



**AZİM VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN
ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

**2023
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Mehmet ŞENEL

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN**

**AZİM VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Mehmet ŞENEL

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Fatma Zehra TAN**

**T.C.
Karabük Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalında
Doktora Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK
Haziran 2023**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	5
DOĞRULUK BEYANI	6
ÖNSÖZ	7
ÖZ	8
ABSTRACT.....	9
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	10
ARCHIVE RECORD INFORMATION	11
KISALTMALAR	12
ARAŞTIRMANIN KONUSU	13
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	13
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	14
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM	15
EVREN VE ÖRNEKLEM.....	22
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	22
1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	23
1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımlanması	23
1.2. Algılanan Örgütsel Destek Neden Önemlidir?	24
1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Temelinde Yatan Teoriler?.....	25
1.3.1. Örgütsel Destek Teorisi	25
1.3.2. Sosyal Değişim Teorisi.....	26
1.3.3. Karşılıklılık Teorisi.....	27
1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri.....	28
1.4.1. Örgütsel Adalet	29
1.4.2. Yönetici Desteği.....	29

1.4.3.Ödüller ve İş Koşulları	30
1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Çıktıları	31
1.5.1.İş Performansı	31
1.5.2.İş Tatmini.....	31
2. AZİM	33
2.1. Azim Kavramı.....	33
2.2. Azim Kavramının Tanımlanması.....	34
2.3. Azim Kavramının Karakteristik Özellikleri	37
2.3.1.Sorumluluk Sahibi Olmak: Başarı Odaklılık ve Güvenilirlik	37
2.3.2.Cesaret	37
2.3.3.Dayanıklılık: İyimserlik, Güven ve Yaratıcılık	38
2.3.4.Uzun Vadeli Hedefler, Kararlılık (Sebat) ve Tutku	39
2.3.5.Mükemmeliyet.....	40
2.4. Azim İle İlgili Teoriler	40
2.4.1.McClelland’’ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Azim	41
2.4.2.Öz Düzenlemeli Öğrenme Teorisi ve Azim.....	41
2.4.3.Hiyerarşik Amaç Yapısı ve Azim	42
2.4.4.Zihniyet Kuramı ve Azim.....	43
2.4.5.Sürücü Teorisi ve Azim	44
2.5. Azim Kavramının Boyutları	45
2.5.1.Gayrette Israr Boyutu	45
2.5.2.İlgide Tutarlılık Boyutu.....	46
2.6. Azim Ölçeğinin Gelişimi	46
3. İŞ TATMİNİ, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ	47
3.1. İş Tatmini	47
3.1.1.İş Tatmininin Önemi.....	48
3.1.2.İş Tatmini İle İlgili Teoriler	49
3.1.2.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İş Tatmini.....	49
3.1.2.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı	50
3.1.2.3. ERG Teorisi	51
3.1.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi	51
3.1.3.İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	52
3.1.3.1. Çevresel Faktörler	52

3.1.3.1.a. Çalışma Koşulları.....	52
3.1.3.1.b. Kişisel Gelişim	53
3.1.3.1.c. Ödüller	53
3.1.3.1.d. Denetim	53
3.1.3.1.e. İş Arkadaşı.....	54
3.1.3.1.f. İletişim	54
3.1.3.2. Kişisel Faktörler	54
3.1.3.2.a. Cinsiyet.....	54
3.1.3.2.b. Eğitim Seviyesi	55
3.1.3.2.c. Kıdem	55
3.2. İş Performansı.....	55
3.2.1 İş Performansının Tanımlanması.....	57
3.2.2 İş Performansını Etkileyen Faktörler	60
3.2.3 İş Performansının Örgütler İçin Önemi	60
3.3. İşten Ayrılma.....	61
3.3.1 İşten Ayrılma Niyeti.....	65
3.3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri.....	66
3. ANALİZ VE BULGULAR	68
4.1. Demografik Özellikler	68
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler	69
4.3. Normallik Dağılım Testi.....	71
4.4. Faktör Analizi	73
4.5. Güvenilirlik Analizi	76
4.6. Yol Analizi	76
4.7. Birinci Modele İlişkin Yapılan Analizler ve Hipotezlerin Test Edilmesi	77
4.8. İkinci Modele İlişkin Yapılan Analizler ve Hipotezlerin Test Edilmesi ..	79
4.9. Aracılık Etkisinin İncelenmesi	81
4.10. Birinci Modele İlişkin Aracılık Etkisinin İncelenmesi	81
4.11. İkinci Modele İlişkin Aracılık Etkisinin İncelenmesi.....	83
SONUÇ	87
KAYNAKÇA.....	91
TABLolar LİSTESİ	119
ŞEKİLLER LİSTESİ	120

EKLER	121
Ek 1: Anket Formu	121
ÖZGEÇMİŞ	123

TEZ ONAY SAYFASI

Mehmet ŞENEL tarafından hazırlanan “AZİM VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL ÇIKTILAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA” başlıklı bu tezin Doktora Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Fatma Zehra TAN

Tez Danışmanı, İşletme Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir. 23/06/2022

<u>Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)</u>	<u>İmzası</u>
Başkan : Prof. Dr. Fatma Zehra TAN (KBÜ)
Üye : Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK (ZBEÜ)
Üye : Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ (KBÜ)
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Neşe YILDIZ (KBÜ)
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Sahra SAYĞAN TUNÇAY (ATÜ)

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Doktora Tezi derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Müslüm KUZU

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

DOĞRULUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığıım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığıını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Mehmet ŞENEL

İmza :

ÖNSÖZ

Bu araştırma, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde azmin aracı rolünü incelemektedir. Bu bağlamda, tezin ilk kısmında, algılanan örgütsel desteğin tanımı, önemi, temelinde yatan teoriler, öncülleri ve sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Akabinde çalışmanın ikinci bölümünde, azim olgusunun tanımlanması, karakteristik özellikleri, azim ile ilgili teoriler, azim kavramının boyutları ve azim ölçeğinin gelişimi süreci açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, iş tatmininin açıklanması, önemi, ilgili teoriler ve iş tatminini etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, iş performansının tanımlanması, iş performansını etkileyen faktörler ve iş performansının örgütler için önemine değinilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde, işten ayrılma kavramının ve akabinde işten ayrılma niyetini tanımlanmış, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin neler olduğu ifade edilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise bulgulara ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

Lisans eğitimime başladığım günlerden itibaren bana her zaman yardımını ve desteğini esirgemeyen, tez sürecim boyunca da bilgi, birikim, tecrübe, hoşgörü ve sabır göstererek tez sürecimi başarıyla tamamlamama çok büyük katkı sağlayan, öneri ve yönlendirmeleri ile her zaman ufkumu genişleten kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Fatma Zehra TAN'a, tez sürecim boyunca bana öneri ve yönlendirmeleri ile yardımcı olan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ ve Dr. Öğretim Üyesi Neşe YILDIZ'a; her zorlu koşulda yanımda olan, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Tülin ŞENEL, annem Şehriban ŞENEL, kardeşlerim Recep ŞENEL ve Şeyma Nur ŞENEL'e teşekkürlerimi sunuyorum. Bugünlere gelmemde en büyük pay sahibi rahmetli babam Rasim ŞENEL; ruhun şad olsun.

