkiyi araştıran ayrı ifadeleri içermektedir. Dört bölümden oluşan anketin birinci bölümünü, sağlık sektöründe yönetici desteğinin olup olmadığını elde etmeye yönelik 7 sorudan oluşmuştur. İkinci bölüm, sağlık sektöründe iş memnuniyetinin gerçekleşip gerçekleşmediğine ilişkin 9 sorudan oluşmuştur. Üçüncü bölüm, sağlık sektöründe, duygu düzenlemeye ilişkin 4 sorudan oluşmuştur. Dördüncü bölüm ise, sağlık sektöründe, örgütsel performans algısının nasıl olduğuna dair 6 sorudan oluşmuştur.

Anketin birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümündeki sorulara ilişkin deneklerin katılım derecelerini belirlemek amacıyla; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

5.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanması demografik bilgiler ışığında Likert ölçek tipleri kullanılarak yapılmıştır.

5.3.1. Demoğrafik Bilgiler

Kurum çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalışılan birim ve iş ünvanı gibi özellikler yer almaktadır. Yaş bilgileri; 20-30, 31-40, 41-50 ve 50' den fazla olmak üzere dört kategoride düzenlendi. Cinsiyet durumu; bayan ve erkek olmak üzere iki şekilde yer aldı. Medeni durum; evli ve bekâr olmak üzere ankette yer aldı, Eğitim durumu; lise, üniversite ve lisansüstü olarak yeterli görüldü. Ünvan; doktor, hemşire, memur, teknisyen ve diğer olarak tasnif edildi. İş tecrübesi; yıllara göre kategorize edilerek 1-5, 6- 10, 11-15, 16-20 ve 20 den fazla olarak düzenlendi. Sektör olarak kamu ve özel olarak iki şekilde belirlendi.

5.3.2. Yönetici Desteği Ölçeği

Bu ölçek çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteklerin düzeylerini belirlemek için Karasek (1985) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. 7 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar l' den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

5.3.3. İş Memnuniyeti Ölçeği

Bu ölçek, çalışanların iş memnuniyeti düzeylerini belirlemek için Spector (1985) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye Kula (2011) tarafından uyarlanan 9 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beşli Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.83 olarak bulunmuştur. Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

5.3.4. Duygu Düzenleme Ölçeği

Mulki vd. (2014) tarafından geliştirilen Duygu Düzenleme Ölçeği Türkçe 'ye uyarlanmış olup, 4 sorudan oluşan bu ölçekte beş şıklı Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur. Çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

5.3.5. Örgütsel Performans Algısı Ölçeği

Performansın ölçülmesinde kullanılan bu ölçek Bakiev (2011) tarafından Nyhan (2000) ve Şahin (2010) ölçeklerinden yararlanılarak adapte edilen ve 6 sorudan oluşan bu ölçekte beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar l' den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenirlilik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.79 olarak bulunmuştur. Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir. . Ölçeğin güvenirlik katsayısını artırmak için sorulardan biri atılmıştır.

Veri toplama aracının geçerlik ve güvenirliğinin yerinde olması için anket soruları daha önce onaylanmış ve bu konuda geçerlilik almış kaynaklardan alınmıştır. Bu amaçla anket taslağı bu kaynaklar üzerinden düzenlenmiştir. Anket taslağı, rastgele dağıtım yöntemiyle sağlık sektöründe çalışan doktor, hemşire, teknisyen yardımcısı ve diğer olarak oluşan çalışanlara uygulanmıştır.

Veriler, çalışanların iş memnuniyeti, yönetici desteği, örgütsel performans ve duygu düzenleme düzeylerini belirlemek için hazırlanan dört ölçek kullanarak toplanmıştır. Ayrıca, çalışanların demografik bilgilerine dair veriler de toplanmıştır.

5.3.6. Kullanılan Ölçeklerin Faktör Yüklenme ve Cronhach Alpha Değerleri

Tablo 1, 2, 3 ve 4'te çalışma için kullanılan ölçeklerin faktör yüklenme ve Cronhach Alpha değerleri görülmektedir.

Tablo 1. İş Memnuniyeti Ölçeği Faktör Yüklenme Değerleri

(Cronbach Alpha = 0,83)	
Soru	**Yüklenme değeri**
1.Yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum.	**0.51**
2. Emrinde çalıştığım yöneticim, yaptığımız işlerde yeterince iyidir.	**0.67**
3.Verilen bir işi iyi yaptığımda, bununla ilgili hak ettiğim takdiri görürüm.	**0.73**
4.Mesai arkadaşlarımı severim.	**0.41**
5.Çalıştığım işyerinde kurum içi iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	**0.64**
6.İşyerimde sunulan imkânların en az diğer kurumların sunduğu imkânlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum.	**0.64**
7.İşyerimde bana verilen görevleri zevkle yaparım.	**0.57**
8.İşyerimdeki kural ve düzenlemeler, verilen görevleri daha iyi bir şekilde yapmamı sağlar.	**0.58**
9.Yaptıkları işlerde başarılı olanlar işle ilgili daha iyi pozisyonlarda görevlendirilirler.	**0.62**

Tablo 1'de iş memnuniyeti ölçeğinin faktör analiz sonuçları görülmektedir. Faktör analizinde soruların tamamı bir faktöre yüklenmiştir. Ölçek dokuz soru içermektedir. Bu soruların tamamı beşli Likert tipi sorulardır. Bir soru hariç, soruların tamamının faktör yüklenme değerleri 0,5'in üzerindedir. Mesai arkadaşlarımı severim sorusunun yüklenme değeri ise 0,41'dir. Bu değer çok düşük olmadığı için soru muhafaza edilmiştir. Ayrıca, ölçeğin Cronbach Alpha değeri de 0,83 olarak gerçekleşmiştir.

Faktör analizlerinde yüklenme değerlerinin değerlendirilmesi için ve Cronbach Alpha değerlerinin değerlendirilmesi için bazen ölçüler öne sürülmektedir. Mesela, 0,5 "kabul edilebilir," 0,7 "iyi" ve 0,8 ve üzeri "çok iyi" gibi (C. E. Lance, M.M. Butts, L.C. Michels, 2006). İş memnuniyeti ölçeğinin yüklenme değerleri de Cronbach Alpha değeri de bu ölçütler açısından çok kabul edilebilir değerlerdir.

Tablo 2. Yönetici Desteği Ölçeği Faktör Yüklenme Değerleri

(Cronbach Alpha = 0,90)	
1.Yöneticim, emrinde çalışanların işyerindeki huzur ve mutluluğu ile yakından ilgilenir.	**0.78**
2. Yöneticim, iş ile ilgili görüş ve düşüncelerimi dikkate alır.	**0.79**
3. Yöneticim, işlerin yapılmasına yardımcı olur.	**0.82**
4. Yöneticim, yapılan işlerin ekip çalışması ile yapılmasını sağlamak konusunda başarılıdır.	**0.74**
5. Yöneticim, yaptığım iyi işler için beni takdir eder.	**0.76**
6. Yöneticim, küçük şeyleri bile eleştirir.	**0.04**
7. Yöneticim, herhangi bir problemle karşılaştığımda bana destek verir.	**0.69**

Tablo 2'de yönetici desteği ölçeğinin faktör analiz sonuçları görülmektedir. Faktör analizinde soruların tamamı bir faktöre yüklenmiştir. Ölçek aslında yedi soru içermektedir.

Bu soruların da tamamı beşli Likert tipi sorulardır. Bir soru hariç, soruların tamamının faktör yüklenme değerleri 0,69 ve üzerindedir. Yöneticim, küçük şeyleri bile eleştirir sorusunun yüklenme değeri ise 0,04 olarak gerçekleşmiştir.

Bu değer çok düşük olduğu için soru ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri bu soru çıkartıldıktan sonra hesaplanmış ve 0,90 olarak bulunmuştur. Bu haliyle yönetici desteği ölçeğinin hem yüklenme değerleri hem de Cronbach Alpha değeri oldukça yüksek düzeydedir.

Tablo 3. Duygu Düzenleme Ölçeği Faktör Yüklenme Değerleri

(Crohbach Alpha = 0,86)	
1. Öfkemi kontrol etmekte yetenekliyimdir; böylece zorluklarla daha iyi başa çıkabilirim.	**0.70**
2. Duygularımı kontrol etmede oldukça yetenekliyimdir.	**0.80**
3. Öfkelendiğimde her zaman hızlıca sakinleşebilirim.	**0.78**
4. Kendi duygularım üzerinde iyi bir kontrole sahibim.	**0.76**

Tablo 3'te duygu düzenleme ölçeğinin faktör analiz sonuçları görülmektedir. Ölçekte dört soru bulunmaktadır ve sorular beşli Likert tipi sorulardır. Soruların dördü de bir faktöre yüklenmiştir. Yüklenme değerleri 0,70 ve üzerindedir. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,86 olarak hesaplanmıştır. Bu haliyle ölçeğin hem yüklenme değerleri hem de Cronbach Alpha değeri oldukça yüksek düzeydedir.

Tablo 4. Örgütsel Performans Ölçeği Faktör Yüklenme Değerleri

(Crohbach Alpha = 0,82)	
1.Birimimizde herkes yoğundur, çok az boş zaman vardır.	**0.33**
2.Birimimizde herkes en iyi çabayı gösterir.	**0.63**
3.Kurumumuz, bilgi ve becerilerimin verimliliği artıracak yolları aramamda bana yardımcı olur	**0.71**
4.Kurumumuzun verimliliği yüksektir.	**0.78**
5.Genellikle aynı gruptaki iş arkadaşlarımla yaptığımız işlerin kalitesi yüksektir.	**0.66**
6.Genellikle, kurumumuz çalışanları arasında saygı, sınıf ve statü gözetmeksizin eşittir.	**0.62**

Tablo 4'te örgütsel performans ölçeğinin faktör analiz sonuçları görülmektedir. Faktör analizinde soruların tamamı bir faktöre yüklenmiştir. Ölçek aslında altı sorudan oluşmaktadır. Bu soruların da tamamı beşli Likert tipi sorulardır. Bir soru hariç, soruların tamamının faktör yüklenme değerleri 0,62 ve üzerindedir. "Birimimizde herkes yoğundur, çok az boş zaman vardır" sorusunun yüklenme değeri ise 0,33 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer düşük olduğu için soru ölçekten çıkartılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri bu soru çıkartıldıktan sonra hesaplanmış ve 0,82 olarak bulunmuştur. Bu haliyle yönetici desteği ölçeğinin hem yüklenme değerleri hem de Cronbach Alpha değeri oldukça yüksek düzeydedir.

Tablo 1, 2, 3 ve 4'te ki değerler oluşturulan ölçeklerin istatistiksel analiz açısından güvenilir olduğunu göstermektedir. Analizin bir sonraki aşamasında ölçeklerden elde edilen değerlerin deneklerin demografik özellikleri ile ilişkisi incelenecektir. Faktör analiz sonuçları istatistik programında "Principle Components" (temel içerikler) olarak kaydedilmiştir. Kaydedilen değerler metrik ölçülere benzedikleri için analizleri ANOVA ve t-testleri kullanılarak devam edilmiştir. Analizlere Tablo 1'deki sıralama ile devam edilmiştir. Onun için, önce ölçeklerden elde edilen değerlerin deneğin yaşı ile ilişkisine ANOVA kullanılarak bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 6'da görülmektedir.

5.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma için toplanan veriler üç şekilde analiz edilmiştir. Önce, araştırma örneklemini daha iyi tanıtmak için tanımlayıcı istatistikler sunulmuş ver tartışılmıştır. Daha sonra, ölçekler aracılığı ile toplanan verilerin deneklerin demografik özellikleri ile aralarındaki ilişkileri anlamak üzere ANOVA ve t-testi istatistikleri sunulmuş ve tartışılmıştır. Son olarak, yukarıda sunulan hipotezlerin test edilmesi için yine yukarıda sunulan yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. İstatistikler SPSS ve AMOS programları kullanılarak hesaplanmıştır.

5.4.1. Genel Anlamda Demografik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 5'de deneklerin tanımlayıcı istatistikleri görülmektedir. Tablo 5'de görüldüğüne göre, deneklerin yarısından fazlası 20 ile 30 yas arasındadır. Yine, deneklerin beşte dördünden daha fazlası 40 yaş ve aşağısıdır. Yani % 84 gibi bir oran 40 yaşın altında olduğu görülmektedir. 50+ yaş üstü olanlar araştırma deneklerinde çok az yer kapsamaktadır. Bu yaş kategorisi deneklerin % 3'ünü oluşturmaktadırlar.

Tablo 5. Genel Olarak Yaş'a Göre Dağılım

Değişken	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
*Yaş	20-30	351	50.20
	31-40	236	33.80
	41-50	87	12.40
	50+	21	3.00
	Belirtmeyen	4	0.6
Toplam		**699**	**100**

Tablo 6 ya cinsiyet açısından bakıldığında, deneklerin yarısından biraz daha fazlasının erkekler olduğu görülmektedir. Kamusal alanda erkeklerin daha fazla yer aldığı göz önünde bulundurulacak olursak erkeklerin oranının daha fazla olması beklenen bir

durumdur. Ancak konu hastaneler olunca erkeklerin oranı ile kadınların oranı biraz daha dengeli olmaktadır. Tablo 6 ya dikkat edilirse kadın erkek sayısı arasında çok büyük bir fark yoktur.

Tablo 6. Genel Olarak Cinsiyete Göre Dağılım

Değişken	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
*Cinsiyet	Kadın	308	44.1
	Erkek	385	55.1
	Belirtmeyen	6	0.9
Toplam		**699**	**100**

Deneklerden 308 tanesinin kadın 385 tanesinin ise erkek olduğu görülmektedir. Cinsiyet belirtmeyip ancak geçerli olan 6 kişi ile birlikte toplam 699 kişi bulunmaktadır. Burada dikkat çeken bir başka konu ise normal şartlarda ülkemizde hemşirelik sınıfı genellikle kadınlardan oluştuğu bilinmektedir. Tablo 7 ye bakıldığında hemşire sayısı 261 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da demektir ki hemşirelerden bir kısmı erkek olduğu varsayımına ulaşılmaktadır. Bununla ilgili yapılan frekans tablosunda hemşire erkek sayısının 77 ve hemşire bayan sayısının ise 182 olduğu görülmektedir.

Hemşire erkek sayısının hemşirelik ünvanı içerisinde % 29,5 dolayında bulunmaktadır. Ünvan açısından bakıldığında deneklerin yarısına yakın hemşire sınıf oluşturmaktadır. Daha sonra doktor ünvanına sahip denekler gelmektedir. Burada hemşire sınıfının daha fazla olması gayet normal görünmektedir. Çünkü hastane çalışanların çoğunluğunu hemşire sınıfı oluşturmaktadır. Denekler arasında en az sınıfı ise memurlar oluşturmaktadır.

Tablo 7. Genel Olarak Ünvan'a Göre Dağılım

Değişken	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
***Unvan**	Doktor	106	15.2
	Hemşire	261	37.3
	Memur	63	9.0
	Teknisyen	90	12,9
	Diğer	162	23.2
	Belirtmeyen	17	2,4
Toplam		**699**	**100**

Tecrübe dağılımını gösteren Tablo 8' de ki bilgiler incelendiğinde tabloda görüldüğü gibi hastane çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu 1-5 yılları arasında ki tecrübeye sahip denekler oluşturmaktadır. Aslında deneklerin % 84 gibi bir oranı 40 yaşından daha aşağıda olduğunu tablo 5'te görmüştük. Bundan dolayı tecrübe olarak frekans aralığının 1-5 yılları arasındaki oranın % 45.21 olduğu görülmektedir. Yine 6-10 yılları arasında ki oran ise karşımıza % 25.90 olarak çıkmaktadır. Bu da bize hem tecrübe hem de yaş olarak karşımıza hastanelerde çalışan genç bir nüfusun olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 8. Genel Olarak Tecrübeye Göre Dağılım

Değişken	Değer	Frekans	Geçerli Yüzde
***Tecrübe**	1-5	302	43.02
	6-10	173	24.7
	11-15	88	12.6
	16-20	49	7.0
	20+	56	8.0
	Belirtmeyen	31	4,4
Toplam		**699**	**100**

Tablo 9' da görüldüğü gibi deneklerin eğitim seviyelerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Deneklerin yarısından daha fazlasının üniversite mezunu, yüzde onundan daha fazlasının da yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Doktorların zaten üniversite mezunu olmaları gerekir. Ancak üniversite mezunu olmadan da hemşire ve diğer meslek ünvanları alınabilmektedir. Bu durum, deneklerin beklenenden daha eğitimli olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. Genel Olarak Eğitim Seviyesine Göre Dağılım

Değişken	**Değer**	**Frekans**	**Geçerli Yüzde**
***Eğitim**	Lise	219	31.03
	Üniversite	366	52.04
	Yüksek lisans	80	11.04
	Belirtmeyen	34	4,9
Toplam		**699**	**100**

Tablo 10'a bakıldığında denklerden 396 tanesinin evli 289 deneğin ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Genel Olarak Medeni Duruma Göre Dağılım

Değişken	**Değer**	**Frekans**	**Geçerli Yüzde**
***Medeni Durum**	Geçerli	14	2.0
	Evli	396	56.7
	Bekâr	289	41.3
Toplam		**699**	**100**

5.4.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Sektörel Dağılımlar

Araştırma hipotezlerini test etmek için demografik değişkenler, korelasyon testi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Ankete katılan kişilere ait bilgiler ilerleyen tablolarda gösterilmiştir. Deneklerin toplam sayısı tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya 699 kişi katılmıştır.

5.4.2.1. Sektörel Dağılım

Araştırmaya katılanların birimi ile ilgili bilgiler Tablo 11'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 61,1'i devlet ve % 38,9'u özel sağlık kurumları olarak dağılım göstermiştir.

Devlet sağlık kurumundan 427, özel sağlık kurumundan 271 kişi ve 1 kişi sektör belirtmeyen olmak üzere araştırmaya toplamda 699 kişi katılmıştır.

Tablo 11. Demografik Yapının Sektörel Dağılımı

Sektör	Frekans	Oran Yüzdesi
Devlet	427	61,1
Özel	271	38,9
Geçerli	1	0.1
Toplam	699	100

5.4.2.2. Yaş'ın Sektöre Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların sektöre göre yaş dağılımı Tablo 12'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcılardan devlette % 45 'i 20-30 yaş aralığı, % 37,5'i 30-40 yaş aralığı ve % 14,3'ü 41-50 yaş aralığı, % 2,8'i ise 50+ yaş üstü olarak dağılım göstermiştir. Özel hastanelerde ise araştırmaya katılanlardan % 58,7'si 20-30 yaş aralığı, % 28'i ise 30-40 yaş aralığı, % 9,6'sı 41-50 yaş aralığı, % 3,3'ü ise 50+ yaş üstünde dağılım göstermiştir.

Tablo 12. Yaş'ın Sektöre Göre Dağılımı

Sektör		**Frekans**	**Oran yüzdesi %**
Belirtmeyen		1	0.1
DEVLET	Geçerli	2	0,5
	20-30	192	45
	31-40	160	37,5
	41-50	61	14,3
	50+	12	2,8
	Toplam	428	100,0
ÖZEL	Geçerli	4	0,4
	20-30	159	58,7
	31-40	76	28,0
	41-50	26	9,6
	50+	9	3,3
	Toplam	271	100,0
Toplam		699	100,0

Çalışanların Ünvanlarına Göre Yaş Aralıkları

Unvan	**Yaş**				Toplam
	20-30	***31-40***	***41-50***	***50+***	
Doktor	34	56	14	2	106
Hemşire	181	63	14	2	260
Memur	16	26	16	5	63
Teknisyen	39	35	13	2	89
Diğer	72	51	28	10	161
Toplam	**342**	**231**	**85**	**21**	**679**

5.4.2.3. Cinsiyetin Sektöre Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılım Tablo 13'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcılardan devlette çalışanlardan % 42,2'u bayan, % 57,6'sı ise erkek olarak dağılım göstermiştir. Kadınların sayısı 180, erkeklerin sayısı ise 246'dır.

Özel hastanelerde çalışanların cinsiyetlerine göre dağılım ise şu şekildedir. Katılımcıların % 47,2' si bayan, % 51,3'ü ise erkek olarak dağılım göstermektedir. Her iki sektörde cinsiyet belirtmeyenler ise toplamda % 0,7 dir. Kadınların sayısı 128, erkeklerin sayısı ise 139'tür.

Tablo 13. Cinsiyetin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör		**Frekans**	**Oran yüzdesi**
Belirtmeyen		1	0.1
DEVLET	Geçerli	1	0,2
	Kadın	180	42,2
	Erkek	246	57,6
	Toplam	427	100,0
ÖZEL	Geçerli	4	1,5
	Kadın	128	47,2
	Erkek	139	51,3
	Toplam	271	100,0
Toplam		**699**	**100,0**

5.4.2.4. Medeni Durumun Sektöre Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların medeni durumu ile ilgili bilgiler Tablo 14'te gösterilmiştir. Daha önce Tablo 10 da görüldüğü gibi, katılımcıların genel olarak % 56,7'i evli ve % 41,3'ü bekâr olarak dağılım gerçekleşmiştir. Burada devlette çalışanların % 61,6'sı evli, %

36,5’ i ise bekâr görülmektedir. Özel hastanelerde çalışanların % 49,1’ i evli ve yine % 49,1’i bekâr görünmektedir.

Tablo 14. Medeni Durumun Sektöre Göre Dağılımı

Sektör		**Frekans**	**Oran yüzdesi**
Belirtmeyen		1	0.1
DEVLET	Geçerli	8	1,9
	Evli	263	61,6
	Bekâr	156	36,5
	Toplam	427	100,0
ÖZEL	Geçerli	5	1,8
	Evli	133	49,1
	Bekâr	133	49,1
	Toplam	271	100,0
Toplam		**699**	**100,0**

5.4.2.5. Öğrenim seviyesinin Sektöre Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların öğrenim durumu ile ilgili bilgiler Tablo 15’te gösterilmiştir. Daha önce tablo 9’ da görüldüğü gibi, katılımcıların % 11,04’ü lisansüstü, % 52,04’ü lisans düzeyi, % 31,03’ü lise olarak dağılım gerçekleşmiştir.

Kamu ile özel sektörün eğitim seviyesine birlikte baktığımızda yüksek lisans yapanların sayısının en fazla olduğu görülmektedir. 699 denek arasında toplam yüksek lisans yapanların sayısı ise 366’dır. Bu da deneklerin yarısı demektir.

Tablo 15. Öğrenim Seviyesinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör		**Frekans**	**Oran yüzdesi %**
Belirtmeyen		1	0.1
DEVLET	Geçerli	13	3,0
	Lise	64	15,0
	Lisans	108	25,3
	Yüksek lisans	242	56,7
	Toplam	427	100,0
ÖZEL	Geçerli	20	7,4
	Lise	16	5,9
	Lisans	111	41,0
	Yüksek lisans	124	45,8
	Toplam	271	100,0
Gen. Toplam		**699**	**100,0**

5.4.2.6. Ünvan'ın Sektöre Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların görev dağılımı ile ilgili bilgiler Tablo 16'da gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 7,4'ü doktor, % 47,4'ü hemşire/ebe, % 8,1'i laborant/teknisyen, % 16,3'ü sekreter ve % 20,7'si diğerleri olarak dağılım gerçekleşmiştir.

Tablo 16. Ünvan'ın Sektöre Göre Dağılımı

Sektör		Frekans	Oran yüzdesi %
DEVLET	Belirtmeyen	11	2.6
	Diğer	103	24,1
	Memur	32	7,5
	Teknisyen	56	13,1
	Hemşire	135	31.6
	Doktor	90	21,1
	Toplam	427	100,0
ÖZEL	Belirtmeyen	5	1,2
	Diğer	59	13,8
	Memur	31	7,3
	Teknisyen	34	8.0
	Hemşire	126	30.0
	Doktor	16	3,7
	Toplam	271	100,0
Gen. Toplam		**699**	**100,0**

5.4.2.7. Tecrübenin Sektöre Göre Dağılımı

Araştırmaya katılanların iş tecrübesi ile ilgili bilgiler Tablo 17'da gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların % 29,1'i 1-5 yıl arası, % 31,1'i 6-10 yıl arası, % 16,2'si 11-15 yıl arası, % 10,8'i 16-20 yıl arası ve % 12,8'i 20 yıl üzeri olarak dağılım gerçekleşmiştir.

Tablo 17. Tecrübenin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör		**Frekans**	**Oran yüzdesi %**
DEVLET	Belirtmeyen	14	3,3
	1-5	168	39,3
	6-10	67	15,7
	11-15	34	8,0
	16-20	41	9,6
	20+	103	24,1
	Toplam	427	100,0
ÖZEL	Belirtmeyen	16	5,9
	1-5	134	49,4
	6-10	21	7,7
	11-15	15	5,5
	16-20	15	5,5
	20+	70	25,8
	Toplam	271	100,0
Gen.Toplam		**699**	**100,0**

İş tecrübesi açısından bakıldığında ise deneklerin yüzde 66'sinin on yıl ve daha aşağısı iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. İş tecrübesi, yaş ile doğru orantılıdır. Zaten bu örneklemde is tecrübesi ile yas arasındaki korelasyonun da 0,76 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, deneklerin is tecrübelerinin az olması da beklenen bir durumdur. Son olarak, deneklerin yüzde 61'inin devlet hastanelerinde, yüzde 39'unun da özel hastanelerde çalıştıkları tespit edilmiştir.

5.4.3. Verilerin Yorumsal Analizi

Bu bölümde demografik değişkenlerin yönetici desteği, iş memnuniyeti, örgütsel performans algısı ve duygu düzenleme ile ilişkilerini ortaya koymak için değişkenlerin

kıyaslamasında parametrik (t-testi, ANOVA) fark testleri kullanılmıştır. İstatistiki anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir Anova testi, t- testi ve Levene's Test for Equality of Variances uygulanmıştır.

5.4.4. Yaş

Burada demografik değişkenlerden olan yaş öncelikle ele alınacaktır. Yaş değişkeninin diğerleriyle olan ilişkisi incelenecektir.

5.4.4.1. Yaş-İş Memnuniyeti İlişkisi

Yaş'ın iş memnuniyeti ile olan ilişkisi test edilecektir. Yaş ile iş memnuniyeti arasında istatiksel anlamda bir ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

Tablo 18. Yaş İle İş Memnuniyeti İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	222.926	3	74.309	1.456	0.23
Grup içi	35260.537	691	51.028		
Toplam	35483.463	694	125.337		

Tablo 18'de görüldüğü üzere iş memnuniyeti ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. F değeri 1.48'dir ve F değerinin şans eseri bulunmuş olma ihtimali (yani, p değeri 0,23'dir).

5.4.4.2. Yaş-Yönetici Desteği İlişkisi

Tablo 19'de yaş ile yönetici desteği arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere F değeri çok düşüktür. Bu da demektir ki yaş ile yönetici desteği arasında hiçbir ilişki yoktur.

Tablo 19. Yaş İle Yönetici Desteği İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	24.751	3	8.250	0.209	**0.89**
Grup içi	27301.123	691	39.510		
Toplam	27325.874	694	47.760		

5.4.4.3. Yaş-Duygu Düzenleme Becerisi İlişkisi

Tablo 20'de yaş ile duygu düzenleme ölçeği değerleri arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir. Duygu düzenleme ölçeği yaş ile ilişkili tek ölçektir. Tabloda görüldüğü üzere F değeri 2.686'dir ve bu değerin şans eseri bulunmuş olma ihtimali (yani p değeri) 0.046'tür. Yani 0.05 ten düşük bir değerdir.

Tablo 20. Yaş İle Duygu Düzenleme İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağımsızlık derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	116.916	3	38.972	2.686	**0.046**
Grup içi	10027.199	691	14.511		
Toplam	10144.115	694			

Tablo 21'de duygu düzenleme seviyelerinin yaşa göre dağılımı görülmektedir. Kısmen beklenildiği gibi, daha yaşlı insanların duygu düzenleme becerilerinin daha yüksek olduğu Tablo 21'de görülmektedir. Daha spesifik olarak, duygu düzenleme açısından en becerikli kişilerin 41-50 yaş aralığındakiler olduğu görülmektedir. İlk iki kategori (20-30

ile 31-40) yas aralığındaki kişiler duygu düzenleme açısından birbirlerine çok benzer durumdadırlar.

Elli yaş üzeri kişiler ise 41-50 yaş grubuna göre daha az becerikli, ama gençlere göre daha beceriklidirler. İstatistiki anlamda ise, 41-50 yaş arası kişilerin duygu düzenleme seviyeleri 20-30 yas ve 31-40 yaş arası kişilerden istatistiki anlamda anlamlı seviyede (p dereceleri 0.052 ve 0.04) farklıdır. Ancak, 41-50 yaş aralığındaki kişiler ile 50 yaş üzeri kişilerin duygu düzenleme seviyeleri arasındaki fark istatistiki anlamda anlamlı değildir.

Tablo 21. Duygu Düzenleme Ortalama-Seviyelerinin Yaşa Göre Dağılımı ANOVA Testi, Tanımlayıcı Tablosu

Yaş	Sayı	Ortalama	St. Sapma
20-30	351	14.3175	3.92413
31-40	236	14.2277	3.67179
41-50	87	15.5068	3.64264
50+	21	14.7529	4.05116

5.4.4.4. Yaş-Örgütsel Performans İlişkisi

Son olarak, Tablo 22'de örgütsel performans ile yaş arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bu testte de F değeri çok düşük bulunmuştur ve bu değer yaş ile deneklerin örgütsel performans algıları arasında hiçbir ilişki olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak, deneğin yaşının yalnızca duygu düzenleme becerisi ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Tablo 22. Yaş İle Örgütsel Performans İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağımsızlık derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	17.112	385	.680	1.108	**.173**
Grup içi	15409.424	309	.613		
Toplam	**15426.536**	**694**			

5.4.5. Cinsiyet

Bu bölümde cinsiyetin diğer değişkenler ile arasında bir ilişki olup olmadığını inceleyeceğiz

5.4.5.1. Cinsiyet- İş Memnuniyeti İlişkisi

Tablo 23'de deneklerin iş memnuniyetinin cinsiyet açısından karşılaştırılması görülmektedir. Ölçekten aldığı değerler cinsiyetler arasında farklılık göstermemektedir (P=0,7). Yapılan T testi analizinde sig. 0.699 önem derecesinde çıktığından anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 23. İş Memnuniyetinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması, *t*-testi

	Kadın		**Erkek**		**Değerler**		
İş memnuniyeti	Ort.	Sd. Sapma	Ort.	Sd. Sapma	*t*-değeri	Bağ. Dereces i	Önem derece si
	27.6427	6.9	27.4310	7.3	0.387	691	**0.699**

5.4.5.2. Cinsiyet -Yönetici Desteği ilişkisi

Tablo 24`te de belirtildiği şekilde cinsiyet ile yönetici desteği algı indeksi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır Analiz için yapılan T testi uygulamasında sig önem derecesi (p=0,877) çıktığından aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 24. Yönetici Desteği Algısının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması, *t*-testi

	Kadın		**Erkek**		**Değerler**		
Yönetici Desteği	Ort.	Sd. Sapma	Ort.	Sd. Sapma	*t*-değeri	Bağ. Derecesi	Önem derecesi
	18.2780	6.2	18.203	6.4	0.155	691	**0.877**

5.4.5.3. Cinsiyet-Duygu Düzenleme İlişkisi

Tablo 25'te görüldüğü kadarıyla erkeklerin duygu düzenleme durumlarının istatistiksel olarak kadınlara nazaran farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Buna göre tablo 24'te erkeklerin duygu düzenleme becerileri kadınlara nazaran daha fazladır (ort:0.06). Yapılan t-testi analizinde sig önem derecesi 0.05 çıkmıştır. Bu da cinsiyet ile duygu düzenleme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 25. Duygu Düzenleme Algısının Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması, t-testi

	Kadın		**Erkek**		**Değerler**		
Duygu Düzenleme	Ort.	Sd. Sapma	Ort.	Sd. Sapma	t-değeri	Bağ. Derecesi	Önem derecesi
	14.133	3.8	0.06	3.8	-1.934	691	***0.05***

5.4.5.4. Cinsiyet- Örgütsel Performans Algısı

Tablo 26'dan da anlaşılacağı üzere cinsiyet ile performans algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir değişikliğin bulunmadığı ortaya çıkmaktadır (p=0.894).

Tablo 26. Örgütsel Performans Algısı Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması, t-testi

	Kadın		**Erkek**		**Değerler**		
Örgütsel Performans Algısı	Ort.	Sd. Sapma	Ort.	Sd. Sapma	*t*-değeri	Bağ. Derecesi	Önem derecesi
	16.0557	4.6	16.007	4.8	0.133	691	***0.894***

5.4.6. Eğitim Durumu

Bu bölümde eğitim durumu ile diğer faktörlerin karşılaştırılması yapılacaktır.

5.4.6.1. Eğitim Durumu- İş Memnuniyeti İlişkisi

Tablo 27'de eğitim durumu ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki gösterilmiştir. Burada Anova testi uygulanmıştır. Bu testte de F değeri çok düşük bulunmuştur ancak bu değer eğitim durumu ile deneklerin iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (p=0.937).

Tablo 27. Eğitim Durumu İle İş Memnuniyeti İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	**Kareler toplamı**	**Bağ. Derecesi**	**Ortalama kare**	**F**	**P**
Gruplar arası	6.828	2	3.414	.065	.937
Grup içi	34712.600	662	52.436		
Toplam	34719.428	664			

5.4.6.2. Eğitim Durumu-Yönetici Desteği İlişkisi

Tablo 28'de eğitim durumu ile yönetici desteği arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bu testte de F değeri (0.008) ***(p=0.99)*** bulunmuştur. Bu değer eğitim durumu ile deneklerin yönetici desteği algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir Ancak Bonferrroni tekniği uygulandığında lise ve üniversite mezunlarında yönetici desteği algısı düşükken yüksek lisans mezunlarında yönetici algısı desteğinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 28. Eğitim Durumu İle Yönetici Desteği İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	.605	2	.302	.008	**.992**
Grup içi	26516.365	662	40.055		
Toplam	26516.969	664			

5.4.6.3. Eğitim Durumu-Örgütsel Performans İlişkisi

Tablo 29'da eğitim durumu ile örgütsel performans arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bu testte de F değerinin kritik değerin altında olduğu bulunmuştur ve bu değer eğitim durumu ile deneklerin örgütsel performans algısı arasında istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Tablo 29. Eğitim Durumu İle Örgütsel Performans Algısı İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	74.579	2	37.289	1.650	**.193**
Grup içi	14956.768	662	22.593		
Toplam	15031.347	664			

5.4.7. Ünvan

Bu bölümde ünvan ile bağımlı değişkenlerin karşılaştırılması yapılacaktır.

5.4.7.1. Ünvanı-İş Memnuniyetleri İlişkisi

Tablo 30'da deneklerin ünvanları ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 30'da gösterilen F değeri oldukça yüksektir. Bu değer, ünvan ile deneklerin iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor. Bu ilişkinin detaylarını incelemek üzere Tablo 30'da ünvanlara göre deneklerin iş memnuniyeti değerleri dağılımı gösterildi.

Tablo 30. Ünvan İle İş Memnuniyeti İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağımsızlık derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	1529.740	4	382.435	7.757	**.000**
Grup içi	33377.419	677	49.302		
Toplam	34907.160	681			

Tablo 31'de görüldüğü üzere iş memnuniyeti seviyesi en yüksek olanlar memurlar. Hemşireler ile doktorların iş memnuniyeti seviyeleri birbirlerine çok yakın görülmüştür.

Diğer ve teknisyen kategorisinde bulunan deneklerin iş memnuniyeti seviyesi ise en düşüktür.

Doktorlar, hemşireler, teknisyenler ve memurların iş memnuniyeti seviyeleri arasındaki farklar istatistiki anlamda anlamlı değil. Memurlar ile hemşireler, teknisyenler ve diğer kategorisinde bulunan çalışanların iş memnuniyeti seviyeleri arasındaki farklar istatistiki anlamda anlamlıdır.

Tablo 31. İş Memnuniyeti Seviyelerinin Ünvana Göre Dağılımı

Unvan	Ortalama	Sd. Sapma	Frekans
Doktor	28.0433	6.12988	106
Hemşire	28.0320	7.11574	261
Memur	30.8845	8.36638	63
Teknisyen	26.8538	6.54926	90
Diğer	25.4722	7.09736	162

5.4.7.2. Ünvan-Yönetici Desteği İlişkisi

Tablo 32'de deneklerin unvanları ile yönetici desteği algıları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 31'de gösterilen F değeri oldukça yüksek. Bu değer, ünvan ile deneklerin yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor. Bu ilişkinin detaylarını incelemek üzere Tablo 32'de ünvanlara göre deneklerin yönetici desteği algıları değerleri dağılımı gösterildi.

Tablo 32. Ünvan İle Yönetici Desteği İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ort. Kare	F	P
Gruplar arası	927.391	4	231.848	6.059	**.000**
Grup içi	25903.872	677	38.263		
Toplam	26831.263	681			

Tablo 33'te ki değerler yönetici desteği algısının en fazla memurlarda ve hemşirelerde olduğunu gösteriyor. Bu ölçeğin en düşük değerleri ise teknisyenlerde ve diğer kategorisindeki çalışanlardadır. Bonferrroni tekniği kullanılarak yapılan ikili karşılaştırmalarda teknisyenler ve diğer kategorisindeki çalışanlar ile hemşireler ve memurlar yönetici desteği algıları arasındaki farkların istatistiki anlamda anlamlı olduğu görüldü.

Doktorların yönetici desteği algıları ise diğer hiçbir kategorideki çalışanların yönetici desteği algılarından istatistiki anlamda anlamlı derecede farklı değil.

Tablo 33. Yönetici Desteği Algısının Ünvana Göre Dağılımı

Unvan	Ortalama	Sd. Sapma	Frekans
Doktor	17.6751	.01910	106
Hemşire	19.3698	6.75018	261
Memur	19.9372	6.87854	63
Teknisyen	16.9793	6.03906	90
Diğer	17.0294	5.70091	162

5.4.7.3. Ünvan- Duygu Düzenleme İlişkisi

Tablo 34'te deneklerin unvanları ile duygu düzenleme seviyeleri arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 35'de gösterilen F değeri kritik

değerden daha yüksek değildir. Yani, deneklerin ünvanları ile duygu düzenleme seviyeleri arasında istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 34. Ünvan İle Duygu Düzenleme Seviyesi İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ort. Kare	F	P
Gruplar arası	92.689	4	23.172	1.589	**.176**
Grup içi	9874.292	677	14.58		
Toplam	9966.981	681			

Bonferroni tekniği analizinde duygu düzenleme ortalaması en yüksek memurlar bulunmuştur (ort. 1.1). En düşük ortalama ise doktorlarda bulunmaktadır (ort. 0.87).

5.4.7.4. Ünvan-Örgütsel Performans Algısı İlişkisi

Tablo 35'te deneklerin unvanları ile örgütsel performans algıları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 35'te gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksektir. Yani, deneklerin unvanları ile örgütsel performans algıları arasında istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 35. Ünvan İle Örgütsel Performans Algısı İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	180.403	4	45.101	2.050	**.086**
Grup içi	14891.742	677	21.997		
Toplam	15072.145	681			

Tablo 36'da örgütsel performans algısının en fazla memurlarda olduğu görülmektedir. En düşük seviyede ise diğer kategorisindeki çalışanlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 36. Örgütsel Performans Algısının Ünvana Göre Dağılımı ANOVA testi

Unvan	Ortalama	St. Sapma	Frekans
Doktor	16.4708	4.28466	106
Hemşire	16.0995	4.73234	261
Memur	17.3333	5.16190	63
Teknisyen	15.6711	4.57844	90
Diğer	15.5239	4.74426	162

5.4.8. Tecrübe

Bu bölümde tecrübe ile bağımlı değişkenlerin karşılaştırılması yapılacaktır.

5.4.8.1. Mesleki Tecrübe- İş Memnuniyeti İlişkisi

Tablo 37'de deneklerin meslek tecrübeleri ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 37'de gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksektir. Bu değer, mesleki tecrübe ile deneklerin iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor.

Bu ilişkinin detaylarını incelemek üzere Tablo 38'te mesleki tecrübeye göre deneklerin iş memnuniyeti değerleri dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 37. Mesleki Tecrübe İle İş Memnuniyeti İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	768.760	4	192.190	3.733	**.005**
Grup içi	34129.622	663	51.478		
Toplam	34898.382	667			

Tablo 38'de görüldüğü üzere is memnuniyet seviyesi en yüksek olanlar 16-20 yıllık is tecrübesine sahip olan deneklerdir. Diğer kategorilerde ise, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 20 yıl ve üzeri is tecrübesine sahip deneklerin is memnuniyeti dereceleri birbirlerine çok yakındır. Son olarak, 1-5 yıl is tecrübesine sahip deneklerin is memnuniyet dereceleri sayılan bu üç kategoriden daha yüksek, ama yine de 16-20 yıl kategorisine göre çok düşüktür.

Bonferrroni tekniği ile yapılan ikili karşılaştırmalarda 16-20 yıl is tecrübesine sahip denekler ile diğer bütün kategorilerdeki deneklerin iş memnuniyeti dereceleri arasındaki farkların istatistiki anlamda anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer kategorilerdeki deneklerin iş memnuniyeti seviyeleri arasındaki farklar ise istatistiki anlamda anlamlı değildirler.

Tablo 38. İş Memnuniyeti Seviyelerinin Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe	Ortalama	Sd. Sapma	Frekans
1-5 yıl	27.5875	7.11421	302
6-10 yıl	26.8478	7.20127	173
11-15 yıl	27.0670	6.58979	88
16-20 yıl	31.1709	8.86877	49
20+ yıl	26.9493	6.63647	56

5.4.8.2. Mesleki Tecrübe- Yönetici Desteği İlişkisi

Tablo 39'da deneklerin meslek tecrübeleri ile yönetici desteği algıları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tabloda gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksektir. Bu değer, meslek tecrübesi ile deneklerin yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor.

Bu ilişkinin detaylarını incelemek üzere Tablo 39'da meslek tecrübesine göre deneklerin yönetici desteği algıları değerleri dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 39. Mesleki Tecrübe ile Yönetici Desteği İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	513.959	4	128.490	3.256	**.012**
Grup içi	26162.370	663	39.461		
Toplam	26676.329	667			

Tablo 40'da görüldüğü üzere yönetici desteği algısı en fazla 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip deneklerde vardır. En düşük yönetici desteği algısına sahip denekler 20 yıl ve üzeri meslek tecrübesine sahip olanlar ile 11-15 yıl meslek tecrübesine sahip olan deneklerdir. Deneklerin yönetici desteği algı seviyeleri Bonferroni tekniği kullanılarak birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

İş memnuniyetinde olduğu gibi, yalnızca 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip deneklerin yönetici desteği algılarının diğer deneklerden istatistiki anlamda anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür. Diğer bütün kategorilerdeki deneklerin yönetici desteği algıları, istatistiki anlamda birbirlerinden fark edilemeyecek kadar benzer seviyededir.

Tablo 40. Yönetici Desteği Algısının Mesleki Tecrübeye Göre Dağılımı

Mesleki tecrübe	Ortalama	Sd. Sapma	Frekans
1-5 yıl	17.9427	6.42738	302
6-10 yıl	18.1613	6.28379	173
11-15 yıl	17.7370	5.57740	88
16-20 yıl	21.2331	7.00949	49
20+ yıl	17.5408	5.83311	56

5.4.8.3. Mesleki Tecrübe- Duygu Düzenleme Seviyesi İlişkisi

Tablo 41'de deneklerin mesleki tecrübeleri ile duygu düzenleme seviyeleri arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 40'ta gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksek değildir. Yani, deneklerin mesleki tecrübeleri ile duygu düzenleme seviyeleri arasında istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 29. Mesleki Tecrübe İle Duygu Düzenleme Seviyesi İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	112.635	4	28.159	1.905	**.108**
Grup içi	9799.603	663	14.781		
Toplam	9912.238	667			

5.4.8.4. Mesleki Tecrübe-Örgütsel Performans Algısı İlişkisi

Tablo 42'de deneklerin mesleki tecrübeleri ile örgütsel performans algıları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 41'de gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksek değildir. Yani, deneklerin mesleki tecrübeleri ile örgütsel performans algıları arasında istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 42. Mesleki Tecrübe İle Örgütsel Performans Algısı İlişkisi ANOVA Testi

Kaynak	Kareler toplamı	Bağ. Derecesi	Ortalama kare	F	P
Gruplar arası	145.440	4	36.360	1.624	**.166**
Grup içi	14846.531	663	22.393		
Toplam	14991.971	667			

5.4.9. Sektörler

Bu bölümde sektörler Yönetici Desteği Algısı, İş Memnuniyeti, Örgütsel Performans Algısı ve Duygu Düzenleme Becerisi İle karşılaştırılması yapılacaktır. Demografik değişkenler açısından son olarak deneklerin bulundukları sektör ile kullanılan ölçekler arasında ilişki olup olmadığı ve hangi sektörlerde latentler daha yüksek çıkmıştır sorularına cevap vermek için t-testleri kullanılarak incelenmiştir. Bu testlerin sonuçları tablolar 45 ile 47 arasında sunulmuştur.

5.4.9.1. Sektör Tipi -İş Memnuniyeti ilişkisi

Tablo 43'te görüldüğü üzere çalışılan birime göre iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir değişikliğin olduğu görülmektedir (p=0.00).

Tablo 43. İş Memnuniyetinin Çalışılan Sektör Açısından Karşılaştırılması, *t*-Testi

	Kamu Sektörü		Özel Sektör		Değerler		
İş Memnuniyeti	Ort.	Sd. Sapma	Ort.	Sd. Sapma	t-değeri	Bağ. Derecesi	Önem derecesi
	26.625	6.75480	28.8899	7.576	-4.116	696	**0.00**

Buna göre özel sektörde çalışanların devlet sektörüne çalışanlara nazaran daha yüksek iş memnuniyeti algısı geliştirdikleri istatistiksel olarak anlaşılmaktadır (Ort. 0.92).

5.4.8.2. Sektör Tipi-Yönetici Desteği Algısı İlişkisi

Tablo 44'te görüldüğü gibi kamu ve özel hastane çalışanlarının yönetici desteği algısı açısından değerlendirildiğinde her iki sektör arasında istatistiksel olarak anlamlı bir değişikliğin olduğu görülmektedir (p=.004).

Tablo 44. Yönetici Desteği Algısının Çalışılan Sektör Açısından Karşılaştırılması, *t*-testi

	Kamu Sektörü		**Özel Sektör**		**Değerler**		
Yönetici Desteği	Ort.	Sd. Sapma	Ort.	Sd. Sapma	t-değeri	Bağ. Derecesi	Önem derecesi
	17.6818	6.48449	5.85240	19.0694	-2.860	696	**.004**

Tablo 44'te görüldüğü şekilde özel sektör çalışanlarının yönetici desteği açısından istatistiksel olarak daha yüksek bir algı gerçekleştirdikleri görülmektedir.

5.4.8.3. Sektör Tipi-Duygu Düzenleme Becerisi İlişkisi

Tablo 45'te duygu düzenleme ile sektör arasında ilişki olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 45. Duygu Düzenleme Becerisinin Sektör Açısından Karşılaştırılması *t*-testi

	Kamu Sektörü		**Özel Sektör**		**Değerler**		
Duygu Düzenleme	Ort.	Sd. Sapma	Ort.	Sd. Sapma	t-değeri	Bağ. Derecesi	Önem derecesi
	14.8577	3.72300	13.8182	3.89374	3.531	696	**0.00**

Çalışılan sektörün duygu düzenleme algısı açısından analizinde sektörler arasında duygu düzenleme değerleri açısından anlamlı bir istatistiksel değişikliğin olduğu

görünmektedir (P= 0.00). Tablo 45'e göre devlet sektöründe çalışanların duygu düzenleme ortalamaların daha fazla olduğu istatistiksel olarak anlaşılmaktadır (Ort.=0.93)

5.4.8.4. Sektör Tipi-Örgütsel Performans Algısı İlişkisi

Tablo 46'da Örgütsel Performans Algısı ile sektör arasında ilişki olup olmadığı incelenecektir. Bu ilişkinin incelenmesinde t-testi kullanılacaktır. Aşağıda yapılan t-testi sonucunda ortay çıkan değerler bu ilişkinin etkisini belirleyecektir.

Tablo 46. Örgütsel Performans Algısının Sektör Açısından Karşılaştırılması t-testi

	Kamu Sektörü		**Özel Sektör**		**Değerler**		
Örgütsel Performans Algısı	Ortalama	Sd. Sapma	Ortalama	Sd. Sapma	*t*-değeri	Bağ. Derecesi	Önem derecesi
	15.5632	4.79565	16.7773	4.47329	-3.345	696	**0.01**

Çalışılan sektörün örgütsel performans algısı açısından analizinde sektörler arasında duygu düzenleme değerleri açısından anlamlı bir istatistiksel değişikliğin olduğu görünmektedir (P= 0.01). Tablo 46'ya göre Özel sektörde çalışanların örgütsel performans algısı ortalamaların daha fazla olduğu istatistiksel olarak anlaşılmaktadır. Bu da şu demektir, özel sektörde çalışanların örgütsel performans algısı devlet sektöründe çalışanlardan daha yüksektir (Ort.=0.93).

ALTINCI BÖLÜM

YAPISAL EŞİTLİK MODELİ UYGULAMASI

Yönetici desteği, örgütsel performans algısı ve iş memnuniyetini içeren ve tam olarak ölçülemeyen (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Ölçüm (Jenerik) modelinde uyum için yeterli değerler sağlanmadığı için model revize edilmiştir. Aşağıdaki bazı bilim adamlarının geliştirmiş olduğu, uyum indeksleri ve eşik değerleri hakkındaki ölçüm değerleri tabloda gösterilmiştir[1].

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ise AMOS 18.0 programıyla Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) metodu kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modelleme birkaç değişkenin aynı anda yapısal bir modelde ilişki açısından analiz edilmesini sağlayan (Wan, 2002) ve ölçüm hatalarını hesaba katan bir analiz metodudur (Byrne, 2006). Yapısal Eşitlik Modeli için literatürde uyum istatistikleri (goodness-of-fit) hakkında değişik parametreler kullanılmıştır. Hangi parametrelerin kullanılması gerektiği hakkında bir fikir birliği olmasa da, birkaç parametrenin birlikte kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, en azından üç uyumluluk (fit) test grubundan birer adet kullanılmalıdır (Garson, 2009). Literatürde en

[1] Kula, S. (2011), Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members, University of Central Florida, Orlando (unpublished dissertation s., 74)

çok kullanılan uyum istatistik değerleri şunlardır: χ^2-p-χ^2/df, RMSEA-PCLOSE, TLI-CFI değerleri ile HOLTER Index değeridir (Uryan, 2010: 70-73; Kula, 2011: 65-74). Ayrıca değişkenlerin kıyaslamasında parametrik (t-testi, ANOVA) fark testleri kullanılmıştır. İstatistiki anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Teoriye dayalı kurulan model ile toplanan verilerin birbiriyle olan uyumu incelendikten ve sağlandıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkileri açıklama, analiz etme imkânı vardır. Kurulan model ile toplanan verilerin uyumu istatistik programlarının sunduğu uyum indekslerine bakarak anlaşılır. Model ile veri uygunluğu test edildikten sonra değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Yapısal eşitlik modelinde gözlenen verilerle teorik veriler arasında bir farkın olmaması arzulanır, bu nedenle gözlenen verilerin teorik verilerle aynı olduğunu savunan sıfır hipotezinin (null hipotezin) kabul edilmesi gerekir.

Sıfır hipotezinin kabul edilmesi, teorik model ile veri arasında uyum olduğunu gösterir. Modele ait Ki-kare değerinin anlamsız veya değer olarak küçük çıkması istenir. Bu durum Ki-kare ve diğer Uyum İndekslerine bakarak ortaya konulur.

Gözlenen veriler ile teorik modelin ilk hali jenerik modeldir. Gözlenen verilerle teorik veriler arasında bir fark varsa modifikasyon önerilir. Gözlenen verilerin teorik modelin verileri uygun hale getirilmesi ile model fit hale gelir. Fit hale gelen bu modele revize model adi verilir.

6.1. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER İÇİN EŞİK DEĞERLERİ

Bu bölümde analizlerin eşik değerleri, anlamlılık seviyeleri ve faktör yüklemeleri anlatılacaktır.

6.1.1. Anlamlılık Seviyesi

Bu araştırma için geleneksel $P<.05$ olarak tercih edilmiştir. Yani boş hipotezin doğru iken geçersiz sayılma olasılığı. 05 ‘dir ki bu da bulunan sonuçların alternatif hipotezi destekleme oranının yüzde 95 olduğu anlamına gelmektedir (Spiegel & Stephens, 1999).

6.1.2. Faktör Yüklemeleri

Faktör yüklemeleri gizli değişkenler (latent variable) ile ölçülen değişkenler arasındaki korelasyonu indike eden eşektenlerdir (coefficients).Bu eşektenler bir faktöre dayana değişkenlerin tabiatını gösterdikleri için önemlidirler. Değişkenlerin tabiatı bir faktörün tabiatı ve önemini yakalamamıza yardımcı olurlar (Cappelleri & Gerber, 2003, p.344). Malthouse (2001) faktör yüklemelerinin şiddetinin. 030 olması gerektiğini vurgulamaktadır. Fakat bu durumun örneklem boyutuna, araştırmanın metoduna betimsel veya nedensel oluşuna göre ayrıca değerlendirilmiş gerektiğini salık vermiştir.

6.1.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)

Yönetici desteği, örgütsel performans algısı ve iş memnuniyetini içeren ve tam olarak ölçülemeyen (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Ölçüm (Jenerik) modelinde uyum için yeterli değerler sağlanmadığı için model revize edilmiştir. Aşağıdaki bazı bilim adamlarının geliştirmiş olduğu, uyum indeksleri ve eşik değerleri hakkındaki ölçüm değerleri tabloda gösterilmiştir[2].

[2] Kula, S. (2011), Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members, University of Central Florida, Orlando (unpublished dissertation sf, 74)

Tablo 47. Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

İndeks	Kriter Değerleri	Yazarlar
Chi-square ($\chi 2$)	Ne kadar küçük ise o kadar iyidir	Schermelleh-Engel et al. (2003); Wan (2002); Garson (2009)
Chi-square Associated p Value (p)	Değer $\geq .05$	Schermelleh-Engel et al. (2003); Wan (2002); Garson (2009)
Chi-square / Degree of Freedom ($\chi 2$/df)	≤ 2 ≤ 3 ≤ 4	Ullman (2001); Kline (1998); Wan (2002); Kline (2005)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$\leq .05$; iyi $.05 <$ değer $\leq .08$; kabul edilebilir	Browne and Cudeck (1993); Wan (2002); Schumacher and Lomax (2004); Garson (2009); Schermelleh-Engel et al. (2003)
Root Mean Square Error of Approximation associated p value (PCLOSE)	Değer $\geq .05$	Garson (2009)
Tucker-Lewis Index (TLI)	$.90 \leq$ değer $< .95$; kabul edilebilir $\geq .95$; iyi	Hoe (2003); Hu and Bentler(1999); Schumacher and Lomax (2004)
Comparative Fit Index (CFI)	$.90 \leq$ değer $< .95$; kabul edilebilir $\geq .95$; iyi	Hu and Bentler(1999); Schreiber, Stage, King, Nora and Barlow (2006)
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	$\leq .5$; iyi $.05 <$ değer $\leq .08$; kabul edilebilir	Garson (2009); Wan (2002); Hu and Bentler (1999); Thompson (2004)
Hoelter's Critical N (HOELTER INDEX)	$75 \leq$ değer < 200; kabul edilebilir ≥ 200; iyi	Wan (2002);Garson (2009); Garson (2009)

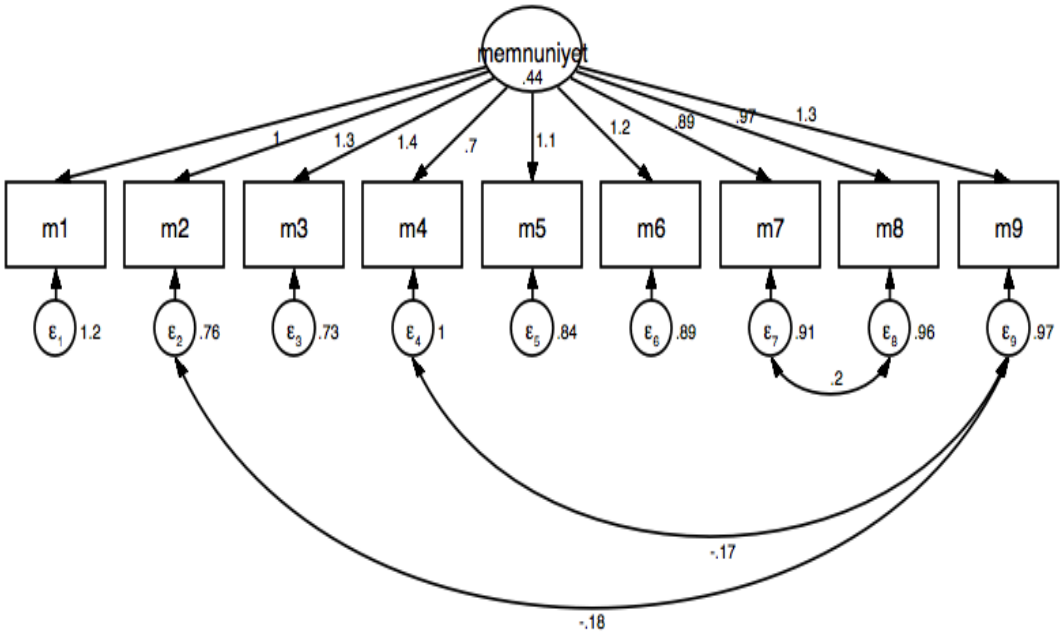
Aşağıda Tablo 47'de gösterilen kriterler ışığında oluşturulan ölçüm modellerinin ve yapısal modelin değerlendirilmesi yapılacaktır.

6.1.4. İş Memnuniyeti CFA

Revize edilmiş iş memnuniyeti ölçeğinin fit istatistikleri Tablo 48'de gösterilmiştir. Revize model ayrıca model Şekil 4'te de gösterilmiştir. Revize modelin değerleri Tablo 47'ye göre karşılaştırıldığında ölçüm modelinin Chi-square Associated p Value (p), Chi-square / Degree of Freedom (χ2/df) istatistikleri iyi bir fit için gerekli değerlerden daha düşük ve yüksek. Ama Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Tucker-Lewis Index (TLI) ve Comparative Fit Index (CFI) istatistikleri iyi bir fit için gerekli seviyedeler.

Tablo 48. İş Memnuniyeti Ölçeği için Jenerik Modeli Uyum İstatistik Değerleri

Index	**Olması Gereken Değer**	**Ölçüm Modeli**	**Revize Model**
Chi-square **(χ^2)**	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	177	116
Chi-square Associated p Value **(p)**	Değer > .05	0.00	0.00
Chi-square / Degree of Freedom **(χ^2/df)**	Değer < 4	6,59	4,83
Root Mean Square Error of Approximation **(RMSEA)**	.05 < değer < .08; kabul edilebilir < .05; iyi	0.089	0.074
RMSEA Associated p Value **(PCLOSE)**	Değer > .05	0,00	0.002
Tucker-Lewis Index **(TLI)**	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.89	0,92
Comparative Fit Index **(CFI)**	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.92	0,95



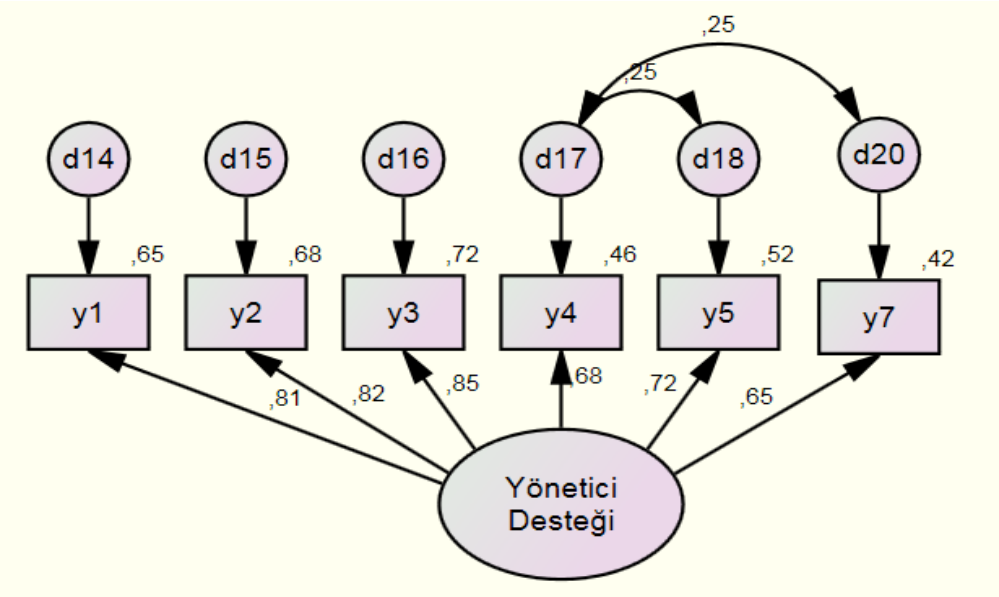
Şekil 4: Revize Edilmiş İş Memnuniyeti Ölçeği

6.1.5. Yönetici Desteği CFA

Revize edilmiş yönetici desteği ölçeğinin fit istatistikleri Tablo 49'da, modelin kendisi de Şekil 5'te gösterilmiştir. Tablo 49'daki revize modelin değerleri Tablo 47'deki değerler ile karşılaştırıldığında ölçüm modelinin Chi-square Associated p Value (p) değerinin iyi bir değerde olması gereken değerin altında olduğu görülmektedir. Ancak, Chi-square / Degree of Freedom ($\chi 2/df$), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Tucker-Lewis Index (TLI) ve Comparative Fit Index (CFI) istatistikleri iyi bir fit için gerekli seviyededirler.

Tablo 49. Yönetici Desteği Ölçeği için Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri

Index	**Olması Gereken Değer**	**Ölçüm Modeli**	**Revize Model**
Chi-square **(χ^2)**	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	127	**45,4**
Chi-square Associated p Value **(p)**	Değer > .05	0,00	**0.00**
Chi-square / Degree of Freedom **(χ^2/df)**	Değer < 4	14.1	**6.4**
Root Mean Square Error of Approximation **(RMSEA)**	.05 < değer < .08; kabul edilebilir < .05; iyi	0,14	**0.09**
RMSEA Associated p Value **(PCLOSE)**	Değer > .05	0,00	**0.00**
Tucker-Lewis Index **(TLI)**	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.91	**0.96**
Comparative Fit Index **(CFI)**	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.95	**0.98**
Hoelter's Critical N (**HOELTER INDEX**)	75 < değer < 200; kabul edilebilir > 200; iyi	93	**228**



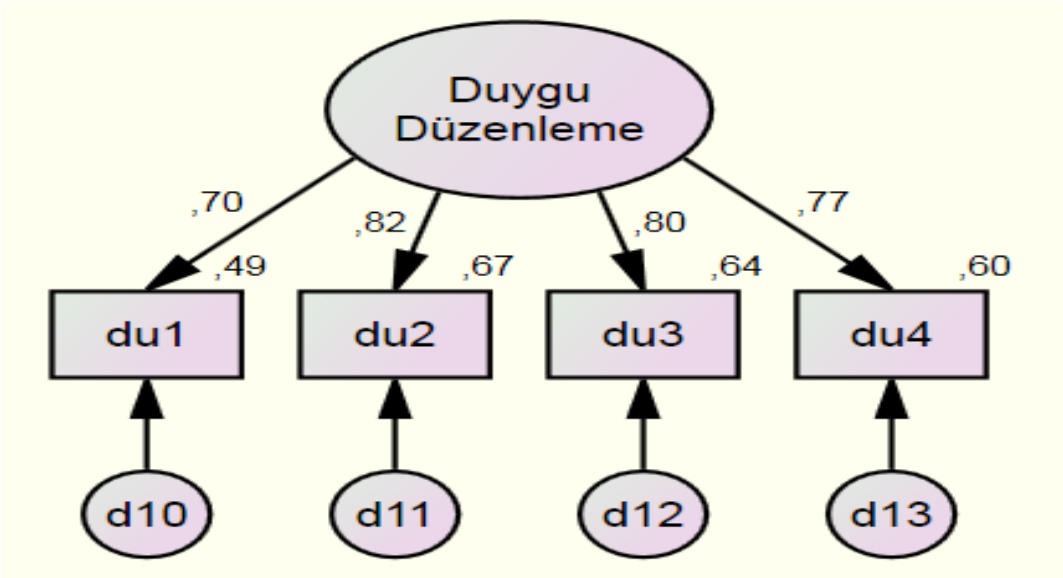
Şekil 5. Revize Edilmiş Yönetici Desteği Ölçeği

6.1.6. Duygu Düzenleme CFA

Duygu düzenleme ölçeğinin fit istatistikleri Tablo 50'de, modelin kendisi de Şekil 6'da gösterilmiştir. Duygu düzenleme ölçeğinin fit istatistikleri başlangıçta çok uygun olduğu için modeli revize etmek gerekmemiştir. Tablo 50'deki değerler Tablo 47'deki değerler ile karşılaştırıldığında ölçüm modelinin Chi-square Associated p Value (p) Chi-square / Degree of Freedom ($\chi 2/df$), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Tucker-Lewis Index (TLI) ve Comparative Fit Index (CFI) istatistikleri iyi bir fit için gerekli seviyede oldukları görülmektedir.

Tablo 50. Duygu Düzenleme Ölçeği için Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri

İndeks	**Olması Gereken Değer**	**Ölçüm Modeli**	**Revize Model**
Chi-square **(χ^2)**	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi		**6.11**
Chi-square Associated p Value **(p)**	Değer > .05		**0.05**
Chi-square / Degree of Freedom **(χ^2/df)**	Değer < 4		**3,06**
Root Mean Square Error of Approximation **(RMSEA)**	.05 < değer < .08; kabul edilebilir < .05; iyi		**0.054**
RMSEA Associated p Value **(PCLOSE)**	Değer > .05		**0.359**
Tucker-Lewis Index **(TLI)**	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi		**0.99**
Comparative Fit Index **(CFI)**	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi		**0.99**



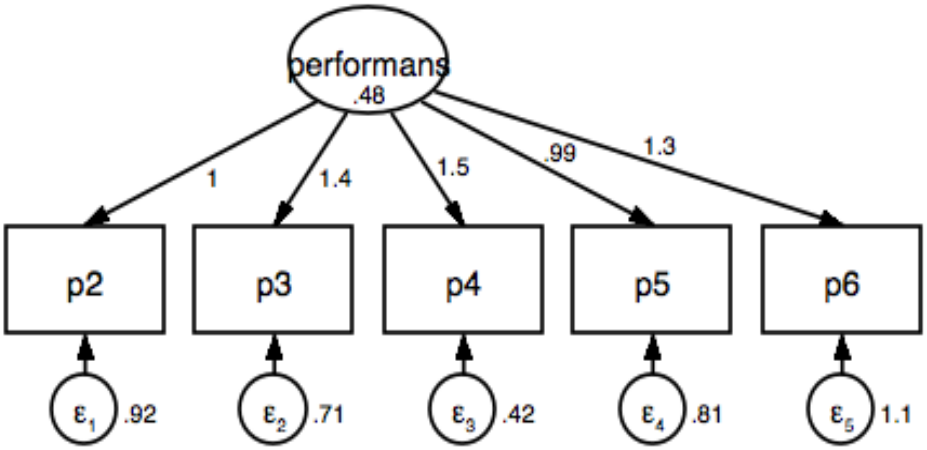
Şekil 6. Revize Edilmiş Duygu Düzenleme Ölçeği

6.1.7. Performans Ölçeği CFA

Son olarak, revize edilmiş performans ölçeğinin fit istatistikleri Tablo 51'de, modelin kendisi de Şekil 7'de gösterilmiştir. Tablo 71'deki revize modelin değerleri Tablo 47'deki değerler ile karşılaştırıldığında olçum modelinin Chi-square Associated p Value (p) ve Chi-square / Degree of Freedom ($\chi 2/df$) değerlerinin uygun bir fit için gereken değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Tucker-Lewis Index (TLI) ve Comparative Fit Index (CFI) istatistikleri iyi bir fit için gerekli seviyededirler.

Tablo 51. Performans Ölçeği için Jenerik Modelin Uyum İstatistik Değerleri

İndeks	**Olması Gereken Değer**	**Ölçüm Modeli**	**Revize Model**
Chi-square **(χ^2)**	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	157	**30**
Chi-square Associated p Value **(p)**	Değer > .05	0,00	**0,00**
Chi-square / Degree of Freedom **(χ^2/df)**	Değer < 4	17,4	**6,08**
Root Mean Square Error of Approximation **(RMSEA)**	.05 < değer < .08; kabul edilebilir < .05; iyi	0,154	**0,085**
RMSEA Associated p Value **(PCLOSE)**	Değer > .05	0,00	**0,019**
Tucker-Lewis Index **(TLI)**	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0,812	**0,956**
Comparative Fit Index **(CFI)**	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0,887	**0,978**



Şekil 7. Revize Edilmiş Performans Ölçeği

Tablo 48, 49, 50 ve 51'deki değerler, deneklerden toplanan verilerle oluşturulan ölçeklerin kullanılabilir olduklarını göstermektedir; her bir ölçek için hesaplanan fit istatistiklerinin en az üç tanesi iyi bir fit için gereken değerler aralığındadır. Gerçi, aslında duygu düzenleme ölçeği haricinde ölçeklerin tamamı uygun fit istatistikleri yakalanmak için revize edilmiştir. Ancak yapılan revizyonlar minimum seviyededir. Oluşturulan revize ölçekler ile yapısal model test edilmektedir.

6.2. YAPISAL EŞİTLİK MODELİ

Yapısal eşitlik modeli için iki aşamalı süreç işletilmiştir. Öncelikle jenerik model oluşturulmuş ve kontrol değişkenlerinin bu modeldeki sağlık çalışanlarının performans algıları üzerindeki değerleri incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda jenerik model revize edilerek revize modele ulaşılmıştır.

6.2.1. Jenerik Model

Tablo 52'de Jenerik model için iyilik uyum tahminleri, sunulmuştur.

Bu bağlamda;

Tablo 52. Jenerik Model İçin İyilik Uyum Değerleri (Goodness of Fit)

İndeks	Kriter	Jenerik Model
Chi-square (χ2)	Ne kadar küçük ise o kadar iyidir	1615,88
Bağımsızlık derecesi (df)	≥.0	438
Olasılık (P)	Değer ≥.05	.000
Likelihood Ratio ((χ2 /df)	≤ 2; ≤ 3; ≤ 4	3,689
İyilik uyum indeksi (GFI)	>.90	,849
Adjusted GFI (AGFI)	>.90	,818
Tucker Lewis Index (TLI)	.90 ≤ değer < .95; kabul edilebilir ≥ .95; iyi	,846
Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)	.90 ≤ değer < .95; kabul edilebilir ≥ .95; iyi	,873
Normlu uyum indeksi (NFI)	>.90	,692
Yakınlaşmanın kök-ortalama karesinin hatası (RMSEA)	≤ .05; iyi.05 < değer ≤ .08	,062
Olasılık (p or p-close)	Değer ≥ .05	,000
Hoelter'in Kritik Sayısı N (CN)	75 ≤ değer < 200; kabul edilebilir ≥ 200; iyi	211

Jenerik model için iyilik uyum değerleri incelendiğinde Ki kare (χ2değerleri önem arz etmektedir. Ki, karenin bağımsızlık derecesine oranı (χ2/df) 3 ya da daha az olmalıdır. Çalışmamızda bu değer 3,7 civarındadır. Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), 90 veya daha fazla olmalıdır. Yine tablo 52'ye bakıldığında bu değerlerin NFI için, 692 ve CFI için bu değerin, 873 olduğu gözlemlenmektedir. İyilik uyum indeksi (GFI) için de değerin, 90 veya daha fazla olması tercih edilmektedir. Yakınlaşmanın kök-ortalama karesinin hatası (RMSEA) .08 veya daha küçük olması tercih edilir.

Tablo 52'de bu değerin, 062 olduğu anlaşılmaktadır. Tucker-Lewis İndeks (TLI) iyi bir uyum için. 90 daha fazla olması önerilir, jenerik modelde bu değerin, 846 olduğu anlaşılmaktadır. Hoelter. 01 İndeksi veya Hoelter'ın kritik N değerinin 200'den fazla olması umulmaktadır. Jenerik modelimizde ise bu değerin 211 olduğu görülmektedir (Byrne, 2001; Dunn, Whalton and Sharpe, 2006; Schreiber et all, 2006).

Tablo 53'teki verilere bakıldığında demografik değişkenlerden yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvan ve tecrübenin sağlık personelinin algısıyla istatistiksel olarak jenerik modelde kontrol değişkenleri olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı anlaşılmaktadır (p≤

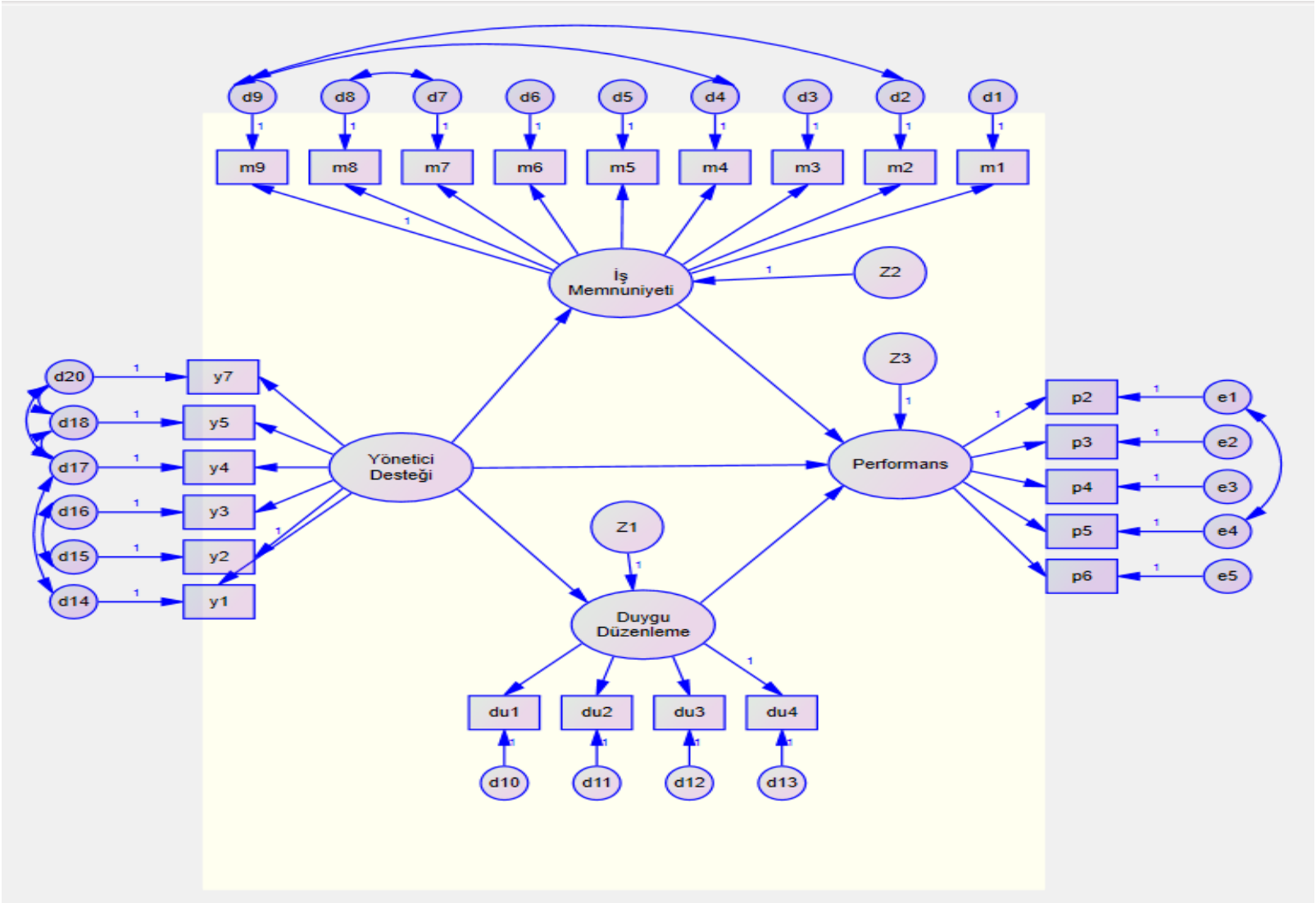
.05). Ancak sektör çeşidinin yani özel ya da kamu hastanesi oluşunun jenerik modelde performans algısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır (p=0.007). Ayrıca yönetici desteği gizli değişkenin (y6) altıncı ayağı (sorusu) da istatistiksel olarak anlamlılık testini sağlamadığından (p=0.708) model uyumu açısından bu revize modelde kullanılmamıştır.

Tablo 53. Regresyon Ağırlıkları Jenerik Model

			B	Stand B	S.E.	C.R.	P	Label
Duygu	<---	Yönetici	,354	,365	,044	8,101	***	par_53
memnuniyet	<---	yönetici	,810	,871	,057	14,292	***	par_54
performans	<---	duygu	,096	,121	,029	3,274	,001	par_20
performans	<---	yönetici	,143	,186	,072	1,999	,046	par_21
performans	<---	memnuniyet	,432	,527	,083	5,207	***	par_22
performans	<---	cinsiyet_1	,007	,001	,043	,151	,880	par_23
performans	<---	yas_1	-,004	-,015	,039	-,103	,918	par_24
performans	<---	medeni_1	,005	,001	,048	,099	,921	par_25
performans	<---	egitim_1	,044	,047	,037	1,176	,239	par_26
performans	<---	unvan_1	-,002	,010	,016	-,113	,910	par_27
performans	<---	tecrube_1	,015	,037	,025	,615	,539	par_28
performans	<---	department_1	,121	,087	,045	2,704	,007	par_29
p2	<---	performans	1,000	,572				
p3	<---	performans	1,419	,759	,098	14,426	***	par_1
p4	<---	performans	1,504	,841	,099	15,167	***	par_2
p5	<---	performans	,985	,591	,080	12,263	***	par_3
p6	<---	performans	1,311	,651	,100	13,112	***	par_4
du1	<---	duygu	1,000	,712				
du2	<---	duygu	1,080	,817	,056	19,218	***	par_5
du3	<---	duygu	1,059	,798	,056	18,881	***	par_6
du4	<---	duygu	,995	,773	,054	18,403	***	par_7
m9	<---	memnuniyet	1,000	,621				
m8	<---	memnuniyet	,822	,573	,063	12,977	***	par_8
m7	<---	memnuniyet	,727	,530	,060	12,165	***	par_9
m6	<---	memnuniyet	,967	,649	,067	14,347	***	par_10
m5	<---	memnuniyet	,919	,634	,065	14,071	***	par_11
m4	<---	memnuniyet	,523	,388	,057	9,245	***	par_12
m3	<---	memnuniyet	1,148	,737	,073	15,778	***	par_13
m2	<---	memnuniyet	1,063	,713	,069	15,412	***	par_14
m1	<---	memnuniyet	,788	,504	,068	11,640	***	par_15

			B	Stand B	S.E.	C.R.	P	Label
y5	<---	yönetici	1,107	,771	,058	18,987	***	par_16
y4	<---	yönetici	1,106	,754	,060	18,578	***	par_17
y3	<---	yönetici	1,161	,803	,059	19,709	***	par_18
y2	<---	yönetici	1,173	,794	,060	19,517	***	par_19
y6	<---	yönetici	,020	,015	,053	,374	,708	par_51
y7	<---	yönetici	1,000	,698				
y1	<---	yönetici	1,188	,783	,062	19,253	***	par_52

Şekil 8. Jenerik Model



6.2.2. Revize Model

Jenerik model için iyilik uyum değerleri incelendiğinde Ki kare ($\chi 2$) değerleri önem arz etmektedir. Ki karenin bağımsızlık derecesine oranı ($\chi 2/df$) 3 ya da daha az olmalıdır. Tablo 54'ten de anlaşılacağı üzere bu değer 4,3 civarındadır. Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ,90 veya daha fazla olmalıdır. Yine tablo 74'e bakıldığında bu değerlerin NFI için, 864 ve CFI için bu değerin, 892 olduğu gözlemlenmektedir. İyilik uyum indeksi (GFI) için de değerin, 90 veya daha fazla olması tercih edilmektedir.

Yakınlaşmanın kök-ortalama karesinin hatası (RMSEA) .08 veya daha küçük olması tercih edilir. Tablo 56'da bu değerin, 069 olduğu anlaşılmaktadır. Tucker-Lewis İndeks (TLI) iyi bir uyum için. 90 daha fazla olması önerilir, revize modelde bu değerin,878 olduğu anlaşılmaktadır. Hoelter. 01 İndeksi veya Hoelter'ın kritik N değerinin 200'den fazla olması umulmaktadır. Revize modelimizde ise bu değerin 196 olduğu görülmektedir (Byrne, 2001; Dunn, Whalton and Sharpe, 2006; Schreiber et all, 2006).