ÖZ

Rekabetçi ortamın iyiden iyi hissedildiği günümüz dünyasında, örgütler çalışanların iyiliğini düşünmekte ve onları yaşamsal bir değer olarak görmektedirler. Çünkü çalışanlar örgütlerinden gördükleri destek neticesinde, daha yüksek performanslar sergilemekte, daha fazla olumlu katkı vermekte ve daha az olumsuzluk yaratmaktadırlar. Aynı zamanda, her ne koşul olursa olsun, örgütlerinin kendilerini desteklediğini bilen çalışanlar, bu zorluklara karşı sebat göstererek direnmekte ve örgüt yararına çaba göstermeye devam etmektedirler. Dolayısıyla, örgütsel desteğin sağlanması, çalışanların azim duygularının harekete geçmesine; bu sayede çalışanların daha tatmin olarak performans sergilemelerine ve mevcut işlerinden ayrılmayı daha az düşünmelerine olanak tanımaktadır. Tüm bu etmenler nezdinde, azim olgusunun, aslında örgütsel davranış alanında önemli bir yeri olduğu söylenebilmektedir. Fakat, azim olgusunu, iş yaşamı ve özellikle örgütsel davranış alanında inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde azmin aracı rolünü incelemektedir.

Analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek, iş tatminini anlamlı ve olumlu şekilde etkilemekte; iş tatmini, iş performansını anlamlı ve olumlu şekilde, işten ayrılma niyetini ise anlamlı ve negatif şekilde etkilemektedir. Azim, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında kısmi aracı rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, ilgili literatür bağlamında değerlendirilmiş, uygulayıcı ve araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Azim, Algılanan Örgütsel Destek; İş Tatmini; İş Performansı; İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

In today's world where the competitive environment is felt thoroughly, organizations consider the well-being of their employees and see them as a vital value. Because, as a result of the support they receive from their organizations, employees exhibit higher performances, make more positive contributions and create less negativity. At the same time, employees who know that their organizations support them no matter what the circumstances, persevere against these challenges and continue to strive for the benefit of the organization. Therefore, providing organizational support helps the employees' sense of determination to take action; in this way, it allows employees to perform more satisfactorily and to think less about leaving their current organizations. In view of all these factors, it can be said that the phenomenon of grit actually has an important place in the field of organizational behavior. However, there are very few studies examining the phenomenon of grit in the field of work life and especially organizational behavior. The aim of this study is to examine the mediating role of grit in the effect of perceived organizational support on organizational outcomes.

According to the results of the analysis, perceived organizational support affects job satisfaction significantly and positively; job satisfaction affects job performance significantly and positively, and turnover intention significantly and negatively. It has been determined that grit has a mediator role between perceived organizational support and job satisfaction. The results of the research were evaluated in the context of the existing literature and suggestions were made for practitioners and researchers.

Keywords: Grit; Perceived Organizational Support; Job Satisfaction; Job Performance; Turnover Intention

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Azim ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama
Tezin Yazarı	Mehmet ŞENEL
Tezin Danışmanı	Prof. Dr. Fatma Zehra TAN
Tezin Derecesi	Doktora
Tezin Tarihi	23.06.2023
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜ/LEE
Tezin Sayfa Sayısı	123
Anahtar Kelimeler	Azim, Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatmini, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	The Effect of Grit and Perceived Organizational Support on Organizational Outcomes: A Case of Banking Sector
Author of the Thesis	Mehmet ŞENEL
Advisor of the Thesis	Prof. Fatma Zehra TAN
Status of the Thesis	Doctorate Degree
Date of the Thesis	23.06.2023
Field of the Thesis	Business
Place of the Thesis	UNIKA/IGP
Total Page Number	123
Keywords	Grit, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Job Performance, Turnover Intention

KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
AKT	: Aktaran
AMOS	: Moment Yapılarının Analizi
B	: Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
Diğ	: Diğerleri
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
NFI	: Normlandırılmış Uyum İndeksi
Ort	: Ortalama
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
Sd	: Serbestlik derecesi
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
St. S.	: Standart Sapma
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
VIF	: Variance Inflation Factor (Varyans enflasyon faktörü)

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu çalışma, bankacılık sektöründe, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde azmin aracı rolünü incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Bu bağlamda, literatür temelinde çalışmanın hipotezleri ve modeli oluşturulmuş, gerekli analizler neticesinde ilgili hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonuçları ilgili literatür bağlamında tartışılmış, araştırmacılar ve uygulayıcılar için önerilerde bulunulmuştur.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz rekabet koşulları, gün geçtikçe işletmeleri daha çok zorlarken, işletmeler, daha fazla verim elde edebilmek amacıyla çalışanlarına daha fazla değer atfetme eğilimi göstermektedirler. Çünkü, örgütler için çalışanlar, yaşamsal değere sahip varlıklar olarak görülmektedir. Çalışanların, örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmesinin ve bu çabayı severek ve isteyerek sunmasının tek yolu, örgütlerinin kendilerine olan desteğini bilmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu sayede çalışanlar, kendilerini güvende hissederek, ellerinden gelen tüm gayreti örgüte yararına sunma eğiliminde olacakları ifade edilebilir. Bunun neticesinde, çalışanların performansları artmakta ve örgütlerin çalışan sirkülasyonunda azalma meydana gelmektedir (Judge ve diğ., 2001). Aynı zamanda, her ne koşul olursa olsun, örgütlerinin kendilerini desteklediğini bilen çalışanlar, bu zorluklara karşı sebat göstermekte ve örgüt yararına çaba göstermeye devam etmektedirler. Dolayısıyla, örgütsel desteğin sağlanması, çalışanların azim duygularının da harekete geçmesine ve bu sayede çalışanların daha tatmin olarak performans sergilemelerine olanak tanımaktadır.

Tüm bu etmenler nezdinde, azim olgusunun, aslında örgütsel davranış alanında önemli bir yeri olduğu söylenebilmektedir. Fakat, azim olgusunu, iş yaşamı ve özellikle örgütsel davranış alanında inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde azmin aracı rolünü incelemektedir. Algılanan örgütsel destek, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel davranış alanında sıklıkla kullanılan yapıların, aslında azim kavramı ile ilişkili olduğunun öne sürülmesi, bu çalışmanın literatüre sunduğu özgün bir katkıdır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada kullanılan verinin elde edilmesinde anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda kanıtlanmış, algılanan örgütsel destek, azim, iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti ölçekleri kullanılmıştır. İkinci bölümde ise demografik özellikler ve çalışma bölümü, çalışma süresi gibi sorulara yer verilmiştir.

Elde edilen verilerin analiz edilmesi noktasında nicel araştırma yöntemleri tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında, kullanılan ölçeklerin, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, akabinde ise hipotezlerin test edilmesi amacıyla, gerekli analizler gerçekleştirilmiştir.

Ölçekler

Araştırmaya temel oluşturan verinin elde edilebilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama noktasında yüz yüze ve online anket teknikleri tercih edilmiştir. Katılımcılara sunulan anketin ilk bölümünde, algılanan örgütsel destek, azim, iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile ilgili ifadeler yer verilirken, anketin ikinci bölümünde ise, cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik özellikleri içeren ifadeler yer verilmiştir. Anketin ilk bölümü için, katılımcılardan, 1 Kesinlikle Katılmıyorum: 5 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde tasarlanan 5'li Likert ölçeği kullanılarak, ifadeler katılım derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Anket formları ekte sunulmuştur.

Çalışmada, bireylerin Algılanan Örgütsel Destek düzeylerini ölçebilmek amacıyla, Eisenberger ve diğ., (1986) tarafından oluşturulan 36 ifadeli ölçeğin Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından kısaltılarak oluşturulan 8 ifadeli formu kullanılmıştır. Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, Büyükyılmaz ve Çakmak (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bahse konu form tek bir boyuttan oluşmakta olup, 6 ve 7. ifadeler ters kodlanmıştır.