Tablo 54. Revize Model

İndeks	Kriter	Jenerik Model	Revize Model
Chi-square ($\chi 2$)	Ne kadar küçük ise o kadar iyidir	1615,88	1156,159
Bağımsızlık derecesi (df)	≥.0	438	267
Olasılık (P)	Değer ≥.05	.000	.000
Likelihood Ratio ($\chi 2$ /df)	≤ 2; ≤ 3; ≤ 4	3,689	4,330
İyilik uyum indeksi (GFI)	>.90	.993	,871
Adjusted GFI (AGFI)	>.90	.980	,842
Tucker Lewis Index (TLI)	.90 ≤ değer < .95; kabul edilebilir	,846	,878
Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)	≥ .95; iyi	,873	,892
Normlu uyum indeksi (NFI)	.90 ≤ değer < .95; kabul edilebilir	,692	,864
Yakınlaşmanın kök-ortalama karesinin hatası (RMSEA)	≥ .95; iyi	,062	,069
Olasılık (p or p-close)	>.90	,000	,000
Hoelter'in Kritik Sayısı N (CN)	≤ .05; iyi.05 < değer ≤ .08	211	196

Tablo 54'ten de anlaşılacağı modeller arasındaki uyum değerlerine bakıldığında Revize modelde kısmen bir iyileşmenin olduğu fakat revize modelin genel uyumuna

bakıldığında bir takım indekslerin hala zayıf olduğu anlaşılmaktadır (χ2 /df, TLI ve CFI gibi).

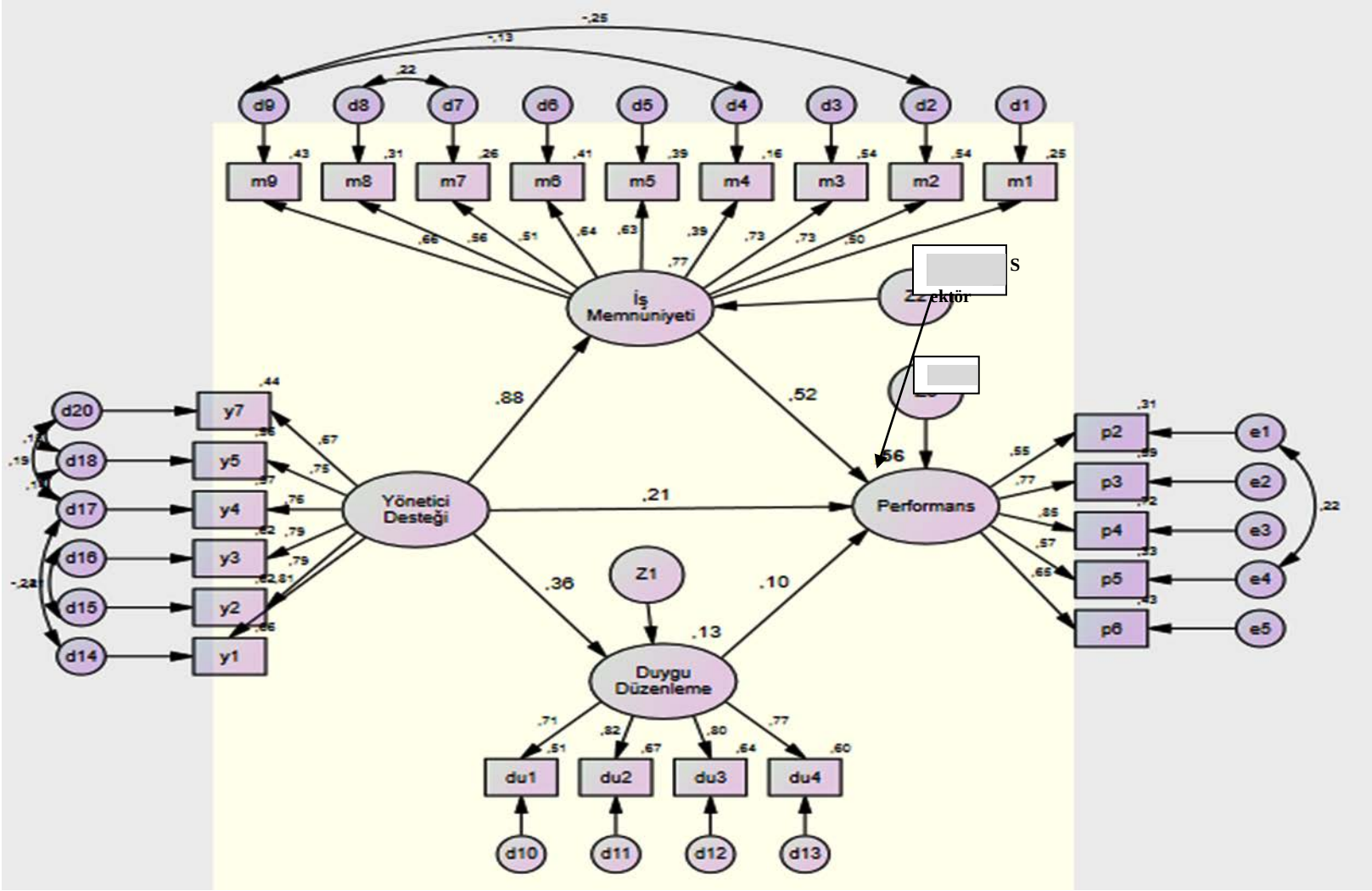
Tablo 55. Regresyon Ağırlıkları (Revize Model)

			B	Stand.B	S.E.	C.R.	P	Etiket
duygu	<---	yönetici	,355	,367	,043	8,197	***	par_23
memnuniyet	<---	yönetici	,807	,878	,056	14,360	***	par_24
performans	<---	duygu	,095	,120	,029	3,236	,001	par_19
performans	<---	yönetici	,148	,193	,074	1,991	,046	par_20
performans	<---	memnuniyet	,433	,520	,087	5,002	***	par_21
performans	<---	department_1	,107	,077	,043	2,463	,014	par_25
p2	<---	performans	1,000	,573				
p3	<---	performans	1,418	,760	,098	14,494	***	par_1
p4	<---	performans	1,501	,841	,099	15,233	***	par_2
p5	<---	performans	,985	,591	,080	12,315	***	par_3
p6	<---	performans	1,308	,651	,099	13,161	***	par_4
du1	<---	duygu	1,000	,712				
du2	<---	duygu	1,079	,817	,056	19,240	***	par_5
du3	<---	duygu	1,057	,797	,056	18,886	***	par_6
du4	<---	duygu	,994	,773	,054	18,421	***	par_7
m9	<---	memnuniyet	1,000	,617				
m8	<---	memnuniyet	,812	,562	,064	12,705	***	par_8
m7	<---	memnuniyet	,711	,516	,060	11,822	***	par_9
m6	<---	memnuniyet	,968	,646	,068	14,218	***	par_10
m5	<---	memnuniyet	,928	,636	,066	14,041	***	par_11
m4	<---	memnuniyet	,526	,388	,057	9,225	***	par_12
m3	<---	memnuniyet	1,149	,733	,074	15,618	***	par_13
m2	<---	memnuniyet	1,079	,719	,070	15,403	***	par_14
m1	<---	memnuniyet	,797	,506	,068	11,643	***	par_29
y7	<---	yönetici	1,000	,701				
y5	<---	yönetici	1,102	,771	,057	19,205	***	par_15
y4	<---	yönetici	1,155	,791	,060	19,406	***	par_16
y3	<---	yönetici	1,119	,777	,058	19,312	***	par_17
y2	<---	yönetici	1,129	,768	,059	19,097	***	par_18
y1	<---	yönetici	1,205	,798	,062	19,569	***	par_22

Tablo 55 ve Şekil 9 incelendiğinde kontrol değişkenlerinden yani demografik değişkenlerden sadece çalışılan hastanenin (sektör türünün) performans algısı üzerinde bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca Tablo 55'te her bir gizli (latent) değişkenin performans algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Nihai olarak revize modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelerken her bir değişkenin bağımlı değişken üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri incelenmiş bu bağlamda standardize eş etkenler kullanılmıştır.

Şekil 9. Yapısal Eşitlik Modeli (Revize Model)



6.2.3. İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği, Duygu Düzenleme ve Performans Ölçeği için revize model (standardize değerler)

Standardize eş etkenler (B) değerleri (regresyon ağırlıkları) Şekil 8'de ondalık dilimlere yuvarlanmış şekilde yansıtılmıştır. İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği, Duygu Düzenleme ve sektör değişkenlerinin eş etkenleri incelendiğinde sektör (.08), Duygu Düzenleme (.10), Yönetici Desteği (.21) ve İş Memnuniyeti (.52) değişkenlerinin performans üzerine etkilerinin istatistiksel olarak kayda değer olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken önemli bir diğer husus da yönetici desteğinin memnuniyete etkisinin (.88) duygu düzenlemeye etkisinden (.36) çok daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetici desteğinin hem duygu düzenleme hem de memnuniyet üzerinden performansa dolaylı etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre araştırma hipotezlerinin tümü desteklenmiştir. İş memnuniyeti, yönetici desteği ve duygu düzenleme kabiliyeti değişkenlerinin tümü örgütsel performans algısında ki varyansın % 56'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide olduklarını göstermektedir ($p< 0.05$).

YEDİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SORULARININ ANALİZİ VE TARTIŞMASI

Bu bölümde Beşinci ve Altıncı bölümlerdeki istatistiksel sonuçlar eşliğinde araştırma soruları ve bu sorulara bağlı hipotezlerin analizleri yapılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma analizleri sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgularla ilgili yorum ve değerlendirmeler, araştırmanın teorik ve alan araştırması ile ilgili sonuçlar ve önerilerin ilgili görüş ve değerlendirmelerine yer verilecektir.

Hipotezlerin test edilmesinde sonra verilerin demografik değişkenlerle birlikte Anova testi, t-testi ve tanımlayıcı istatistiki bilgiler ışığında analiz edilmesiyle bazı bulgular elde edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli ile hipotezlerin doğrulanmasından sonra demografik değişkenlerin yapılan bilimsel testler sonucunda iş memnuniyeti, yönetici desteği, duygu düzenleme ve örgütsel performans algısı arasında ilişki incelendiğinde bazı demografik değişkenlerin anlamlı pozitif ilişki içerisinde olduğu, fakat aynı zamanda bazı demografik değişkenler ile latentler arasında ilişki olmadığı da tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerle aralarında pozitif ilişki bulunsun veya bulunmasın bütün bulguların anlatılmasının gerekli olduğunu düşünüyoruz. Çünkü demografik değişkenlerle pozitif ilişki içerisinde olan latentlerin anlatılması nasıl önemli ise aksi yönde aralarında ilişki

olmamış olması da önemli olmaktadır. Çünkü bazı demografik değişkenler ile latentler arasında ilişki olmaması da bir bulgudur. Bundan dolayı bütün bulgular ilişki türüne göre aşağıda gösterilecektir;

Bu bölümde hipotezler ve bulgular tartışılırken ulusal veya uluslararası benzer veya yakın araştırmalara da değinilmiştir. Bundan dolayı bütün tartışma ve benzer alan çalışmalarının örneklenmesi bu bölümde yapılacaktır

7.1. ARAŞTIRMA SORUSU 1

Araştırma Sorusu-1- *Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, görev ünvanı,) bunların (a) yönetici desteği algıları indeksi, (b) iş memnuniyeti algıları indeksi (c) örgütsel performans algıları indeksi, (d) duygu düzenleme indeksi arasında herhangi bir ilişki var mıdır?*

Hipotez 1.1 ***Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, görev ünvanı,) bunların (a) yönetici desteği algıları indeksi, (b) iş memnuniyeti algıları indeksi (c) örgütsel performans algıları indeksi ve (d) duygu düzenleme indeksleri arasında herhangi bir ilişki var mıdır?***

Bu hipotezi incelemek için demografik değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında anaova ve t-testi yapılarak analiz yapılacaktır. Bu hipotezi açıklayabilmek için aşağıda gösterilen ilişkileri açıklamak gerekecektir.

- Yaş ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yaş ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yaş ile duygu düzenleme arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Yaş ile örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki vardır
- Cinsiyet ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Cinsiyet ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki vardır.

- Cinsiyet ile duygu düzenleme arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Cinsiyet ile örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Eğitim durumu ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Eğitim durumu ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Eğitim durumu ile duygu düzenleme arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Eğitim durumu ile örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Görev ünvanı ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Görev ünvanı ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Görev ünvanı ile duygu düzenleme arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Görev ünvanı ile örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Mesleki tecrübe ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Mesleki tecrübe ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Mesleki tecrübe ile duygu düzenleme arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Mesleki tecrübe ile örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Öncelikle desteklenmeyen olanları daha sonra ise desteklenen demografik değişkenleri açıklayacağız.

7.1.1. Desteklenmeyen Bağımlı-Bağımsız Değişkenler

Bu bölümde demografik değişkenler ile yönetici desteği, iş memnuniyeti, örgütsel performans algısı ve duygu düzenleme becerisi arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemeyenler gösterilecektir;

- *Yaş ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır*
- *Yaş ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki vardır*
- *Yaş ile örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *Cinsiyet ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır*
- *Cinsiyet ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *Cinsiyet ile örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.*
- *Eğitim durumu ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır*
- *Eğitim durumu ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki vardır*
- *Eğitim durumu ile örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki vardır*
- *Görev ünvanı ile duygu düzenleme arasında pozitif bir ilişki vardır*
- *Görev ünvanı ile örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki vardır*
- *Mesleki Tecrübe İle Duygu Düzenleme Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır*
- *Mesleki Tecrübe İle Örgütsel Performans Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır*

Yukarıda yazılan ve aralarında ilişki olmayan demografik değişkenler ile bağımlı değişkenler aşağıda incelenecektir.

Yaş İle İş Memnuniyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 17'deki verilere göre yaş guruplarıyla iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Yani, meslekte yeni olanlar (20-30 yaş), mesleki tecrübesi iyi olduğu farz edilenler (31-40), oldukça tecrübeli

varsayılanlar (41-50) ve meslekte ileri yaştaki (+50) personel arasında iş memnuniyeti açısından herhangi bir istatistiksel veri olarak iş memnuniyeti adına anlamlı bir değişikliğin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Anova testi analizi sonucunda (F=1.456; P=0.23) bulunmuştur.

Uluslararası benzer çalışmalarla ilgili yapılan literatür araştırmalarında, KhaMlub ve diğ. (2013) Laos'ta 164 sağlık çalışanıyla yapmış olduğu araştırmada daha yaşlı olan personelin iş memnuniyetinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Yani yaş olarak üç kategoriye ayırdıkları personelin arasında gençler (≤ 30) memnuniyet skoru (70-88), orta yaşlıların (31–40) memnuniyet skoru (80–92) ve ileri yaştaki (≥ 41)personelin memnuniyet skorunu (82–90) olarak tespit etmişlerdir. Bu konuda bilim insanları sağlık çalışanlarının yaşları arttıkça iş dinamiklerine daha yatkın ve hâkim olduklarından dolayı tecrübe kazanarak iş durumlarına ona göre daha olumlu cevap verebildiklerini bu yüzden de memnuniyet skorlarının daha fazla olduğu sonucuna varmışlardır.

Shah ve diğerleri (2003) Kuveyt'te beş farklı devlet hastanesinden 500 hemşireyle yapmış oldukları anket çalışması sonucunda, 30 yaş üstündeki sağlık çalışanlarının iş memnuniyetinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Age 0.212** 0.001). Araştırmacılar bunu biraz da gelişmekte olan ülkelerdeki yaşı ilerlemiş insanların iş bulma konusunda gelişmiş ülkelere nazaran daha az olduğunu bu yüzden yaşı ilerlemiş hemşirelerinin işlerine daha sıkı sarılıp memnuniyet duygusu geliştirdiklerine bağlamışlardır.

Mitchell, Levine ve Pozzebon (1990) Amerika Birleşik Devletlerinde, ülke genelini temsil edecek şekilde oluşturulan örneklemden 787 ücretli ve maaşlı çalışan deneklere uygulanan anketler sonucu elde edilen verileri kullanmışlardır. Bu bilim insanlarının istatistiksel analizinde yaşın bir değişken olarak tek başına iş memnuniyetiyle bir ilişkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır.

Benzer şekilde Kavanaugh, Duffy ve Lilly, (2006) sağlık çalışanları arasında yapmış oldukları çalışmada yaş değişkeninin iş memnuniyetine etkisinin sınırlı miktarda olduğu sonucuna varmışlardır.

Ülkemizde yapılan sınırlı çalışmalardan birinde Pala, Eker ve Eker (2008) Sağlık personelinin demografik değişkenlerinin iş memnuniyetine etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmacılar Bursa ilinde iki kamu ve bir özel hastane olmak üzere 443 sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada anket düzenlemişlerdir. Yapılan bu araştırmadaki regresyon analizleri sonucunda sağlık çalışanlarının yaşıyla genel iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu saptamışlardır.

İş memnuniyetini etkileyen faktörlerin aynı zamanda işten memnuniyetsizliği etkileyen faktörler olması beklenen bir durumdur. Yukarıda bahsi geçen ve işten memnuniyeti etkileyen faktörlerin olumsuz olması halinde işten memnuniyetsizliğin oluşması beklenir. Çalışanların iş memnuniyetlerini ve memnuniyet seviyelerini etkileyen faktörler meslek gruplarına göre farklılık gösterebilir. Duran ve Çelik'in yaptığı araştırmaya göre, polislerin iş memnuniyeti üzerinde yapılan bir çalışmada ise en önemli unsurlar: çalışılan birim, eğitim seviyesi ve polis olma nedenidir. Bununla birlikte yaş, cinsiyet, rütbe, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik unsurların polislerin iş memnuniyeti üzerinde etkisi bulunamamıştır (Duran ve Çelik, 2011).

Diğer bazı meslek gruplarıyla karşılaştırıldığında, mesela polislik mesleğinde, yaş ve meslek davranışları arasında ciddi bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu tür meslek gruplarında göreve yeni başlayan polislerin biraz daha televizyon tipi polislik davranışı sergiledikleri görülmüş. Orta yaş grubunda olanların ise olaylara iyimser baktıklarını tespit etmişlerdir. İleri yaştaki personelin olaylara biraz daha alaycı yaklaştıklarını ve bir nevi olaylara karşı (her zamanki gibi bir iş olarak veya eski tas eski hamam-business as usual) tarzında bir tavır sergiledikleri gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Muir, 1977; Broderick, 1977).

Cano ve Harris (1992) öğretmenlerle ilgili olarak yaptıkları araştırma sonucunda iş memnuniyeti ile yaş arasında bir ilişkinin bulunmadığını belirtmişlerdir.

Sağlık personeli arasındaki yaş ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar değerlendirildiğinde bu araştırmaların karma sonuçlar verdiği görülmektedir. Bununla birlikte, incelenen ulusal ve uluslararası çalışmalarda yaş ile iş memnuiyeti arasında genel itibariyle pozitif bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. Ancak, mevcut

araştırmamızda sağlık personelinin yaşıyla iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasının nedenlerinden biri bölgesel farklılıklar ya da tarafımızca tespit edilemeyen ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen farklı değişkenlerin olabileceği gerçeğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla ülke genelinde özellikle de bölgesel olarak Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerinde benzer çalışmaların sayısın artmasıyla birlikte bu iki değişken arasındaki ilişki yeterince irdelenebilecektir.

Ancak bu araştırmada aralarında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ama literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların birçoğunda yaş ile iş memnuniyeti arasında istatiksel anlamda pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun nedeni ise şu olabilir, araştırmamıza konu olan deneklerimizin yaşlarının genç olduğu görülmektedir. Genç deneklerin olması literatüre kazanılmış olan yaş ile birlikte iş memnuniyeti de artar hipotezini aslında desteklemektedir. Araştırmamızda deneklerimizin genç olması yaş ile iş memnuniyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki olmadığını doğal olarak ortaya koymakla yaş ile iş memnuniyeti arasında yaş ilerledikçe memnuniyet artar savını da dolaylı desteklemiş olacaktır. Ayrıca, Güneydoğu veya Doğu Anadolu bölgesinde hemen hemen her kurumda olduğu gibi sağlık sektöründe de bölge insanı dışında gelen insanların birçoğu bazı sebeplerle gelmektedir. Örneğin; ilk atama, zorunlu atama, eş durumu ataması, aile fertlerinin herhangi birisinin öğrenim durumlarından dolayı atama veya devletin kadro imkânlarının daha kolay verildiği bir yer olarak veya bununla birlikte kariyer basamaklarını daha kolay çıkabileceği düşüncesi gözönüne alındığında bu faktöründe etkilemiş olabileceği de düşünülmektedir.

1707 kamu çalışanı üzerinde yaş ile iş memnuniyeti arasında ki ilişkiyi inceleyen Lee ve Wilbur (1985) yaşın ilerlemesiyle iş memnuniyetinin arttığını bulmuşlardır.

Mohammed, F., ve Eleswed, M., (2013) iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında demografik değişkenlerin etkisini incelemiş, bu değişkenlerden cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe eğitim düzeyi ile görev ünvanının iş memnuniyeti herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır

Bu çerçevede bizim çalışmamızda 16-20 yıl iş tecrübesine sahip deneklerin hem iş memnuniyeti hem de yönetici desteği algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Bu konunun ayrıca ilerde değerlendirilmeye alınması araştırmacılar içinde önemli olacaktır. Gelecekte yapılacak araştırmalar bölgesel olarak veya daha önce bahsedilen farklı etkenlerin yaş ile iş memnuniyeti arasında ki pozitif ilişkiyi anlamayı amaçlamalıdır. İş çeşitleri, etnik köken, kurumsal, atama, eğitim, sağlık gibi nedenlerle birlikte bölgesel faktör ve kültürel geçmişten örnekler getirerek daha fazla çeşit içeren testler bu konuda aydınlatıcı olacaktır.

Araştırmamızda deneklerin daha çok genç olması bazı sonuçları da etkileyebileceği düşünülmektedir. Örneğin, genç yaştaki bir hemşirenin kariyerlerine yeni başlarken birçok zorluk ve ağır hastalarla karşılaşmasında ki mücadelesi buna bağlanabilir.

Yaş İle Yönetici Desteği Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 18' de ki verilere göre yaş ile yönetici desteği arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yani yaş olarak yeni olanlar (20-30 yaş), mesleki tecrübesi iyi olduğu farz edilenler (31-40), oldukça tecrübeli varsayılanlar (41-50) veya meslekte ileri yaştaki (+50) personelin yaşı ile yönetici desteği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir değişikliğin bulunmadığı anlaşılmaktadır, anova testi analizi sonucunda (F= 0.209; P=0.89).

Literatürde benzer çalışmalarda, Tsui, Xin and Egan (1995b) un yaptıkları araştırmada astların üstlerden daha yaşlı olduğu durumlarda yaşlı olan astın üstten daha az destek aldığını, üstün ise ast olandan daha az sadakat ve bağlılık gösterdiğini, bu iki durumda birbirine karşı daha az sevgi göstereceğini söylemişlerdir

Tsui ve diğ. (2002) in yaptığı araştırmada aynı yaştakilerin birbirine karşı daha olumlu davrandığını, farklı yaştakilerin ise birbirine karşı daha az olumlu davranış sergilediklerini söylemiştir. Bu konuyla ilgili yine başka bir çalışma olan Mc Pherson & Smith-Lovin, (1987) un yaptıkları araştırmada, aynı yaşlarda olanların birbirine daha çok destek olma düşüncesini aynı geçmişe sahip, aynı tecrübeye ve aynı değerlere sahip olmalarından kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Judge and Ferris (1993) tarafından yapılan araştırmada ast ve üst arasında ki yaş farklılığının yöneticinin bir parçası olan astın üzerinde pozitif etkisinin daha az olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Yapılan literatür araştırmasında yaş ile yönetici desteği algısı arasında pozitif bir ilişki olmadığı görülmektedir, sağlık personeli arasındaki yaş ve yönetici desteği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar değerlendirildiğinde bu araştırmaların değişik sonuçlar verdiği görülmektedir. Bununla birlikte, incelenen ulusal ve uluslararası çalışmalarda yaş ile yönetici desteği arasında genel itibariyle pozitif bir ilişkinin bulunmadığı söylenebilir. Çünkü mevcut araştırmamızda da sağlık personelinin yaşı ile yönetici desteği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması durumu da uluslararası yapılan araştırmalarla uyumluluk göstermektedir. Yukarıda bahsedilen araştırmalarda genellikle yaş farkının pozitif etkilerinin olmadığı, sadece aynı yaştaki astların veya aynı yaştaki ast ile üstün birbirine destek verdiği veya daha yaşlı olan astın genç olan üstüne karşı daha iyi ilişkiler içerisinde olduğu ifade edilmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen farklı değişkenlerin olabileceği gerçeğini ortadan kaldırmaz. Ancak bu yapılan araştırmaların ise yönetici desteğinin yaş ile pozitif bir ilişki içerisinde olmadığını göstermektedir.

Ancak çalışmamızda yönetici desteği algısı düşük olan doktorların yaşlarının %50.2 sinin 20-30 yaş aralığında, % 33.8 inin ise 31-40 yaş aralığında olması genç olduklarını göstermektedir. Genç yaşta olmaları yönetici desteği algısını etkilediği düşünülmektedir.

Yaş İle Örgütsel Performans Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 21'de örgütsel performans ile yaş arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bu tabloda ki verilere göre yaş ile örgütsel performans arasında istatiksel anlamda herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamıştır. Bu testte de F değeri çok düşük bulunmuştur ve bu değer yaş ile deneklerin örgütsel performans algıları arasında hiçbir ilişki olmadığını göstermektedir. (F=1.108; P=0.173).

Van der Heijden BI ve diğ. (2010) nin üç kuzey Avrupa ülkesinin bilgi ve iletişim teknoloji sektörlerinde toplam 788 denek üzerinde yapmış oldukları araştırmada,

yöneticilerin yaşlı veya genç olarak aralarındaki yaş farklılığının astlarına yönelik performans üzerinde etkisi olmadığını, hatta yöneticinin mevcut uygulamalarına dahi etkisinin olmadığını bulmuşlardır.

Vecchio, Robert P, (1993) un 292 tane okul öğretmeni arasında yaptığı yöneticiler ve astları arasında ki yaş farklılığının performans üzerinde etkisi olup olmadığı yönünde ki araştırmasında aksine astlardan daha yaşlı olanların kendi yöneticilerinden daha iyi ilişkiler ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin ve astların arasında ki yaş farklılığının performans üzerinde pozitif bir etkisi olmadığını da bulmuşlardır. Aslında bu çalışma daha yaşlı astlara olan negatif bakış açısını da yani önyargıyı da ortadan kaldırmıştır.

Ng, Thomas W. H. ve Feldman, Daniel C. (2008) tarafından yapılan yaş ile iş performansının 10 boyutu arasındaki ilişki adlı araştırmalarında yaş demografisinin çalışanın esas görev performansı, üreticiliği ve eğitim programlarında ki performansı ile hiç ilgisinin olmadığını söylemişlerdir.

Uluslararası araştırmalar da görüldüğü gibi yaş ile performans arasında herhangi bir pozitif ilişki görülmemiştir. Literatürde de bu iki değişken arasında pozitif ilişki olduğuna dair araştırmaların varlığına veya böyle bir bulgu olup olmadığına rastlanılmamıştır. Araştırmamızda ki verilere göre yaş ile örgütsel performans arasında istatiksel anlamda pozitif ilişki bulunamamıştır, bu da şu demektir, genç insanlarda iş performansı veya örgütsel performans algısı daha yüksektir diyemiyoruz. Literatürde de aynı sonuçlar olduğundan yaş ile performans arasında bir paralellik bulunmamaktadır. Aslında aralarında ilişki olmayan bu bulguyu uluslararası çalışmalar da desteklemektedir.

Cinsiyet İle İş Memnuniyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 22'de verilere göre çalışanların cinsiyeti ile iş memnuniyetinin arasında istatiksel anlamda herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Alınan değerler cinsiyetler arasında farklılık göstermemektedir. Yapılan *t*- testi analizinde (t-testi= 0.387 P=0.699) önem derecesinde çıktığından anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Cinsiyetin iş memnuniyeti üzerinde etkisinin olup olmadığı hususu ile ilgili olarak bu ilişkinin örgütlerin son zamanlarda kendi davranışlarının bir sorunu olarak tartışılmıştır (Goh et al. 1991; Mason 1995). İş memnuniyeti ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olup olmadığı yönünde yapılan birçok çalışmada ilgisiz ve farklı sonuçlar bulunmuştur. Bunların yanısıra bazı çalışmalarda da kadınların erkeklerden daha fazla iş memnuniyeti gösterdiği (Bartol and Worman 1975; Clark 1996) bazılarında ise daha düşük iş memnuniyeti seviyesi olduğu görülmüştür.

Azim, Mohammad Tahlil ve diğ.(2013) nin Bangladeş ülkesinde toplam 224 kişi üzerinde cinsiyet, medeni durum ve iş memnuniyeti arasında ilişki olup olmadığı yönünde yaptıkları araştırma sonucunda bu ülkede cinsiyet veya medeni durumun iş memnuniyeti ile aralarında herhangi bir pozitif ilişki olmadığını açıklamışlardır.

Neil, Cecily C., and William E. Snizek, (1988) in Avustralya federal federasyonundan toplam 801 denek üzerinde "iş memnuniyetinin yönlendiricisi olarak cinsiyet" konulu araştırmalarında, cinsiyetin herhangi bir şekilde ne iş karakteristiğinin algısı ne de iş memnuiyeti üzerinde etkisinin olmadığını açıkladılar.

Daha önceki yıllarda da yapılan araştırmalarda bazen kadınların bazen erkeklerin iş memnuniyeti seviyesinin farklı çıktığı görülmüştür (Hulin and Smith 1964; Weaver 1974; Forgionne and Peeters 1982). Bu değişik sonuçların elde edilmesinin sebepleri olarak gerek kadınların gerekse erkeklerin iş memnuniyeti seviyelerinin farklı çıkmasını çalışanların iş beklentilerine bağlamışlar. Örneğin bir bayan için sadece mutfak masraflarını çıkarması yeterken bir erkek için kariyer basamakları daha çok öne çıkmaktadır.

Clark (1997) yılında İngiltere'de yaptığı araştırmada bayanların erkeklere nazaran daha düşük maaş ve daha az sosyal yardım almalarına rağmen iş memnuniyetlerinin yüksek çıktığı görülmüş. Ama Clark'ın çalışmasıyla benzerlik gösteren Sloane ve Williams (2000) ın araştırmalarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada erkeklere nazaran daha düşük ücret alan bayanların iş memnuniyeti seviyelerinin yüksek çıkmasını ise işin karakteristik yapısına veya onların iş memnuniyetine değil tam aksine bayanların düşük beklentilere sahip olmasından kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Dağdeviren N., ve diğ. (2011) Trakya Üniversitesinde çalışan tüm akademik personelin sosyodemografik özellikleri ile iş memnuniyeti düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılmasında 560 akademik personel üzerinde anket çalışması yapılmış. Bulunan sonuçlara göre, öğretim elemanlarının cinsiyeti ile iş memnuniyeti seviyeleri arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Pearson $\chi 2 = 0.362$; $p=0.548$).

Tekin Ç. ve Diğ. (2014) Malatya İl Merkezinde Çalışan Aile Hekimleri ile Aile Sağlığı Elemanlarının, Aile Hekimliği Uygulaması Hakkındaki Görüşleri, İş Doyumu Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler ile ilgili yaptıkları çalışmada 276 denek üzerinde anket uygulamışlardır. Araştırma sonucuna göre, araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine göre genel iş memnuniyetinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışma durumu ve hizmet süresi değişkenlerine göre aldıkları puanların iş memnuniyeti puan ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bilgiç (1998) in yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş memnuniyeti seviyesinde farklılığa yol açmadığını belirtmektedir.

Bu araştırmada Bonferroni tekniği ile kadınlarla erkeklerin cinsiyet olarak kıyaslandığında iki cinsiyetin iş memnuniyeti değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür.

Araştırmalar çok farklı sonuçlar göstermiştir. Bundan dolayı net ve kesin olarak cinsiyet ve iş memnuniyeti arasında bir pozitif ilişki olduğunu söylemek mümkün görülmemmektedir. Bizim yaptığımız çalışmanın daha önce yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlarla aynı şekilde paralellik gösteren bir sonuç vermiştir. Ve aralarında herhangi pozitif bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Cinsiyet İle Yönetici Desteği Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 23`te ki verilere göre cinsiyet ile yönetici desteği algısı indeksi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. İkisi arasındaki yapılan t-testi

analizinde önem derecesi (t-testi= 0.155 p=0,877) çıktığından aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu konuyla ilgili yaptığımız araştırmada cinsiyet ve yönetici desteği ilişkisini ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Genellikle yapılan araştırma türleri arasında yöneticilik ilişkisinin cinsiyet üzerinde etkisi, yöneticinin cinsiyetinin çalışanlar üzerinde etkisi veya çalışanların hangi cinsiyete sahip yöneticilere daha çok uyum sağladığı yönünde yapılmıştır.

Bizim çalışmamız ise doğrudan cinsiyet ile yönetici desteği algısı arasında pozitif bir ilişki olup olmadığı yönünde ölçüm yapılmış ve bundan dolayı cinsiyet ile yönetici desteği arasında istatiksel olarak anlamlı herhangi bir pozitif ilişki bulanmamaktadır. Bu açıdan alanda sınırlı çalışmalar olduğundan literatüre katkı sağladığımızı düşünmekteyiz.

Cinsiyet İle Örgütsel Performans Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 25'ten de anlaşılacağı üzere cinsiyet ile performans algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir değişikliğin bulunmadığı ortaya çıkmaktadır (t-testi= P=0.894).

Yaptığımız literatür araştırmasında genellikle cinsiyet ve performans arasında ilişki olup olmadığı ile ilgili yapılan araştırmaların performans değerlendirmesi yapılırken değerlendirmeyi yapanların cinsiyetinin gelişimsel ve yönetsel açıdan etkisi, bireysel performansın demografik değişkenlerle ilişkisi, performans değerlendirilmesi yapılırken cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği gibi alanlarda yapıldığı görülmektedir.

Literatürdeki performans değerlendirmesi ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle değerlendirmelerin araştırmaya konu olduğu ve bununla ilgili alınan sonuçlar ise yönetsel amaçla yapılan değerlendirmelerin gelişimsel amaçla yapılan değerlendirmelere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir (Jawahar ve Williams, 1997).

Genel itibariyle cinsiyetin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan çalışmalarda kadınların erkeklerden daha düşük puanlar aldığı görülmektedir (Varma ve Stroh, 2001)

Yelboğa, A. (2006) nın finans sektöründe "kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi" konusunda sektörde faaliyet gösteren bir firmada 177 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada belli sonuçlara vardığı. Korelasyon analizleri yaparak kişisel performansın özellikle eğitim durumu dışında ki cinsiyet, yaş ve kıdem ile pozitif ilişkisi olduğu görülmüştür.

Literatürde farklı amaçlarla verilen performans değerlendirme puanlarının cinsiyete veya değerlendirme hatalarına göre değiştiğini gösteren birçok çalışma mevcuttur (Curtis, Harvey ve Ravden, 2005; McIntyre, Smith ve Hassett, 1984).

Ancak bizim yaptığımız çalışma cinsiyet ile örgütsel performans algısı arasında doğrudan pozitif bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Yaptığımız çalışmayla cinsiyet ve örgütsel performans algısı arasında istatiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki bulunmamaktadır. Bundan dolayı literatürde bu alanla ilgili yapılmış bir çalışmaya rastlanılmadı. Eğer yapılmış ise çok az sayıda yapılan bu alana mevcut yapılan bu çalışmayla katkıda bulunulacaktır.

Eğitim Durumu İle İş Memnuniyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 26'da eğitim durumu ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki gösterilmiştir. Burada tek yönlü Anova testi uygulanmıştır. Bu testte de F değeri çok düşük bulunmuştur ve bu değer eğitim durumu ile deneklerin iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir (F=0.065 P=0.937).

Eğitim duurmu ile iş memnuniyeti arasında bonferroni tekniği kullanılarak yapılan karşılaştırmada ise lise mezunu ile yüksek lisans mezunlarının iş memnuniyeti seviyelerinin birbirine yakın olduğu üniversite mezunlarının ise bu ikisinden daha düşük olduğu görülmüştür.

E. Üngüren, H. Ve diğ, (2010) Antalya ili Finike ve Kumluca ilçeleri sınırları içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde otel çalışanlarının iş memnuniyeti ve tükenmişlik düzeylerini tespit etmek, amacıyla toplam 181 denek üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların eğitim düzeylerinin, pozisyonlarının, yaşın, mesleki deneyimlerinin ve işletmedeki çalışma sürelerinin, tükenmişlik ve iş memnuniyeti düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını bulmuşlar.

Tokeri, B. (2007) İzmir'de faaliyet gösteren toplam 8 otel çalışma alanına alınmış ve Anova testi sonucuna göre, çalışanların iş memnuniyeti düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ($F=3,183$; $p=0,024$). *t*-testi sonucuna göre, çalışanların iş memnuniyeti düzeylerinin ise bu sektörde turizm eğitimi almayanların eğitim alanlardan daha yüksek değer aldıkları saptanmıştır ($t=2,334$; $p=0,020$) özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş memnuniyeti bakımından yine lise mezunlarının üniversite mezunlarından daha yüksek değer aldıkları görülmüştür.

Dağdeviren N., ve diğ. (2011) Trakya Üniversitesinde çalışan tüm akademik personelin sosyodemografik özellikleri ile iş doyumu düzeylerinin araştırılmasında 560 akademik personel üzerinde anket çalışması yapılmış. Eğitim durumu ile iş memnuniyeti arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Pearson $\chi 2 = 13.440$; $p=0.001$) . Özellikle eğitim düzeyi yüksek lisans olanların iş memnuniyeti düzeyinin en yüksek saptandığı görülmüştür. Öğrenim düzeyi yüksek lisans ve doktora olanların ortalama iş memnuniyeti düzeyi ise düşük saptanmıştır. Ancak bu alan akademik bir alan olduğundan araştırma görevlisi olarak yeni işe başlamış olan genç insanların kariyer basamaklarında ilerlerken memnuniyet derecesini yüksek bildirmiş olabileceği de düşünülmektedir.

Yıldırım, Z., ve diğ. (2015) Tekirdağ ilinde kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının iş memnuniyeti seviyelerinin tespiti amacıyla yaptıkları araştırmada 1074 sağlık personeline yönelik uyguladıkları anket sonucunda demografik bilgiler iş memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Eğitim düzeyi ile iş memnuniyeti arasında anlamlı farklılık bulmuşlardır ($p<0,05$). En yüksek iş memnuniyeti ilköğretim düzeyindeki sağlık personelinde, sonrasında lise mezunu, yüksek lisans ve doktora düzeyinde

görülmüştür. Eğitim düzeyi arttıkça ilköğretimden lisans düzeyine kadar iş memnuniyeti seviyesi düşmekte ve yüksek lisans ve doktorada ise tekrar yükselmektedir.

Tekingündüz, S., Ve Tengilimoğlu, D., (2013) Haziran 2011 tarihinde Bingöl Devlet Hastanesinde çalışan 516 denek üzerinde İş Memnuniyeti, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlemek ve demografik özelliklerine göre aralarında anlamlı ilişki olup olmadığını amaç edinmişler. Yaptıkları araştırmada, yöneticiler konusunda (ilköğretim-lisans-yüksek lisans-doktora-doktor tıpta uzmanlık) şeklinde kategorize edilmiştir. Lisans- yüksek lisans-doktora mezunlarının tatmin düzeyi diğer iki gruptan daha düşük, muhtemel ödüller konusunda ise lisans-yüksek lisans-doktora mezunlarının iş memnuniyeti düzeyi ilköğretim mezunlarından daha düşük, iletişim konusunda doktor-tıpta uzmanlık mezunlarının memnuniyet seviyesi ise diğer gruplardan daha yüksek bulunmuştur.

Bizim araştırmamızda ise;

Genel itibariyle bilinen bazı saptamalar vardır, bunlar eğitim arttıkça kariyer pozisyonlarında beklentinin yükselmesi, maaşının zammı beklentisi, görev ünvanlarında değişiklik, ünvana göre kadro açılması veya ihdas edilmesi, çalışma koşullarının daha da iyileştirilmesi, kişilerin bazı yetkilerle veya yürütlen bazı görevlerde baş olmak istemesi gibi hususların hepsi gözününe alındığında, iş memnuniyeti veya iş perfomansı üzerinde etkili olduğu birçok araştırmada ortaya konulmuştur.

İş memnuniyetinde ücret, yönetim anlayışı ve uygulanış biçimi, işin kişiye uygunluğu ve iş arkadaşları ile ilişkiler yanında yaşanılan bölgesel farklılıkların da etkili olabileceği düşünülmektedir.

Ancak bu çalışmada ilginç bir durum sözkonusudur, lise mezunlarının iş memnuniyeti algısı doktorlardan daha yüksek çıkmıştır. Doktorların yöresel etkenler veya maaş durumları veya yeterince yönetici desteği görmemelerinden de kaynaklanmış olabilir. Bu konuyla ilgili ilerde yapılacak araştırmalar daha aydınlatıcı olacaktır.

Literatürde yapılan araştırmalarda birçok farklı sonuç alındığı görülmüştür. Bu çerçeve de yaptığımız araştırmada eğitim düzeyi ile iş memnuniyeti arasında istatiksel olarak anlamlı herhangi bir pozitif ilişki bulunmadığı saptanmıştır. İleride yapılacak daha kapsamlı çalışmalarla bu husus daha da belirgin hale gelecektir.

Eğitim Durumu İle Yönetici Desteği Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 27'de eğitim durumu ile yönetici desteği arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bu testte de F değeri çok düşük bulunmuştur ve bu değer eğitim durumu ile deneklerin yönetici desteği algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. (F=0.008 P=0.99). Bununla birlikte eğitim durumları arasında hangisinin yönetici desteği algısı daha yüksektir sorusuna cevap vermek için Bonferrroni tekniği uygulandığında lise ve üniversite mezunlarında yönetici desteği algısı düşükken yüksek lisans mezunlarında yönetici algısı desteğinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Emhan, A. ve diğ. (2015) Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO)' ya ve Turkish Petroleum International Company (TPIC)'in Batman Bölge Müdürlüğü'nde çalışanlar üzerinde "Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama" konulu çalışma yapmışlar. İş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi arasında güçlü pozitif doğrusal bir ilişki olup olmadığını tespit amacıyla 234 kişi üzerinde yaptıkları bu araştırmada bazı demografik değişkenler arasında çeşitli farklılıklar tespit etmişlerdir. Çalışanların eğitim durumlarına göre iş memnuniyeti ($p<0,05$; F:2,956), yönetici desteği ($p<0,05$; F:4,369) ve personel güçlendirilmesi ($p<0,05$; F:2,943) düzey ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. İlköğretim mezunu olanların iş memnuniyeti, yönetici desteği ve personel güçlendirmesi skorları diğer eğitim durumu gruplarından daha yüksek çıkmıştır.

Literatürde yapılan araştırmada eğitim düzeyi ve yönetici desteği algısı arasında ilişki olup olmadığı yönünde sınırlı sayıda çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmayla ve ilerde yapılacak diğer çalışmalarla birlikte bu hipotezin doğruluğu daha da net olarak ortaya çıkacaktır.

Bonferroni tekniği ile yapılan analizde bizim çalışmamızda eğitim durumu yüksek lisans olanlar diğerleri arasında en yüksek yönetici desteği algısına sahiptir. Bu konunun da ilerde yeni çalışmalarla hangi nedenden dolayı olduğu da araştırılarak ortaya çıkabilecektir.

Eğitim durumu yüksek lisans olanların yönetici desteği algısının diğerlerinden yüksek olması ve doktorlarda bu algının diğerleirnin aksine düşük olması yaptıkları görev niteliği veya kendi yöneticileriyle aralarındaki yönetimsel veya sosyal ilişkilerin etkisinin olabileceği de değerlendirilmektedir.

Eğitim Durumu İle Örgütsel Performans Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 30'da eğitim durumu ile örgütsel performans arasındaki ilişki gösterilmiştir. Bu testte de F değerinin kritik değerin altında olduğu bulunmuştur. Bu değer eğitim durumu ile deneklerin örgütsel performans algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. (F=1.650 P=0.193)

Eğitim duurmu ile örgütsel perfomans algısı arasında bonferroni tekniği kullanılarak yapılan karşılaştırmada, lise mezunu olanların üniversite mezunlarından daha yüksek, yüksek lisans mezunlarının ise bu ikisinden daha yüksek örgütsel perfomans algısına sahip olduğu görülmüştür.

Yelboğa, A. (2006) nın finans sektöründe "kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi" konusunda sektörde faaliyet gösteren bir firmada 177 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, regresyon analizleri sonucunda eğitim durumu ile performans arasında pozitif bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Bu değişkenin incelenmesinde, araştırmamızda genel anlamda eğitim düzeyi ünivesite mezunu olanlar doktorlar olduğundan, doktorlar örgütsel perfomans algısına sahip en düşük katman olarak yine karşımıza çıkmıştır. Bu da şunu göstermektedir, doktorlar çalıştıkları çalışma koşullarından, yeterince yönetici desteği görememelerinden veya iş memnuniyetini arttıran faktörler olan parasal etmenlerin yeterince doyurucu olmadığı, bölgeyi etkisi altına alan terör olaylarından dolayı bu faktörlerden etkilendiği söylenebilir.

Literatürde yapılan incelemede sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Yine bu konuyla ilgili olarak ilerde yapılacak farklı çalışmalarla katkıda bulunulacağı değerlendirilmektedir.

Görev Ünvanı İle Duygu Düzenleme Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 35'de deneklerin unvanları ile duygu düzenleme seviyeleri arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 35'de gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksek değildir. Yani, deneklerin unvanları ile duygu düzenleme seviyeleri arasında istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (F=1.586 P=0.176). Literatür araştırmalarında bu alanla ilgili kısıtlı çalışmalara rastlanılmıştır

Görev Ünvanı İle Örgütsel Performans Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 36'de deneklerin unvanları ile örgütsel performans algıları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 37'de gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksektir. Yani, deneklerin unvanları ile örgütsel performans algıları arasında istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki yoktur (F=2.050 P=0.086)

Tablo 37'te uygulan Bonferroni örgütsel performans algısının en fazla memurlarda olduğu görülmektedir. En düşük seviyede ise diğer kategorisindeki çalışanlarda olduğu görülmektedir. Literatür araştırmalarında bu alanla ilgili sınırlı çalışmalara rastlanılmıştır.

Mesleki Tecrübe İle Duygu Düzenleme Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 42'de deneklerin mesleki tecrübeleri ile duygu düzenleme seviyeleri arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 42'de gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksek değildir. Yani, deneklerin mesleki tecrübeleri ile duygu düzenleme seviyeleri arasında istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (F=1.905 P=0,108). . Literatür araştırmalarında bu alanla ilgili kısıtlı çalışmalara rastlanılmıştır

Mesleki Tecrübe İle Örgütsel Performans Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 43'da deneklerin mesleki tecrübeleri ile örgütsel performans algıları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 43'te gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksek değildir. Yani, deneklerin mesleki tecrübeleri ile örgütsel performans algıları arasında istatistiki anlamda anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (F=1.624 P=0,166). . Literatür araştırmalarında bu alanla ilgili sınırlı çalışmalara rastlanılmıştır

7.1.2. Desteklenen Bağımlı-Bağımsız Değişkenler

Bu bölümde latentler ile demografik değişkenler arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren değişkenler yer alacaktır;

- *Yaş İle Duygu Düzenleme Arasında Pozitif İlişkisi Bir İlişki Vardır*
- *Cinsiyet-Duygu Düzenleme Arasında Pozitif İlişkisi Bir İlişki Vardır*
- *Eğitim durumu ile duygu düzenleme arasında Pozitif İlişkisi Bir İlişki Vardır*
- *Görev ünvanı ile iş memnuniyeti arasında Pozitif İlişkisi Bir İlişki Vardır*
- *Görev ünvanı yönetici desteği arasında Pozitif İlişkisi Bir İlişki Vardır*
- *Mesleki tecrübe ile iş memnuniyeti arasında Pozitif İlişkisi Bir İlişki Vardır*
- *Mesleki tecrübe yönetici desteği arasında Pozitif İlişkisi Bir İlişki Vardır*

Aşağıda aralarında ilişki olan demografik değişkenler ile bağımlı değişkenler incelenecektir.

Yaş İle Duygu Düzenleme Arasında Pozitif Bir İlişki Var

Tablo 19'da verilere göre yaş ile duygu düzenleme arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir. Tabloda ki değerlere göre F değeri 2.686'dir ve bu değerin şans eseri bulunmuş olma ihtimali de (yani p değeri) 0.046'tür. Yani significant üst değeri

olan p<0,05 ten düşük bir değerdir. (F= 2.686; P=0.046). Bu değerler yaş ile duygu düzenleme arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Tablo 20'de duygu düzenleme seviyelerinin yaşa göre dağılımı görülmektedir. Bu tabloda ki verilere göre daha yaşlı insanların duygu düzenleme becerilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Daha özellikli olarak hangi yaş grubunun duygu düzenlemesinin yüksek olduğu incelendiğinde, duygu düzenleme açısından en becerikli kişilerin 41-50 yaş aralığındakiler olduğu görülmektedir.

Yaş grupları arasında elde edilen verilere göre (20-30 ile 31-40) yas aralığındaki kişiler duygu düzenleme açısından birbirlerine çok yakın değerler içermektedir. Tablonun verileri bize Elli (50+) yaş üzeri kişilerin 41-50 yaş grubuna göre daha az becerikli, ama 41-50 yaş altındaki daha genç olan yaşlara göre daha becerikli görülmektedir. İstatistiksel anlamda 41-50 yaş arası kişilerin duygu düzenleme seviyeleri 20-30 yaş ve 31-40 yaş arası kişilerden istatistiki anlamda anlamlı seviyede (P =0.052 ve P=0.04) farklı görülmektedir.

Yeung DY ve diğ. (2011) nin 18-64 yaş arasında toplam 654 genç ve yaşlı denek üzerinde duygu düzenlemenin farklı yaşlardaki duygulara aracı etkisi yönünde yaptıkları araştırma sonucunda, bu araştırmada yaş demografisinin pozitif duygu ve bilişsel yeniden değerlendirme ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Ayrıca yaşlı ve gençler arasında hiçbir negatif duygu ve bastırma olmadığı da tespit edilmiştir.

Orgeta V.(2009) Duygu düzenleme becerisinde 40 yaşlı ve 40 genç denek üzerinde duygu düzenleme de zorluklar ölçeği ile anksiyete ve depresyonu rapor etme ölçümü üzerinde yapmış oldukları araştırmada; duygusal tepkilerin kabulü ve farkındalığı açısından yaşlı ve genç yetişkinler arasında hiç bir fark olmadığı görülmüştür. Genç deneklerde yaşlı olanlara göre duygu düzenlemede ki zorlukların daha fazla görüldüğünü gösteren yüksek skorlar çıkmıştır. Yaş seviyesinin yükselmesiyle duygusal düzenleme stratejilerinin de arttığı ve duygularda daha berraklık oluştuğu görülmüştür.

Fredda Blanchard-Fields ve diğ. (2004) günlük problemlerin üstesinden gelmek için duygusal düzenleme stratejilerinde yaş farklılıkları konusunda araştırma yapmışlar. Bu

araştırmada denekleri 3 gruba ayırarak 18-39 yaş aralığında, genç yetişkin olarak 35 bayan ve erkek, orta yaş yetişkinlerde 31 bayan ve erkek, yaşlı kategorisinde ise 40-64 yaş aralığında 38 bayan ve erkek ve çok yaşlı kategorisinde 65- ve üstü olarak araştırma konusu yapmıştır. Bu araştırma sonunda orta yaş yetişkinlerin karşılaştıkları duygu zorluklarında daha fazla proaktif eğilimde oldukları, oysa genç ve yaşlı olanların daha pasif yaptıkları gözlenmiştir. Duyguların zorluklarıyla başa çıkmada uygulanan stratejilerin kullanımında ortalama olarak bir fark görülmemiş ancak yaş farklılıklarında duygu düzenleme stratejilerinin kullanımında odaklanma da ortaya çıkmış ve orta yaş grubunun diğerlerine göre daha hızlı ve aktif olarak meydana çıktıkları görülmüştür.

Literatürde yapılan benzer çalışmalarda yaş ile duygu düzenleme becerisi arasında farklı sonuçlar bulunduğu görülmektedir. Yaş ile duygu düzenleme becerisinin yapılan araştırmalarla somut olarak ortaya konan bir sonuç bulanmamaktadır. Bizim araştırmamız yaş ile duygu düzenleme arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu araştırmanın sonucunun daha berrak sonuç vermesi için ilerde yapılacak benzer çalışmalarla desteklenmesi gerekecektir.

Özellikle 41-50 yaş kategorisinde ki çalışanların duygu düzenlemelerin daha yüksek çıkması ise bölge, tecrübe veya kültürel değerlerden kaynaklandığı söylenebilir. Bu bölgede çalışanların büyük bir çoğunluğunun genç olması ve kariyer basamaklarında rekabetçi bir tutum içerisinde olmaları veya yöneticilerin genç nüfusla diyalog kuramaması da öne çıkabilir. Ancak duygu düzenleme becerisinin özel sektöre nazaran kamu sektöründe daha yüksek çıkması da kayda değer bir bulgudur. Normal şartlarda özel sektörde duygu düzenlemenin daha yüksek olması beklenir.

Yaş ile duygu düzenleme ölçeği arasında bir ilişki olduğunu tespit ettikten sonra yapılması gereken hangi yaş grupları arasında duygu düzenleme açısından fark olduğunu incelemektir. Daha yaşlı insanların duygu düzenleme becerilerinin daha fazla olmaları beklenir. Daha spesifik olarak, duygu düzenleme açısından en becerikli kişilerin 41-50 yaş aralığındakiler olduğu görülmektedir. İlk iki kategori (20-30 ile 31-40) yas aralığındaki kişiler duygu düzenleme açısından birbirlerine çok benzer durumdadırlar. Elli yaş üzeri

kişiler ise 41-50 yaş grubuna göre daha az becerikli, ama gençlere göre daha beceriklidirler. İstatistiki anlamda ise, 41-50 yaş arası kişilerin duygu düzenleme seviyeleri 20-30 yas ve 31-40 yaş arası kişilerden istatistiki anlamda anlamlı seviyede (p dereceleri 0.052 ve 0.04) farklıdır. Ancak, 41-50 yaş aralığındaki kişiler ile 50 yaş üzeri kişilerin duygu düzenleme seviyeleri arasındaki fark istatistiki anlamda anlamlı değildir

Cinsiyet ile Duygu Düzenleme Becerisi Arasında Pozitif İlişkisi Bir İlişki Vardır

Tablo 24'te görüldüğü kadarıyla erkeklerin duygu düzenleme durumlarının istatistiksel olarak kadınlara nazaran farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Buna göre tablo 25'te erkeklerin duygu düzenleme becerileri kadınlara nazaran daha fazladır (ort:0.06). Yapılan t-testi analizinde sig önem derecesi 0,05 çıkmıştır. Bu da cinsiyet ile duygu düzenleme arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Bayanların erkelerden daha fazla duygusal olduğu ve basmakalıp bir etikete sahip olduğu inancı vardır (Shields, 2003). Bayan ve erkekler den genç ve yaşlı bireyeler olarak kültürlerin de etkisiyle bayanların erkeklerden daha fazla duygusal olduğu inanılmaktadır. (Belk & Snell, 1986; Birnbaum, Nosanchuk, & Croll, 1980; Heesacker et al., 1999; Hess et al., 2000).

Birçok yaygın inanışa göre bayanlar erkeklerden daha çok duygusal oldukları ve erkeklere nazaran daha baskın oldukları ve duygularını daha rahat açıkladıklarına dair bazı deliller vardır (Brody, 1997

Kwon H,ve diğ. (2013) nin Amerika-Miami ve Kore-Souel de toplam 764 kolej öğrencisi arasında "depresif semptomlar ve duygu düzenleme stratejilerinin kullanımında cinsiyet ve kültür farklılığı " çalışmalarında istatiksel anlamda her iki ülke deki bayanların erkelerden daha çok derin düşündükleri ve sinirli olma hallerini bastırdıkları görülmüştür. Ancak depresif hareketlerin kontrol edilmesinde ise cinsiyet farklılık göstermemiş. Koreli bayan deneklerin Amerikalı bayanlara nazaran depresif hareketlerin yeniden değerlendirilmesinde daha güçlü oldukları, bun karşın Amerikalı bayanların sinirlerini bastırmada ve daha derin düşünmede Koreli bayanlara göre daha güçlü oldukları

görülmüştür. Bu bulgular aynı zamanda duygu düzenleme işlevinde kültürlerin önemli rol aldığını da vurgulamıştır.

Nolen-Hoeksema S. (2012) nın duygusal düzenleme ve psikopatolojide cinsiyet farklılığı ile ilgili yapıtı araştırmada erkek ve bayanların psikopatolojide herhangi bir farklılık göstermediği, ancak duygu düzenlemede farklılık gösterdikleri ve bayanların duygusal düzenleme stratejilerinin uygulanmasında erkeklerden daha çok eğilimli olduğunu söylemiştir.

Henriët Van Middendorp ve diğ. (2005) nin Hollanda da romatizma hastası olan ve yaşları 18 ve üstü olan 244 bayan, 91 erkek olmak üzere toplam 335 denek üzerinde mart ve ağustos 2001 tarihleri arasında düzenli kontrole gelen bu hastalarla ilgili bir çalışma yaptılar. Bu araştırmada sağlık hizmeti alınırken duygu düzenlemede cinsiyet farklılığı ile ilgili yaptıkları araştırmada dört boyutu içeren 14 sorulu ölçek kullandılar. Bu ölçek hastalardaki duygu düzenlemede; kontrol, belirsizlik, yönelim ve duygularını ifade etmeyi içerdi. Bu araştırma da bayanların erkeklerden daha çok duygu merkezli olduğu, fakat duygu kontrolü, belirsizliği ve duygu açıklamasında farklı olmadığını buldular. Yapısal eşitlik modelinde ise duygu düzenleme ve sağlık hizmeti alma algısı arasında ki ilişkide bayanlar daha güçlü olarak bulundu. Bayanlar için günlük duygu düzenlemede ve duygulara katılımda daha yüksek skor elde ettiler.

Genel itibariyle ulusal veya uluslararası araştırmalarda bayanların erkeklere göre daha fazla duygu düzenleme stratejilerini uyguladıkları görülmektedir. Ancak bu araştırmada istatiksel olarak erkeklerin bayanlara nazaran duygu düzenlemelerinin yüksek çıktığı görülmektedir. Bunun bölgesel veya bölgeye ait bazı özelliklerin, kültür yapısının veya terör gibi farklı etkenlerin olabileceği düşünülmektedir. Bu gibi etkenlerin duygusal olan bayanlarda daha çok etki bıraktığını düşünmekteyiz. Bu açıdan ilerde yine aynı bölge de yapılacak başka araştırmalarla bu sonuçların anlamı daha berrak ve net hale gelecektir

Eğitim Durumu İle Duygu Düzenleme Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 29 de ki eğitim durumu ile duygu düzenleme seviyesi arasında F değerine göre arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin nasıl bir ilişki olduğunu anlamak üzere Bonferroni tekniği kullanılarak eğitim durumu kategorileri ile duygu düzenleme seviyeleri karşılaştırılmıştır. Eğitim durumu ile duygu düzenleme arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir. (F= 3.272 p=.039)

Tablo 30'da ki verilere göre, eğitim durumu yüksek lisans olanların duygu düzenleme seviyeleri eğitim durumu lise ve üniversite olanlara oranla daha düşük çıkmıştır. Daha özellikli olarak, 41-50 yaş aralığındaki kişilerin ve erkeklerin duygu düzenleme seviyelerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmüştü.

Uluslararası çalışmalardan biri olan Das R. P. ve diğ. (2014) Hindistan da 100 banka çalışanları arasında demografik değişkenlerle duygu düzenleme arasında ilişki olup olmadığı yönünde yaptıkları araştırmada z-testi uygulanmış ve demografik değişkenler ile duygu düzenleme arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 29'da görüldüğü üzere, eğitim durumu yüksek lisans olanların duygu düzenleme seviyeleri eğitim durumu lise ve üniversite olanlara oranla daha düşüktür. Bu, oldukça ilginç bir durumdur. Yukarıda, duygu düzenleme seviyesi ile yaşın ve cinsiyetin ilişkili olduğu görüldü. Daha spesifik olarak, 41-50 yaş aralığındaki kişilerin ve erkeklerin duygu düzenleme seviyelerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmüştü. Yukarıdaki bulgular aslında beklendik bulgulardı.

Bu konuda sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır.

Ancak, eğitim düzeyleri arasında eğitim durumu yüksek lisans olanların duygu düzenleme seviyelerinin daha düşük olması beklendik bir durum değildir. Araştırmalar arttıkça bunun sebebi ortaya çıkacaktır. Bu tesadüfen bulunmuş bir sonuçta olabilir. İlerde başka araştırmalar yapılırken eğer gerekiyorsa bu kişilerle birebir mülakatta yapılabilir.

Ancak, eğitim durumu yüksek lisans olanların duygu düzenleme seviyelerinin daha düşük olması çok da beklendik bir durum değildir. Bunun nedeninin yaş ve cinsiyet ile

ilişkili olup olmadığı ihtimaline binaen yaş, cinsiyet ve eğitim durumu arasındaki ikili korelasyonlar incelenmiştir. Eğitim durumunun ne yaş ile ne de cinsiyet ile anlamlı derecede korelasyon içinde olmadığı görüldü (r değerleri cinsiyet için 0.02, yaş için 0.06). Bu haliyle, analiz sonuçları eğitim durumu ile duygu düzenleme seviyesi arasında anlaşılamayan bir ilişki olduğunu gösteriyor.

Yaş ile duygu düzenleme arasında, eğitim durumu ile duygu düzenleme arasında, cinsiyet ile duygu düzenleme arasında pozitif bir ilişki bulunmuştu. Bu açıdan Eğitim durumu yüksek lisans olanların duygu düzenleme seviyelerinin lise ve üniversite mezunlarına oranla daha düşük çıkmıştır. Daha önce de iş memnuniyeti en yüksek olanlar üniversite mezunları bulunmuştu. Bu açıdan ilginç bir durum ortaya çıkmaktadır. Yaş ile duygu düzenleme arasındaki ilişki de ise 41-50 yaş aralığındaki kişilerin ve erkeklerin duygu düzenleme seviyelerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmüştü.

Görev Ünvanı İle İş Memnuniyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 31'de deneklerin ünvanları ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 31'de gösterilen F değeri oldukça yüksek. Bu değer, ünvan ile deneklerin iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor. Bu ilişkinin detaylarını incelemek üzere Tablo 33'de ünvanlara göre deneklerin iş memnuniyeti değerleri dağılımı gösterildi. (F= 7.757 P=.000)

Tablo 32'de görüldüğü üzere iş memnuniyeti seviyesi en yüksek olanlar memurlardır. Hemşireler ile doktorların iş memnuniyeti seviyeleri ise birbirlerine çok yakın görülmektedir. Diğer ve teknisyen kategorisinde bulunan deneklerin iş memnuniyeti seviyesi ise en düşüktür. Doktorlar ile hemşireler, teknisyenler ve memurların iş memnuniyeti seviyeleri arasındaki farklar istatistiki anlamda anlamlı değildir. Memurlar ile teknisyenler, hemşireler ve diğer kategorisinde bulunan çalışanların iş memnuniyeti seviyeleri arasındaki farklar istatistiki anlamda anlamlıdır. Diğer kategorisinde bulunanlar ile doktorlar hariç diğerleriyle aralarında anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Memurların ile hemşireler arasında ilişkide (P=.039), memurlar ile teknisyenler arasında ilişki de (P=.005), memurlar ile diğer kategorisi arasında ki ilişkide ise (p=.000) değeri bulunmuştur. Bu değerler (p< 0.05) den düşüktür ve anlamlıdır. Ancak burada doktorların iş memnuniyeti seviyesinin sadece diğer kategorisinden yüksek olması ve memurlar, hemşireler ve teknisyenlerden düşük olması ilginçtir. Bu alanda sınırlı sayıda araştırmaya rastlanılmıştır.

Memurların ile hemşireler arasında ilişkide (P=.039), memurlar ile teknisyenler arasında ilişki de (P=.005), memurlar ile diğer kategorisi arasında ki ilişkide ise (P=.000) değeri bulunmuştur. Bu değerler (p< 0.05) den düşüktür ve anlamlıdır. Ancak burada doktorların iş memnuniyeti seviyesinin sadece diğer kategorisinden yüksek olması ve memurlar, hemşireler ve teknisyenlerden düşük olması ilginçtir. Bunun böyle olması ise Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerinde daha genç insanların çalışması ve terör olayı gibi faktörlerden dolayı zorunlu hizmet şartından dolayı burada bulunmuş olmaları ile açıklanabilir. Memur kesiminin daha çok yöre insanı olması ve doktor sınıfının ise ilk atamalar veya boş kadrolardan dolayı tercih sebebi olmasından dolayı da bu etken açıklanabilir.

Görev ünvanı ile iş memnuniyeti arasında, görev ünvanı ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki var. Ancak burada doktorların iş memnuniyeti seviyesinin sadece diğer kategorisinden yüksek olması ve memurlar, hemşireler ve teknisyenlerden de düşük olması ilginç bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konunun da ayrıca araştırılması gereken bir alan olarak düşünülmektedir.

Timothy A. Ve diğ. (2001) 3 büyük sektörde 312 çalışan üzerinde yaptıkları iş memnuniyeti ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen meta analiz yaptıkları ve araştırma sonucunda iş memnuniyeti ile performans arasında doğrusal pozitif bir ilişki buldukları, bu ilişkide ise deneklerin demografik yapısına göre (.03 to .57) aralığında korelasyon değeri çıktığı, kısacası iş memnuniyeti ile performans arasında ilişki bulunduğunu tespit ettikleri.

Hu ve Liu (2004) yaptıkları çalışmada, Çinli hemşirelerin iş memnuniyetsizliklerinin ücret konusunda olduğunu söylemişlerdir. Yaptıkları bu çalışmada, hemşirelerin iş memnuniyetsizliklerinin ücret ve teşvik edilme konusunda olduğunu; mesleki tecrübe ve eğitim düzeyleri arttıkça iş memnuniyetinin arttığını tespit etmişler.

Mete ve diğ. (2011) Diyarbakır ilinde bulunan 65 banka yöneticileri üzerinde yaptıkları anket çalışmaları sonucunda iş memnuniyeti seviyesinin görev ünvanlarına yani ünvanlı pozisyonlarına göre değişiklik gösterdiği ve aralarında anlamlı bir ilişki ($p<0.05$) olduğunu tespit etmişlerdir.

Mete ve Karahan, (2014) Kahramanmaraş ilinde bir sanayi işletmesinde çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesini hedefleyen tekstil sektöründe faaliyet gösteren fabrikalardan 195 tane denek üzerinde yaptıkları araştırmada, iş memnuniyeti ile çalışanların ünvanı arasında anlamlı ($p<00,5$) pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Diğer faktörler arasında ise anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$)

Bu araştırmada elde sonuçlar iş memnuniyeti ile performans arasında ki güçlü ve anlamlı ilişkinin işin karmaşık yapısıyla yani çok karmaşık veya az karmaşık yapısıyla da ilgili olduğu tespit edilmiştir. İş memnuniyeti ile performans arasında iş ile alakalı korelasyon değerlerinde orta ve düşük karmaşık işlerle ($p = .29$), bu değer yüksek ve ortalama düzeyde karmaşık işten daha düşük görünmektedir ($p = .52$). Bundan kaynaklanan bazı farklılıkların ise görevlerden kaynaklandığını gözlemlemişlerdir. Özellikle bazı farklılıkların işin karmaşık yapısından dolayı olduğunu gösteren güçlü korelasyon değerlerinin olduğunu örneğin, en güçlü bilimsel araştırma yapanlarla mühendisler arasında en düşük ise işçilerle arasında bulunmuştur. Ayrıca korelasyon değeri hemşireler ve muhasebeciler için masa başında evrak işi yapan çalışanlardan daha düşük çıkmıştır. Sonuç olarak hemşireler diğerleri kategorisinde bulunan mühendisler, pazarlamacı, öğretmen, yönetici ve masa başı sekretarya görevi görenlerden daha düşük çıkmıştır.

İş memnuniyetinin mesleki tecrübenin artmasıyla birlikte artması gerekirken özellikle doktor sınıfında iş memnuniyetinin az olması heyecanlarının kaybolması, istediği

kariyer basamaklarını elde edememeleri, işlerinin monotonlaşmış ve alışkanlık oluşmuş olabilir. Bölgesel olarak oluşan olaylar veya yönetimsel olarak alamadıkları yönetici desteğinin de etkisi olabilir. Araştırmamızda yönetici desteğinin iş memnuniyetine etkisi görülmekte iken doktorlarda bu algının düşük çıkmasında yeterince yönetici desteği alamadıklarına ve bununda iş memnuniyetine etkisi olarak yorumlanabilir.

Görev Ünvanı İle Yönetici Desteği Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 33'da deneklerin ünvanları ile yönetici desteği algıları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 33'da gösterilen F değeri oldukça yüksek. Bu değer, ünvan ile deneklerin yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor. Bu ilişkinin detaylarını incelemek üzere Tablo 34'de ünvanlara göre deneklerin yönetici desteği algıları değerleri dağılımı gösterildi (F= 696 P=.004).

Tablo 34'de ki değerler yönetici desteği algısının en fazla memurlarda ve hemşirelerde olduğunu gösteriyor. Bu ölçeğin en düşük değerleri ise teknisyenlerde ve diğer kategorisindeki çalışanlar ortaya çıkmıştır. Bonferrroni tekniği kullanılarak yapılan ikili karşılaştırmalarda teknisyenler, hemşireler, diğer kategorisindeki çalışanlar ve memurların yönetici desteği algıları arasındaki farkların istatistiki anlamda anlamlı olduğu görüldü. Doktorların yönetici desteği algıları ise memurlar, hemşireler, teknisyenler ve diğer kategorisindeki çalışanların yönetici desteği algılarından istatistiki anlamda anlamlı derecede farklı olmadığı görüldü. Memurların teknisyenler ile (P=.037) ve diğer kategorisindeki çalışanlarla ise (P=.016) değeri bulunmuştur.

McGilton ve diğ. (2007) Temmuz ve Ağustos ayları arasında Kanada-Ontorio eyaletinde toplam 10 hastanede hemşirelik hizmetlerinde çalışan 222 denek üzerinde yönetici desteği algısının iş performansına ve iş stresine etkisini incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda yönetici desteği algısının varyans olarak %30 dolayında iş emmnuniyeti üzerinde etkisinin olduğunu, yönetici desteği algısının aynı zamanda konuşulan dil, doğum yeri gibi bazı demografik değişkenlerle ilgili olduğu da açıklanmıştır.

Yönetici desteği algısının en fazla memurlarda ve hemşirelerde olduğunu gösteriyor. Doktorların yönetici desteği algıları ise memurlar, hemşireler, teknisyenler ve diğer kategorisindeki çalışanların yönetici desteği algılarından istatistiki anlamda anlamlı derecede farklı olmadığı görüldü. Ayrıca yönetici desteğinin en düşük teknisyenlerde ve diğer kategorisinde olduğu görüldü. Bu çerçevede memurların ve hemşirelerin yönetici desteği algısının yüksek olması durumu şu şekilde açıklanabilir, bu ünvanların çalıştıkları bölümlerde veya kendi birincil amirleri olan yöneticilerden bu desteği aldıkları değerlendirilmektedir. Doktorların ise yönetici desteğinin düşük olması kendi yöneticilerinden yeterli desteği almadıkları şeklinde düşünülebilir. Doktorların daha çok genç yaşta olmaları bu faktörlerde belirleyici etken olabilir. Bunun yanısıra genç yöneticilerinde olması veya daha farklı etkenlerin olduğu da söylenebilir. İlerde daha farklı araştırmalarla bu husus irdelenebilecektir.

Mesleki Tecrübe İle İş Memnuniyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 38'te deneklerin meslek tecrübeleri ile iş memnuniyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 38'te gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksektir. Bu değer, mesleki tecrübe ile deneklerin iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor. Bu ilişkinin detaylarını incelemek üzere Tablo 38'te mesleki tecrübeye göre deneklerin iş memnuniyeti değerleri dağılımı gösterilmiştir. (F=3.733 P=.005)

Tablo 39'te görüldüğü üzere is memnuniyet seviyesi en yüksek olanlar 16-20 yıllık is tecrübesine sahip olan deneklerdir. 16-20 yıllık iş tecrübesine sahip deneklerin diğer tecrübe yıllarına sahip deneklerle arasındaki ilişki istatistiki anlamda anlamlı olduğu görüldü. Diğer kategorilerde ki, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 20 yıl ve üzeri is tecrübesine sahip deneklerin iş memnuniyeti dereceleri ise birbirlerine çok yakındır. Son olarak, 1-5 yıl iş tecrübesine sahip deneklerin iş memnuniyeti dereceleri sayıları bu üç kategoriden daha yüksek, ama yine de 16-20 yıl kategorisine göre çok düşüktür. Bonferrroni tekniği ile yapılan ikili karşılaştırmalarda 16-20 yıl iş tecrübesine sahip denekler ile diğer bütün kategorilerdeki deneklerin iş memnuniyeti dereceleri arasındaki farkların istatistiki anlamda

anlamlı olduğu görülmüştür. Diğer kategorilerdeki deneklerin iş memnuniyeti seviyeleri arasındaki farklar ise istatistiki anlamda anlamlı değildirler. 1- 5 yıllık tecrübeye sahip olanların oranı % 43,2 ve 5-10 yıllık tecrübeye sahip olanların oranı ise % 24,7 olduğu görülmektedir. Toplamda 1-10 yıllık tecrübeye sahip deneklerin sayısı ise % 67,9 olduğu görülmüştür.

Mesleki tecrübe ile iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki var, iş memnuniyeti seviyesi en yüksek olanlar 16-20 yıllık is tecrübesine sahip olan denekler olduğu görüldü. Özellikle deneklerden 16-20 yıllık tecrübeye sahip olanların meslekte veya memurlukta derece kademe olarak belli bir seviyeye gelmiş olmaları hususunun etkili olabileceği değerlendirilmekle birlikte bazı sosyal ve ekonomik konularda doyuma da ulaştıkları da düşünülebilir.

Mesleki tecrübe açısından literatürde farklı sonuçlar belirtilmektedir. Vural ve diğ. (2012) çalışmasında, mesleğin ilk yıllarında personelin iş memnuniyetinin daha düşük düzeyde olduğu ve uzun süre çalışanların kısa süre çalışanlarla kıyaslandığında yüksek iş memnuniyeti seviyesinde olduğu (Nur 2011) tespit edilmiştir. Yaş ilerledikçe yapılan iş ile ilgili olarak kazanılan mesleki tecrübenin ve mesleki uyumun artması sonucu iş memnuniyetinin de arttığı söylenmiştir (Özaltın ve ark 2002).

Al-Aameri, A. (2000: 533) hastane çalışanı olan hemşirelerden 220 kadın 64 erkek olmak üzere toplamda 284 denek üzerinde anket uygulamış. Yaptığı çalışmada, iş memnuniyeti ile mesleki tecrübe arasında pozitif anlamlı ilişki bulmuştur. Araştırmada, ileri yaştaki hemşirelerin genç hemşirelerden daha yüksek düzeyde iş memnuniyetine sahip oldukları görülmüştür. Araştırmacı bu durumu, genç yaştaki çalışanların kariyerlerine başlarken birçok zorlukla mücadele etmesine bağlamaktadırlar.

Aktay, D., D. (2010: 69) İş Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama adlı çalışmasında, sonuç olarak çalışanların iş memnuniyeti ile mesleki tecrübe arasında pozitif anlamlı ilişkiler bulmuştur. 16-20 yıl hizmet süresine sahip çalışanların iş memnuniyeti düzeyinin, 6 -10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre anlamlı ve daha yüksek bulunmuştur. Yine, 1-5 yıl hizmet

süresine sahip çalışanların iş memnuniyeti düzeyinin, 6 -10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip çalışanların göre daha yüksek bulunmuştur.

Bu çalışma aynı zamanda Crossman and Harris (2006), Koustelios (2001) ile aynı sonuçları vermektedir. Onların yaptığı araştımada mesleki tecrübe ile iş memnuniyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yine benzer şekilde aynı bulgular Michaclowa (2002) ve Sargent and Hannum (2003) yaptıkları araştırmada da bulunmuştur.

Bu çalışmamızda mesleki tecrübe ile iş memnuniyeti arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmasıyla birlikte 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip olanların yüksek olması ise, araştırmamızda aslında her ne kadar orta tecrübe yılları olarak görünse de normal şartlarda ülke ortalamasında üst tecrübe olarak görünmektedir, çünkü normal emeklilik süresi bu yıllarda sona ermektedir.

Tekingündüz, S., Ve Tengilimoğlu, D., (2013) Haziran 2011 tarihinde Bingöl Devlet Hastanesinde çalışan 516 denek üzerinde İş Memnuniyeti, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlemek ve demografik özelliklerine göre aralarında anlamlı ilişki olup olmadığını amaç edinmişler. Yaptıkları araştırmada ileri yaştaki hemşirelerin genç hemşirelere göre daha yüksek düzeyde iş memnuniyetine sahip oldukları belirlenmiştir.

Bu da şu demektir, araştırmamıza göre mesleki tecrübe ile birlikte iş memnuniyetinin arttığını da söyleyebiliriz.

Mesleki Tecrübe İle Yönetici Desteği Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır

Tablo 40'da deneklerin meslek tecrübeleri ile yönetici desteği algıları arasındaki ilişkiyi gösteren ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 40'da gösterilen F değeri kritik değerden daha yüksektir. Bu değer, meslek tecrübesi ile deneklerin yönetici desteği algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteriyor. Bu ilişkinin detaylarını incelemek üzere Tablo 31'de meslek tecrübesine göre deneklerin yönetici desteği algıları değerleri dağılımı gösterilmiştir. (F= 3.256 P=.012)

Mesleki Tecrübe İle Yönetici Desteği Arasında Pozitif Bir İlişki Var, yönetici desteği algısı en fazla 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip deneklerde olduğu görülmüştür. İş memnuniyetinde olduğu gibi, 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip deneklerin yönetici desteği diğerlerinden daha yüksek çıkmıştır

Tablo 41'ta görüldüğü üzere yönetici desteği algısı en fazla 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip deneklerde vardır. En düşük yönetici desteği algısına sahip denekler 20 yıl ve üzeri meslek tecrübesine sahip olanlar ile 11-15 yıl meslek tecrübesine sahip olan deneklerdir. Deneklerin yönetici desteği algı seviyeleri Bonferroni tekniği kullanılarak birbirleriyle karşılaştırılmıştır. İş memnuniyetinde olduğu gibi, yalnızca 16-20 yıl mesleki tecrübeye sahip deneklerin yönetici desteği algılarının diğer deneklerden istatistiki anlamda anlamlı derecede farklı olduğu görülmüştür. Diğer bütün kategorilerdeki deneklerin yönetici desteği algıları, istatistiki anlamda birbirlerinden fark edilemeyecek kadar benzer seviyededir.

7.2. ARAŞTIRMA SORUSU 2

Araştırma sorusu-2- Sağlık çalışanlarının demografik değişkenlerinin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ünvan, sektör, tecrübe) duygu düzenleme becerisi, yönetici desteği algısı ve iş memnuniyeti indeksleri ile beraber bunların performans algısı indeksi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmakta mıdır?

Hipotez 2.1 ***Sağlık çalışanlarının demografik değişkenlerinin yönetici desteği, iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi ve örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.***

Veriler üzerinde yapılan Anova testi sonuçlarında; mesleki tecrübe ve yönetici desteği ilişkisi (F=2.686, P=0.046), eğitim durumu ve duygu düzenleme seviyesi ilişkisi (F=3.272, P=0.039), görev ünvanı ile iş memnuniyeti ilişkisi (F=7.757, P=0.000), görev ünvanı ile yönetici desteği ilişkisi (F=6.059, P=0.000), mesleki tecrübe ile iş memnuniyeti ilişkisi (F=3.733, P=0.005), yaş ile duygu düzenleme ilişkisinde (F=3.256, P=0.012) değerleri bulunmuştur.

Bazı demografik değişkenler ile bağımlı değişkenler arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev ünvanı ve mesleki tecrübenin bağımlı değişkenler aralarında pozitif anlamlı ilişki olduğu, araştırmamızda bazı bağımsız demografik değişkenlerin bağımlı değişkenler olan yönetici desteği, iş memnuniyeti, örgütsel performans algısı ve duygu düzenleme becerisi üzerinde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Bundan dolayı aralarında ilişki tespit edilen demografik değişkenlerin etkisinin olduğu da literatür araştırmalarında yerini bulmuştur.