Bireylerin, azim düzeylerini ölçebilmek amacıyla, Duckworth ve Quinn (2009) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Sarıçam, Çelik ve Oğuz (2016) tarafından yapılan 8 ifadeli Kısa Azim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 2

boyuttan oluşmakta olup (Gayrette Israr ve İlginin Tutarlılığı), 1, 2, 3 ve 4 nolu ifadeler ters kodlanmıştır.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla, Brayfield ve Rothe (1951)'un geliştirdiği, Yoon ve Thye (2002)'in kısaltarak, Kuşluyan ve Kuşluyan (2005)'in Türkçe'ye çevirdiği 5 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek boyuttan oluşmakta olup, 5 nolu ifade ters olarak kodlanmıştır.

Katılımcıların gerçekleştirdikleri işteki performanslarına ilişkin algının derecesini belirleyebilmek amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen daha sonra Sigler ve Pearson (2000) çalışmasında kullanılmış olan 4 ifadeli iş performans ölçeğinden yararlanılmıştır, Ölçek Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olup, tek bir boyuttan oluşmaktadır.

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla, Cammann ve diğ., (1983) tarafından geliştirilen, Büyükyılmaz (2013) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği sağlanan, ayıca literatürde en çok kullanılan ölçeklerden olan (Özdemir ve Özdemir, 2015) 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeğinden yararlanılmış olup, ölçek tek bir boyuttan oluşmaktadır.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM

Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarına ne denli destek olduğuna ve çalışanların ihtiyaç duyduğu anlarda örgütün ne kadar etkin yardımda bulunarak destek sağladığını ifade etmektedir (Pack, 2005). Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları çalışmada, benzer şekilde algılanan örgütsel desteği, çalışanların, çalıştıkları kurumun kendilerine ne kadar değer verdiğine, önemsedğine ve kendi iyiliklerinin kurum tarafından ne denli dikkate alındığına dair inançları olarak ifade etmektedir. Brooke, ve diğ., (1988) tarafından yapılan çalışmada, iş tatmini, çalışanların performansları veya iş deneyimlerine ilişkin duygusal bir tepki olarak değerlendirilerek, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş tatminleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtilmektedir.

Bu doğrultuda ilerleyen yıllarda yapılan diğer çalışmalarda, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu ve algılanan örgütsel

desteğin, çalışanların iş tatminini arttırdığını vurgulamaktadırlar (Burke ve Greenglass, 2001; Burke, 2003; Stamper ve Johlke, 2003; Riggie ve diğ., 2009; Miao ve Kim, 2010; Beheshtifar ve diğ., 2012; Kurtessis ve diğ., 2015). Bu sayede, çalışanların, işletmenin hedef ve amaçlarına yönelik daha fazla katkı sağlama ve bu yönde hareket etme isteklilikleri artmaktadır (Howes ve diğ., 2000). Bu doğrultuda, algılanan örgütsel destek düzeyleri yüksek olan bireylerin, iş tatminlerinin de yüksek olması beklenmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın birinci hipotezi şu şekildedir:

H1: Algılanan Örgütsel Destek, İş Tatminini olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Algılanan Örgütsel Destek ve Azim

Literatür nezdinde, algılanan örgütsel desteğin, iş ile alakalı pozitif çıktıları olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Eder ve Eisenberger, 2008). Çalışanların desteklendiği işyerlerinde, çalışanların örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin süreçlerde daha fazla çaba gösterdiğini ve daha gönüllü olduğunu belirtilmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986; Rhoades ve diğ., 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu bulguyu destekleyecek nitelikte, algılanan örgütsel destek ile alakalı olarak yapılan çalışmalarda, algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini ve iş performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğu ve örgütsel desteğin daha fazla algılandığı örgütlerde, çalışan döngüsünün daha az olduğunu belirtilmektedir (Baran ve diğ., 2012; Kurtessis ve diğ., 2017; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggie ve diğ., 2009).

Sosyal değişim ve karşılıklılık teorilerine göre değerlendirildiğinde, çalışanların örgütlerinden sağladıkları fayda ne denli yüksek olursa, bu doğrultuda sergiledikleri iş performansları da o denli artmaktadır (Nielsen, 2006). Bu bulguya ek olarak, Monnastes (2010) yaptığı çalışmada, çalışanların örgütlerinden destek algıarlarsa, örgütün refahı için kendilerini zorunlu hissedeceklerini ve bu bağlamda örgütün amaçlarının yerine getirilmesi ve örgütün başarısı için daha fazla çaba göstereceklerini ifade etmektedir. Algılanan örgütsel desteğin iş davranışlarına doğrudan etkisine ek olarak, bireysel yetenek gerektiren görevlerin yerine getirilmesine dolaylı etki yapabilmektedir (Hochwarter ve diğ., 2006; Erdogan ve Enders, 2007). Konuyla alakalı yapılan önceki çalışmalar, bireylerin psikolojik kaynakları ile örgüt tarafından sağlanan desteğin etkilerinin birleşmesiyle, çalışmaya en elverişli ve en uygun

ortamların oluşturulabileceğini ifade etmektedir (Hobfoll ve Lerman, 1989; Hochwarter ve diğ., 2006; Hobfoll, 2011). Örneğin, çalışanların bireysel yetenekleri ile örgütsel desteğin etkileşimi, çalışanların iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Hochwarter ve diğ., 2006).

Hobfoll ve Lerman, 1989'da yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel desteğin, psikolojik kaynakları beslediği (umut, dayanıklılık ve iyimserlik) ve bunun neticesinde çalışanların amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Buna karşın, destekleyici örgüt ortamının eksikliği, bireylerin psikolojik ve üretkenliği azaltan bir unsur olarak ifade edilmektedir (Hobfoll, 2011). Benzer şekilde Bhanthumnavin (2001), çalışmasında, algılanan örgütsel desteğin üç kategoride sunulduğunu ifade etmektedir ve bunlar, maddi (finansman, malzeme, araç vs.), bilgilendirici (deneyim ve tecrübeleri aktarma, yol gösterme, rehberlik etme vs.) ve duygusal (değer gösterme, önemseme, zorlukların karşısında yardımda bulunmak vs.) olarak sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda, algılanan örgütsel desteğin, bireylerin psikolojik kaynaklarını etkilediği ve bireyleri amaçlarına ulaşmada tetiklediğinden dolayı, azim kavramının, algılanan örgütsel destek ile etkileşim içerisinde olduğu değerlendirilmektedir.

Çünkü, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların dayanıklılık ve zorlukların üstesinden gelme gibi psikolojik kaynakları beslediği bilindiğinden (Hobfoll ve Lerman, 1989; Bhanthumnavin, 2001) ve bu yapıların azim kavramının belirgin özellikleri olduğundan (Duckworth ve diğ., 2007), algılanan örgütsel destek ile bireylerin azim düzeyleri arasında bir ilişki olduğu ifade edilebilmektedir. Buna göre, algılanan örgütsel destek seviyeleri yüksek olan bireylerin, daha azimli oldukları ve amaçlarına ulaşmada motive olacakları; aksine, daha düşük düzeyde algılanan örgütsel destek algılayan bireylerin, daha az azimli olacakları ve amaçlarına ulaşmada daha az motive olacakları değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın ikinci hipotezi şu şekildedir:

H2: Algılanan Örgütsel Destek, Azmi, olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H2a: Algılanan Örgütsel Destek, İlgide Tutarlılığı, olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H2b: Algılanan Örgütsel Destek, Gayrette Israrı, olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Azim ve İş Tatmini

Kişinin işiyle ilgili tatmininde, içsel motivasyonun önemi göz önüne alındığında (O'Reilly ve Caldwell 1980; Masvaure ve diğ., 2014), literatürde yapılan önceki araştırmalar, azim ve iş ile ilgili çeşitli çıktılar arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Credé ve diğ., 2017; Ion ve diğ., 2017). Jeong ve diğ., (2019) hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada, azim ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ifade etmektedirler. Buna ek olarak, azim, kişinin psikolojik sağlığını iyileştirmekte ve iş tatminini arttıran önemli bir bileşen olarak ifade edilmektedir (Vainio ve Daukantait, 2016).