Latentler ile bazı demografik değişkenler arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bu değerler hipotezimiz olan demografik değişkenlerinin (yaş, eğitim, ünvan, tecrübe,) yönetici desteği, iş memnuniyeti, duygu düzenleme ve örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu düşünülmektedir, sonuç olarak bu hipotezin doğruluğu kısmen desteklenmiştir.

Boran Toker (2007) İzmir de bulunan beş ve dört yıldızlı otellere yönelik demografik değişkenlerin iş memnuniyetine etkileri adlı bir araştırmasında: İzmir'deki, toplam 27 adet 5 ve 4 yıldızlı otelde bu araştırmanın yapılması için başvuru yapılmış. Ancak 2006 yılı Nisan-Mayıs aylarında 8 otelin bu çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi demografik değişkenlerin iş memnuniyeti ile olan ilişkilerine yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir, Anova testi sonucuna göre, yaş, eğitim demografik değişkenlerinin iş memnuniyetine etkisinin olduğu bulunmuştur.

McEvoy, G. M. ve Cascio, W. F (1989) yılında iş performansı ile çalışanların yaşları arasında ilişki olup olmadığını gösteren delillerin toplanması adı altında yaptıkları araştırma sonucunda 22 yıl boyunca 46 davranışsal bilim dergilerinde yayınlanan makalelerde 96 tane makalede yaş ile iş performansı arasında ilişkinin olduğunu ortaya koyan bağımsız çalışma bulmuşlardır. Bu çalışmalarda çoğunlukla iş performansı ile yaş arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüş. Çok az sayıda aracı etkisi olduğu çalışmalara rastlanılmıştır.

Bazı akademisyenler, çalışanların iş memnuniyetlerini ve memnuniyet seviyelerini etkileyen demografik faktörler üzerinde durmuşlardır. Konu ile ilgili çalışan

akademisyenlerin ciddi bir çoğunluğu, kişilerin demografik özelliklerinin onların iş memnuniyetleri üzerinde etkili bir unsur olduğunu belirtirken, Zhao ve arkadaşları (1999) demografik özelliklerin iş memnuniyeti üzerinde bir etkisinin olmadığını vurgulamışlardır.

İşin özelliği ile organizasyonların özelliklerinin yanısıra personel ile ilgili demografik özellikler de öncelikle iş memnuniyetini etkileyen faktörler olarak tespit edilmiştir (Gosnell, 2000). Bu bağlamda, demografik özellikler açısından kişisel demografik özelliklerle iş memnuniyeti arasındaki korelasyon hesaplanmasında nispeten önemli görünmektedir (Bogler, 2002; Crossman & Harris, 2006). Demografik değişkenleri içeren kişisel özellikleri içeren yaş, cinsiyet ve diğerleri gibi özellikler öğretmenlerin iş memnuniyeti üzerinde etkili olmuştur (Koustelios 2001; Bogler, 2002; Crossman & Harris, 2006).

İş memnuniyeti, yönetici desteği algısı ve örgütsel performans algısı meslek ile ilişkili kavramlar oldukları için bunlar deneklerin meslek özelliklerle ilişki içinde olmaları beklenen bir durumdur. Diğer taraftan, duygu düzenleme becerisi meslekle ilişkili değildir. Dolayısıyla, onun da deneklerin demografik özellikleri ile ilişki içinde olması da beklenen bir durumdur.

Bu açıdan deneklerin duygu düzenleme seviyeleri yaş, cinsiyet ve eğitim ile ilişkilidir. Yani, gerçek anlamda demografik özellikler ile ilişkilidir. Deneklerin iş memnuniyetleri ve yönetici desteği algıları ise mesleklerinin özellikleriyle ilişkilidir; yani, ünvanları, mesleki tecrübeleri ve çalıştıkları sektör ile ilişkilidirler. Benzer şekilde, deneklerin örgütsel performans algıları da meslekleri ile ilgili özelliklerle ilişkilidir; yani, ünvanları ve çalıştıkları sektör ile ilişkilidir.

Bazı çalışmalarda ise cinsiyet olarak kadınların erkeklerden daha yüksek iş memnuniyeti düzeyi gösterdikleri görülmüştür (Bedeian, Ferris & Kacmar, 1992; Hill, 1994; Cano & Miller, 1992; Spar, Gould & Lee, 2000). Koustelis (2001).

Crossman and Harris, (2006) iş memnuniyeti ile değişik yaş grupları arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuşlardır. Aynı zamanda, Merter (2002), Lowther, Gill ve Coppard

(1985) yaşın ilerlemesi ile iş memnuniyetinin de arttığını ve bu şekilde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Sağlık Bakanlığı'nda çalışan personelin iş memnuniyet seviyeleri üniversite hastanelerinde çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Sağlık çalışanları arasından aile hekimleri ve hastane yöneticilerinde iş memnuniyeti oranı en yüksek; hemşire, ebe ve asistanlarda en düşük bulunmuştur. Pratisyen doktor, uzman doktor, diş hekimi, eczacı ve diğer sağlık çalışanlarının işlerinden memnuniyet düzeyleri orta düzeyde bulunmuştur (Akdağ, Mollahaliloğlu, Kosdak & Taşkaya, 2010: 11-15).

Malezya'da özel sağlık sektöründe çalışan personelin (fizik tedavi uzmanı, laboratuvar teknisyeni, diyetisyen, optometrist, hemşire, terapi uzmanı, pratisyen hekim vs.) iş memnuniyetlerini etkileyen faktörler karşılaştırılmış, hemen hemen tüm sağlık çalışanlarının işten memnuniyet seviyelerinin farklı olduğu görülmüştür. Bu farklılığın temelinde yatan sebeplerin denetleme, çalışma arkadaşlarının tutumu, kurum içi iletişim, terfi, çalışma koşulları ve işin mahiyeti gibi sebepler olduğu anlaşılmıştır (Chen, Nafisah Jaafar & Rahim Md Noor, 2012).

Pakistan'da sağlık sektöründe çalışan 73 personel arasında yapılan bir çalışma sonuçlarına göre sağlık personelinin % 41'i işinden memnun, % 45'i biraz memnun ve % 14'ü işinden memnun değildir. Sağlık personelinin iş memnuniyetini etkileyen başlıca faktörler: iş çevresi, zaman baskısı, isle ilgili sorumluluklar ve çalışanların örgütsel bağlılıkları olmuştur (Kumar, Ahmed, Shaikh, Hafeez & Hafeez, 2013).

Raptı E. Ve Karaj T. (2012) Arnavutluk'ta Haziran – Temmuz 2011 tarihleri arasında okulların özellikleri, demografik özellikler ve iş memnuniyeti arasında ilişkiyi incelemek amacıyla temel eğitim öğretmenliği (ilkokul öğretmenliği yapan) 7 bölgedeki 40 okuldan 1000 denek üzerinde uyguladıkları anket sonuçlarında, cinsiyet, yaş, eğitim ve mesleki tecrübe gibi demografik değişkenlerle iş memnuniyeti arasındaki korelasyon hesaplarında anlamlı ilişki bulunmuş ve etkilediği söylenmiştir. Genç öğretmenler yaşlı olanlardan üniversite mezunu olanlar lise mezunlarından daha fazla iş memnuniyeti

göstermişlerdir. Cinsiyet ile iş memnuniyeti arasında ilişki bulunmamış ama yaş ile iş memnuniyeti arasında ilişki bulunmuştur.

Crossman and Harris (2006) ise mesleki tecrübeye daha çok sahip olan öğretmenlerin daha az mesleki tecrübeye sahip olanlardan daha çok iş memnuniyeti düzeyi gösterdiklerini bulmuşlardır.

Ingersol ve diğerleri (2002) yaş olarak daha ileri olan hemşirelerin, iş memnuniyeti düzeylerinin daha genç hemşirelere oranla daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

Freeman (1978) ve Hamermesh (1977) göre iş memnuniyetini etkileyen faktörler açısından çalışanların kişisel özellikleri ile işin özelliklerinin iş memnuniyetini etkilemektedir. Sloane, Battu ve Seaman (1995) göre ise yüksek eğitimli çalışanların muhtemelen eğitim uyumsuzluğundan daha çok ızdırap çektiğini söylemişlerdir. Bunları destekleyecek bir başka bulgu ise yüksek seviye eğitimli olan çalışanların daha düşük iş memnuniyetini gösterdikleri söylenmiştir (Clark, 1997). Bir diğer bulgu ise yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanların daha iyi iş sahibi olma beklentisi taşıdıklarından bu durumun onların memnuniyetsizliğine veya hayal kırıklığına düşmelerine neden olduğunu belirtmişlerdir (Hagenaar, 1986; Ross & Reskin, 1992). Idson (1990) ise iş memnuniyeti ile eğitim arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmiştir.

Tekin Ç., ve diğ. (2014) Malatya ilinde bulunan sağlık kuruluşlarında çalışna 276 denek üzerinde yaptıkları araştırmada demografik özellikler, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışma durumu ve mesleki tecrübe gibi değişkenlerle ile iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını tespit etmişlerdir ($p>0,05$).

Mohammed, F., ve Eleswed, M., (2013) iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında demografik değişkenlerin etkisini incelemiş, bu değişkenlerden cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe eğitim düzeyi ile görev ünvanının iş memnuniyeti herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Sadece yaş ile iş örgütsel bağlılık arasında anlamlı derecede ilişki bulunmuştur ($F=3.397$; $sig=.019$).

(Demografik değişkenlerin iş memnuniyeti ile anlamlı pozitif derecede ilişkili olduğunu (Hassan ve diğ., 2006; Nazir, 1998; Ravichandran, 2011), ve yine bunlara ek olarak (Hunjra,2010,Scott ce diğ, 2005) demografik değişkenler ile işe memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. (Bilgiç, 1998) Çeşitli demografik değişkenlerin, yaş, cinsiyet, kadrolu-sözleşmeli veya eğitim düzeyi gibi faktörlerin iş memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Ancak yönetici desteğinin görev ünvanı veya eğitim düzeyinde üniversite mezunu olan doktorlar üzerinde en az etkiye sahip olması ise dikkat çekicidir. Bu açıdan özellikle doktorların iş memnuniyeti seviyelerinin düşük olması ilerde yapılacak başka araştırmalarla ortaya çıkarılması gerekmektedir. Çalışmanın sınırlılığını gösteren bu bulgu diğer akademik açlışmalarla desteklenmesi gerekecektir. İlerde çalışma yapacak araştırmacılara öneri olarak bu tip çalışmalar sunulabilir.

Bizim çalışmamızda da tıpkı uluslararasında ki benzer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir. Demoğrafik değişkenlerin bağımsız değişkenler üzerinde etkililik oranının veya hipotezlerinin geçerliliğini ancak gerek tez gerekse makaleler incelendiğinde genel alnlamda ortaya çıkacakatır. Çünkü sürekli farklılık göstermektedir. Bu farklılık ise coğrafi bölge, sosyo kültür, örgütsel kültür, yönetici desteği, adalet anlayışı, sosyal yardım kalamlerinin seviyesi, örgütsel destek ve ekonomik durum gibi faktörlerin etkilediğini söylemek mümkün. Ancak hangi demografik değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olabileceğini net olarak oratya koymak için ulusal veya uluslararasında yapılan çalışmların kıyaslanması yapıldığında bir sonuca varılabilir.

7.3. ARAŞTIRMA SORUSU 3

Araştırma Sorusu -3- Sağlık çalışanlarının yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi üzerinde doğrudan bir etkisi var mıdır?

Hipotez 3.1 ***Sağlık Çalışanlarının Yönetici Desteği Algısının İş Memnuniyeti Üzerinde Doğrudan*** **Bir** ***Etkisi Bulunmaktadır.***

Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasında ki eşetken değerinin (.88) olduğu görülmektedir. Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide olduklarını göstermektedir ($p< 0.05$). Bu değer $p<0,05$ küçüktür ve anlamlıdır. Birinci hipotezimiz olan yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasında pozitif ilişki olduğu yapısal eşitlik modeli ile doğruluğu desteklenmiştir

Benzer bir çalışmada McGilton ve arkadaşları tarafından 2007 yılı Temmuz-Ağustos ayları arasında Ontorio eyaletinde 10 tane hastane de çalışan hemşirelik hizmetleri yürütülen 222 denek üzerinde yönetici desteğinin iş performansı ve iş stresine etkisi araştırılmış. İşle ilgili olarak uzun süreç içerisinde iş memnuniyetini azaltan iş stresinin büyük problem olduğu görülmüş. Amaçlanan ise teorik olarak orta kademe yöneticinin iş memnuniyetini etkileyen yönetici desteği algısını ölçmek olmuştur. Bu çalışmada 3 ölçek kullanılmıştır, bunlar yönetici desteği algısı, iş stresi ve iş memnuniyeti. Yapılan regresyon analizinde yönetici desteğinin %35 inin iş memnuniyetini etkilediği görülmüştür. Sonuç olarak iş memnuniyeti üzerinde yönetici desteği algısının çok önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Kula ve Güler'in Türk polis teşkilatında yönetici desteğinin iş memnuniyeti üzerine olan etkisini araştırmak için İstanbul emniyet müdürlüğü emrinde görev yapan 185 normal polis memuru 31 tane ise rütbeli olmak üzere toplam 216 kişi üzerinde yaptıkları araştırma da elde ettikleri verileri yapısal eşitlik modeli uyguladıkları. Herzberg in 2 faktör teorisini uyguladıkları. Sonuç olarak yönetici desteği algısının iş memnuniyeti üzerinde ciddi anlamda etkili olduğu görüldü. Çalışanların yönetici desteği algısı yükselirken iş memnuniyeti seviyesinde artmış olarak görülmüştür. Yönetici desteği algısının İş memnuniyetini % 45 olarak açıklamıştır.

Yönetici desteği, kuralları olan ve uygulamaları tatbik eden organizasyonlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Ellison, 2004), iş memnuniyeti üzerinde önemli ve

anlamlı pozitif bir etkiye sahip olan yönetici desteği aynı şekilde (Carlan, 2007) bulgusuyla da paralellik göstermektedir.

Mark, A., ve diğ. (2001) İngiltere de örgütsel düzenleme, büyük proje incelemesi, yönetim uygulamaları, çalışanların davranışları ile üretim ve ekonomik performans gibi alanları içeren 48 tane üretim yapan şirkette çalışan 4708 denek üzerinde takım çalışması yapmışlardır. İş memnuniyeti arasındaki ilişki ile yönetici desteği rolünün (doğrudan ve aracı) etkisinin araştırılması ile ilgili yaptıkları çalışma sonucunda yönetici desteğinin iş memnuniyeti üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir ($X2= 0.91, p <0.001$). Sonuç olarak 48 şirket arasında yapılan regresyon analizinde yönetici desteğinin iş memnuniyeti eğiliminde her organizasyon üzerinde etkisinin olduğunu buldular ($x2(47)=390.10, p< 0.001$).

Burada yönetici desteğinin iş memnuniyeti üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışmamızda genel anlamda yönetici desteğinin iş memnuniyeti üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur. Yönetici desteğinin iş memenuniyeti üzerinde etkisinin olması ve standart ağırlığının çok yüksek olması yönetici desteği algısının çok etkili olduğunu göstermektedir. Yönetici desteğinin özellikle yapısal eşitlik modeli kullanılarak bulunan standart ağırlık değerinde en yüksek değeri alması ve diğer latentlere göre açık ara fark göstermesi önümüze çok önemli bir bulgu olarak çıkmaktadır. Bu açıdan gerek kamu gerekse özel hastaneler de yönetici desteği algısının iş memuniyeti açısından ve aracı etki olarakta örgütsel performans algısına olan eşetken değerinin yine yüksek çıkması dikkate alınması gereken bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. İlerde yapılacak iyileştirmeler veya bilimsel çalışmalara ışık tutacaktır.

Hipotez 3.2 ***Yönetici desteğinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.***

Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde yönetici desteği ve örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici desteği ve örgütsel performans algısı arasında ki eşetken değerin (.21) olduğu görülmektedir. Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide

olduklarını göstermektedir ($p< 0.05$). Bu değer $p<0,05$ küçüktür ve anlamlıdır. Üçüncü hipotezimiz olan yönetici desteği ve örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu yapısal eşitlik modeli ile desteklenmiştir

Benzer bir çalışmada Shanock L, R and Eisenberger, R (2006) Amerika'nın kuzeydoğu bölgesinde yer alan büyük indirim zincirine sahip elektronik ve ev eşyaları satan mağazalarında çalışan yönetici, ast ve işçiler olmak üzere toplam 231 kişi ile ilgili olarak örgütsel destek algısı ve performans arasındaki ilişkide yönetici desteği algısı araştırılmış. Bu araştırmada 71 tane yönetici kendi isimlerini açıkça yazarak denek olarak yer almış ve astlarının performans formlarını doldurmuşlardır. Analizler için regresyon, korelasyon ve Chi-square kullanılmış, sonuç olarak yönetici desteğinin çalışanların işle ilgili performans algılarında ($p= .14$), ekstra performans algılarında ise ($p= .23$), değerleri bulunmuştur. Bu değerler yönetici desteği algısının performans algısı ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Yumuşak, (2008) gıda işletmelerinde çalışan 594 mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışana yönelik yaptığı anket ile birlikte şu sonuca ulaşmıştır: çalışanların performansını en çok etkileyen faktör ücrettir. Ücret yönünden tatmin olmuş çalışanlar işlerini daha ciddi yapmakta ve daha verimli olmaktadırlar. Aynı çalışma sonuçlarına göre çalışanların performansını etkileyen bir diğer önemli unsur iletişimdir. Amirleri ile iyi iletişimi olan personel daha iyi performans göstermektedir. Son olarak işyerinin fiziki koşulları da çalışanların performansına etki eden bir faktör olarak bulunmuştur.

Yöneticilik bütün organizasyon türlerinde örgütsel performansa etki yapan önemli katkılarından bir tanesi olarak düşünülmektedir. Çünkü bir çok çalışma bu ilişkiyi bilimsel olarak ortaya koymuştur (Hrebiniak and Snow 1982; Fielder 1986; Thomas 1988; Jacobs and Singell 1993; Nahavandi and Malekzadeh 1993; Costanza 1996). Yine, gerek lider gerekse yöneticinin kişisel karakterinin ve davranışlarının organizasyonların üreticiliğinin büyümesinde veya ekonomik olarak genişlemesinde az etki yaptığı yönünde çalışmalarda olmuştur (Costanza 1996; Butler and Cantrell 1997). Ama buna rağmen birçok çalışma

etkisinin olduğunu göstermektedir. Aslında yönetici desteğinin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Bizim çalışmamıza yakın olan bazı çalışmalarda ise (Higgins,1998) liderlik ile örgütsel etkililik arasında önemli ilişki tespit etmiştir. Bununla birlikte (Thompson,1996) liderle örgütsel performans algısı arasında önemli ve güçlü bir ilişki bulmuştur. Hennessey (1998) liderliğin organizasyonların performansı üzerinde etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Sonuç olarak, iyi bir liderlik veya yöneticiliğin örgütlerin performansını etkilediği ve daha da yükselteceği düşünülebilir.

Brewer ve diğ. (2000) Amerika'nın en büyük üçüncü devlet kurumu olan ABD Liyakat Sistemleri Koruma Kurulunda yaklaşık 18,163 çalışandan 9,710 denekten aldıkları anketler sonucunda, liderlik ve yöneticilik indeksinin (.037) pozitif olarak örgütsel performans algısı üzerinde etkisinin olduğunu bulmuşlardır, bu ilişki pozitif ve anlamlı yüksek değerde çıkmıştır ($p < .001$). Liderlik ve yöneticiliğin dolaylı olarak örgütsel performansa katkıda bulunmuş olabileceğini de söylemişlerdir. Örneğin, bazı çalışmalarda becerikli liderlerin örgütsel performansı yüksek olan örgütsel kültürü devam ettirdiklerini de (Popovich, ed. 1998; Hennessey 1998; Martell and Carroll 1995; Schein 1985; Oskarsson 1984) söylemişlerdir.

Kula ve Güler'in (2014) Türk polis teşkilatında yönetici desteğinin iş memnuniyeti üzerine olan etkisini araştırmak için İstanbul emniyet müdürlüğü emrinde görev yapan 185 normal polis memuru, 31 tane ise rütbeli olmak üzere toplam 216 kişi üzerinde yaptıkları araştırma da elde ettikleri verilerin analizinde yönetici desteğinin önemli sayılacak derecede iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu tespit ettikleri ve bunun da aynı zamanda dolaylı olarak örgütsel performans algısını da yükselttiğini bulmuşlardır.

Bu sonuçlar aynı zamanda Perrewe and Carlson (2002), Toch (2002), Cohen ve Wills (1985), Jaramillo ve diğ. (2005), Pienaar, Sieberbagen and Mostert (2007) tarafından da desteklenmiştir. Bunlarla birlikte birçok çalışmada performansın organizasyondan ziyade yöneticiye odaklı olduğunu da tartışmışlardır (Becker & Kernan, 2003; Siders, George, & Dharwadkar, 2001). Organizasyonların indikatörlerinden biri olan örgütsel

destek algısı gibi özelliklerden ziyade yöneticiliğin indikatörü olan yönetici desteğinin performansla daha çok etkileştiği (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Settoon ve diğ., 1996; Wayne et al., 2002) bulunmuştur. Hem çalışanlardan hem de yöneticiden gelen destek pozitif bir çalışma alanı oluşturmaktadır (Grandey, 2000).

Pazy, A., and Ganzach, Y. (2006) Tel Aviv üniversitesinde MBA öğrencilerinden 259 denek üzerinde yaptıkları araştırmada, yönetici desteği ile performans arasında pozitif anlamda ($t(253)=2.4$, $p<.05$) ilişki bulmuşlardır. Bu ilişkide, yönetici desteği algısı ile performans arasında etkileşim olduğunu ve bununda performansı yükselttiğini bulmuşlardır.

Birçok araştırma, liderlik tipleriyle örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, araştırmacıların kullandığı değişkenlere bağlı olarak değişik tiplerdeki liderlik yönetimlerinin örgütsel performans ile pozitif veya negatif korelasyon içerisinde olduklarını göstermiştir (Fu-Jin et al., 2010).

Yazar (Popovich, ed. 1998, 11) yüksek örgütsel performansın kendi görevlerinde açık olan, çıktılarını tanımlayabilen ve sonuçlarına odaklanabilen, personeli güçlendiren, motive eden ve başarı için ilham veren, esnek ve çabucak yeni şartlara uyum sağlayan, performans sürecinde rekabetçi olan, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için işi yeniden tasarlayan, iletişimi müşterisiyle devam ettiren olarak varsaymıştır (pp. 16-22).

Popovich ve diğ. (1998, 33) yüksek performans üzerine odaklı tutarlılığı sürekli olan liderliğin yüksek performanslı çalışma organizasyonlarının ilk zorunlu şartı olarak görmüştür. Ancak bunu destekleyen az sayıda çalışmanın olduğunu da belirtmek lazım.

Literatüre göz attığımızda kamu sektöründe ki örgütsel performansın kapsamlı olmayan ve detaylı çalışılmayan sadece teorik olarak yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir (Ingraham, Joyce ve Kneedler; Rainey ve Steinbauer 1999; Wolf 1993;).

Bazı çalışmalar da performansın önemi vurgulanırken (Cohen 1993; Kettle ve diğ. 1996; Hedley 1998; Berman ve West 1998), bazılarında ise performans ölçümü veya gözlenmesine odaklanmaktadır (Hatry ve Wholey 1992; Hatry 1999; Hatry, diğ. 1999; Kopczynski ve Lombardo 1999).

Yine birçok araştırmaya bakıldığında, Grindle ve Hilderbrand (1995) etkin kamu sektörü performansının maaş bordosundan, örgüt içi resmi kurallardan veya düzenleyici işlemlerden ziyade daha çok güçlü örgütsel bir kültür, iyi yönetim uygulamalarından ve iletişim ağı tarafından güdüldüğü görülmektedir. Yine bir başka araştırmada, Hennessey (1998) 9 federal büro üzerinde yaptı çalışmada liderliğin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu bulmuştur, bununda muhtemelen örgütsel iklim tarafından etkilendiğini söylemiştir.

Örgütsel performans sosyal yapıdaki bir olgudur bundan dolayı karmaşık ve nispeten kamu sektöründe ölçmek zordur (Au 1996; Anspach 1991). Kamu sektörleri birçok yönüyle farklı performans vurgusu içeren seçimlik bölgelerde bazı değişik amaçlarla kurulabilmektedir, aynı zamanda kamu yönetimi alanındaki bilim adamları daha dar anlamda, tek bir standartla veya birleştirilmiş dizinlerle performans konusuna odaklandıkları da görülmektedir (Boschken,1994, 309).

Dar anlamdaki performans ölçme adımları maalesef örgütlerin verimliliği veya etkililiği hakkında sonuca varmak için yetersiz kalmaktadır (Kaplan and Norton 1992; Judge 1994). Sonuç olarak araştırmacılar kendi ölçüleriyle yola çıkmaktadır.

Aslında literatürde örgütsel performans algısı üzerinde birçok faktörün etkili olduğu da görülmektedir. Liderlik, yöneticilik tipi, örgütsel kültür, örgütsel iklim, bireysel faktörler ve örgütlerin yapısının etkili olduğu şeklinde söylenebilir. Örneğin bazı örgütler etkili geleneksel bir yönetime veya liderliğe sahiptirler, bu da örgüt kültürünün yüzlerinden bir tanesidir. Aslında, araştırmalar örgütsel kültürle etkileşim içinde olan liderlik veya yöneticiliğin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Hennessey 1998; Oskarsson 1984; Martell and Carroll 1995). Bundan dolayı diğer faktörlerin üzerinde

etkili olduğu örgütsel performans için yöneticilerin yetersiz olduğu veya kıyasla diğerinin diğerinden daha etkisiz olduğu söylenebilir.

Ojokuku R. M. ve diğ. (2012) Nijerya da bulunan Oyo eyaletindeki Ibadan metropolis şehrinde ki bankalardan rastgele 20 bankada çalışan 60 denek üzerinde uyguladıkları anket sonuçlarının analizinde liderlik çeşitlerinin yönetimsel olarak örgütsel performans üzerinde etkisinin olduğunu bulmuşlar ($F (6, 53) = 2.635$; $R2 = 0.23$; $P <.05$).

Hipotezimizin doğruluğu ulusal ve uluslararası çalışmalarla benzerlik göstermiştir. Fakat doğrudan yönetici desteği ile örgütsel performans algısı arasında ki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma olduğundan bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada Yönetici desteğinin örgütsel perfoamns üzerinde etkisi bulunmuştur. Yönetici desteği algısının tıpkı iş memenuniyeti üzerinde olan etkisi gibi örgütsel perfomans algısı üzerinde de kayda değer bir şekilde eşetken değeri bulunmuştur. Yine yönetici desteğinin gerek doğrudan gerekse dolaylı yani aracı etki olarak diğer latentler üzerinde olan etkisi önemli seviyede bulunmaktadır. Ancak bu etkinin bölgesel, kurumsal veya yöneticilik yapan kişilerin özellikle etkisinden mi kaynaklandığı hususunun daha net ortay çıkması için ilerde daha başka çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu nedenle ilerde araştırma yapacak akademik personelin bu konuyla ilgili olarak yapacağı çalışmayla katkıda bulunacaktır.

Hipotez 3.3 ***Yönetici desteği algısı ve duygu düzenleme doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.***

Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde yönetici desteği ve duygu düzenleme arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici desteği ve duygu düzenleme arasında ki eşetken değerin (.36) olduğu görülmektedir. Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide olduklarını göstermektedir ($p= 0.000$) ($p< 0.05$). Bu değer $p<0,05$ küçüktür ve anlamlıdır. İkinci

hipotezimiz olan yönetici desteği ve duygu düzenleme arasında pozitif ilişki olduğu yapısal eşitlik modeli ile doğruluğu desteklenmiştir.

Yönetici desteği algısının duygu düzxenleme becersisi üzerinde standart ğırlık olan eşetken değer (.36) olması yönetici desteğinin aynı zamnda duygu düzenleme becersisi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Hem kamu hem de özel hastanelerde yönetiic desteği algısının duygu düzenleme becersisi üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur. İki sektör arasında ise karşılaştırma yapıldığında kamu hastanelerinde duygu düzenleme bcerisi seviyesinin daha yüksek çıktığı görülmüştür. Diğer bağımlı değikenlerde kamu hastaneleri daha düşük ortalama gösterirken sadece duygu düzenlemede kamu hastanelerinin yüksek çıkması dikkate değerdir.

Özel sektörde duygu düzenleme becersinin düşük çıkması yönetici desteğinin duygu düzenleme becerisis üzerinde etkisinin az olduğunu göstermez. Ancak kamu hasatenleri çalışanlarının duygu düzenleme becerisinin daha yüksek çıkması iki neden bağlanabilir. Bunlar; birincisi genel anlamda yönetici desteğinin duygu düzenleme becerisi üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu yapısal eşitlik modelinden anladık. Kamu hastanelerinde yönetici desteğinin duytgu düxenleme becerisi üzerinde özel sektörden daha fazla olduğunu düşünüblirirz. İkincisi, kamu hastenelerinde duygu düzenleme becerisinin yüksek çıkmasını ise bazı faktörelerden olduğunu öne sürebilririz, örneğin kurumsal kültür, örgütsel destek, gelecek garantisi, yani maaş, özlük hakları ve sistemin koruması olarak bu garantiyi elde eden öalaışnalrın kendilerini daha güvende hissetmeleri ve bundan dolayı duygu düzenleme seviyelerinin yüksek çıktığı söylenebilir.

Özel sektöre gelince, özel sektör de çalışanların sözleşmeli olduğu düşünüldüğünde bunun duygu düzenleme üzerinde etkksiinin olduğunu söyleyebilrirz. Örneğin hastanenin geleceği, müşteri potansiyelinin devam edip etmememsi, işten çıkaraılma korkusu ve kamusal alanda kariyer olarak yükselememe diyebiliriz.

Bu alanda sınırlı çalışmalara rastlanıldığından bu çalışma kendi alanında özgün bir çalışma olarak bir ilk olabilir. Yönetici desteği algısının duygu düzenleme becerisi üzerinde etkisinin olması şu şekilde açıklanabilir, yönetciler ile çalışanlar arasında düzenli bir

iletişimin olduğunu, duygu düzenleme becerisi sağlanırken yöneticiler tarafından birtakım olumlu davranışlarrın gösterildiği ve olumsuz atrmosferleri meydana getiren gergin ortamların oluştulmamış olması gibi etkenler yatabilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanları motive ederek çalışma koşullarında esneklik, stresten uzak ve çatışma ortamından ayrıştırılmış bir iletişim ağındandan da bahsedilebilir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında oluşan bu etkide bir bütün olarak yöneticilerinde kendi duygu düzenlemelerini sağladıklarından dolayı çalışanlarına da bunu olumlu olarak yansıttıkları da düşünülebilir. Normal koşullarda çalışanların bulundukları örgütlerde sosyal ve ekonomik açıdan kendilerine süreklilik ifade eden çalışma garantisi verdikleri hususu da değerlendirilebilir.

7.4. ARAŞTIRMA SORUSU 4

Araştırma Sorusu-4 ***Sağlık çalışanlarının yönetici desteği algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak herhangi bir etkisi var mıdır?***

Hipotez 4.1 Sağlık çalışanlarının Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı üzerinde dolaylı (iş memnuniyeti) bir etkisi bulunmaktadır

Hipotez 4.2 Sağlık çalışanlarının Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı üzerinde dolaylı (duygu düzenleme) bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4.3 Sağlık çalışanlarının İş memnuniyeti indeksinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4.4. Sağlık çalışanlarının Duygu düzenleme indeksinin örgütsel performans algısı indeksi üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 4.1 Sağlık çalışanlarının Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı üzerinde dolaylı (iş memnuniyeti) bir etkisi bulunmaktadır

Daha önce iş memnuniyeti, yönetici desteği ve duygu düzenleme kabiliyeti değişkenlerinin tümü örgütsel performans algısında ki varyansın % 56'ünü açıkladığını

söylemiştik. Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide olduklarını göstermektedir ($p< 0.05$). İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği, Duygu Düzenleme ve sektör değişkenlerinin eş etkenleri incelendiğinde sektör (.08), Duygu Düzenleme (.10), Yönetici Desteği (.21) ve İş Memnuniyeti (.52) değişkenlerinin performans üzerine etkilerinin istatistiksel olarak kayda değer olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken önemli bir diğer husus da yönetici desteğinin memnuniyete etkisinin ($p= 0.000$) (.88) duygu düzenlemeye etkisinden ($p= 0.000$) (.36) çok daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetici desteğinin hem duygu düzenleme hem de memnuniyet üzerinden performansa dolaylı etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların algıladıkları yönetici desteğinin iş memnuniyetini ve duygu düzenleme becerisi ile örgütsel performans algısını yükselttiği anlaşılmaktadır. Bu çerçevede yönetici desteği algısının dolaylı olarak (iş memnuniyeti ve duygu düzenleme) üzerinden örgütsel performansı etkilediği de görülmektedir. Her iki değişkenin anlamlı olarak etkilendiği yönetici desteği algısı dolaylı olarak örgütsel performans algısı indeksini anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir.

Ele alınan örneklemlerde çalışanların algıladıkları örgütsel performans algısının hem yöneticiden hem de aralarında ilişki bulunan iş memnuniyeti ile duygu düzenlemeden etkilendiği görülmektedir. Burada en fazla iş memnuniyetinin aracılık ettiği görülmektedir. Çünkü yönetici desteği kendisi doğrudan eşetken değer olarak (.21) etkilerken iş memnuniyeti üzerinden daha yüksek (.52) aracılık ettiği görülmüştür. Bununla birlikte bu etkilerin görüldüğü yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlarda olduğu tespit edilmiştir.

Bir yönetici için sosyo-duygusal ilgi ve çalışanlarının psikolojik olarak rahatlamasını sağlayacak karşılıklı güven, dostluk ve yardımlaşmaya dayalı bir ortam ouştyurabilme kapasitesi anlamına gelebilecek (House, 1971) yönetici desteği de tıpkı iş memnuniyeti ve duygu düzenleme gibi örgütsel performansı artırıcı bir etkendir. Çalışanların yöneticileri tarafından düşünüldüklerini ve işin yapılması noktasında

desteklendiklerini bildiklerinde islerine daha bağlı oldukları ve daha yüksek çaba sarf ettikleri görülmüştür (Babin & Boles, 1996; Kopelman et al. 1990; Mechaels et al. 1987).

Babin ve Boles da (1996) perakende sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada çalışanların katılımı ve yönetici desteğinin stres düşürücü bir etken olduğunu ve iş memnuniyetini, dolayısıyla performansı artırdığını ortaya koymuşlardır.

Guan. X., ve diğ. (20014) Çin ünivesitesinde açlışanlar ile ilgili yaptıkları araştırmada, ünivesite çalışnalarında örgütsel destek algısı ile iş performans ararsındaki ilişkiyi incelemek üzere 581 denek üzerinde anket uygulamışlardır. Bu araştırma sonucunda örgütsek destek algısının perfomans ile pozitif ve anlamlı ilişki içersinde olduğu ve performansında iş memnuniyeti üzerinde pozitif aracı etki gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulguların yöneticiler için örgütsel destek algısını yükseltme yollarını kulanmada yardımcı olabileceğini, daha da ötesi bu çabanın aracı etki olarak iş memnuniyetini de arttıracağını söylemişlerdir

Çelik ve Turunç (2010) Ankara da savunma sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerde çalışan 232 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri anketlerde, yönetici desteği ile iş performansı arasında ilişki olup olmadığını çıkarmak için yaptıkları araştırmada çalışanlara yönelik lider desteğinin artırılmasının hem işten aileye yansıyan çatışmaların önlenmesine hem de iş performansının artırılmasına önemli ölçüde katkı sağladığını tespit etmişlerdir.

Buchbinder, S. B., & Shanks, N. H. (2012) Sağlık sektörü özelinde konunun ele alındığı profesyonel anlamda hastane ve sağlık çalışanları yönetimiyle ilgili bir çalışmada yönetim organının etkili bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi için şu özellikleri taşıması gerektiği vurgulanmıştır: planlama, organizasyon kabiliyeti, iş gücü yönetimi, kontrol mekanizması, yönlendirme ve karar alma. Bir sağlık kurulusunun etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için yöneticilerin ve yönetim birimlerinin bireysel, takımsal/birimsel ve örgütsel anlamda yönetim becerilerini ortaya koymaları gerekmektedir. Öncelikle zaman yönetimi, bilgi, alan ve malzeme yönetimi, sorumluluk bilinci, pozitif olma ve yüksek motivasyon sağlama gibi kişisel becerileri olan yöneticilerin daha başarılı bir yönetim

sergilediği gözlenmiştir. İkinci olarak (takımsal/birimsel seviyede) yönetim kademesinin diğer yönetim birimleri ile etkili ve tamamlayıcı bir şekilde çalışması gerektiği, genel performansın birimler arası işbirliği ve uyumla yükselebileceğine değinilmiştir. Son seviye olan örgütsel seviyede ise örgütün genel başarısının alt birimlerin başarısı ile mümkün olacağı, hiyerarşiye uygun, bilgi paylaşımına dayalı, iş birliği ve iletişim esaslı öğütlerin başarılı örgütler olarak karşımıza çıktığının görüldüğü belirtilmiştir.

Aynı çalışmanın hastane ve sağlık yönetiminde yüksek performans sağlanmasıyla ilgili bölümünde performans, takım/birim ve örgüt planında hedeflenen stratejik ve operasyonel amaç ve ideallere ulaşmak olarak tanımlanmaktadır. Bu amaç ve ideallerin spesifik, ölçülebilir, anlamlı ve zaman temelli olması gerektiği belirtilmiştir. Griffith'e (2000) göre bu amaç ve hedeflerin yönetişim ve stratejik yönetim, müşteri memnuniyetini de kapsayacak şekilde klinik kalite, klinik organizasyon, finansal planlama ve pazarlama, IT hizmetleri, insan kaynakları yönetimi ve destek hizmetleri başlıklarını kapsayacak şekilde organize edilmesi gerektiğine değinilmektedir. Bu alanlardaki basarinin olçumu için Ginter, Swayne ve Duncan'in (2002) ortaya koyduğu 5 aşamalı "amaç belirleme, performans ölçme, amaç-performans karşılaştırması, sapmaların tespiti ve ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi için eylem planı hazırlama" performans yönetimi surecine atıfta bulunulmuştur.

Daha çok alanda profesyonel yönetici olarak çalışanlara yönelik bir kılavuz niteliğinde olan bu kaynak iyi bir sağlık sektörü yöneticisi olmanın ve bu alanda performans artışının nelere bağlı olduğunu göstermekle beraber, daha önce de değinildiği gibi çalışanların hedeflenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme ve daha yüksek bir performans sergilemeleri için arkalarında yönetici desteğini hissetmelerinde büyük önem taşımaktadır.

Sienknech ve Aken (1999) Yüksek perfomans çalışma sisteminin 5 unsurdan oluştuğunu söylemişlerdir. Bunlar; a) en üst yönetici desteği, b-) çalışanı güçlendirme ve takım çalışması yapısı, c-) üretici insan kaynakları yönetimi, d) performans ölçümü, e) bilgi yönetimi.

Bu çerçevede yönetici desteğinin hastanelerde örgütsel bir kültürün veya örgütün karakteristik yapısının sonucu olduğu düşünülebilir. Bu açıdan düzenli bir sisteme sahip hastanelerde bu algının hissedilmesi daha fazla da olabilir. Ancak özel hasatnelerde yönetici desteği algısının kamu hastanelerine oranla daha fazla çık ise bu tür etkenlerden olduğunu söyleyebiliriz. Eğer özel hastanelerde daha çok iyileştirme amacı, birlik ve beraberlik algısıyla hareket var ise bu şekil bir etkiden sözedilebilir.

Hipotez 4.2 Yönetici desteğinin performans algısı üzerinde (duygu düzenleme kabiliyeti) aracı bir etkisi vardır.

Yönetici desteğinin çalışanların duygu düzenleme kabiliyeti ve örgütsel performans algısı arasındaki ilişkide azalan yönde (p= 0.000) (0.10) aracılık (mediating effect) etkisi olduğu görülmüştür. Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide olduklarını göstermektedir (p=0.000) (p< 0.05). Bu değer p<0,05 küçüktür ve anlamlıdır. Yönetici desteğinin duygu düzenleme kabiliyeti ve performans algısı arasında aracı bir etkisi t-testi analizinde önem derecesi (P=0.00) dir.

Hipotezimiz olan Yönetici desteğinin duygu düzenleme kabiliyeti ve performans algısı arasında aracı bir etkisi olduğu varsayımının yapısal eşitlik modeli ile doğruluğu desteklenmiştir. Yönetici desteği örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan (.21) etkisi görülürken duygu düzenleme üzerinde ise doğrudan etkisi (.36) olarak görülmüştür. Duygu düzenleme üzerinden ise mediating effect olarak (.10) olarak dolaylı etki gösterdiği tespit edilmiştir. Bu da şu demektir; yönetici desteği duygu düzenleme becerisi üzerinden örgütsel perfomans algısı üzerinde dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır.

Kafetsios, K ve diğ. (2012) Yunanistan'da 51 okul müdürü ile 281 öğretmen ile ilgili olarak yöneticilerin ve astların duygu düzenleme stratejilerinin iş memnuniyetine ve İş'e etkisinin araştırmışlar. Yapılan analizler sonucunda yönetici ve astların duygu düzenleme stratejilerinin çalışanların iş memnuniyetine ve işe etkisini pozitif olarak açıklamışlardır.

Duygu düzenleme etkili liderlik vasfının temel yeterliliği olarak kabul edilmektedir (Humphrey, 2002; Newcombe & Ashkanasy, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996). Yöneticiler başta kendilerinin ve astlarının duygularını yönettikleri zaman bu yolla onların performansını da etkilemiş olacaklardır (Pirola-Merlo, Hartel, Mann, & Hirst, 2002) ve astlarının duygularını korumuş olurlar. Liderler, yöneticiler, ve astların etkileri arasındaki ilişki, iş memnuniyeti ve performans kavramlarında (e.g., Sˆy, Tram, & O'Hara, 2006; Wong & Law, 2002) yöneticilerin liderlerin sahip oldukları duygusal pozitif etkilerin kendileri ve astlarının daha iyi olmaları ve iş performansının daha yüksek olmasını sağlamaktadır.

Yönetici desteğinin iş memnuniyeti ve örgütsel performans arasındaki ilişkide azalan yönde (.52) aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bu değerde de yönetici desteğinin örgütsel performans algısında iş memnuniyeti üzerinden aracı etkisi olduğu görülmektedir. Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide olduklarını göstermektedir ($p< 0.05$). Bu değer $p<0,05$ küçüktür ve anlamlıdır. Altıncı hipotezimiz olan Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı üzerinde (iş memnuniyeti) aracı bir etkisi olduğu yapısal eşitlik modeli ile doğruluğu desteklenmiştir

Literatür araştırmasında bu konuda sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Buna yakın bir konuyu inceleyen Boglárka Borbély (2010) Haziran-Temmuz 2010 yılında özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren Avrupa yatırım bankalarında çalışan 32 denekle ilgili olarak performans ve memnuniyet değerlendirmelerini konu eden karşılaştırmalı bir araştırma yapmış.

Bu araştırma sonucunda iş memnuniyeti ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki ama örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü bir ilişki bulduğunu açıklamıştır. Aynı şekilde (Ahmad at al. 2010) iş memnuniyetinin açık bir şekilde davranışsal ve kavramsal boyutlar üzerine kurulu olduğu ve örgütsel bağlılık aracılığıyla daha çok performans üzerinde etkili olduğunu açıklamışlardır, bu da aynı zamanda doğrudan performans ve

dolaylı olarak iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu gözlemlemişlerdir. Literatür araştırmasında bu konuda sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır

Hipotez 4.3 Sağlık çalışanlarının İş memnuniyeti indeksinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Bu araştırmada yönetici desteği, iş memnuniyeti, duygu düzenleme ve örgütsel performans algısı arasında önemli derecede ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş memnuniyeti, yönetici desteği ve duygu düzenleme kabiliyeti değişkenlerinin tümü örgütsel performans algısında ki varyansın % 56'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Regresyon değeri olarak iş memnuniyetinin örgütsel performans üzerinde etkisi (p= 0.000) (,52) olarak görülmektedir. Araştırma şunu gösteriyor ki, İş memnuniyetinin örgütsel performans algısı üzerinde açıklanan değerlerle doğrudan etkisinin olduğu açıklanmaktadır.

Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde İş memnuniyeti ve örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. İş memnuniyeti ve örgütsel performans algısı arasında ki gösterge değerin (.52) olduğu görülmektedir. Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide olduklarını göstermektedir p= (p< 0.05). Bu değer p<0,05 küçüktür ve anlamlıdır. Dördüncü hipotezimiz olan iş memnuniyeti ve örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu yapısal eşitlik modeli ile doğruluğu desteklenmiştir.

İş memnuniyeti-performans ilişkisini ortaya koymaya yönelik çalışmaların geçmişi literatürde Hawthrone deneyleri olarak bilinen ve Hawthorne'da (ABD) bulunan Western Electric şirketi çalışanları üzerinde 1927-1932 yılları arasında yapılan bir dizi çalışmaya kadar dayanmaktadır (Roethlisberger & Dickson, 1939)

Judge ve diğerleri (2001) literatürde bu ilişkiyi ortaya koymaya yönelik başlı başına nitel veya nicel çalışmaların çok olmasıyla birlikte kendi çalışmaları gibi hem nitel hem nicel yeterince çalışma olmadığından bahisle mevcut araştırmaların vardığı sonuçlar doğrultusunda iş memnuniyeti ve performans arasındaki ilişkiyi şu 7 başlık altında gruplandırmışlardır: (1) iş memnuniyeti performansı doğurur (2) performans iş

memnuniyetini doğurur (3) iş memnuniyeti ve performans birbirlerini karşılıklı olarak etkilerler (4) iş memnuniyeti ve performans arasında tesadüfi bir ilişki vardır (5) iş memnuniyeti ve performans ilişkisi üçüncül değişkenlerin varlığına bağlıdır (6) iş memnuniyeti ve performans arasında herhangi bir ilişki yoktur ve (7) iş memnuniyeti-performans ilişkisini açıklamaya yönelik alternatif tanımlamalar bulunmaktadır.

Çalışmamıza benzer bir çalışmada Pushpakumarı M. D. (2008) Sri Lanka da ki özel sektörde yer alan hizmet endüstrisi ve imalat sanayisinde yer alan 20 limitet şirkette çalışan 223 kişi ile ilgili iş memnuniyetinin iş performansı üzerinde etkisi hakkında araştırma yapmış. Bu araştırmada 43% bayan, 57% erkek katılım sağlamıştır. Araştırma sonucunda özel sektörde önemli sayılacak derecede iş memnuniyetinin iş performansı üzerinde etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

Judge ve diğ. (2001) iş memnuniyeti ile iş performansı arasında ilişki olup olmadığıyla ilgili olarak 312 denek üzerinde yaptıkları araştırmada iş performansı ile iş memnuniyeti arasında korelasyon ($P< 0.05$ $P=.30$) değerini bularak aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bogozzi ve diğ. (1980) yaptıkları araştırmada iş performansı ile iş memnuniyeti arasında zayıf bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Allameh ve diğ. (2009) memnuniyet değerlendirmesi ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Timothy A. ve diğ. (2001) toplamda 3 büyük sektörde 312 çalışan üzerinde yaptıkları iş memnuniyeti ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen meta analiz yaptıkları ve araştırma sonucunda iş memnuniyeti ile performans arasında doğrusal pozitif bir ilişki buldukları, bu ilişkide ise deneklerin demografik yapısına göre (.03 ile arasında. 57) aralığında korelasyon değeri çıktığı, kısacası iş memnuniyeti ile performans arasında ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Okpara (1996) terfi şartları, çalışanlar arası uyum, yönetici tutumu, ödeme şartları, iş ve iş ortamı memnuniyeti gibi değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte iş memnuniyetine bağlı

örgütsel bağlılık ve performans artışının bir anda ortaya çıkmadığını, zamanla gelişme gösteren bir süreç olduğunu ifade etmiştir.

Pushpakumari (2008) de Sri Lanka'da özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada iş memnuniyetinin çalışanların performansı üzerinde gözle görülür bir etkisinin olduğunu gözlemlemiştir.

Bilgin, Emhan ve Bez (2011) iş memnuniyeti yüksek olan çalışanların daha yüksek performans sergilediğini, iş memnuniyeti düşük olanların performanslarının ise daha düşük olduğunu, ayrıca iş memnuniyeti düşük olan çalışanların örgütün genel performansını olumsuz yönde etkileyen devamsızlık, geç kalma, çalışanlar arası çatışma gibi davranışları daha sık sergilediğini tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışmalar dünya genelinde sağlık sektöründe çalışanlar için iş memnuniyetin çok önemli olduğunu (Doef, Mbazzi ve Verhoeven (2012) ve is memnuniyeti ile performans artışı arasında sıkı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Hanan 2009, Kahya 2008). Her ne kadar Platis ve diğerleri yönetici tutumu, saygı görme, terfi şartları gibi iş memnuniyeti üzerinde etkili olan faktörlerin performans artışına doğrudan etkisi olduğunu tespit etmişse de, gelecek çalışmaların demografik etkenler, duygusal zekâ, stres gibi değişkenlerin de performans üzerindeki etkisinin incelenmesine odaklanması gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Talasaz ve diğerlerinin (2014) Talasaz ve diğerlerinin (2014) Mashhad'daki (Iran) sağlık merkezlerinde çalışan ebeler üzerinde yaptıkları çalışma iş memnuniyeti ve performans ilişkisini ortaya koyarken, yaş, eğitim durumu, medeni hal gibi faktörlerin de iş memnuniyetine dolayısıyla performansa etkisini incelemiş ve iş memnuniyetinin eğitim, gelir düzeyi, medeni hal ve iş tecrübesi ile kayda değer bir ilişkisinin olmadığını, pozisyon ve yaş ile ise sıkı bir ilişki içinde olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Emhan, A., Zincirkıran, M., Cura, F., (2015) iş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesinin örgütsel performans üzerinde etkisinin incelemek amacıyla Diyarbakır, Batman, Siirt ve Mardin'de bulunan devlet ve özel bankalar ile katılım bankacılığı

sektöründe çalışan toplam 645 denek üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel performans, öğrenme kapasitesi ve iş memnuniyeti arasında güçlü pozitif bir doğrusal ilişki bulunmuştur ($p<0.001$). İş memnuniyeti ve örgütsel performans arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve iş memnuniyetinin örgütsel performans üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Avusturalya'da 1999 ve 2006'da yapılan iki farklı çalışmada yüksek iş memnuniyetine sahip ebelerin oranının sırasıyla % 80 ve % 96 seklinde ölçüldüğünü, fakat kendi çalışmalarına göre ebelerin % 38.9'unun iş memnuniyetin olmadığını tespit etmişti. Çalışmanın elde ettiği bulguların değerlendirilmesi sadece nicel veriler ve araştırma metotları kullanılarak alandaki mevcut durum hakkında sağlıklı sonuçlara varılamayacağı kanaatini ortaya çıkarmaktadır. Söyle ki, nicel veriler ışığında eğitim, gelir düzeyi, iş tecrübesi gibi değişkenler ile iş memnuniyeti arasında negatif bir sonuç çıkaran, sahip olunan pozisyon ve yaş ile iş memnuniyeti arasında kuvvetli bir pozitif ilişki çıkaran bir çalışmanın sonuçlarının nitel verilerle, araştırmaya konu olan iş ortamları ve sağlık merkezlerinde gerçekleştirilecek katılımcı gözlemi, mülakat gibi derinlemesine analiz içeren nitel yöntemler ışığında geliştirilmesi gerekmektedir. Sağlık sektörü gibi çalışanlarının tatmin ve performans seviyesinin hasta ve ilgiye muhtaç bireylerin tatmin ve memnuniyetiyle doğrudan ilişkili olduğu bir alanda yapılacak çalışmaların daha titiz ve kapsayıcı olması önem arz etmektedir.

Kamu sektörlerinde genellikle yönetim tarzı gelenekçi ve kurallara bağlı merkeziyetçi bir şekil içermektedir. Kamu sektörü haricinde ki diğer özel sektörlerde her zaman çalışanın iş teminatı kamu da ki kadar güçlü değildir, bu olguda aynı zamanda çalışanlarda strese neden olabilmektedir. Kamu sektöründe kariyer basamakları veya belirli bir makama gelmek için şartlardan bir tanesi mesleki tecrübe olduğundan doğrudan yaş ile ilgilidir. Yöneticiliğin çoğu yerde yaş ile gelinen bir mevki olduğundan bu sebeple kamu sektöründe yaşlı yöneticiler daha çok göze çarpmaktadır. Yaşlı yöneticilerin genç olanlar kadar eğitim yeniliklerine duyarlı veya hizmet içi eğitimde dinamik olduğu söylenemez.

Genel anlamda ise Güneydoğu Anadolu Bölgesinde genç ve dinamik çalışan sayısının fazla olmasının organizasyonlar açısından pozitif sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Fakat bu tip organizasyonlar aynı zamanda kendi çalışanlarının memnuniyetiyle yakından ilgilenmek zorunluluğundadır. Bu nedenle özellikle genç bir insan kaynakları yapısına sahip organizasyonlar çalışanlarının iş memnuniyetiyle daha fazla ilgilendikleri takdirde onlardan daha iyi performans bekleyebilir çünkü iş memnuniyeti ile performans arasında pozitif ve kayda değer bir ilişki vardır.

Hipotez 4.4 Sağlık çalışanlarının Duygu düzenleme indeksinin örgütsel performans algısı indeksi üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan araştırmada yapısal eşitlik modeli ile bulunan regresyon ağırlıklarında duygu düzenleme ile örgütsel performans algısı arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkide regresyon analizinde (P=0.01) olarak açıklanmıştır. Bu araştırmada duygu düzenleme ile örgütsel performans algısı arasında regresyon ağırlığının (0,10) olduğu, bu değer duygu düzenleme becerisinin örgütsel performans algısı üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde duygu düzenleme ve örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. İş memnuniyeti ve örgütsel performans algısı arasında ki gösterge değerin (.10) olduğu görülmektedir. Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide olduklarını göstermektedir ($p< 0.05$). Bu değer $p<0,05$ küçüktür ve anlamlıdır. Dokuzuncu hipotezimiz olan duygu düzenleme ve örgütsel performans algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu yapısal eşitlik modeli ile doğruluğu desteklenmiştir.

Bazı bulgular duygu düzenlemenin kavramsal görevlerde performansa yardımının olduğunu ve özellikle yetişkinlerde olduğunu söylemektedir (Phillips, Bull, Adams, & Fraser, 2002).

Başka Bir çalışmada ise duygu düzenleme becerisin bir başka potansiyel etkisinin ise kaliteli öğretmen-öğrenci ilişkisinin çocukların erken akademik başarılarını

(performans) etkilemesidir. Öğrencilerin öğretmenleriyle olan bu ilişkinin kalitesi aynı zamanda çocukların erken okula adaptasyonunu yükselten çok önemli bir katkı olarak görülmüştür (Birch & Ladd, 1997; Pianta, Steinberg, & Rollins, 1995; Pianta & Stuhlman, 2004)

Gail Gumora ve William F Arsenio (2001) yılında Amerika da 103 okulda öğretmenler ile 6-8 sınıf öğrencilerinin denek olarak alındığı araştırmada duygusallık, duygu düzenleme ve okul performansı ile aralarında ilişkiyi incelemişler. Bu çalışmada özellikle öğretmenlerin duygu düzenleme becerilerinin öğrencilerin okul performansı ile ilişkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda duygu düzenleme becerisinin öğrencilerin okul performansına etkisinin olduğu bulunmuştur.

Emhan, A., ve diğ. (2015) performans, duygu düzenleme becerisi, kişilerarası anlaşmazlık ve iş stresi arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla otomotiv sektöründe yaptıkları çalışmada, 392 kişi üzerinde anket uygulanmış ve bu anket sonucunda duygu düzenleme ile performans arasında poztif doğrusal bir ilişki bulmuşlardır ($p<0.001$), bununla birlikte duygu düzenlemenin aynı zamanda örgütsel performans üzerinde de pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Sanayi devrimi ile başlayan süreçte sosyal ve ayni zamanda duygusal bir varlık olan insanın sadece üretimde kullanılan bir öge olarak algılanması iş ve üretim alanında bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Daha fazla performans ve daha fazla üretim için duygusal yönden yeterli doyuma ulaşmayan bireyin kendisinden beklenen performansı sergileyemediği görülmüştür. Bunun üzerine insanın sadece bir üretim aracı olarak görülmemesi gerektiği bununla birlikte onun sosyal ve duygusal yönden tatmin edilmesi durumunda performansının da artacağı ileri sürülmüştür. Bu noktada duygu düzenlemenin önemi ortaya çıkmış, bireyin duygusal yönden yaşadığı olumsuzlukların azaltılması, olumlu şeylerin de artırılması seklinde duygularının düzenlenmesi ve bu şekilde is ortamında iş memnuniyetinin ve performansının arttırılabileceği öngörülmüştür (Karacaoğlan, 2009).

Yahyagil ve İkier de (2009) stres arttıkça iş memnuniyetinin düştüğünü, bununla birlikte duygu düzenlemenin iş memnuniyeti ile doğru orantılı olduğunu tespit etmişlerdir.

Duygu düzenlemenin yanısıra yönetim tarzı, iş kontrolü, iş güvenliği gibi faktörlerin de iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler.

Duygu düzenleme gibi örgüte bağlılık ve performans seviyesi üzerinde etkili olan bir faktör de çalışanların duygusal zekâ seviyeleridir. Duygusal zekâ konseptinin ortaya çıkması genel anlamda bireylerin fiziki/mental yeterliliklerini ölçmeye yarayan testlerde başarılı olan bazı kimselerin eğitim veya profesyonel hayatta olmaları gerektiği kadar başarılı olamadıklarının fark edilmesine dayanmaktadır. Duygusal zekâ duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları anlama ve kontrol etme özelliklerinin yani bir anlamda duygu düzenleme kabiliyetinin seviyesini belirtmektedir (Cumming. 2005). Çalışma hayatında performansa etkisi ile ilgili değişik çalışmalar yapılmış ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Tokmak, Yıldız ve Turgut (2013) iyimserlik ve ruh halinin düzenlenmesi noktasında çalışanlar ne kadar pozitif bir durum içinde olurlarsa o seviyede örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişme gösterdiğini, ayni zamanda da iş tatminlerinin o oranda yüksek olduğunu bulmuşlardır. Buna karşılık, Gürbüz ve Yüksel (2008) duygusal zeka ile çalışanların performansı, iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır.

Sağlık alanında da duygusal zekânın ve duygu düzenlemenin iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve performans üzerine etkisi ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Warren (2013) duygusal zeka seviyesinin doktor-hasta ilişkileri, empati, takım çalışması, iletişim becerileri, stres yönetimi, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, ve effective liderlik ile positive ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Bu konuda hemşireler üzerinde yapılan bilimsel araştırmaların duygusal zeka ile hemşirelerin performansı ve örgütsel bağlılıkları arasında önemli bir ilişki ortaya koyduğunu belirtmiştir.

7.5. ARAŞTIRMA SORUSU 5

Araştırma Sorusu-5- *Sağlık çalışanlarının çalıştıkları sektörün yönetici desteği algısı, duygu düzenleme becerisi, iş memnuniyeti ile örgütsel performans algısı indeksi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmakta mıdır?*

Sektörel yapının bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlememek için t-testi kullanılmıştır ve t-testi ile yapılan analizlerde sektörel yapının iş memnuniyeti, örgütsel performans algısı ve duygu düzenleme kabiliyetleri ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Tablo 45, 46 ve 47 de sektörel yapı ile bağımlı değişkenler arasındaki "p" değerlerine bakıldığında pozitif anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Öncelikli olarak iş memnuniyetinin çalışılan sektör ile karşılaştırılmasında yapılan *t*-testi sonucunda önem derecesi (p= 0.00), yönetici desteği algısının çalışılan sektör ile karşılaştırılmasında t-testi sonucunda önem derecesi (p=0.04), duygu düzenleme algısının çalışılan sektör ile karşılaştırılmasında yapılan t-testi sonucunda önem derecesi (P= 0.00), örgütsel performans algısının çalışılan sektör ile karşılaştırılmasında yapılan t-testi sonucunda (P= 0.01) bulunmuştur. Bütün değerler significant olduğu için sektörel yapının latentler üzerinde etkisinden bahsedilebilecektir. Bu nedenle hipotezlerimiz, verilerin analizlerinde kullanılan t-testi sonuçları ile doğrulukları desteklenmiştir.

Bu bilgiler ışığında hipotezlerimizi aşağıda tartışacağız.

Hipotez 5.1 ***Çalışılan Sektör İle İş Memnuniyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır***

Tablo 45'de görüldüğü üzere çalışılan birime göre iş memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir değişiklik görülmektedir (t=-4.116 P=.000). Yapılan t-testi analizinde sektörlerin iş memnuniyeti ile aralarında istatiksel anlamda anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan t-testi analizinde buna göre özel sektörde çalışanların devlet sektörüne çalışanlara nazaran daha çok iş memnuniyeti algısına sahip oldukları istatistiksel olarak görülmektedir. Bu analiz sonucunda ortalama değerler bakıldığında (Devlet =26.6251 Özel= 28.8899) ve Ort. Değer ise (0.93) tür. Sonuç olarak özel sektörde çalışanların iş memnuniyeti algısının devlet sektöründe çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kumari G. and Pandey K. M. (2011) İş memnuniyetinde özel sektör ve kamu sektörü karşılaştırması adlı araştırmalarında büyük ölçekli Alman bilgi teknolojileri şirketlerinde 65 yönetici üzerinde yaptıkları anket sonucunda; çalışılan sektörün iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır.

Benzer bir çalışmada Sığrı, Ü. ve Basım, N. (2004) Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı olarak çalışanların iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi amaç edinen çalışmalarında toplam 205 denek üzerinde anket uyguladıkları, yönetim tarzı alt boyutunda kamudaki işgörenlerin algıladıkları iş memnuniyeti ortalamasının (Ort.=,4224), özel sektörde görev yapan işgörenlere (Ort.=,6120) göre daha düşük çıktığı görülmüştür.

Birkaç örnek vermek gerekirse, Finlandiya da hem kamu hastanelerinde çalışan hem de mesai sonrası özel muayenelerinde çalışabilen doktorların sektörlerin iş memnuniyetine etkisini araştırmışlar. Bundan dolayı özel muayenelerinde çalışan doktorların sektör değiştirme eğilimlerinin daha çok olduğu analiz edilmiş. Sonuç olarak 1988-2003 yılları arasında yapılan bu çalışmada kamu sektöründe ki iş memnuniyetinin azalmasının bu eğilimi artırdığı tespit edilmiştir. Sürpriz bir şekilde sadece 1988 yılında iş memnuniyeti arttığı için aynı doktorlar sektör değiştirmek istememişlerdir.

İşinden memnun olan çalışanlar kendi işlerine karşıda pozitif davranışlar sergilerler. Memnun olanlar zamanında işe gelirler, daha fazla hedeflerine odaklanırlar, işlerini hızlı yaparlar, hata ve noksanlarda daha özgürdürler, kendi işlerine bağlı ve sadıktırlar, daha az bağımlılık hissederler, yeni fikirler sunarlar, kendi bilgilerini geliştirmeye eğilimlidirler, daha fazla sorumluluk almaya gönüllüdürler, kurallara ve düzenlemelere uyarlar, daha az devamsızlık ve işini kaybetmemek için çaba sarf ederler. Pozitif davranışlar iş performansının kalitesini ve miktarını da arttırmaktadır.

Kamu ve özel sektör karşılaştırıldığında iş ortamı olarak veya müşteri seviyesi olarak farklılık olduğu görülmektedir. Özel sektöre gelen müşterilerin daha çok paralı olduğu ve parası karşısında hizmet aldığı görülmektedir. Bir bakıma kar amacı güden bir sektör olan özel sektör bununla birlikte çalışanlarına sağladığı ergonomik eşyalar, düzenli

ve temiz bir ortam veya gürültüsüz bir çalışma koşulları çalışanlarını motive ettiği düşünülebilir. Bu açıdan sağlanan bu imkânlar iş memnuniyetine yansıdığı da söylenebilir.

Ancak kayda değer bir önemli özellik ise kamu ve özel sektör arasında ki amaç farklılığının iş memnuniyetsizliğine veya çalışanların aşırı stresine neden olmaktadır. Bu da çalışanların aynı zamanda duygu düzenleme becerisine etki etmektedir. Bu bilgiler ışığında özel sektör işvereni tarafından kar amacının daha yükseltilmesi veya müşteri sayısının artması sonucunda çalışanlar tarafından yetersiz kalınmasında beraberinde stresi getirecektir. Bir diğer husus ise özel sektörün iflas etmesi veya müşteri azalması nedeniyle hem işveren hem de işgören açısından önemli sonuçlar doğuracaktır. İşveren işyerinin zarar etmemesi veya kapatılmasının önüne geçmek için baskı yapacak, işgören açısından ise işini kaybetmemek adına stresli bir çaba içerisine girecektir.

Bütün anlatılanlara karşın, kamu sektöründe böyle bir durum söz konusu değildir, her zaman devlet güvencesi olduğundan ne hastanenin zarar etmesi nede hasta sayısında azalma olması çalışanları strese sokmayacaktır, burada başka sebeplerden bahsedilebilir. Örneğin, çevre koşulları, bilge şartları, çalışanların kültür yapısı, ekonomik veya sosyal faaliyetler açısından dışardan gelen motivasyonsuzluk nedeniyle de iş memnuniyetsizliğine veya performans eksikliğine neden olacaktır.

Kamu sektöründe duygu düzenlemenin yüksek çıkmasının nedenlerinden bir tanesinin devlet garantisinin olması veya yöneticilerin daha becerikli olduğu da düşünülebilir.

Çalışanların yaşı ilerledikçe iş memnuniyeti seviyelerinin yükseldiği literatür araştırmalarında görülmektedir. Bunun nedeni ise yaş ile birlikte mesleki tecrübenin de arttığı söylenebilir. Bizim araştırmamamızda deneklerin çoğunun yaşlarının genç olması da bunda etken olabilir. Çünkü daha genç insanlar daha yüksek beklentilere sahip olma ve doyum noktasında daha yüksek çıtaya sahip olmaları beklenir. Aslında daha işe yeni başlayan birilerinin iş memnuniyetini göstermesi de acelelik olur. Benzer konuda yapılan araştırmalarda (Davis, 1984) ilerleyen yaşlarda iş memnuniyetinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Yine aynı şekilde, Glen ve diğ. (1977) yaptıkları araştırmada demografik

değişken olan yaşın cinsiyet üzerinde iş memnuniyeti açısından etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Erdem ve arkadaşlarının (2008) yaptıkları çalışmada ise sağlık sektöründe çalışma koşullarının çalışanların iş memnuniyeti üzerinde en önemli faktör olduğunu, hemşire ve ebelerde ise çalışma koşullarının yanısıra terfi etmeninde önemli olduğunu belirlemişlerdir. Erdem ve arkadaşları (2008) sağlık çalışanları üzerinde iş memnuniyetini etkileyen en önemli faktörün "çalışma koşulları" olduğunu tespit etmişlerdir

Ayrıca Türkiye'de Sağlık Bakanlığı tarafından 2010 yılında yaptırılan sağlık personelinin memnuniyet düzeyleri ile ilgili araştırmada farklı bulgulara rastlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye'de sağlık çalışanlarının çalıştıkları bölge ve çalıştıkları birime göre de farklılık göstermektedir.

Tabi ki çalışanların karakter yapısı ve kişiliği de önemlidir. Kişinin karakter yapısı iş memnuniyetini veya performansını etkileyebilmektedir. Son yaklaşımlarda bu tür teorilerde geliştirilmektedir.

Hipotez 5.2 ***Çalışılan Sektörün Yönetici Desteği Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.***

Tablo 46'da görüldüğü gibi çalışılan sektör ile yönetici desteği algısı arasında pozitif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Yapılan t-testi analizinde (t=-2.860 P=.004) değerleri bulunmuştur. Bu değerler ikisinin arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemektedir.

Kamu ve özel hastane çalışanlarının yönetici desteği algısı açısından değerlendirildiğinde her iki sektör arasında istatistiksel anlamlı bir değişikliğin olduğu görülmektedir. Yapılan t-testi analizinde Tablo 45'de görüldüğü şekilde özel sektör çalışanlarının yönetici desteği açısından istatistiksel olarak olumlu bir algı gerçekleştirdikleri görülmektedir (Devlet =17.6818 Özel= 19.0694) (Ort.=0.93).

Kamu sektöründe genel itibariyle daha çok resmi bir hava vardır. Kamu sektörünün işleyişi ve dışarıya hizmet vermesi kurallara bağlı ve davranışlar sıkı sıkıya disipline bağlanmıştır. Hiyerarşik yapı özel sektörden daha sıkıdır ve özel sektöre göre inisiyatif daha azdır. Yönetim tarzı olarak ele alındığında özel sektör inisiyatif kullanma açısından daha rahat olduğundan ve bu özelliğinin de doğal olarak iş memnuniyeti ve performans değerlerine yansıdığı düşünülmektedir. Özel sektörün çalışanlarına karşın çalışma saatlerini daha esnek tutması, maaş ve saygınlığı yüksek sunması örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve yönetici desteği algısının kamu sektöründen daha yüksek çıkmasını sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca maaş katsayılarındaki artış ve biraz daha özgürlük alanı bırakması yine buanlamda etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bundan dolayı, kamu sektörünün ihtiyacı milletinin daha iyi olması için ona hizmet etmeyi teklif etmeyi ve bunu araştırmayı yükseltebilmesidir. Bütün bunlardan başka, kamu sektörü ile özel sektörün mücadelesinde bir başka pozitif nokta var, bu da seçilmiş temsilcilerdir.

Literatür araştırmasında sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır.

Hipotez 5.3 ***Çalışılan sektörün duygu düzenleme becerisi arasında pozitif bir ilişki vardır.***

Çalışılan sektörün duygu düzenleme algısı açısından analizinde sektörler arasında duygu düzenleme değerleri açısından anlamlı bir istatistiksel değişikliğin olduğu görünmektedir. Yapılan t-testi sonucunda (t= 3.531 P=.000) değerleri bulunmuştur. Bu değerler aralarında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçla deneklerin duygu düzenleme becerileri çalıştıkları sektör ile de ilişkilidir. Ancak sektörler karşılaştırıldığında bu çalışmada devlet sektörünün sadece duygu düzenleme becerisi yönüyle özel sektörden daha yüksek olduğu görülmektedir. Sektör ile duygu düzenleme arasında ki ilişki anlamlı bir ilişkidir ve (p=,000) dır.

Literatür araştırmasında sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Ancak sektörün duygu düzenleme üzerinde etkisini karşılaştırmalı olarak incelediğimizde ise; aşağıdaki bulgular bulunmuştur.

Sektörün duygu düzenleme becerisi üzerinde etkisinin olması şu anlama gelebilir, özellikle kurumsal kültür, organizasyonalrın karaketeristik özelliği, personel ararsında iletişim düzeyi, örgütsel adalet algısı, sosyal hakların iyi olması ve yöre insanının daha fazla bulunması gösterilebilir.

Kamu Sektöründe Çalışanlarının Duygu Düzenleme Becerisi Daha Yüksektir

Yapılan t-testi analizinde Tablo 46'e göre devlet sektöründe çalışanların duygu düzenleme ortalamaların daha fazla olduğu istatistiksel olarak anlaşılmaktadır (Devlet=14.8577 Özel= 13.8182) (Ort.=0.93). Diğer latentlerin ortalaması kamu sektörüne nazaran özel sektörde daha yüksek çıkarken duygu düzenleme becerisi kamu sektöründe daha yüksek çıkmıştır.

Kamu sektöründe duygu düzenleme becerisinin daha yüksek çıkması kamuda bazı faktörelerin etkisinin sonucu olduğunu düşünebiliriz. Örneğin, kurumsal kültür, örgütsel destek, gelecek garantisi, yani maaş, özlük hakları ve sistemin koruması olarak ele aldığımzda bu şekilde gelecek kaygısı taşımadan veya kariyer basamaklarında resmi gücü arkasında hissetme gibi etkenleri içeren ve bir anlamda sosyal ve ekonomik garantiyi elde edenlerin kendilerini daha güvende hissetmeleri öne sürülebilir. Bundan dolayı duygu düzenleme seviyelerinin yüksek çıktığı söylenebilir. Aynı zamanda özel sektörde hizmetin daha etkin verilmesi, müşteri memnuniyetinin üst düzeyde tutulması ve takip edilmesi, müşteri ile ilgili olarak meydana gelen anlaşmazlıklarda geriye dönüşün daha sert ve katı olduğu düşünüldüğünde duygu düzenleme becersinin düşük çıktığını söyleyebiliriz.

Hipotez 5.4 ***Çalışılan sektörün örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan etkisi vardır***

Tablo 47’ deki verilere bakıldığında sektör tipi ile örgütsel performans algısı arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu kategoride yapılan t-testi sonucunda (p=0.01) önem derecesi çıkmıştır. Çalışılan sektöre göre çalışanların örgütsel performans algısının ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. (t= -3.345 P=.001)

Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Performans Algısı Daha Yüksektir.

Çalışılan sektör ile örgütsel performans algısı, yönetici desteği algısı, duygu düzenleme ve iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Özel Sektör Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Örgütsel Performans Algısı, Yönetici Desteği Algısı Daha Yüksek çıkmıştır. Kamu Sektöründe ise sadece çalışanlarının Duygu Düzenleme Becerisi özel sektörden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 47’ deki verilerden özel sektörde çalışanların örgütsel performans algısı ortalamalarının istatistiksel olarak daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu da şu demektir, özel sektörde çalışanların örgütsel performans algısı devlet sektöründe çalışanlardan daha yüksektir (Devlet =15.5632 Özel= 16.7773) (Ort.=0.93).

Birkaç örnek vermek gerekirse, Kankaanranta, T., ve diğ. (2007) Finlandiya da hem kamu hastanelerinde çalışan hem de mesai sonrası özel muayenelerinde çalışabilen doktorların sektörlerin iş memnuniyetine etkisini araştırmışlar. Bundan dolayı özel muayenelerinde çalışan doktorların sektör değiştirme eğilimlerinin daha çok olduğu analiz edilmiş. Sonuç olarak 1988-2003 yılları arasında yapılan bu çalışmada kamu sektöründe ki iş memnuniyetinin azalmasının bu eğilimi artırdığı tespit edilmiştir. Sürpriz bir şekilde sadece 1988 yılında iş memnuniyeti arttığı için aynı doktorlar sektör değiştirmek istememişlerdir.

Daha sonraları (Fra stykkevis til helt, 2002) yılında Norveç te yapılan hastane reformunda özel sektöründe sağlık hizmeti desteğinin önemli derecede yükseldiği görülmüş. Bu analiz sonucunda muhtemel olarak özel sektörde çalışan uzman doktorların etkisinin olduğu düşünülmüş. Sektör seçimi iki yolla işlevsel hale geliyor; birincisi uzmanların özel sektöre kayması ikincisi ise full-time çalışmaları. Bu araştırmada analizler

ve Norveç Tabipler Derneğinden alınan bilgilere göre özel sektörde alınan ücretler, kar amaçlı hastanelerin olması ve uzman olarak kendi istedikleri gibi kontrat yapmalarının etkisinin olduğu görülmüştür.

Özel sektörde ki performans ölçümü, yönetimi ve raporlama işlemleri piyasa sorunları ile ilgili değildir, bu kamu değeri üretmekle ilgilidir (Moore, 1995). Kamu hizmeti gören sektörler değer üretmede daha çok pozitiflerdir, bu ise özel sektörde görülmemektedir. Kamu sektörleri finansal ve ekonomik bakış açısıyla üretici olarak görülmezler. Kamu sektörleri adil davranma, eşitlik, dürüstlük ve sosyal sermayeyi inşa gibi konularda katma değer olarak görülüyor. (Talbot, 2005)

Özel sektörde iyi performans gösterme özel indikatörlerle ölçülmektedir, terfi, uzun süreli sosyal yardımlar, teşvik primi ve ücretin ödüllerle arttırılması hususları değer olarak görülmektedir. Kötü performans belki işten atılmakla sonuçlanıyor. Kamu sektöründe ise hem organizasyonların hem de kişilerin iyi performans kriterleri ve ölçümleri daha az rasyonel olduğundan politik olabiliyor (Talbot, 2005). Rasyonel planlar, analizler ve değerlendirmeler politik algılarla daha baskın olmaktadır, bu da işi daha karmaşık hale getirmektedir.

Bu tartışma organizasyonların değerlendirilmesi veya kamusal işlevlerin tipine göre gerekli olan üretken performans yaklaşımını ayırt edilmesini güçlü bir şekilde oluşturmaktadır (Wilson, 1989).

Özel Sektör İle Kamu Sektörü Karşılaştırıldığında;

Çalışılan sektör ile örgütsel performans algısı, yönetici desteği algısı, duygu düzenleme ve iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Özel Sektör Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Örgütsel Performans Algısı, Yönetici Desteği Algısı daha yüksek çıkmıştır. Kamu Sektöründe ise sadece çalışanlarının Duygu Düzenleme Becerisi özel sektörden daha yüksek bulunmuştur.

Çok rahat bir şekilde özel sektör ile kamu sektörünü tartıştığımızda, her ülke için aynı şeyler söylenebilir. Çünkü hemen hemen bütün ülkelerde sektörler birbirine yakın biçimde hizmet vermektedir. İkisi arasında ki uyum bir milletin gelişmesi ve büyümesi için gereklidir. Farklı kültür veya farklı etnik yapılara sahip, farklı pozisyonları tutan, farklı işler yapan farklı endüstrilerde çalışanların benzer, yüksek veya düşük kararsızlık derecelerini ölçmek çok ilginç olacaktır.

Kamu sektörünün bir bütün olmaktan daha çok bölünmüş olduğu önerilebilir. Bunun anlamı ise kamu sektörünün alt birimlere bölünmüş birçok yükü omuzlarında taşımasıdır.

Örneğin insan kaynakları birimleri veya birçok devlet sektörü kendi altında çalışan birimlerden sürekli bilgi toplar. Bu da daha çok organizasyonun bir parçası veya sürekli gelişimin bir basamağı olarak görülür. Ancak bu sistematik bilgi toplama ve depolama sonunda organizasyon bölünür ve uzun soluklu problemlerin meydana gelmesini sağlar. Özel sektör ise daha çok birbirine yakın birimlere bölünür ve bunlarda birbirine yakın çalışır. Çünkü daha çok birbirine yakın duran birimler daha çok temas edecek ve problemleri daha hızlı çözecektir. Bir diğer husus ise katı resmi bürokrasiden uzak olması olarak ta değerlendirilebilir. Bu açıdan özel sektörün örgütsel performans algısı, iş memnuiyeti ve yönetici desteği algısı daha yüksek olabileceği değerlendirilmektedir.

Kamu da tutarlı bir çalışma yapısına veya içinde bocalayacak başka bir işe sahip olmak zorunda kalacaklar. Organizasyon ve bölünmüş birimlerin gücü çok katıdır.

Özel sektörde ise farklı birimler ama birlikte çalıştıkları değerlendirildiğinde bu detay aralarında gedikler açmayacaktır, çünkü onlar farklı görevleri yürütürler ve böylece birbirlerinin görevlerini de ezip geçmezler veya ezmek için de kullanmazlar. Özel sektör çalışanları birbirleri için şeffaf ve güvenilir olmakla birlikte her görevi de almak zorundadırlar. Bir başka deyişle kendi işlerini daha da ilerletmek amacıyla şeffaf olmak zorundalar çünkü mevcut sistemde kendi rahatlıkları için çalışmak zorundalar.

Bunlarla birlikte özel sektör çalışanları kendi görevlerini veya çalışmalarını açık ve seçik bir şekilde tamamladıklarını göstermek zorundadır. Onlar halkın gözü önünde çalışmak zorundadır, kalite kontrol yönetiminde halk dış müşteri olarak kabul edilirken aynı zamanda çalışanların maaşını da verenler olarak kabul edilmektedir. O zaman şöyle söylenebilir, onlar devletin denetimi ve halkın da gözetimi altında çalışıyorlar

Kamu sektörünün amaçlarını özel sektöre nazaran kıyasladığınız zaman daha çok karmaşık ve tanımsızdır. Özel sektör kendi anlaşılır hedeflerine daha açık destek verdiği varsayılır. Bu ise sektörü daha belirgin hale getirir. Sadece kar amaçlı çalıştığıyla suçlanan bir sektör olan özel sektörün sadece bu şekilde suçlanması da insafsızlık olur

Farklı ulusal hizmet veren sistemler yönetimsel olarak farklı politik derecelere de sahiptir. Kurumsal düzeyde ele alındığında teorik gerekçe dışında kamu sektörü için önerilen performans belirleme modelleri tam anlamıyla geçerli bir durum değildir. Çünkü bu kriterlerle değişkenlik gösterebilmektedir. Performansı arttırmak amacıyla yöneticiler tarafından daha fazla bakış açısı verilmelidir. Bunun için en üst seviyede iş memnuniyeti fikrinin önemini ve bunu sağlamak için de yöneticiler eğitilmelidirler.