Kırsal kesimde çalışan doktorlar üzerine yapılan bir diğer çalışmada ise, daha fazla sebat göstererek, zorluklara karşı direnen bireylerin, işlerinden daha memnun olduklarını ifade etmektedir (Reed ve diğ. 2012). Bu doğrultuda üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir başka çalışmada, azmin, bireylerin iş tatminlerini olumlu yönde etkilediklerini ortaya koymaktadır (Meriac ve diğ., 2015). Cred_e ve diğ., 2017 yılında yaptıkları çalışmada, önceki bulguları destekler nitelikte, azmin, bireylerin iş tatminlerini ve yaşam doyumlarını olumlu yönde etkilediğini beyan etmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, azmin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H3: Azim, İş Tatminini olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H3a: İlgide Tutarlılık, İş Tatminini olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H3b: Gayrette Israr, İş Tatminini olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

İş Tatmini ve İş Performansı Algısı

İş tatmini, işletmeler için önemli bir faktördür çünkü çalışanların üretkenliğini doğrudan etkilemektedir. İş tatmini, çalışanların örgütlerinden beklentileri ile örgütlerin çalışanlarına sunduğu faydanın kesişiminde yer almaktadır (Aamodt, 2016). İş performansı ise çalışanların, organizasyonun iş ile ilgili hedefleri doğrultusunda, gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucudur (Grote ve Grote, 2011). Literatürdeki

araştırmalar temelinde, iş tatmininin, performansı olumlu yönde etkilediğini belirtilebilmektedir (Dehaghi ve Rouhani, 2014; Farooqui ve Nagendra, 2014; Saner ve Eyupoglu, 2015; Judge ve diğ., 2001; Hayati ve Caniogo, 2012; Gul ve diğ., 2018; Dirisu ve diğ., 2018). Bu doğrultuda, iş tatmininin çalışanların iş performanslarını olumlu yönde eklediği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H4: İş Tatmini, İş Performansı Algısını olumlu yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

İşlerinden yüksek derecede tatmin olan çalışanlar, işten ayrılmayı daha az düşünmektedirler. Bu bağlamda, Adayemo ve Afolabi (2007) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif korelasyon olduğunu ifade etmektedirler. Benzer şekilde, 2007 yılında Blacksburg iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Chowwen ve diğ., (2014) yılında yaptıkları çalışmada, iş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerinde öngörücü bir etkiye sahip olduğunu ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedirler. Yapılan bir başka çalışmada ise çalışanlara sağlanan destek, sunulan kaynaklar, gelişme ve öğrenme fırsatları gibi iş koşullarının iş tatminini arttırdığı ve artan iş tatmininin de işten ayrılma niyetini azalttığı ifade edilmektedir. Çünkü, alışanları alternatif bir iş aramaya iten, kişinin işinden duyduğu memnuniyetsizliktir ve bu arama, bir alternatifin bulunma olasılığını artıracaktır (March ve Simon, 1958). Bu bağlamda, çalışmanın beşinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H5: İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyetini olumsuz yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Çıktılar Arasındaki İlişkide Azmin Aracı Rolünün İncelenmesi

Literatürdeki önceki çalışmalar algılanan örgütsel desteğin, iş ile alakalı çıktıları olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Eder ve Eisenberger, 2008). Algılanan örgütsel destek olgusu bireylerin psikolojik kaynaklarını etkilemekte ve bireyleri amaçlarına ulaşma yönünde tetiklemektedir (Hochwarter ve diğ., 2006). Bu bağlamda yapılan bir başka çalışma, algılanan örgütsel desteğin, bireyleri amaçların ulaşma yönünde çaba gösterdikleri durumlarda, karşılıklarına çıkan engellere karşı dayanıklı olmaları ve zorlukların üstesinde gelme noktasında psikolojik bir destek sağladığını öne sürmektedir (Hobfoll, 1989; Bhanthumnavin, 2001). Dolayısıyla, zorlukların üstesinde gelme ve dayanıklılık gösterme olgularının azim duygusunun belirgin özellikleri olarak ifade edilmesinden dolayı (Duckworth ve diğ., 2007), algılanan örgütsel destek ile bireylerin azim düzeyleri arasında bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

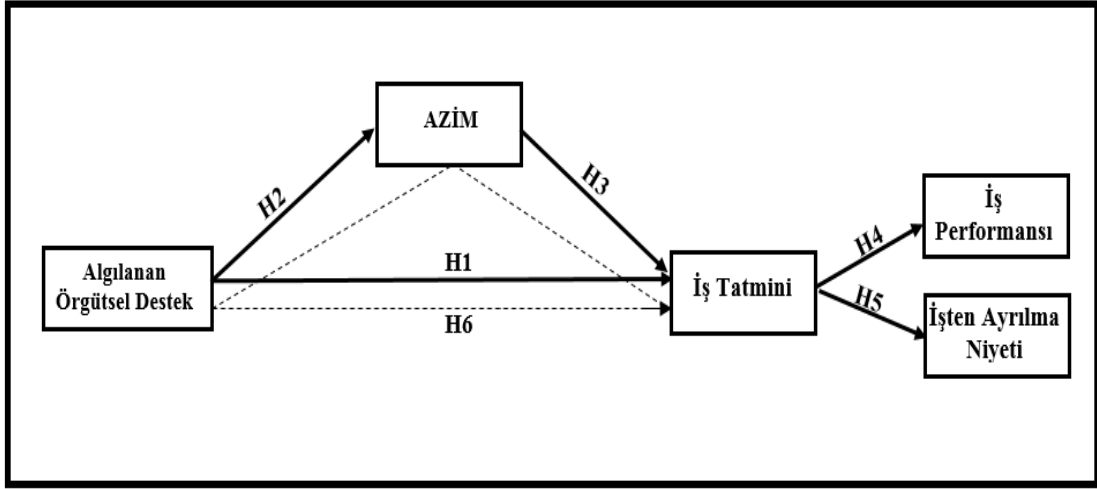
Literatür incelendiğinde, azim duygusu ile bireylerin iş ile ilgili başarı ve olumlu duyguları arasında bir ilişkinin varlığı görülmektedir (Vainio ve Daukantaite, 2016, Weisskirch, 2016; Credé ve diğ., 2017). Azim düzeyleri yüksek olan bireylerin, yaşadıkları olumsuzlukları ve karşılıklarına çıkan engelleri aşma noktasında çaba göstererek daha iyi iş çıktıları ve fayda sağladıkları belirtilmektedir (Duckworth ve diğ., 2011). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, azim olgusu ile iş tatmini arasından anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır (Reed ve diğ. 2012; Meriac ve diğ., 2015; Cred_e ve diğ., 2017). Bu bulgular nezdinde, daha azimli bireylerin, yaptıkları işten tatmin olacakları, örgütün amaçlarını doğrultusunda hareket edecekleri, bu amaçların başarılması yönünde daha fazla çaba gösterecekleri değerlendirilmekte ve dolayısıyla örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, sosyal değişim ve karşılıklılık teorileri bağlamında değerlendirilen algılanan örgütsel destek kavramının, bireylerin daha azimli olmalarını sağladığı ve bu doğrultuda örgüt yararına daha fazla çaba göstererek daha olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesini sağlayabilmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın altıncı hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H6: Azim, Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H6a: İlgide Tutarlılık, Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