Ekonomik menfaatler bir organizasyonda çalışanları elde tutmak ve onları kaybetmemek için hatta daha da ötesi organizasyonun varlığının sürdürülebilir olması için çok önemli bir etkendir. Organizasyonlarda bazı çalışanlar ekonomik menfaatlerin eksikliğinden dolayı çalıştıkları yerlerden ayrılmaktadırlar. Çok büyük rekabetçi şirketlerde veya uluslararası şirketlerde dahi uzman veya kritik role sahip birçok çalışanlar ancak parayla ve ödüllerle memnun olmaktadır.

Bundan dolayı organizasyonlar çalışanlarını elde tutmak ve onları işe cezbetmek için ödül sistemini gözden geçirmeli ve ekonomik menfaatleri için daha çok ilgi göstermeli ve iyileştirme sistemlerini revize etmelidirler. Birçok çalışanın en büyük iş memnuniyeti kaynağı o işin içeriği ile iş ortamı faktörleriyle ilgilidir. Örneğin, başarı, özerklik, gelişme, tanınma ve geri bildirim vs. gibi organizasyonlar iş zenginleştirme ve işi tekrar yapılandırmaları gerekir, o zaman çalışanlara daha fazla özerklik, sorumluluk ve daha çok başarma hırsı gibi ilginç işlerde verilmiş olacaktır.

Yönetici olmayan çalışanların birçoğu kişiler arası ilişkilerde memnun değillerdir. Örneğin birbirlerini tanıma fırsatı, birbirlerine yardım etme ve yakın arkadaşlık kurma fırsatı gibi, bunun olması için de bir organizasyonda kişiler arası ilişkilerin arttırılması fırsatlarını desteklemeyi sağlayacak bir kültür oluşturmalıdırlar. Bu aynı zamanda düşük iş memnuniyeti seviyesine sahip çalışanlara da yardımcı olacaktır. Özel sektörün çoğu uygun bir performans değerlendirme sistemine sahip değildir. Eğer kendi performanslarında geri bildirim varsa çalışanlar bu şekilde kendi iş memnuniyetini kendileri elde edebiliyorlar.

Yöneticilerin her zaman çalışanlarının beklentilerini düşünmesi ve iyileştirilmesi için de elinden gelen her türlü çabayı göstermesi gerekir. Literatürde yapılan incelemede yönetici ve lider kişilerin veya yöneticilik ile liderlik işlevinin her zaman güdüleme ve iyileştirme görevi görmesi gerektiği söylenmektedir. Terfi işlemlerinin adaletli yerine getirilmesi, hak edene verilmesi, politik algılardan uzak olması durumu çalışan üzerinde bir güven oluşturacak ve iş memnuniyeti düzeyini artıracaktır.

Özellikle kamu ve özel sektör arasında kıyaslama yapıldığında özel sektörde çalışanların duygu düzenleme becerisi hariç yönetici desteği algısı, iş memnuniyeti ve örgütsel performans algısının kamu hastanesi çalışanlarından yüksek çıkması birkaç nedene bağlanabilir. Öncelikle bu nedenlerden bir tanesi yönetici desteğinin çalışanlarına yeterince verilememesi, ikincisi örgütsel kültür ile örgütsel iklimin çalışanlar üzerinde etkisi açısından önemli bir faktör olarak öne çıkması olabilir. Ekonomik gelir, katı olmayan örgütsel yapı, politik algılardan uzak olma ve bireysel itibar ile çalışma koşulları da etkili olabilir.

Bu açıdan bakıldığında çalışanlar için nasıl hastalar hedef ise yöneticiler için ise çalışanlar hedeftir ve bu hedefler her zaman sağlıklı bir şekilde elde tutulmalıdır. Yöneticilerin sürekli gelişim dönüşüm ve değişim içerisinde olmaları gerekir, çalışanlardan önce yöneticilerin kendilerini geliştirmesi ve bu sinerjiyi de sürekli yenilikçi politikalar geliştirerek çalışanlarına yansıtmalıdır. Kamu hastanelerinde çalışanların yöneticiler tarafından kendilerine değer verildiği hissettirilmelidir, örgüt içi iletişim sağlıklı düzeyde sağlanmalı ve değer yargısı oluşturan örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Yeni gelenler veya yeni

atananlar stratejik birer birey olarak ele alınmalı ve hizmet içi eğitimle adaptasyonu sağlanmalıdır.

Kamu hastaneleri çalışanlarının duygu düzenleme düzeylerinin özel sektör çalışanlarına göre yüksek çıkması ise kamu hastanelerinde stresin daha az olduğu veya çalışanların kendilerini gelecek açısından daha güvende hissetmesi nedeniyle açıklanabilir. Çünkü özel sektörde çalışanların her zaman bu görevi sürdürme garantisi yoktur ve hastanenin kapanma riski veya hasta sayısının azalmasıyla işten ayrılma olasılığı her an söz konusu olabilecektir. Kamu hastanelerinde çalışanların böyle bir sorunu yoktur.

Kamu hastaneleri yöneticilerinin iş memnuniyetini ve örgütsel performansı yüksek düzeyde tutmaları için çalışanlarının çıkarlarını gözetmeli, hastane şartları, çalışma koşulları, hatta son günlerde doktor ve hemşirelere dayak atma sorununun kamuda meydana geldiğini düşündüğümüzde bu hususun dahi kendileri için özgüvensizlik ve iş memnuniyetini de etkileyeceği düşünülmektedir.

Bölgesel faktör olan terör olayları ve çalışma koşulları dahi burada etkilidir, aksine özel sektörde hasta muayenesi ücretli olduğundan biraz daha güvenli olabileceği hususu da gözardı edilmemelidir, çünkü kamuda böyle bir durum yoktur. Bu çerçevede bu konularla ilgili daha güvenli alan oluşturacak adımlarda atılmalıdır. Sadece maddi açıdan değil psikolojik ve motivasyon açısından da bunlar düşünülmelidir. Çalışanların örgüt içerisinde kalmaları ve devamlılıkları için gerekli iklim ve kültür oluşturulmalıdır.

Literatür araştırmasında sınırlı sayıda çalışmaya rastlanılmıştır.

Aşağıda hipotezler ile ilgili hangi analiz yöntemlerinin kullanıldığını ve gerçerlilik durumlarını belirten tablolar gösterilecektir.

Bu tablolar araştırma sorularına göre ayrı ayrı detaylandırılarak gösterilecektir. Araştırma soruları, bağımlı-bağımsız değişkenler, incelenen ilişki modelleri, kullanılan istatistik modelleri, bulunan değerler ve hipotez sonucu gösterilecektir.

Araştırma Sorusu 1: Sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe, görev ünvanı,) bunların (a) yönetici desteği algıları indeksi, (b) iş memnuniyeti algıları indeksi (c) örgütsel performans algıları indeksi, (d) duygu düzenleme indeksi arasında herhangi bir ilişki var mıdır?		**İncelenen İlişki Modeli**	**Kullanılan İstatistik Tekniği**	**Bulunan Değerler**	**Hipotez Sonucu**
Bağımsız Değişken	**Bağımlı Değişken**				
Yaş	İş Memnuniyeti	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=1.456; P=0.23)	Geçerli Değil
	Yönetici desteği	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=0.209; P=0.89)	Geçerli Değil
	Duygu Düzenleme	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=2.686;P=**0.046**)	**Geçerli**
	Örgütsel Performans	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=1.108; P=.173)	Geçerli Değil
Cinsiyet	İş Memnuniyeti	Anlamlı ilişki	Bağ. Örneklem-testi	(t=0.387; P=0.699)	Geçerli Değil
	Yönetici Desteği	Anlamlı ilişki	Bağ. Örneklem-testi	(t=0.155; P=0.877)	Geçerli Değil
	Duygu Düzenleme	Anlamlı ilişki	Bağ. Örneklem-testi	(t=-1.934; P=**0.05**)	**Geçerli**
	Örgütsel Performans	Anlamlı ilişki	Bağ. Örneklem-testi	(t=0.133; P=0.894)	Geçerli Değil
Eğitim	İş Memnuniyeti	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=.065; P=0.937)	Geçerli Değil
	Yönetici desteği	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=.008; P=0.992)	Geçerli Değil
	Duygu Düzenleme	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=3.272; P=**0.039**)	**Geçerli**
	Örgütsel performans	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=1.650; P=0.193)	Geçerli Değil
Ünvan	İş Memnuniyeti	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=7.757; P=**0.000**)	**Geçerli**
	Yönetici desteği	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=6.059; P=**0.000**)	**Geçerli**
	Duygu Düzenleme	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=1.589; P=.176)	Geçerli Değil
	Örgütsel performans	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=2.050; P=0.086)	Geçerli Değil
Mesleki Tecrübe	İş Memnuniyeti	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=3.733; P=**0.005**)	**Geçerli**
	Yönetici desteği	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=3.256; P=**0.012**)	**Geçerli**
	Duygu Düzenleme	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=1.905; P=.108)	Geçerli Değil
	Örgütsel performans	Anlamlı ilişki	Tek Yönlü Anova	(F=1.624; P=0.166)	Geçerli Değil
Sektör	İş Memnuniyeti	Anlamlı ilişki	Bağ. Örneklem-testi	(t=-4.116; **P=0.00)**	**Geçerli**
	Yönetici desteği	Anlamlı ilişki	Bağ. Örneklem-testi	(t=-2.860;	**Geçerli**

				P=0.004)	
	Duygu Düzenleme	Anlamlı ilişki	Bağ. Örneklem-testi	(t=-3.531; P=**0.00**)	**Geçerli**
	Örgütsel performans	Anlamlı ilişki	Bağ. Örneklem-testi	(t=-3.345; **P=0.01**)	**Geçerli**

Tablo. 56 Araştırma-1 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu

Araştırma Sorusu 2: Sağlık çalışanlarının demografik değişkenlerinin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ünvan, sektör, tecrübe) duygu düzenleme becerisi, yönetici desteği algısı ve iş memnuniyeti indeksleri ile beraber bunların performans algısı indeksi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmakta mıdır?		**İncelenen İlişki Modeli**	**Kullanılan İstatistik Tekniği**	**Bulunan Değerler**	**Hipotez Sonucu**
Hipotez 2.1	**Bağımlı Değişken**				
Sağlık çalışanlarının demografik değişkenlerinin yönetici desteği, iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi ve örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.	İş Memnuniyeti Yönetici desteği Duygu Düzenleme Örgütsel Performans	Anlamlı ilişki	Tek yönlü anova testi Bağ. Örneklem-testi	p<0.05 p>0.05	Kısmen geçerli

Tablo. 57 Araştırma-2 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu

Araştırma Sorusu 3: Sağlık çalışanlarının yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi üzerinde doğrudan bir etkisi var mıdır?		**İncelenen İlişki Modeli**	**Kullanılan İstatistik Tekniği**	**Bulunan Değerler**	**Hipotez Sonucu**
Hipotezler	**Bağımlı Değişkenler**				
Hipotez 3.1 Yönetici Desteği Algısının İş Memnuniyeti Üzerinde Doğrudan Bir Etkisi Bulunmaktadır.	Yönetici desteği İş Memnuniyeti	Anlamlı ilişki (etki değeri)	Yapısal eşitlik modeli	Eşetken değer: (.88) P= 0.000 p<0.05	Geçerli
Hipotez 3.2 Yönetici desteğinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.	Yönetici desteği Örgütsel performans algısı	Anlamlı ilişki (etki değeri)	Yapısal eşitlik modeli	Eşetken değer: (.21) P=0.046 p<0.05	Geçerli
Hipotez 3.3 Yönetici desteği algısının duygu düzenlemeye doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.	Yönetici desteği Duygu düzenleme	Anlamlı ilişki (etki değeri)	Yapısal eşitlik modeli	Eşetken değer: (.36) P=0.000 p<0.05	Geçerli

Tablo. 58 Araştırma-3 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu

Araştırma Sorusu 4: Sağlık çalışanlarının yönetici desteği algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak herhangi bir etkisi var mıdır?		**İncelenen İlişki Modeli**	**Kullanılan İstatistik Tekniği**	**Bulunan Değerler**	**Hipotez Sonucu**
Hipotezler	**Bağımlı Değişkenler**				
Hipotez 4.1 Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı üzerinde dolaylı (iş memnuniyeti) bir etkisi bulunmaktadır.	Yönetici desteği İş memnuniyeti Örgütsel performans algısı	Anlamlı ilişki (dolaylı etki değeri)	Yapısal eşitlik modeli	Eşetken değer 1 : **(.88)** Eşetken değer 2 : **(.52)** **P= 0.046** p<0.05	**Geçerli**
Hipotez 4.2 Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı üzerinde dolaylı (duygu düzenleme) bir etkisi bulunmaktadır.	Yönetici desteği Duygu düzenleme Örgütsel performans algısı	Anlamlı ilişki (dolaylı etki değeri)	Yapısal eşitlik modeli	Eşetken değer 1: **(.36)** Eşetken değer 2 : **(.10**) **P=0.001** p<0.05	**Geçerli**
Hipotez 4.3 İş memnuniyeti indeksinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.	İş memnuniyeti Örgütsel performans algısı	Anlamlı ilişki (etki değeri)	Yapısal eşitlik modeli	Eşetken değer: **(.52)** **P= 0.000** p<0.05	**Geçerli**
Hipotez 4.4. Duygu düzenleme indeksinin örgütsel performans algısı indeksi üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır	Duygu düzenleme Örgütsel performans algısı	Anlamlı ilişki (etki değeri)	Yapısal eşitlik modeli	Eşetken değer**:** **(.10)** **P=0.001** p<0.05	**Geçerli**

Tablo. 59 Araştırma-4 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu

Araştırma Sorusu 5: Sağlık çalışanlarının çalıştıkları sektörün yönetici desteği algısı, duygu düzenleme becerisi, iş memnuniyeti ile örgütsel performans algısı indeksi üzerinde herhangi bir etkisi bulunmakta mıdır?		**İncelenen İlişki Modeli**	**Kullanılan İstatistik Tekniği**	**Bulunan Değerler**	**Hipotez Sonucu**
Hipotezler	**Bağımlı-Bağımsız Değişkenler**				
Hipotez 5.1 Çalışılan sektör ile İş Memnuniyeti Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.	Sektör İş Memnuniyeti	Anlamlı ilişki (etki değeri)	Bağ. Örneklem-testi	p<0.05 (t=-4.116; **P=0.00)**	**Geçerli**
Hipotez 5.2 Çalışılan sektörün Yönetici Desteği Algısı Arasında Pozitif Bir İlişki Vardır.	Sektör Yönetici desteği	Anlamlı ilişki (etki değeri)	Bağ. Örneklem-testi	p<0.05 (t=-2.860; **P=0.004**	**Geçerli**
Hipotez 5.3 Çalışılan sektörün duygu düzenleme becerisi arasında pozitif bir ilişki vardır	Sektör Duygu düzenleme	Anlamlı ilişki (etki değeri)	Bağ. Örneklem-testi	p<0.05 (t=-3.531; P=**0.00**)	**Geçerli**
Hipotez 5.4 Çalışılan sektörün örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan etkisi vardır	Sektör Örgütsel performans algısı	Anlamlı ilişki (etki değeri)	Yapısal eşitlik modeli Bağ. Örneklem-testi	Eşetken değer: **(.08)** p<0.05 (t=-3.531; P=**0.00**)	**Geçerli**

Tablo. 60 Araştırma-5 Sorusunun Hipotezleri Geçerlilik Tablosu

Güneydoğu Anadolu Bölgesi illerinde ki kamu ve özel sektör hastanelerinde çalışan 699 denek üzerinde araştırma yapılmış ve bununla ilgili olarak kurulan hipotezlerimiz t-testi, Anova testi, yapısal eşitlik modeli, regresyon ve korelasyon hesaplamaları sonucunda değerlendirilmiştir. Hipotezlerimizin bir büyük bir kısmı yapısal eşitlik modeli, regresyon ve korelasyon değerleri ile bir kısmı ise t-testi, anova testi analizleri desteklenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan deneklerin demografik değişkenlerinden; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalıştığı sektör ve ünvanlarına ilişkin veriler gösterilmiştir. Bu verilerin ilişkisi t-testi ve anova testi ile gösterilmiştir. Bağımlı değişkenler olan yönetici desteği, örgütsel performans algısı, duygu düzenleme becerisini ve iş memnuniyetini içeren ve tam olarak ölçülemeyen (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Ölçüm (Jenerik) modelinde uyum için yeterli değerler sağlanmadığı için model revize edilmiştir. Bazı bilim adamlarının geliştirmiş olduğu, uyum indeksleri ve eşik değerleri hakkındaki ölçüm değerleri gösterilmiştir

Demografik değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki veya birbirine etkisinin olup olmadığı yönünde kurulan araştırma sorusu (1) ve araştırma sorusu (2) yi içeren hipotezlerimizden bazıları doğrulanmış bazıları ise doğrulanmamıştır, bundan dolayı ilk iki sorumuzla ilgili hipotezlerimiz kısmen desteklenmiştir.

Bununla birlikte diğer araştırma sorularımız olan 3,4 ve 5 nci soruların kapsadığı bütün hipotezlerimiz ise elde edilen veri analizleri ile desteklenmiştir.

Yönetici desteği algısı, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisi aynı çatı altında kavramlar olarak düşünüldüğünde yönetici desteği ve diğer kavramlar arasında doğrudan ve aracı bir etki olduğunu da söyleyebiliriz. Bu çerçeve de yönetici desteğinin performans üzerinde (iş memnuniyeti, duygu düzenleme,) aracı etkisi olduğunu da söyleyebiliriz. Ayrıca

literatürde bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenlerin ilişkisi, bağımsız değişkenlerin kendi arasındaki ilişki ve sektörün diğer değişkenlerle ilişkisine yönelik araştırmamıza benzer sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Yönetici desteği, iş memnuniyeti, duygu düzenleme ve örgütsel performans algısı arasında önemli derecede anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, iş memnuniyeti ve örgütsel performans algısı arasındaki ilişkinin ağırlığı (Standardized regression weight), 056, yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin ağırlığı 0.88, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme kabiliyeti arasındaki ilişkinin ağırlığı 0.36 olarak bulunmuştur. Yönetici desteği ve performans algısı arasında ki ilişkide (.21), duygu düzenleme ile örgütsel performans algısı arasında ise (.10) etkisi olduğu görülmektedir.

Demografik değişkenler ile bağımlı değişkenlerin ilişkisi incelendiğinde;

Aralarında ilişki bulunmayanlar,

- Yaş ile iş memnuniyeti, yönetici desteği ve örgütsel performans arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmamıştır.
- Cinsiyet ile iş memnuniyeti, yönetici desteği algısı ve örgütsel performans algısı arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmamıştır.
- Eğitim durumu ile iş memnuniyeti, yönetici desteği algısı ve örgütsel performans algısı arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmamıştır.
- Görev ünvanı ile duygu düzenleme ve örgütsel performans algısı arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmamıştır.
- Mesleki tecrübe ile duygu düzenleme becerisi ve örgütsel performans algısı arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Aralarında ilişki bulunanlar,

- Yaş ile duygu düzenleme becerisi arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur.
- Cinsiyet ile duygu düzenleme becerisi arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur.
- Eğitim durumu ile duygu düzenleme becerisi arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur.
- Görev ünvanı ile iş memnuniyeti, yönetici desteği algısı arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur.
- Mesleki tecrübe ile iş memnuniyeti, yönetici desteği algısı arasında pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur.

Demografik değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olup olmadığı araştırıldığında;

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev ünvanı ve mesleki tecrübenin bağımlı değişkenler ile aralarında pozitif anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışmamızda elde edilen veriler ile bu ilişkinin aynı zamanda bağımlı değişkenler üzerinde etkisininde olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin bazılarının bağımlı değişkenler üzerinde etkili olduğu hipotezler analiz edilirken bulunmuştur.

Yaş, cinsiyet, eğitim, unvan ve tecrübe bağımsız değişkenlerinin yönetici desteği, iş memnuniyeti ve örgütsel performans algısı üzerinde etkisi yoktur.

Yaş, cinsiyet ve eğitim bağımsız değişkenlerinin ise duygu düzenleme becerisi üzerinde etkisi vardır.

Ünvan ve tecrübe bağımsız değişkenlerinin iş memnuniyeti ve yönetici desteği algısı üzerinde etkisi vardır.

Özetle uluslararası araştırmalarda olduğu gibi bizim araştırmamızda da analizler sonucunda bazı demografik değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür.

Yönetici desteği algısının örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti, duygu düzenleme becerisi üzerinde doğrudan bir etkisinin olup olmadığı araştırıldığında;

- Yönetici desteği algısının iş memnuniyeti üzerinde etkisi vardır ($p=0.00$, $p<0.05$). (eşetken değer= .88)
- Yönetici desteğinin duygu düzenleme becerisi üzerinde etkisi vardır ($p=0.046$, $p<0.05$). (eşetken değer= .36)
- Yönetici desteğinin örgütsel performans algısı üzerinde etkisi vardır ($p=0.00$, $p<0.05$) (eşetken değer= .21)

Yönetici desteği algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisinin örgütsel performans algısı üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak herhangi bir etkisinin olup olmadığı araştırıldığında;

- İş memnuniyetinin örgütsel performans algısı üzerinde etkisi vardır ($p=0.00$, $p<0.05$), (eşetken değer= .52)
- Duygu düzenleme becerisinin örgütsel performans algısı üzerinde etkisi vardır ($p=0.001$, $p<0.005$) (eşetken değer= .10)
- Yönetici desteğinin örgütsel performans algısı üzerinde (iş memnuniyeti) aracı etkisi vardır (eş etken değer, Yön (.88) Mem (.52) Perf)
- Yönetici desteğinin örgütsel performans algısı üzerinde (duygu düzenleme becerisi) üzerinde aracı etkisi vardır (eş etken değer, Yön . (.36) Duy (.10) Perf).

Sektörün yönetici desteği algısı, duygu düzenleme becerisi, iş memnuniyeti ile örgütsel performans algısı indeksi üzerinde herhangi bir etkisi bulunup bulunmadığı araştırıldığında;

- Sektörel yapının örgütsel performans algısı üzerinde etkisi vardır (*yapısal eşitlik modeli)* (p=0.014, p<0.05) (eşetken değer= .08)

✓ Çalışılan sektörün iş memnuniyeti üzerinde etkisi vardır (*t-testi*) (t=-4.116 p=.000).

✓ Çalışılan sektörün yönetici desteği algısı üzerinde etkisi vardır (*t-testi*) (t=-2.860 p=.004)

✓ Çalışılan sektörün duygu düzenleme becerisi üzerinde etkisi vardır (*t-testi)* (t= 3.531 p=.000)

✓ Çalışılan sektörün örgütsel performans algısı üzerinde etkisi vardır (t-*testi)* (t= -3.345 p=.001)

Özel ve kamu sektörü karşılaştırmalarında;

- Özel sektörün iş memnuniyeti puanları kamu sektöründen daha yüksektir (t: 4.1 p<0.001).

- Özel sektörün yönetici destek algısı puanları kamu sektöründen daha yüksektir (t:2.9; P<0.05).

- Özel sektörün örgütsel performans algısı puanları kamu sektöründen daha yüksektir (t: 3.4; P<0.005).

- Kamu sektörünün duygu düzenleme kabiliyeti özel sektörden daha yüksektir (t: 3.5; P<0.001).

Demografik değişkenler kendi aralarında bağımlı değişkenlerle karşılaştırıldığında;

- Yaşı 41-50 arasında olanların genç olan yaş gruplarına göre daha yüksek duygu düzenleme kabiliyetine sahiptir (F: 2.7; $p<0.05$).

- 16-20 tecrübeye sahip olanlar diğer tecrübe gruplarına göre daha yüksek iş memnuniyeti düzeylerine sahiptir (F: 3.7; $P<0.005$).

- 16-20 tecrübeye sahip olanlar diğer tecrübe gruplarına göre daha yüksek yönetici desteği algısı düzeylerine sahiptir (F: 3.3; $P<0.05$).

- Cinsiyet açısından erkeklerin duygu düzenleme becerileri kadınlara nazaran daha yüksektir (ort:0.06). (t= -1.934 p=0,05).

- Eğitim durumu yüksek lisans olanların duygu düzenleme seviyeleri eğitim durumu lise ve üniversite olanlara oranla daha düşüktür (ort:0.91) (F= 3.272 p=.039).

- İş memnuniyeti seviyesi en yüksek olanlar memurlardır (F= 7.757 p=.000).

- Doktorların iş memnuniyeti seviyesi memurlardan düşük, diğerlerinden yüksektir (ort. 1.1).

- Duygu düzenleme seviyesi en yüksek memurlardır (ort. 1.1).

- Duygu düzenleme seviyesi en düşük doktorlardır (ort. 0.87).

- Yönetici desteği algısı seviyesi en fazla memurlarda ve hemşirelerde çıkmıştır (ort. 1.1).

- Yönetici desteği algısı seviyesi en düşük teknisyenlerde ve diğer kategorisindeki çıkmıştır (ort. 0.87).

SONUÇ

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın belli bir bölgede ve iki sektör arasında yapılmış olması araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle farklı bölge veya illerde veya sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bizim araştırmamızda kullanılan veriler sağlık sektörünün belli bir coğrafi bölgesindeki bazı sağlık sektörü çalışanlarından elde edilmiştir. Farklı coğrafi bölgelerdeki sağlık çalışanlarından ve daha farklı hastanelerden elde edilecek fazla sayıdaki verilerle daha net ve açık sonuçlara ulaşılması mümkün olabilecektir. Bu araştırmanın 3 ten fazla bağımlı değişkenle birlikte farklı kültür, bölge, özel ve kamu sektöründe uygulanmış olması bakımından ve bununla birlikte araştırma metodolojisi açısından bu araştırmanın diğer çalışmalardan kısmen farklı olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş olması, anova ve t-testinin kullanılması, 4 değişken arasındaki ilişki ve yönetici desteği değişkeninin aracılık rolünü de ele alması açısından farklı ve bundan sonraki çalışmalar için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak akademisyenlere algılanan yönetici desteği, örgütsel performans, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisi ile örgüt kültürleri ile örgüt iklimleri arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla yapısal eşitlik modeli ile analiz etmeleri önerilebilir.

1. Çalışmanın Etkileri

Bu bölümde, yapılan araştırma teknikleri kapsamında bundan sonra benzer alanlarda yapılacak olan çalışmalara ışık tutabilmesi için, araştırmacıların, yöneticilerin, çalışanların ya da üçüncü kişilerin faydalanabilmesi açısından teorik, metodolojik ve yönetsel etkileri üzerine birtakım değerlendirmeler yer alacaktır.

1.1. Çalışmanın Teorik Etkileri

Bu çalışma yönetici desteği algısı, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisi ilgili yapılmış geniş bir teorik araştırmayı içermektedir. Kamu ve özel sektörde yönetici desteği algısı, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisi ile ilgili yapılmış daha önceki çalışmalardaki teorik bölümlere ek olarak yeni alt başlıklar ve dört bağımlı değişken ile ilgili yeni yaklaşımlar, yeni ölçekler çalışmada yer almaktadır. Bu alanla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılar için rehber niteliği taşıyan kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı yönetici desteği algısı, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisi ile ilgili yapılmış olan alan araştırması sonuçları çalışmanın en önemli teorik etkisi olarak ifade edilebilir. Çalışmanın kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı yönetici desteği algısı, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisi ile ilgili benzer kavramlar, konuyla ilgili yapılan araştırmalar ve ayrıca aynı kavramlar arasındaki ilişkiye yönelik yapılan alan araştırması sonuçları da bundan sonraki çalışmalar için rehber niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın literatüre katkısı, bu dört farklı bağımsız değişkeni bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanılmaması ve demografik değişkenler ile birlikte sektörel olarak farklı yapıları ortaya koyması bakımından önemlidir

1.2. Çalışmanın Metodolojik Etkileri

Kamu ve özel sektörde yönetici desteği algısı, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisine yönelik daha önce farklı araştırmalarda kullanılmış olan ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcı doktorlarda

yaş, cinsiyet, medeni durum, akademik kariyer durumlarına göre farklılık gösteren yönetici desteği algısı, örgütsel performans algısı, iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisi tespit edilmiştir. Araştırmamızın konusuyla ilgili daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmesi için aynı örneklem üzerinde farklı zamanlarda daha fazla araştırmalar yürütülmesi gerekmektedir. Araştırmada özellikle ülkemizde çok fazla ilgilenilmediği düşünülen "*Yapısal Eşitlik Modeli"* yoluyla yönetici desteği algısı, iş memnuniyeti, duygu düzenleme ile örgütsel performans algısı arasındaki doğrudan veya aracı ilişki değerlendirilmiş olup aralarında olumlu ilişkiler tespit edilmiştir. Bundan sonra araştırma konusuyla ilgili yapılacak olan araştırmalarda örneklem düzeyi arttırılabilirse daha net sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir.

1.3. Çalışmanın Yönetsel Etkileri

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre örneklemdeki doktorlarda iş memnuniyeti ve duygu düzenleme becerisi beklenen düzeyde bir bulguya rastlanmamıştır. Araştırma sonucunda katılımcı meslek gruplarının bazı kavramlar da değişiklik göstermeleri daha ileriki çalışmalarda da yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

AbuAlrub, R.F. 2004, "Job Stress, Job Performance And Social Support Among Hospital Nurses", Journal of Nursing Scholarship, Vol. 36, Issue 1, s: 73-78.

Adelmann, P. K. & Zajonc, R. B. (1989). Facial efference and the experience of emotion. Annual Review of Psychology, 40, 249-280.

Ahmad, H., Ahmad, K., Shah, I., A., (2010). Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment. European Journal of Social Sciences. 18-2,

Akdağ, R., Mollahaliloğlu, S., Kosdak, M. & Taşkaya, S. (2010). Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, Opus Basın Yayın ve Ambalaj Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. Yenimahalle, Ankara

Akpınar, A.T.; Taş, Y. (2011), " Acil Servis Çalışanlarının Tükenmişlik ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Türkiye Acil Tıp Dergisi, C:11, S:4, s:161-165. and moderators of their effects on physical symptoms. Journal of Organizational Behavior, 21, 163-183.

Aktay, Deniz, Derya (2010), İş Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Askeri Hastanede Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Al-Aameri, Ahmed, S. (2000), "Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses", Saudi Medical Journal, Vol. 21 (6): pp.531-535

Anspach, R.R. 1991 "Everyday Methods for Assessing Organizational Effectiveness."Social Problems 38:1-19.

Appelbaum, E. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off, Cornell Univ Pr.

Aremu, A. O. (1998), “Enhancing job satisfaction of Nigerian Police”, Nigerian Journal of Applied Psychology, C.4, S.1, ss.44–48.

Armstrong, M, Blending formal and informal approaches to management learning New York Mc Graw Hill Book Co., 2006 Armstrong, M and Baron, A , Managing performance: performance management in action New York Mc Graw Hill Book Co., 2005

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. Academy of Management Review, 18(1), 88-115.

Aspal, Parvesh Kumar and Malhotra, Naresh, Performance Appraisal of Indian Public Sector Banks (September 1, 2012). Proceedings of 19th International Business Research Conference, 2012

Axtell, C.M.; Maitlis, S. (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training. Personnel Review, 26(2):201-13.

Azim, Mohammad Tahlil, Mohammad Moinul Haque, and Rashid Ahmed Chowdhury. "Gender, Marital Status and Job Satisfaction An Empirical Study." International Review of Management and Business Research 2.2 (2013): 488.

Babin, B. J. ve Boles, J. S., (1995), “The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction”, Journal of Retailing, C.72, S.1, ss.57-75.

Babin, B. J.; and Boles, J.S., (1996), “The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction”, Journal of Retailing, Vol.72, Spring, pp. 57-75..

Bagozzi, P.R (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. Journal of Marketing. 44, No 2 (spring).

Bailey, T., & Berg, and P. C. Sandy (2001). The Effect of High-Performance Work Practicess on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries. Industrial and Labor Relations Review, 54, 525- 543

Bakiev, E. (2011). Determinants of Interpersonal Trust, Organizational Commitment for Performance within Kyrgyz National Police, University of Central Florida, (Unpublished Dissertation), Orlando.

Baloyi, S.; Van Waveren, C.C. & Chan, K.Y. (2014). The Role of Supervisor Support in Predicting Employee Job Satisfaction from Their Perception of the Performance Management System: A Test of Competing Models in Engineering Environments. South African Journal of Industrial Engineering May 2014 Vol 25(1), pp 85-95

Bartol, Kathryn M., and Maxs Wortman. "Male versus female leaders: Effects on perceived leader behavior and satisfaction in a hospital." Personnel Psychology 28.4 (1975): 533-547.

Bauer, T. (2004). High performance workplace practices and job satisfaction: Evidence from Europe: IZA

Baysal A.C. (1981): Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar, Yalçın Ofset Matbaası, İstanbul

Beck, A. T., Rush, S., Shaw, P., & Emery, N. (1979). Cognitive therapy of depression. New York: Guilford.

Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. Academy of Management Journal, 39, 464-482.

Belk, S. S., & Snell, W. E., Jr. (1986). Beliefs about women: Components and correlates. Personality and Social Psychology Bulletin, 12, 403–413.

Benson, B. L., (1980) A case study of selected factors of job satisfaction among Flint police officers, Doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor, MI?

between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes.

Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personel characteristics of turkish workers. The Journal of Psychology, 132 (5), pp.549-557.

Bilgin, R., Emhan, A. ve Bez, Y. (2011). "Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti, Tükenmişlik ve Depresyon: Diyarbakır İli Alan Araştırması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(38): 210-228.

Birnbaum, D., Nosanchuk, T., & Croll, W. (1980). Children's stereotypes about sex differences in emotionality. Sex Roles, 6, 435–443

Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain. Organizational Behavior and Human Performance, 27, 29-302.

Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life, New York: Wiley.

Boglárka Borbély (2012) Performance Appraisal Satisfaction in Public and Private Sectors, comparative study, university of Luxembourg

Bogler, R. (2002). Two profiles of Schoolteachers: a discriminant analysis of job satisfaction Teaching and Teacher Education, 18, 665-673.

Boran Toker (2007) demografik değişkenlerin iş memnuniyetine Etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı Otellere yönelik bir uygulama doğuş üniversitesi dergisi, 8 (1) 2007, 92-107

Boschken, H.L. 1994 "Organizational Performance and Multiple Constituencies." Public Administration Review 54:308-12.

Bowran JS & Todd KH (1999). Job stressors and job satisfaction in a major metropolitan public EMS service. Prehosp Disaster Med; 14:236–9

Bozkurt, Öznur, Bozkurt, İlhan, (2008), İş memnuniyetini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1) 2008, ss.1-18.

Bölükbaşı, A. ve Yıldırtan, D.Ç. (2009). "Yerel Yönetimlerde İş Memnuniyeti Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, XXVII(II): 345-366.

Brayfield, A.H., ve Crockett, W.C. (1955). "Employee Attitudes and Employee Performance." Psychological Bulletin, (52), 5 396-424.

Brewer, Gene A. and Selden, Sally Coleman, "Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies" (2000). Public Administration. Paper 1

Broderick, John J. 1977 Police in a Time of Change. Morristown, N.J.: General Learning Press.

Brody, L. R. (1997). Gender and emotion: Beyond stereotypes. Journal of Social Issues, 53, 369–393.

Brough, P. ve Frame, R., (2004), "Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Role of Social Support and Police Organizational Variables", New Zealand Journal of Psychology C.33, S.1, ss.8-18.

Buchbinder SB, Wilson M, Melick CF & Powe NR (2001). Primary care physician job satisfaction and turnover. Am J Manag Care;7:701–13

Buchbinder, S. B., & Shanks, N. H. (2012). Introduction to health care management. Burlington, Mass: Jones & Bartlett Learning. _5,8,9

Bunker, D. R., & Wijnberg, M. (1985). The supervisor as a mediator of organizational climate in public service organizations. Administration in Social Work, 9, 59–72.

Burke, M. J., Borucki, C. C., ve Hurley, A. E., (1992), "Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple stakeholder perspective", Journal of Applied Psychology, C.77, S.5, ss.717-729.

Burke, R. J., (1989), "Career Stages, Satisfaction and Well Being, Among Police Officers", Psychological Reports, C.65, S.1, ss.3-12.

Cano, J. and Castillo, J. X., (2004), "Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty", Journal of Agricultural Education, C.45, S.3, ss.65-74.

Cano, J., & Miller, G. (1992). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. Journal of Agricultural Education, 33 (3), 40-46.

Charles E. Lance Marcus M. Butts Lawrence C. Michels University of Georgia, The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria, Organizational Research Methods Volume 9 Number 2 April 2006 202-220

Chen, Ai-Hong; Nafisah Jaafar, Saidah & Rahim Md Noor, Abdul (2012). Comparison of Job Satisfaction among Eight Health Care Professions in Private (Non-Government) Settings. Malaysian Journal of Medical Sciences; Apr-Jun 2012, Vol. 19 Issue 2, p.19

Chen, L. Y., (2004), "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small-and Middle-Sized Firms of Taiwan", Journal of American Academy of Business, C.5, S.1/2, ss.432-438.

Chiaburu, D.S.; Tekleab, A.G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimension of training effectiveness. Journal of European Industrial Training, 29(8):604-626.

Clark, A. (1997), 'Job satisfaction and gender: Why are women so happy in work?', Labour Economics, 4, 341-372

Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why are Women so Happy at Work, Research in Labour Economics, 4(4), pp. 341-372.

Clark, C. (1990). Emotions and micropolitics in everyday life: Some patterns and paradoxes of "place". In T. D. Kemper (Ed.), Research agendas in the sociology of emotions (pp. 305-333). Albany, NY: State University of New York Press.

Cohen, S. 1993 "Defining and Measuring Effectiveness in Public Management." Public Productivity and Management Review 17:53-89.

Cohen, S. G., & Ledford, G. E., Jr. . A predictive model of self-managing work teams. Human Relations, 49, 643-676., 1996

Cole, P. M., Michel, M. K., & Teti, L. O. (1994). The development of emotion regulation and dysregulation: A clinical perspective. (Vol. 59, pp. 73-100). Wiley-Blackwell.

Comparison. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 3

Cote, S. (2005). A Social Interaction Model of the Effects of Emotion Regulation on Work Strain. Academy of Management Review, 30, 3, pp. 509-530

Cote, S., & Hideg, I. (2011). The Ability to Influence Others via Emotion Displays: A New Dimension of Emotional Intelligence. Organizational Psychology Review, 1,1, pp. 53-71

Cote, S., & Morgan, L.M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. Organizational Behavior, 23(8), 947-962.

Crossman, Alf., Harris, P. (2006). Job satisfaction of Secondary School Teachers. Educational Management Administration Leadership, 34 (1), 29-46.

Curtis, A. B., Harvey, R. D. ve Ravden, D. (2005) “Sources of Political Distortions in Performance Appraisals”, Group & Organization Management, C:30 S:1, 42-60.

Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Dağdeviren N., Musaoğlu Z., Ömürlü İ. K. , Öztoral, S., (2011) Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler, Balkan Med J 2011; 28: 69-74

Dağdeviren N., Musaoğlu Z., Ömürlü İ. K. , Öztoral, S., (2011) Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler, Balkan Med J 2011; 28: 69-74

Dantzker, M. L., (1992), "An issue for policing – educational level and job satisfaction: A research note", American Journal of Police, C.12, ss.101-118.

Dantzker, M. L., (1994), "Measuring Job Satisfaction in Police Departments and Policy Implications: An Examination of a Mid-Size, Southern Police Department", American Journal of Police, C.13, ss.77-101.

Das R. P., ve Miss. Sahu Tapas Lata (2014), Relationship between Demographic Variables and Emotional Intelligence among Bank Employees-A Study, Asian Journal of Management 2014, Volume: 5, Issue: 2 page 196- 201

Deconinck J.B. & Johnson, J.T. (2009), "The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople", Journal of Personal Selling & Sales Management, 29 (4), 333–350.

Demirhan, Y.; Kula, S. ve Karagöz, G. (2014). "İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polis Birimi Örneği". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2014, C.19, S.1, s.285-297.

Droussiotis, A., (2004), "The profile of High Performing Employees in Cyprus", Journal of Business in Developing Nations, C.8, ss.39-64.

Droussiotis, A., (2004), "The profile of High Performing Employees in Cyprus", Journal of Business in Developing Nations, C.8, ss.39-64.

Duran, H. ve Celik, M., (2011), "Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri: Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Örneği", e-Journal of New World Sciences Academy, C.6, N.2, article number: 4C0099 eavesdrop on feelings. Journal of Applied Psychology, 87, 963-971. ed., pp. 287-290). New York: Guilford Press.

Edwards, B. D., Bell, S. T., Jr., W. A., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. Paper presented at the 2008 International Association of Applied Psychology, Malden, MA.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. (2001).Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(1),42-51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & and Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", Journal of Applied Psychology, 71, 500-507.

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

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sycharski, I.L. and Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87(3), 565-73.

Elangovan, A.R.; Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: an exploratory framework. Leadership and Organization Development Journal, 20:268-275.

Elfenbein, H. A., & Ambady, N. (2002). Predicting workplace outcomes from the ability to

Ellinger, A.E. Ellinger, A.D.Keller, S.B. (2005). Supervisory coaching in a logistics context. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35 (9):620-636.

Ellison, K. (2004). Stress and the Police Officer. New York: Charles C. Thomas, Ltd.

Emhan, A., Zincirkıran, M., Cura, F., (2015), İş Memnuniyeti Ve Öğrenme Kapasitesinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi/ Is, Guc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources Nisan/April 2015, Cilt/Vol: 17, Sayı/Num: 2, Sayfa/Page: 92-108

Emhan, Abdürrahim. Çelik, Gaye MAT ve Ceylan, Ali Kemal (2015), Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal of Business Research-Türk, 168-185 Emotion in Organizations. London: Sage.

Erdem, R., Rahmab, S., Avcı, L., Göktaş, B., Şenoğlu, B., Fırat, G. (2008). Investigating Job Satisfaction and Burnout Levels of the Persons Working for the Hospitals at City Center of Elazig, Turkey, Journal of Applied Sciences Research, 4(2): 188-201.

Eren, A. (2011). "İş Memnuniyeti Boyutları (İşe İlişkin Algılar) İle Personel Devri Arasındaki İlişkinin Kantitatif Analizi", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(18): 404-419.

Erkmen T. Şencan H.(1994): Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede

Araştırılması, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir. 63

Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. Academy of Management Journal, 26(4), 596-607.

Fatema Mohammed, MBA Muath Eleswed, (2013) Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain International Journal of Business, Humanities and Technology Vol.3 No.5; May 2013

Feldman Barrett, L. & Gross, J. J. (2001). Emotional intelligence: A process model of emotion representation and regulation. In T. J. Mayne & G. A. Bonanno (Eds.), Emotions: Current issues and future directions (pp. 286-310). New York: Guilford.

Feldman Barrett, L. Gross, J. J., Christensen, T. C., & Benvenuto, M. (2001). Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. Cognition and Emotion, 15, 713-724.

Field, J. (2008). Job Satisfaction Model . http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-model-for-retention/. Adresten 22 Nisan 2015 tarihinde alındı.

Fikri Pala, Semih Eker ve Melek Eker, "The Effects Of Demographic Characteristics On Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Empirical Study On Turkish Health Care Staff", "İş, Güç" The Journal of Industrial Relations and Human Resources, Vol: 10, No:2, April 2008, pp.54-75.

Fineman, S. (1999). Emotion and organizing. In S. R. Clegg & C. Harday (Eds.), Studying

Fleishman, E. A. & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology, 15, 43–56.

Fletcher, C. & Williams, R. 1996. Performance management, job satisfaction and organizational commitment, British Journal of Management, 7(2), pp 169–179.

Forsyth, C.J. ve Copes, J.H., (1994), "Determinants of job satisfaction among police officers", International Review of Modern Sociology, C.24, S.1, ss.109–116.

Fra stykkevis til helt. En sammenhengende helsetjeneste [From partly to completely. An integrated healthcare] Ministry of Health and Care ServicesHelse-og omsorgsdepartementet. 2005:3. (NOU [Royal commission report])

Fredda Blanchard-Fields, Renee Stein, and Tonya L. Watson, (2004) Age Differences in Emotion-Regulation Strategies In Handling Everyday problemsjournal of Gerontology: psychological sciences 2004, Vol. 59B, No. 6, P261–P269

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? Review of General Psychology, 2, 300-319.

Freeman, R. B. (1978). Job Satisfaction as an Economic Variable, American Economic Review, 68(2), pp. 135- 141.

Frijda, N. H. & Mesquita, B. (1994). The social roles and functions of emotions. In S. Kitayama & H. Marcus (Eds.), Emotion and culture: Empirical studies of mutual

Fu-Jin. W, Shieh. C & Tang. M. (2011). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resources management strategy. African journal of business management, 4(18), 3924-3936.

Gagnon, M.A. and Michael, J.H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. Forest Products Journal, 54(12), 172-7.

Garson, G. D. (2009). Structural equation modeling. Retrieved October 23, 2010, from

Gavin, J. F., & Kelley, R. F. (1978). The psychological climate and reported well-being of underground miners: An exploratory study. Human Relations, 31, 567–581.

Ghafoor M. M. 2012 Role of Demographic Characteristics on Job Satisfaction Far East Journal of Psychology and Business, 2012, vol. 6 No 1 Paper 1 January, issue 3, pages 30-45

Gibson, D. E., & Schroeder, S. J. (2002). Grinning, frowning, and emotionless: Agent perceptions of power and their effect on felt and displayed emotions in influence attempts. In N. M. Ashkanasy & W. J. Zerbe & C. E. J. Hartel (Eds.), Managing emotions in the workplace (pp. 184-211). New York: M. E. Sharpe.

Gilbert, T (1962). Human Competence. New York, NY; John Wiley

Gilbreath, B. (2001). Supervisor behavior and employee psychological well-being. ProQuest Digital Dissertations, Number 3008940.

Glisson, C. and Durick, M., (1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", Administrative Science Quarterly, C.33, S.1, ss.61–81.

Gökçe, G Emhan, A., Topuz, G., Şimşek M.Ş., (2015) The Analysis of the Relationship between Job Stress, Interpersonal Conflict, Emotion Regulation Ability and Performance: A Research in the Automotive Sector International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 8(1); August 2015

Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 4, No.1, pp. 95-110

Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. Forthcoming in S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology. Washington, DC: American Psychological Association.

Griffin, M.A., Patterson, M.G. & West, M.A. 2001. Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support, Journal of Organizational Behavior, 22(5), pp 537–550.

Groot, W., Brink, H.M. (1999). "Job Satisfaction Of Older Workers", International JournalOf Manpower, Vol. 20, No.6, 344. (erişim tarihi 12.04.2009), Http://Www.Cfib.Ca/ Research/ Reports/Pdfaspects.Pdf.

Gross, J. J. & Thompson, R. A. (2007). Emotion regulation: Conceptual foundations. In J. J. Gross (Ed.), Handbook of Emotion Regulation (pp. 3-24). New York: Guilford Press.

Gross, J. J. (1998a). Antecedent- and response-focused emotion regulation: Divergent consequences for experience, expression, and physiology. Journal of Personality and Social Psychology, 74, 224-237.

Gross, J. J. (1998b). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. Review of General Psychology, 2, 271-299.

Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. Cognition and Emotion, 13, 551-573.

Gross, J. J. (1999). Sharpening the focus: Emotion regulation, arousal, and social competence.

Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, Cognitive, and Social Consequences. Psychophysiology, 39 , pp. 281–291. Cambridge University Press.

Guan, X., Sun T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y., and Fan, L., (2014) The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey, Guan et al. BMC Medical Education 2014, 14:50

Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Özen Yayıncılık, Ankara.

Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Özen Yayıncılık, Ankara.

Gürbüz, S., Yüksel, M., (2008) Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Memnuniyeti, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (2) 2008, 174-190

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation through design of work". Organizational behaviour and human performance 16 (2): 250–279

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hajiha, Ali. A Study of Component Gender in Job Satisfaction of University Lecturers. Working Paper, Gendered Issues in HRD 6 (16), 2010

Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. International Journal of Service Industry Management, 7(4), 27-42.

Hamermesh D.S. (2001). The changing distribution of job satisfaction. Journal of Human Resources, 36, pp. 1-30

Hanisch, K. (1992), “The job description index revisited: Questions about the question mark,” Journal of Applied Psychology, C.77, S.3, ss.377-382.

Harmon, J., Scotti, D. J., Behson, S., Farias, G., Petzel, R., Neuman, J. H., et al. (2003). Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veterans healthcare,' Journal of Healthcare Management, 48(6), 393-405

Harper, S. & Vilkinas, T. 2005. Determining the impact of an organisation’s performance management system, Asia Pacific Journal of Human Resources, 43(1), pp 76–97.

Hatry, H.P. 1999 Performance Measurement: Getting Results. Washington, D.C.: Urban Institute.

Heery, E. and Noon, M. (2001) A Dictionary of Human Resource Management, Oxford University Press.

Heesacker, M., Wester, S. R., Vogel, D. L., Wentzel, J. T., Mejia-Millan, C. M., & Goodholm, C. R., Jr. (1999). Gender-based emotional stereotyping. Journal of Counseling Psychology, 46, Hess, U., SenŽcal, S., Kirouac, G., Herrera, P.,

Henriët van Middendorp, Rinie Geenen, Marjolijn J. Sorbi, Joop J. Hox, Ad J. J. M. Vingerhoets, Lorenz J. P. van Doornen, Johannes W. J. Bijlsma, (2005) Gender Differences in Emotion Regulation and Relationships with Perceived Health in Patients with Rheumatoid Arthritis, Women & Health, Vol. 42(1) 2005

Hickson, C.; Oshagbemi, T.(1999): "The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research", International Journal of Social Economist, 26 (4), 537-544.

Higgins, E. T. (1987). "Self-discrepancy: A theory relating self and affect". Psychological Review 94: 319–340.

Hiriyappa B., (2009), Organizational Behavior, New Delhi: New Age International Ltd. Publishers.

Hochschild, A. R. (1983). The Managed Heart. Berkeley: University of California Press.

Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. Journal of Applied Psychology, 91, 1125–1133.

Hossain, A. and Aktar,N., 2012 Influence of Perceived Organizational Support, Supervisory Support, and Working Environment on Employee Service Quality: An Empirical Study on Non-Govt. Employees in Bangladesh, predency university, Volume 1 January 2012 Number 1

http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm.

Hu, J., Liu, H. (2004). Job satisfaction among nurses in China. Home Health Care Management & Practice, 17 (1): 9-13.

Huseman, R.; Hatfield, J.; Miles, E. (1987). "A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct". Academy of Management Review 12 (2): 232–234

Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. Journal of Social Behavior and Personality, 12, 159-174.

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 97, 251-273.

In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), Handbook of personality: Theory and research (2nd

Ingraham, P.W., Joyce, P., and Kneedler, A. forthcoming Putting Management in the Performance Equation. Baltimore: John Hopkins University Press.

Iqbal, A. (2013). Impact of Job Autonomy and Supervisor's and Co-Workers' Support on Job Burnout and Satisfaction: The mediating Role of Emotional Labor. International Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 2, No. 6, 2013, pp. 67-73

Ismail, A.; Abu Bakar, R.; Abang Abdullah, D.N.M.; Chandra Segaran, S.C. (2008). Supervisor's role and its impact on job performance. Jurnal Pengurusan Awam, 7 (1):109-122.

influence (pp. 51–87). Washington, DC: American Psychological Association.

intelligence to job satisfaction and performance. Journal of Vocational Behaviour, 68,

J. M. C. L. (Janneke) van Nispen (2010) a research on the relations between age differences in supervisor-subordinate relation, affective commitment, extra role behavior and perceived supervisor support, Tilburg University, November 2010

Jansen, P.G.M., A. Kerkstra; H.H. Abusaad ve J.V. Der Zee (1996), "The Effects of Job Characteristics and Individual Characteristics on Job Satisfaction and Burnout in Community Nursing". Journal of Nurse Study. 33 (4), 407-421

Jaramillo, F., Nixon, R. ve Sams, D. (2005). "The Effect Of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment", Policing: an International Journal of Police Strategies and Management, 28(2): 321-336.

Jex, S. M. (2002). Organizational psychology: A scientist-practitioner approach. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Joseph F. Michlitsch, (2000) "High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy", Strategy & Leadership, Vol. 28 Iss: 6, pp.28 – 33

Journal of Applied Social Psychology, 41, 119–1142.

Judge, T. A., & Ferris, G. R., (1993). Social context of performance evaluation decisions. Academy of Management Journal, 36(1), 80-105.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127, 376-407.

Judge, T. A.; Locke, E. A.; Durham, C. C. (1997). "The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach". Research in Organizational Behavior 19: 151–188.

Judge, Timothy A.; Thoresen, Carl J.; Bono, Joyce E.; Patton, Gregory K. Psychological Bulletin, Vol 127(3), May 2001, 376-407

Kafetsıos, K., Nezlek, J. B., Vassılakou, T.,(2012), relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation and satisfaction and affect at work The Journal of Social Psychology, 2012, 152(4), 436–457

Kafetsios, K., Nezlek, J. B., & Vassiou, K. (2011). A multilevel analysis of relationships

Kahn, R.L. and Byosiere, P.B. (1992). Stress in organizations. In M.D. Dunnette and L.M Hugh (eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. (pp.571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Memnuniyeti ve Yaşam Memnuniyetinin Aracı Rolü, International Journal of Economic and Administrative Studies, Year:7 Number 14, Winter 2015 ISSN 1307-9832

Kankaanranta, T., Nummi, T., Vainiomäki J, Halila, H., et.al., (2007) The role of job satisfaction, job dissatisfaction and demographic factors on physicians' intentions to switch work sector from public to private, Health Policy, Volume 83, Issue 1, September 2007, Pages 50–64

Karasek, R.A. (1985). Job Content Questionnaire and User's Guide, University of Massachusetts at Lowell, Lowell.

Karimi, L., Karimi, H., & Nouri, A. (2011). Predicting employees' well-being using work-family conflict and job strain models. Stress & Health, 27, 111–122.

Karlin, W. A., Brondolo, E., & Schwartz, J. (2003). Workplace social support and ambulatory cardiovascular activity in New York City traffic agents. Psychosomatic Medicine, 65, 167–176.

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., ve Floor, L. (1951). Productivity, Supervision, and Morale among Railroad Workers. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, University of Michigan.

Katz, D., Maccoby, N., ve Morse, N. (1950). Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Kavanaugh, Joe., Jo Ann Duffy, Juliana Lilly, (2006) "The relationship between job satisfaction and demographic variables for healthcare professionals", Management Research News, Vol. 29 Iss: 6, pp.304 – 325

Khamlub S, Harun-Or-Rashid M, Abul Bashar Sarker M, Hirosawa T, Outavong P, Sakamoto J. Job Satisfaction Of Health-Care Workers At Health Centers In Vientiane Capital And Bolikhamsai Province, Lao Pdr. Nagoya Journal of Medical Science. 2013;75(3-4):233-241.

Kıngır, S., Taşkıran, E., (2006), Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.VIII ,S.1, 2006)

Kim, S. (2005). "Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations", Journal of Public Administration Research and Theory, 15(2): 245-261.

Koeske, G.F., Kirk, S.A., Koeske, R.D. ve Rauktis, M.D. (1994). "Measuring The Monday Blues: Validation of Job Satisfaction Scale for The Human Service", Social Work Research, 18: 27-35.

Kolasa, B.J. (1969). İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, Çeviri. Kemal Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul

Kooij, D.T.A., Jansen, P.G.W., Dikkers, J.S.E. , & De Lange, A.H. (2009). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, DOI: 10.1002/job.666.

Kooij, D.T.A., Jansen, P.G.W., Dikkers, J.S.E. , & De Lange, A.H. (2009). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, DOI: 10.1002/job.666.

Koole, S. L. (2009). The psychology of emotion regulation: An integrative review. (23 ed., Vol. 1, pp. 4-41). Psychology Press.

Kopczynski, M., and Lombardo, M.1999 "Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned from a Consortium Effort." Public Administration Review 59:124-34.

Kopelman, R. E., Brief, A. P., and Guzzo, R. A., (1990), "The Role of Climate and Culture in Productivity", in B. Schneider (ed.), Organizational Climate and Culture, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Korman, A.K. (1968). The Prediction of Managerial Performance: A Review. Personnel Psychology, 21. 295-322

Koustelios, A. D. (2001). Personal Characteristics and Job Satisfaction of Greek Teachers. The International Journal of Educational Management, 15 (7), 354-538

Kowalcczyk, D. (2015) Emotion Regulation: Definition, Theory & Strategies. Clinical Forensic Psychology

Kök, S.B. (2006). "İş Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1): 291-317.

Kreitner, R & Kinicki, A 2001, Organizational behaviour, 5th edn, McGraw-Hill, Sydney.

Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). Organizational behavior. 2nd edn. Berkshire:

Kula S. And Guler A. (2014) - Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police Department, International Journal of Criminal Justice Sciences Vol 9 Issue 2 July – December 2014

Kula, S. (2011). Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members, University of Central Florida, (Unpublished Dissertation) Orlando.

Kumar, R., Ahmed, J., Shaikh, B.T., Hafeez R. & Hafeez, A. (2013). Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross sectional study from Pakistan. Human Resources for Health, 11:2

Kumari, G. & Pandey, K. M. (2011). Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 3, June 2011

Kwon H, Yoon KL, Joormann J, Kwon JH. Cultural and gender differences in emotion regulation: relation to depression. Cogn Emot. 2013;27(5):769-82

Lam, S. (1995): "Quality Management and Job Satisfaction", International Journal of Quality & Reliability Management, 12 (4), 72–78.

Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 63(5), 533-547.

LaRocco, J. M., & Jones, A. P. (1978). Coworker and leader support as moderators of stressstrain relationships in work situations. Journal of Applied Psychology, 63, 629-634.

Lawer EE & Porter LW (1968). The effect of performance on job satisfaction. Industrial Relations;1:20–8.

Lawler, E. J. (2001). An effect theory of social exchange. American Journal of Sociology, 107, 321-352.

Lazarus, R. S., DeLongis, A., Folkman, S., & Gruen, R. J. (1985). Stress and adaptational outcomes: the problem of confounded measures. American Psychologist, 40, 770–779.

Linehani M, (1997) Dialectical Behavior Therapy (DBT) for Borderline Personality Disorder. The journal, March 1. 1997, vol.8/Iss.1.

Liu, Y. (2005). The Antecedents and Outcomes of Emotion Regulation at Work. Electronic Theses, Treatises and Dissertations. Paper 1165.

Locke, E.A. (1976). "The Nature And Causes Of Job Satisfaction", Handbook Of Industrial and Organizational Psychology, journal of marketing, 1297-1349.

London M. & Smither, J.M. 2002. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process, Human Resource Management Review, 12(1), pp 81–100.

Mallaiah, T.Y. 2008. Performance management and job satisfaction of university library professionals in Karnataka: A study, Journal of Library Information and Technology, 28(6), pp 39–44.

Marchington, M and Wilkinson, A, Human resource management at work: people management and development Balor University, USA, 2005

Mark A. Grıffın, Malcolm G. Patterson And Mıchael A. West, Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support, Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 22 , 537-550 2001

Martell, K., and Carroll, S.J. 1995 "Which Executive Human Resource Management Practices for die Top Management Team Are Associated with Higher Firm Performance." Human Resources Management 34:497-512.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators

McEvoy, Glenn M.; Cascio, Wayne F. (1989) Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance Journal of Applied Psychology, Vol 74(1), Feb 1989, 11-17.

McGilton KS, Hall LM, Wodchis WP, Petroz U. Supervisory support, job stress, and job satisfaction among long-term care nursing staff. J Nurs Adm. 2007 Jul-Aug;37(7-8):366-72. PubMed PMID: 17939468 McGraw-Hill Pub.

McPherson, J. M., & Smith-Lovin, L. (1987). Homophily in voluntary organizations: Status distance and the composition of face-to-face groups. American Sociological Review, 52(3), 370-379.

Mete, M. ve Karahan, M., (2014) Çalışanların İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Tekstil Sektöründe Bir İşletme Örneği , C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, 2014

Mete, M., Tiftik, H., Zincirkıran, M. (2011), Study on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Terms of Certain Demographical Variables: A Research for Bank Managers, IJME, May 2014, volume 4 , ıssue 5, ISSN: 2249-0558

Miao, R.T. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and

Michaclowa, K. (2002). Teacher Career Satisfaction, Student Achievement and the Cost of Primary Education in Francophone Sub-Saharan Africa. Hamburg Institute of International Economics.

Mitchell, O. S., Levine, P. B., & Pozzebon, S. (1990). Aging, job satisfaction, and job performance (CAHRS Working Paper #90-02). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Model of emotional labor. Journal of Personality and Social Psychology, 8, 55-73.

Mohammed, F., Eleswed, M., (2013) Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain International Journal of Business, Humanities and Technology Vol.3 No.5; May 2013

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The impact of emotional dissonance on psychological well-being: The importance of role internalization as a mediating variable. Management Research News, 19, 19-28.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace. Journal of Managerial Issues, 9, 257-274.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. Human Performance, 10, 71-83.

Muir, William Ker, Jr. 1977 Police: Street Comer Politicians. Chicago: University of Chicago Press.

Mumby, D. K., & Putnam, L. L. (1992). The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality. Academy of Management Review, 17, 465-486.

Naidu, S. P. (1996). Public administration: Concepts and theories. Hyderabad, India: New Age International, Ltd. Publishers.

Neil, Cecily C., and William E. Snizek. "Gender as a Moderator of Job Satisfaction A Multiv Ariate Assessment." Work and Occupations 15.2 (1988): 201-219.

Ng, T.W.H. and Sorensen, K.L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: a metal analysis. Group and Organization Management, 33(3), 243-68.

Ng, Thomas W. H.; Feldman & Daniel C. The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of Applied Psychology, Vol 93(2), Mar 2008, 392-423. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392

Niven, K., Totterdell, P., & Holman, D. (2009). A classification of controlled interpersonal affect regulation strategies. Emotion, 9, 498-509.

Nolen-Hoeksema S. (2012) Emotion regulation and psychopathology: the role of gender. Annu Rev Clin Psychol. 2012;8:161-87. Yale university,

O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. Journal of Organizational Behavior, 15, 141–155.

Ogilvie, J.R. (1986). The Role of Human Resource Mamangement Practices in Predicting Organizational Commitment. Group & Organization Studies, 11(4), pp. 335-359

Ojokuku R. M , Odetayo T. A and Sajuyigbe A. S , Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks, American Journal of Business and Management Vol. 1,

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books. organization: Theory and

method (pp. 289-310). London: Sage. Organizational Citizenship Behavior in China. Journal of Behavioral and Applied Management, Vol. 12, 2.

Orgeta V. (2009) Specificity of age differences in emotion regulation. Aging Ment Health. Nov;13 Department of Mental Health Sciences, University College London

Oshagbemi, Titus. "Gender differences in the job satisfaction of university teachers." Women in Management Review 15.7 (2000): 331-343.

Oskarsson, T.S. 1984 " Selected Objective Measures of Organizational Climate in the Prediction of Organization Effectiveness." Ph.D. diss. Hofstra University

Ostroff, C., (1992), "The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis", Journal of Applied Psychology, C.77, S.6, ss.963- 974.

Örücü, E. vd. (2010). "Organizasyonlarda iş Memnuniyeti Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" , Akademik Fener Dergisi, 13:1-14.

Örücü, E., Şimşir, S. ve Kılıç, R. (2010). "Organizasyonlarda İş Memnuniyeti Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" , Akademik Fener Dergisi, 13:1-14.

Özaltın, H., Kaya, S., Demir, C., Özer, M. (2002). Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan muvazzaf tabiplerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi. Gülhane Tıp Dergisi; 44: 423-7.

Pazy, A., and Ganzach, Y.2006 Pay Contıngency Perceıved Organızatıonal And Supervısor Support Journal Of Management Manuscript 2401

Pegnato, J.A. 1993 "An Assessment of the Effects of Organizational Design on Organizational Performance." Ph.D. diss. George Mason University.

Perrewe, P.L. ve Carlson, D.S. (2002). "Do Men And Women Benefit From Social Support Equally? Results From A Field Examination Within The Work and Family Context", (Eds.) Nelson, D. L. and Burke, D. S. Gender, Work, Stress and Health: Current Research Issues, Washington, DC: American Psychological Association.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. California Management Review, 40(2):96-123.

Philippot, P., & Kleck, R. E. (2000). Emotional expressivity in men and women: Stereotypes and self-perceptions. Cognition & Emotion, 14, 609Đ642.

Pillay R. (2009). Work satisfaction of professional nurses in South Africa: A comparative analysis of the public and private sectors. Hum Resour Health;7:15

Popovich, M.G., ed. 1998 Creating High-Performance Government Organization. San Francisco: Jossey-Bass.

Porter, L.. W., (1962), "Job attitudes in management: I. perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level", Journal of Applied Psychology, C.46, S6, ss.375.

Porter, L.. W., (1962), "Job attitudes in management: I. perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level", Journal of Applied Psychology, C.46, S6, ss.375.

Powell, T.C. 2011. Behaviour Strategy. Journal of Strategic Management, 32(13): 1369-1366.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin İş Memnuniyeti, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(2):143-164.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin İş Memnuniyeti, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(2):143-164.

Pritchard, R.D. (1969). Equity theory: A review and critique. Organizational Behavior and Human Performance, 4(May), 176–211.

Pugliesi, K. (1999). The consequence of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. Motivation and Emotion, 23(2), 125-154.

Pushpakumarı M. D. (2008) The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis

Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. Academy of Management Review, 12, 23-37.

Rainey, H.G., and Steinbauer, P. 1999 "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. " Journal of Public Administration Research and Theory 9:1-32.

Raptı E. Ve Karaj T. (2012) The Relationship between Job Satisfaction, Demographic and School Characteristics among Basic Education Teachers in Albania, problems of education in the 21stcentury Volume 45, 2012,

Rapti, E., Karaj, T. (2012). The relationship between job satisfaction, demographic and school characteristics among basic education teachers in Albania. Problems of Education in the 21st Century, 45,73-80.

Rhoades Shanock, L. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' İş Yeri Desteği 9 perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. Journal of Applied Psychology, 91, 689-695.

Rhoades, L ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87, 698-714.

Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86, 825-836

Roethlisberger. F. J.. & Dickson. W. J. (1939). Management and the worker. Cambridge. MA: Harvard University Press.

Ross, C. E., & Reskin, B. F. (1992). Education, control at work and job satisfaction. Social Science Research, 21, pp. 134-148.

Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior (pp. 1-47). Greenwich, CT: JAI Press.

Roxana A.-C., 2013 Social Support as a Mediator Between Emotion Work and Job Satisfaction Volume 84, 9 July 2013, Pages 601–606 The 3rd World Conference on Psychology, Counseling and Guidance, WCPCG-2012

Roxana, A.C. (2013). Social Support as a Mediator Between Emotion Work and Job Satisfaction, Procedia - Social and Behavioral Sciences 84 (2013) 601 – 606

Sˆy, T., Tram, S., & O'Hara A. L. (2006). Relation of employee and manager emotional

Saal, F.A., Knight P.A. (1988). Industrial and Organisational Psychology. Science and Practica Brooks/Cole Publisher

Saba, I., (2011), "Measuring the job satisfaction level of academic staff in Bahawalpur colleges", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. C.1, S.1

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Örgütlerde Haberleşme Düzeni –Yapısal Analiz-, Bursa, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları; No:22, 1978

Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions

Schneider, B, & Bowen D. E - (1985) - Employee and customer perceptions of service in banks – The theory of Replication and extension.

Serinkan, C. ve Bardakçı, A., (2007), "Pamukkale üniversitesinde çalışan öğretim elemanların iş tatminlerine ilişkin bir araştırma". Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, C.12, ss.152-163.

Serinkan, C. ve Bardakçı, A., (2007), "Pamukkale üniversitesinde çalışan öğretim elemanların iş tatminlerine ilişkin bir araştırma". Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, C.12, ss.152-163

Shah, M.A., Al-Enezi, N., Chowdhury, R.I., Otaibi, M. Determinant of job satisfaction among nurses in Kuwait. Australian Journal of Advanced Nursing. 2004;21:10–16.

Shanock L, R and Eisenberger, R (2006), When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and PerformanceJournal of Applied Psychology 2006, Vol. 91, No. 3, 689–695

-Shanock, L.R., and Eisenberger, R., (2006). "When Supervisors Feel Supported:Relationships with Subordinates' Perceived Supervisor Support, PerceivedOrganizational Support, and Performance", Journal of Applied Psychology,91(3), 689–695.

Shields, S. A. (2003). Speaking from the heart: Gender and the social meaning of emotion. New York: Cambridge University Press.

Shuler, S., & Sypher, B. D. (2000). Seeking emotional labor: When managing the heart enhances the work experience. Management Communication Quarterly, 14, 50-89.

Sibbald B, Enzer I, Cooper C, Rout U & Sutherland V. (2000) GP job satisfaction in 1987, 1990 and 1998: Lessons for the future? Fam Pract.17:364–71

Sienknech, R. T. t and Aken, E. M. Van 1999, Management of Engineering and Technology, 1999. Technology and Innovation Management. PICMET '99. Portland International Conference on (Volume:1)

Sloane, P, Battu, H. and Seaman, P. (1995). Over education, Under education and the British Labour Market. Working Paper 95-09. University of Aberdeen.

Sloane, P. and Williams, H. (2000), 'Job satisfaction, comparison earnings and gender', Labour, 14, 473-501,

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). Measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, IL: Rand McNally.

Spector, P. E., (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, California: Sage Publications, Inc.

Spector, P. E., (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, California: Sage Publications, Inc.

Spitzer, D. (1986). Five Keys to successful training. Training Magazine, June 1986

Staw, B. M., Bell, N. E. & Clausen, J. A. (1986). "The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test". Administrative Science Quarterly 31 (1): 56–77

Steinberg, W. (2008). Statistics alive!. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Stout, J. K. (1984). Supervisors' structuring and consideration behaviors and workers' job satisfaction, stress, and health problems. Rehabilitation Bulletin, 28, 133–138.

Szilagyi, A. D. , & Wallace Jr. , M. J. (1990). Organizational behavior and performance (5th Ed.). New York: HarperCollins.

Şimşek, M.Ş. ve Öge, S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.

Tai, W.T. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainee's training effectiveness. Personal Review, 35(1):51-65.

Tansky, W. J. & Cohen, D.J. (2001), "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study", Human Resource Development Quartely, 12 (3), 285-300.

Tekin Ç., Bozkır Ç., Sazak Y., Özer A., (2014) , Malatya İl Merkezinde Çalışan Aile Hekimleri ile Aile Sağlığı Elemanlarının, Aile Hekimliği Uygulaması Hakkındaki Görüşleri, İş Doyumu Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Fırat Tıp Dergisi, 2014, Cilt 19, Sayı 3, Sayfa(lar) 135-139

Tekingündüz. S., Tengilimoğlu, D., (2013) Sayıştay Dergisi, Sayı: 91/Ekim-Aralık 2013

Thompson, R. A. (1994). Emotion regulation: a theme in search of definition. Monographs for the Society for Research in Child Development, 59, 25e52

Timothy A. Judge, Carl J. Thoresen, Joyce E. Bono, Gregory K. Patton, The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review Psychological Bulletin 2001, Vol. 127. No. 3. 376-407

Toker, B. (2007) "Demografik Değişkenlerin İş Memnuniyetine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama" Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1): 92-107.

Tongur, A. 2011. Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance in Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police. Orlando: Unpublished Dissertation.

Top, M., Gider, Ö. & Ünalan, D. (2010). Hastane Sektöründe İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenlerin (Faktörlerin) İncelenmesi: Kayseri ve Kocaeli İllerindeki Hemşireler Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi: Yönetim Dergisi, 21(66), 71-96

Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a

Tsui, A. S., Ashford, S. J., St. Clair, L & Xin, K. R. (1995a). Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness. Academy of Management Journal, 38(6), 1515-1543.

Tsui, A. S., Xin, K. R. & Egan, T. D. (1995b). Diversity in organizations: Lessons from demography research. (pp. 191-219). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Turunç Ö, Çelik M., (2010) Ankara, Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, YÖNETİM VE EKONOMİ Yıl:2010 Cilt:17 Sayı:2

Turunç Ö, Çelik M., (2010) Ankara, Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, YÖNETİM VE EKONOMİ Yıl:2010 Cilt:17 Sayı:2

Uyargil, C., (2008). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Arıkan Basım Yayım, 2.Baskı, İstanbul

Üngüren, H. Doğan, M. Özmen, Ö. A. Tekin, (2010) Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi Journal of Yaşar 2936 University 2010 17(5) 2922-2937

Van der Heijden BI, Scholarios D, Van der Schoot E, Jedrzejowicz P, Bozionelos N, Epitropaki O, Knauth P, Marzec I, Mikkelsen A, Van der Heijde C.

Supervisor-subordinate age dissimilarity and performance ratings: the buffering effects of supervisory relationship and practice. Int J Aging Hum Dev. 2010;71(3):231-58. PubMed PMID: 21174640.

Van Middendorp, H., Geenen, R., Sorbi, M. J., Hox, J. J., Vingerhoets, A. J. J. M., van Doornen, L. J. P., et al. (2005). Styles of emotion regulation and their associations with perceived health in patients with rheumatoid arthritis. Annals of Behavioral Medicine, 30, 44-53.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and workgroup: Antecedents and outcomes. Journal of Vocational Behavior, 64, 47-71.

VanMaanen, J., & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. Research in Organizational Behavior, 11, 43-103.

Varma, A. ve Stroh, L. K. (2001) "The Impact of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations", Human Resource Management, C:40 S:4, 309-320

Vecchio, Robert P. The impact of differences in subordinate and supervisor age on attitudes and performance. Psychology and Aging, Vol 8(1), Mar 1993, 112-119. http://dx.doi.org/10.1037/0882-7974.8.1.112

Violanti, J.M. ve Aron, F. (1994). "Ranking Police Stressors", Psychological Reports, 75(2): 824-826.

Vroom, V.H. (1964). Work and Motivation. New York, NY: John Wiley and Sons

Wager, N., Fieldman, G., & Hussey, T. (2003). The effect of ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. Occupational and Environmental Medicine, 60, 468–474.

Waldron, V. R. (2000). Relational experiences and emotion at work. In S. Fineman (Ed.),

Walker, C. R., Guest, R. H., & Turner, A. N. (1956). The foreman on the assembly line. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Warren, B., (2013) "Healthcare Emotional Intelligence: Its Role in Patient Outcomes and Organizational Success", Becker's Hospital Review, May 1, 2013

Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), research in Organizational Behavior, Vol. 18, pp.. 1-74. Greenwich, CT: JAI.

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

Wells, A. and Winter, P. A., (1999), “Influence of practice and personal characteristics on dental job satisfaction”, Journal of Dental Education, C.63, S.11, ss.805-812.

Wicks, R.J. (2005). Overcoming Secondary Stress in Medical and Nursing Practice: A Guide to Professional Resilience and Personal Well-Being, Oxford University Press, USA.

Wilson, A. A. (1990). Participating in a participative management system: The role of active participation, organizational knowledge, and individual motivation in employee satisfaction and performance. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, West Lafayette, Indiana

Yahyagil, M. Y., & Ikier, S. (2009). Job satisfaction, emotion regulation, and stress relations and aging. Öneri Dergisi (Istanbul), 8(31), 43-51.

Yaşar, M.F., Emhan, A. & Ebere, P. (2014). Analysis of Organizational Justice, Supervisor Support, and Organizational Commitment: A Case Study of Energy Sector in Nigeria. Journal of Business Studies Quarterly, Volume 5, Number 3

Yelboğa, A. (2006) kişilik özellikleri ve iş performansı Arasındaki ilişkinin incelenmesi iş,güç” endüstri ilişkileri ve insan kaynakları dergisi Cilt:8 sayı:2 ,

Yeung DY, Wong CK, & Lok DP. (2011) Emotion regulation mediates age differences in emotions, Department of Applied Social Studies, City University of Hong Kong, Aging Ment Health.

Yıldız, E; Tokmak, İ Ve Turgut H; (2013), "Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Memnuniyetinin Aracılık Rolü", Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(1), ss. 96-114.

Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. Human Relations, 52, 923-945.

Yoon, J., Han, N. C. ve Seo, Y. J. (1996). Sense of control among hospital employees: An assessment of choice process, empowerment, and buffering hypotheses. Journal of Applied Social Psychology, 26, 686-716

Yoon, M.H. ve Suh, J. (2003). "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", Journal of Business Research, 56(8): 597–611.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, C.13, S.3 s.241-251.

Zahra Hadizadeh Talasaz, Z. H., Saadoldin S. N., Shakeri, M. T., (2014) The Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance Among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad, Iran, Journal Of Midwifery and reproductive health, Volume 2, Issue 3, July 2014, Page 157-164

Zeman, J., Cassano, M., Perry-Parrish, C., & Stegall, S. (2006). Emotion regulation in children and adolescents. Journal of Developmental and Behavioral Pediatrics, 27, 155–168.

Zhao, J., Thurman Q., and He, N., (1999), "Sources of job satisfaction among police officers: A test of demographic and work environment models", Justice Quarterly, C.16, S.1, ss.153-173.

Zontek TL, DuVernois CC, Ogle BR (2009). Job satisfaction and issues related to the retention of environmental health professionals in North Carolina. J Environ Health.72(3):10–15

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket, **İş *Memnuniyeti, Yönetici Desteği,* Duygu Düzenleme Becerisi ve Örgütsel Performans Algısı** çalışmasına veri oluşturması amacıyla **26** sorudan oluşturulmuştur. Sorulara eksiksiz, doğru ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşılmasında büyük katkı sağlayacaktır. Değerli yardım ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

1. YAŞ :
□ 20-30 □ 31-40 □ 41-50 □ 50' den Fazla

2. CİNSİYET :
□ Bayan □ Erkek

3. MEDENİ DURUMU :
□ Evli □ Bekâr

4. EĞİTİM :
□ Lise □ Üniversite □ Lisans Üstü

5. ÜNVANI :
□ Doktor □ Hemşire □ Memur □Teknisyen □Diğer

6. İŞ TECRÜBESİ (YIL OLARAK) :
□ 1-5 □ 6-10 □11-15 □16-20 □ 20'den fazla

7. SEKTÖR :
□ Kamu □ Özel

Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılarındaki kutucuklara **[X]** işareti koyarak seçiniz.	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Tamamen katılıyorum**
1. Yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Emrinde çalıştığım yöneticim, yaptığımız işlerde yeterince iyidir.	1	2	3	4	5
3. Verilen bir işi iyi yaptığımda, bununla ilgili hak ettiğim takdiri görürüm.	1	2	3	4	5
4. Mesai arkadaşlarımı severim.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım işyerinde kurum içi iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6. İşyerimde sunulan imkânların en az diğer kurumların sunduğu imkânlar kadar iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. İşyerimde bana verilen görevleri zevkle yaparım.	1	2	3	4	5
8. İşyerimdeki kural ve düzenlemeler, verilen görevleri daha iyi bir şekilde yapmamı sağlar.	1	2	3	4	5
9. Yaptıkları işlerde başarılı olanlar işle ilgili daha iyi pozisyonlarda görevlendirilirler.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, emrinde çalışanların işyerindeki huzur ve mutluluğu ile yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim, iş ile ilgili görüş ve düşüncelerimi dikkate alır.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim, işlerin yapılmasına yardımcı olur.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, yapılan işlerin ekip çalışması ile yapılmasını sağlamak konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim, yaptığım iyi işler için beni takdir eder.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim, küçük şeyleri bile eleştirir.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim, herhangi bir problemle karşılaştığımda bana destek verir.	1	2	3	4	5
17. Öfkemi kontrol etmekte yetenekliyimdir; böylece zorluklarla daha iyi başa çıkabilirim.	1	2	3	4	5
18. Duygularımı kontrol etmede oldukça yetenekliyimdir.	1	2	3	4	5
19. Öfkelendiğimde her zaman hızlıca sakinleşebilirim.	1	2	3	4	5
20. Kendi duygularım üzerinde iyi bir kontrole sahibim.	1	2	3	4	5
21. Birimimizde herkes yoğundur, çok az boş zaman vardır.	1	2	3	4	5
22. Birimimizde herkes en iyi çabayı gösterir.	1	2	3	4	5
23. Kurumumuz, bilgi ve becerilerimin verimliliği artıracak yolları aramamda bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
24. Kurumumuzun verimliliği yüksektir.	1	2	3	4	5
25. Genellikle aynı gruptaki iş arkadaşlarımla yaptığımız işlerin kalitesi yüksektir.	1	2	3	4	5
26. Genellikle, kurumumuz çalışanları arasında saygı, sınıf ve statü gözetmeksizin eşittir.	1	2	3	4	5