H6b: Gayrette ısrar, Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

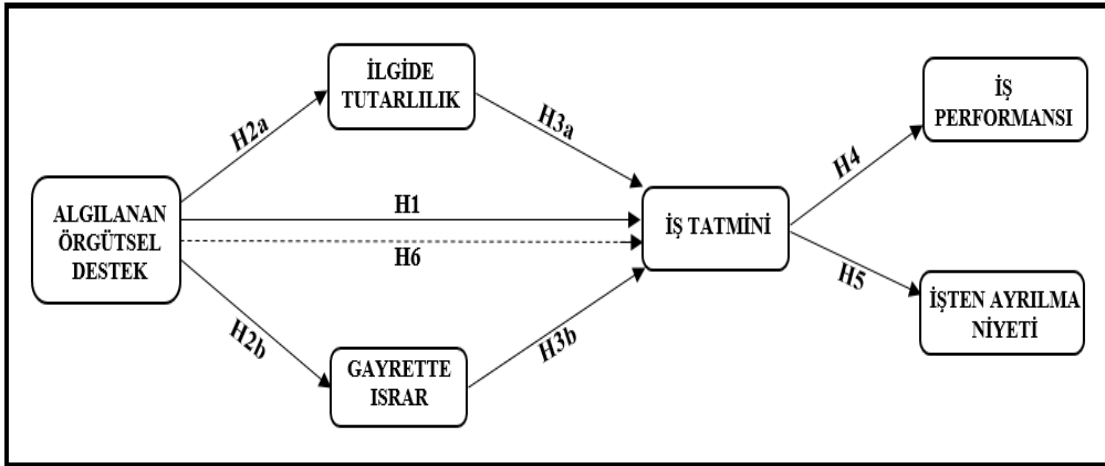
Araştırma Modeli



— = Doğrudan Etki

- - - = Aracılık Etkisi

Şekil 1: Araştırmanın Birinci Modeli



— = Doğrudan Etki

- - - = Aracılık Etkisi

Şekil 2: Araştırmanın İkinci Modeli

EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın ana kütlesi İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu veya özel bankaların çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında elde edilen nihai veri yüzyüze ve online anket metodları tercih edilerek, 1 Şubat – 14 Mart 2023 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu kapsamda, toplam 392 katılımcı anket formunu doldurmuş fakat 2 form eksik doldurulduğundan dolayı örnekleme dahil edilmemiştir. Dolayısıyla, nihai olarak 390 anket formu, bu çalışmanın örneklemini temsil etmektedir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Bu çalışmanın sonuçları, pek çok açıdan ilgi çekici ve şaşırtıcı olmasının yanı sıra birkaç sınırlılığı da barındırmaktadır. Bunlardan ilki, örnekleme seçimi noktasında kolayda örnekleme yönteminin seçilmesi olarak ifade edilebilir. Çünkü kolayda örnekleme yönteminin kullanılması, ana kütlenin temsil edilebilirliğini ve sonuçların genelleştirilebilirliğini azalmaktadır (Wu ve diğ., 2012). Bu eleştirilerin önüne geçmek amacıyla, İstanbul ili çerçevesinde, ilçelerin sosyo-demografik özelliklerin birçok farklılığı barındırması nedeniyle, tüm ilçelerde faaliyet gösteren bankaların şubelerinden veri toplanarak, ilgili sorunun önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda, çalışmanın ikinci kısıtı, katılımcıların yaşlarının homojen olarak dağılmasıdır. Dolayısıyla, katılımcıların yaşlarının homojen olarak dağılması, çalışmanın sonuçlarının genelleştirilebilmesine engel teşkil etmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmaların bu hususu göz önünde bulundurması önem arz etmektedir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı, örnekleme oluşturan banka çalışanlarının, banka şubelerinde ve fiziki olarak şubede/ofiste çalışan bireylerden oluşmasıdır. Çünkü, özellikle 2020 pandemi salgınından sonra pek çok kuruluş gibi bankalarda, evden/uzaktan çalışmaya adapte olmuş kurumlardandır. Dolayısıyla, bir şube ortamında çalışmak ile uzaktan çalışmak arasında farklılıklar doğabilmektedir. Bu nedenle, ileride yapılacak çalışmalar, ofis/şube ortamında çalışan bireyler ile uzaktan çalışan bireylerin sonuçlarını karşılaştırmalı olarak sunabilirler.

1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımlanması

Rekabetçi ortamın iyiden iyi hissedildiği günümüz dünyasında, örgütler çalışanların iyiliğini düşünmekte ve onları yaşamsal bir değer olarak görmektedirler. Çünkü çalışanlar örgütlerinden gördükleri destek neticesinde, daha yüksek performanslar sergilemekte, daha fazla ve olumlu katkı vermekte ve daha az olumsuzluk yaratmaktadırlar (Eisenberger ve diğ., 1986; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Rhoades ve diğ., 2001). Bu nedenlerden dolayı, algılanan örgütsel destek, 1960'lardan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamış ve günümüzde de popülerliğini sürdüren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. (Zagenczyk, 2001).

Eisenberger ve diğ., (1986) örgütsel desteği, çalışanların, örgütlerine insani değer atfetmesi olarak değerlendirmektedir. Diğer bir ifade ile, çalışanların örgütlerini, bireyler gibi değerlendirerek; bireylerden bekledikleri duyguları ve davranışları, örgütlerinden de beklemektedirler. Bu bağlamda, çalışanlar, örgütlerine sundukları olumlu çıktılarının neticesinde, örgütten de kendilerinin huzur ve refahı için adım atmalarını beklemektedirler (Eisenberger ve diğ., 1986). Bu beklenti olumlu yöne evrildiği sürece de örgütün amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerine devam edecekleri değerlendirilmektedir (Rhoades ve diğ., 2001).

Algılanan örgütsel destek, örgütün, çalışanların refahı ve örgüte olan katkılarına verdiği değerın çalışanlar tarafından nasıl algılandığıdır (Eisenberger ve diğ., 1986). Diğer bir ifade ile, algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt yararına sarf ettikleri çaba ve harcadıkları zamana karşılık olarak, örgütün kendilerine gösterdiği saygı ve desteği ifade etmektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 136). Bu bağlamda, çalışanların algıladıkları destek, onların örgüt ile daha fazla bağ kurmalarına ve örgüt yararına daha fazla çaba harcamalarına olanak tanıdığı söylenebilmektedir (He ve diğ., 2014).

Eisenberger ve diğ., (1986), algılanan örgütsel desteği, örgütün çalışanların refahını önemseydiği ve çalışanların örgüte katkılarına verdikleri değer olarak ifade etmektedir. Bu tanımın iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar, (i) çalışanların

beklentilerinin karşılanması yoluyla örgüte olan katkılarına değer atfedilmesi ve (ii) çalışanların sosyo-ekonomik ihtiyaçlarının tatmini yoluyla refahlarının düşünüldüğünün yansıtılmasıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Krishnan ve Mary (2012) algılanan örgütsel desteği, çalışanın örgüte sağladığı katkının ve bu bağlamda gösterdiği çabanın, örgüt nezdinde ne denli kabul ve takdir edildiği ile alakalı duygu ve düşünceler olarak tanımlamaktadır. Wann- Yih ve Hatik (2011) ise benzer şekilde algılanan örgütsel desteği, örgütün çalışanların refahını ne denli düşündüğünü ve çalışanların örgüte katkılarını göz önünde bulundurarak ne denli değerlendirdiğine ilişkin, çalışanların bakış açısı olarak ifade etmektedir ve yine aynı çalışmada, çalışanların örgüt tarafından ne denli ödüllendirilir ve sahip çıkılırsa, o denli daha fazla çaba sarf edecekleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışanların, örgütten algıladıkları desteğin derecesi ile performansları aynı doğrultuda hareket etmektedir denilebilir. Erdoğan ve Enders (2007) algılanan örgütsel desteği, bir çalışanın örgütün kendisini ne kadar önemseydiğine, gayretine ne kadar değer verdiğine ve ona ne kadar yardım ve destek verdiğine ilişkin oluşan güvenin boyutu olarak ifade etmektedir. Chiang ve Hsieh (2012) algılanan örgütsel desteğin, örgütün çalışanların ihtiyaçlarını ne denli önemseydiğine ilişkin çalışanların inancı olarak ifade etmektedir.

Algılanan örgütsel destek üzerine yapılan bazı çalışmalar, çalışanların, örgütten aldıkları desteği geri yansıtabilmek için, daha iyi ve daha fazla performans gösterme eğiliminde olduklarını, dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin, örgütün çalışanlarla pozitif karşılıklı bir dinamiğe sahip olduğunu ifade etmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003; Allen ve diğ., 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu bağlamda çalışanların, algılanan örgütsel desteği, işinde ne kadar iyi olursa örgüt nezdinde o denli destek göreceğine ilişkin bir garanti olarak gördükleri ifade edilebilmektedir (Rhoades ve diğ., 2001).

1.2. Algılanan Örgütsel Destek Neden Önemlidir?

Algılanan örgütsel destek ile ilgili önceki çalışmalar, algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olmasının örgüt için pozitif çıktıları arttırdığını ifade etmektedir: iş tatmini (Eisenberger ve diğ., 1997) ve çalışanların performansı (Eisenberger ve diğ., 1986). Buna göre, örgüt yöneticileri, çalışanlarına olumlu davrandığında ve algılanan örgütsel destek düzeyini arttırdığında, bu durum çalışanların örgüt ile özdeşleşme

düzelelerini, iş tatminlerini ve dolaylı olarak iş performanslarını arttırmaktadır denilebilir. Sonuç olarak, bu davranışların, çalışanların performanslarını ve örgüte olan katkılarını pozitif etkilemektedir (Eisenberger ve diğ., 1997). Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptıkları çalışmada, benzer şekilde, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların performansını arttırdığını ve algılanan örgütsel destek düzeyleri yüksek olan çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir tutum içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda, algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini, iş performansı gibi örgütsel çıktıları olumlu yönde etkilediği şeklinde özetlenebilir (He ve diğ., 2014; Eisenberger ve diğ., 1997; Eisenberger ve diğ., 1986, Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Bu doğrultuda, algılanan örgütsel destek olgusu, çalışanlara, performanslarını arttırdıklarında, örgütün bu çabayı dikkate alacağını ve olumlu yönde değerlendireceğini de ifade etmektedir (Eder ve Eisenberger, 2008). Algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan örgütlerde, çalışanların örgüte katkı sağlayan çabaları memnuniyetle karşılanmakta ve bu çaba ödüllendirilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanlar, karşılıklılık normu çerçevesinde, örgütten ödül ve takdir beklentisi ile daha fazla çaba harcayarak daha olumlu performanslar sergileme gayretinde olacaklardır (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011; Türe ve Yildirim, 2018). Bu durum, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

1.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Temelinde Yatan Teoriler?

Bu bölümde algılanan örgütsel desteğin temelinde yatan teoriler ele alınacaktır.

1.3.1. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin açıklanmasında, psikolojik süreçleri ele almaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). İlk olarak, karşılıklılık normu temelinde örgüt tarafından çalışanlara sunulan destek, çalışanlarda örgütün refahını önemseme ve örgütün hedeflerine ulaşma yönünde hareket etme noktasında duygusal bir gereklilik yaratır. İkinci olarak, algılanan örgütsel destek temelinde sunulan önemseme, onaylama ve saygı gösterme normu temelinde, örgüt, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, çalışanları örgütün diğer üyeleriyle yakın diyalog kurmaya yönlendirmesi ve sosyal yaşam alanları içerisinde bir rol statüsünün sağlanmasıdır.

Üçüncü olarak, algılanan örgütsel destek, çalışanların artan performanslarının farkında olmalı ve performans artışını ödüllendirmelidir. Çalışanların algıları bu doğrultuda hareket etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Dolayısıyla, örgütsel destek teorisine göre, çalışanların moral ve motivasyonunun artırılarak, çalışanların ve örgütün performansının olumlu yönde etkilendiği ifade edilebilmektedir.

Bu teori, temel olarak, çalışanların değerinin anlaşılmasına odaklanmaktadır ve algılanan örgütsel desteğin sonuçlarının anlaşılması noktasında tahminlerde bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel destek yoluyla, örgütler, çalışanlarla iletişim halinde olurlar. Bu sayede çalışanların, gayret ve başarıları takdir edilerek, çalışanlar tarafından da saygıyla karşılanır (Armeli ve diğ., 1998). Dolayısıyla, çalışanların, örgütlere insani özellikler atfettiği öne sürülmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986). Bu bağlamda, Eder ve Eisenberger (2008), çalışanların, örgüt tarafından kendilerine gösterilen saygı ve değer, çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılandığını ifade etmektedir.

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel destek yapısının psikolojik sonuçlarına işaret etmektedir (Shoss ve diğ., 2013). Eisenberger ve diğ., (2001), algılanan örgütsel desteğin gösterdiği ilgi, onay ve saygının çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığını ve bunun da çalışanları üyelik ve rol statüsünü sosyal kimliklerine dahil etmeye yönlendirdiğini ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra, yine aynı çalışmada, örgütsel destek sayesinde, çalışanların, kendi başarılarının ve çabalarının örgüt nezdinde değerlendirildiğine ve ödüllendirildiğine inanarak, buna uygun hareket ettiğini belirtmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonlarını artırarak hem tatminlerini hem de performanslarını arttırdığı ifade edilebilmektedir (Eisenberger ve diğ., 2002). Tüm bu nedenlerden dolayı, çalışanlar örgütlerine insani özellikler atfederler ve örgütlerine olan katkılarının ne kadar dikkate alındığını önemsemektedirler (Levinson, 1965; Eisenberger vd., 1986; Doğru, 2019).

1.3.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, 1960'ların başlarında ortaya atılan bir konudur ve Homans (1961), Emerson (1962) ve Blau (1964) bu teorinin öncüleridir. Araştırmacılar, sosyal ilişkiler içerisinde tarafların yükümlülükler üstlendiği konusunda hemfikirlerdir. Sosyal değişim teorisine göre, örgütler çalışanlarını

gözlemlediğinde sosyal ilişkiler gelişmektedir. Bu ilişkiler, çalışanların güçlü sosyal ilişkileri, faydalı ve adil çalışma sistemi, etkili iş davranışları ve olumlu çalışan tutumları gibi örgüt için yararlı davranışları ortaya çıkarmaktadır. Sosyal değişim teorisine (Social Exchange Theory) göre, bireyler etkileşim içerisindedirler ve değer verdikleri kaynakların değişimiyle de bu ilişkiyi geliştirerek sürdürmektedirler (Blau, 1964). Teorik olarak, örgütsel destek duygusunu güçlü şekilde hisseden çalışanlar, örgüt yararına davranış gösterme eğilimine girmektedirler ve örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki gelişerek devam etmektedir. Bu bağlamda, sosyo-duygusal ihtiyaçların tatmin edilmesinin, örgütün başarısını arttırdığı söylenebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Sosyal değişim teorisi, çalışanlar ile örgüt arasında oluşan ilişkiyi daha iyi anlamak için örgütü inceleyen bir teoridir (Dawley ve diğ., 2008; Baran ve diğ., 2012). Bu bağlamda, teoriye göre, işverenlerin çalışanlarına eşit davranması ve onların gayret ve emeklerine değer verdiğini göstermesi, çalışanların örgüt tarafından yüksek düzeyde destek aldıklarını algılamalarına ve bu desteğe karşılık vermek amacıyla daha fazla çaba ve gayret göstermelerine olanak tanımaktadır (Dawley ve diğ., 2008; Shoss ve diğ., 2013). Çünkü teorinin temelinde belirtildiği üzere, karşılıklı ilişkinin gelişmesi ve ilerlemesi ancak değer verilen kaynakların değişimi ile mümkündür (Balu, 1964). Bu doğrultuda, örgütlerinden daha fazla destek alan çalışanların, bu desteğe karşılık vermek amacıyla, daha azimli davranarak daha iyi performanslar ortaya koymak için gayret edecekleri öngörülebilir. Çalışanların bu karşılıklı davranışı, iş tatmini düzeylerini arttırarak, daha iyi performanslar sunmalarına olanak tanıyabilmektedir (Miao, 2011). Dolayısıyla, daha yüksek düzeyde örgütsel destek duygusuna sahip olan çalışanların, örgüte fayda sağlayan davranışlar sergileme noktasında daha azimli davranacakları söylenebilmektedir.

1.3.3. Karşılıklılık Teorisi

Karşılıklılık teorisi, karşılıklı fayda sağlama teorisine dayanmaktadır (Gouldner, 1960). Örgüt içerisindeki destek sayesinde, çalışanlar, örgütüne güvenir ve örgüt yararına davranış sergileme noktasında daha fazla motive olur. Bu bağlamda, karşılıklılık teorisinin kazan kazan temeline dayandığı ve çalışanların örgütten destek

gördüğü ölçüde, örgüt yararına hareket etmesine olanak tanıdığı ifade edilebilmektedir (Molm, 2010).

Eisenberger ve diğ., (2001) yaptıkları çalışmada, karşılıklılık teorisi bağlamında, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütün başarısını önemsemeleri ve örgüt yararına gayret gösterme noktasında gerekli olduğuna dikkat çekmektedirler. Bu bağlamda çalışanlar, örgüt yararına sundukları gayret ve çaba ile örgütten aldıkları destek noktasında bir denge kurmaya gayret etmektedirler. Buna göre örgütten aldıkları destek arttıkça, örgüt yararına davranış gösterme eğilimleri de artmaktadır. Çünkü karşılıklılık teorisi temelinde değerlendirildiğinde, bu çaba ve gayretlerinin, örgüt nezdinde değerlendirilerek, ödüllendirileceklerine inanmaktadırlar (Eisenberger ve diğ., 2001).

1.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri

Farklı araştırmacılar, algılanan örgütsel desteğin öncüllerini incelemişlerdir. Andrews ve Kacmar (2001), örgütsel adaletin, algılanan örgütsel desteğin bir öncülü olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda, benzer şekilde yapılan bir başka çalışmada, Rhoades ve Eisenberger (2002), yönetici desteğinin, örgütsel adaletin, ödüller ve iş koşullarının algılanan örgütsel desteğin temellerini oluşturduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda yine farklı araştırmacılar, yaptıkları araştırmalarda, örgütsel desteğin oluşumunda yönetici desteğinin önemine dikkat çekmektedirler (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Wayne ve diğ., 1997; Liu, 2004).

Ghani ve Hussin (2009) yaptıkları çalışmada, örgüt içerisinde çalışanlara sunulan eşit ödül ve gelişim fırsatlarının algılanan örgütsel desteğin önemli bir öncülü olduğunu ifade etmektedirler. Zhang ve diğ., (2012) yaptıkları çalışmada, örgütsel adaletin, algılanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca, yine 2012 yılında Krishnan ve Mary'nin yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin gelişiminde, çalışanlara sunulan eşit fırsatlar, ödüller ve iş koşullarının önemli bir yerinin olduğunu ifade etmektedir.

Literatür incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin ana öncüllerinin belirlenmesinde Eisenberger ve diğ., (1986) yaptıkları çalışmanın baz alındığı görülmektedir. Buna göre, Eisenberger ve diğ., (1986) çalışanların, örgüt tarafından

desteklendiklerini algılamaları için bazı belirleyici öncülleri sıralamışlardır. Bunlar, (1) Örgütsel Adalet, (2) Yönetici Desteği ve (3) Ödüller ve İş Koşulları'dır.

1.4.1. Örgütsel Adalet

Örgüt içinde çalışanlar tarafından algılanan adalet olarak tanımlanabilmektedir. Adalet, insanlığın varlığı için temel bir hak olarak görülmekte olup, son yıllarda, adalet kavramının örgüt içerisindeki yerini ve konumunu anlamaya yönelik olarak birçok araştırma yapılmaktadır.

Shore ve Shore (1985), örgütsel adaleti, örgüt içerisinde her çalışana eşit fırsatların sunulduğu ve kaynakların her çalışan için eşit olarak paylaşılması olarak ifade etmektedir. Greenberg'e (1990) göre ise örgütsel adalet, örgüt kaynaklarının her çalışan için eşit olarak paylaşılması ve örgüt politikalarının adil olarak düzenlenmesini ifade etmektedir. Shore ve Shore (1995), örgütsel kararların, örgütsel adalet algısına yol açtığını belirtmektedirler. Örgüt içerisinde verilen adil kararların, algılanan örgütsel destek düzeyini arttıracığı, adil olmayan ve haksız kararların ise algılanan örgütsel destek düzeyini düşüreceğini ifade etmektedirler.

Literatür incelendiğinde, çalışanların, örgütsel adalet algılarının, örgütsel destek algılarını etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda, Khurram (2009) yaptığı çalışmada, örgütsel adalet algısının, algılanan örgütsel desteği önemli bir öncülü olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda yapılan bir diğer çalışma, örgütsel adaletin, algılanan örgütsel desteği arttırdığını ve bunun sonucunda, çalışanların performansı üzerinde doğrudan olumlu etki yaptığı belirtilmektedir (DeConinck ve Johnson, 2013). Araştırmacılar yine aynı çalışmada, çalışanların, örgüt kararlarına katılımının ve performans değerlendirme ölçütlerinin adil olduğu durumlarda, algılanan örgütsel desteğin artacağını ifade etmektedirler (DeConinck ve Johnson, 2013).

1.4.2. Yönetici Desteği

Bir örgüt, ortak amaçlara ulaşma gayesiyle hareket eden çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanlar iş ortamında, çevrelerindeki diğer çalışanlar ile etkileşime girmek durumundadırlar. Dolayısıyla, örgüt içerisindeki iş ortamında, astları, üstleri ve iş arkadaşları ile doğrudan iletişim kurmaktadır. Bu grup içerisinde, çalışanlar

üzerinde en fazla etkisi olan grup yöneticilerdir. Çünkü yöneticiler, örgüt yönetimi ile çalışanlar arasında bir köprü niteliğindedir. Bu bağlamda yönetici desteği, çalışanların, üstlerin katkılarına ne denli değer verdiğine ve onların refahlarını ne denli önemseydiğine ilişkin algılarını ifade etmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986). Yöneticiler, örgütün kaynakları ve politikalarını örgüt adına işlettiğinden, çalışanlar, yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak görmektedirler. Bu nedenle, çalışanlar ile yöneticiler arasında ortaya çıkan ilişkiler, algılanan örgütsel desteği etkileyebilmektedir. Çünkü, örgütü temsil eden yöneticilerin davranışları, çalışanların örgüte ilişkin görüşlerini etkilemektedir (Eisenberger ve diğ., 1986; Hutchison, 1997; Settoon ve diğ., 1996; Wayne ve diğ., 1997).

1.4.3. Ödüller ve İş Koşulları

Shore ve Shore 1995 yılında yaptıkları çalışmada, çalışanların çaba ve gayretlerinin fark edilmesinin, algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ifade etmektedirler. Buna ek olarak, örgüt tarafından sağlanan, ödüller ve iş koşullarının algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkileyen unsurlardan olduğunu ifade etmektedirler. Yapılan bir başka çalışmada, çalışanların çaba ve gayretlerinin fark edilmesi, adil performans değerlendirmelerinin yapılması, ücret ve terfilerin adil olarak sağlanması ve eşit gelişim fırsatlarının sunulmasının algılanan örgütsel destek üzerinde etkisi olan önemli faktörler olarak belirtilmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009).

Çalışanlar, kendilerine sunulan olanakları, çevrelerindeki meslektaşları ile karşılaştırma eğilimindedirler. Bu karşılaştırma sonucunda, eğer, kendisine sunulan olanakların yeterli olduğuna kanaat getirirlerse, bu durum örgüt hakkında olumlu bir tutum geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Allen ve diğ., 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu bağlamda yapılan bir başka çalışma, performans değerlendirmesi noktasında adil davranılmasının, örgütsel adalet algısını olumlu etkilediğini ve örgütsel adalet algısının olumlu olması durumunda çalışanların algılanan örgütsel destek algılarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir (Doğru, 2019). Nitekim, çalışanlar, örgüt yararına hareket ettiklerinde ve örgütsel hedeflere olumlu katkı sağladıklarında, örgütten aynı oranda değer göreceklarını ummaktadırlar. Bu karşılıklı ilişki içerisinde, çalışanlar örgütsel değerlendirme ve ödüllerin adil bir

düzyer içerisinde sunulduğuna kanaat getirdiğinde algılanan örgütsel destek düzeylerinin artması beklenmektedir.

1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin ıktıları

1.5.1. İş Performansı

Rotundo ve Sackett (2002)'e göre, performans, bireylerin sonuçlarını önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre karşılaştırmaktır. Bireyler, örgütlerinden destek algıladıklarında, örgütleri yararına pozitif davranışlar sergileme ve performanslarını artırma eğilimine girmektedirler (Eisenberger, 1986; Armeli ve diğ., 1998). Bu reaksiyon, karşılıklılık teorisi ile ilgilidir. Çünkü, pozitif bir karşılık alan bireyler, aynı şekilde karşılık verme eğilimindedirler (Gallucci ve Perugini, 2003). Buna ek olarak, yapılan çalışmalar, algılanan örgütsel destek ile bireylerin performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler (Orpen, 1994; Chen ve diğ., 2005; Conway ve Coyle-Shapiro, 2012). Dolayısıyla, örgütten destek algılayan çalışanlar, örgüt yararına hareket ederek performanslarının artmasına olanak tanımaktadırlar.

1.5.2. İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel psikoloji alanında en çok araştırılan olgulardan biridir ve literatür incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin artmasının en önemli sonuçlarından biri olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, birçok çalışma bu iki olgu arasındaki ilişkiyi doğrular niteliktedir. arıkçı (2000) yaptığı çalışmada, çalışanların kendilerine verilen değer noktasında bir eşitsizlik hissettikleri esnada, iş tatminlerinin azaldığını ve işten ayrılmayı düşündüklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar, örgüt nezdinde eşit derecede davranıldığında ve destek gördüklerinde, tatmin duygularının arttığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, yapılan bir başka çalışmada, algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatmini duygularını arttırdığını ifade etmektedir (Burke, 2003). Dolayısıyla, sosyo-duygusal ihtiyaçların tatminini sağlayan algılanan örgütsel destek, iş tatmininin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Yoon ve Thye (2002) algılanan örgütsel davranış ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ve iş tatmininin, algılanan örgütsel desteğin önemli bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler. Fu ve diğ., (2013) yaptıkları çalışmada, iş tatmininin algılanan örgütsel desteğin önemli bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler ve çalışanların örgütten aldıkları övgü ve desteğin, iş tatmini duygularını önemli ölçüde arttırdığını ifade etmektedirler. Benzer şekilde, McCarthy ve diğ., 2013 yılında yaptıkları çalışmada, çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin, iş tatminini etkileyen önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda, algılanan örgütsel desteğin iş tatminin üzerindeki etkisini inceleyen bir başka çalışmada ise, algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir (Riggle ve diğ., 2009). Sonuç olarak, iş tatmininin, algılanan örgütsel destek ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu, çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri ne kadar yüksek olursa, iş tatmin duygularının da o denli arttığı görülmektedir.

2. AZİM

2.1. Azim Kavramı

Azim, başarıya giden yolu ifade eden dört harfli bir kelimedir. Literatür incelendiğinde, azim ve başarı arasındaki bağlantıyı inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Hatta bazı araştırmacılara göre azim, yeni bir kavram olarak ifade edilmesine karşın eski bir olgudur (Credé ve diğ., 2016; Muenks ve diğ., 2016; Rimfeld ve diğ., 2016). Azimdeki istek öğretilebilir olmasıdır (Duckworth, 2016; Fitzgerald ve Laurian-Fitzgerald, 2016), fakat azim olgusunu savunan araştırmacılar, motivasyon unsurunu göz ardı edebilmektedirler (Kohn, 2014). Azim, bireyi başarıya ulaştırma noktasında kolay kazanılamayan bir duygu olması nedeniyle (Lucas ve diğ., 2015), bireyin azim duygusuna sahip olma noktasında belirli etmenlerin etkili olması beklenebilir. Dolayısıyla, azimli bireylerin başarılı olmasının arkasında, hangi olguların yer aldığı, azim kavramını hangi olguların desteklediğini incelemek, azim kavramını anlama noktasında önem arz etmektedir.

2007 yılında, Duckworth ve meslektaşları, azim kavramını pozitif psikolojik durum olarak değerlendirmişler ve uzun süreli hedeflere ulaşılması yönünde gösterilen kararlılık ve tutku olarak tanımlamışlardır (Duckworth ve diğ., 2007: 1087). Aynı çalışmada, araştırmacılar, yatırım bankacıları, gazeteciler, akademisyenler, sağlık çalışanları ve hukukçularla yaptıkları görüşmeler neticesinde, yüksek başarı için azmin gerekli olduğuna dair hipotez ortaya atmışlardır. Bu bireylere, kendi alanlarındaki başarılı kimseleri ayırt eden özelliğin ne olduğu sorulduğunda, katılımcılar, ayırt edici özelliğin azim kavramı veya ona yakın anlamlı kelimeleri ifade etmişlerdir (Duckworth ve diğ., 2007: 1088). Azim, son derece sıkı çalışmayı, aksiliklere rağmen yıllarca çabalamayı ve ilgiyi sürdürmeyi gerektirmektedir (Duckworth ve diğ., 2007). Çünkü azmin özünde, “kararlılık ve tutku” vardır (Duckworth, 2016).

Dumfart ve Neubauer'e (2016) göre, azim, başarı çabası, özdenetim ve ilgide tutarlılığının özelliklerini bütünleştirmekte ve bireylerin mevcut yeteneklerinin geliştirilmesini teşvik etmektedir. Yapılan başka bir çalışmada ise azim, bireyin kendini kontrol etmesinin bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir (Abuhassan ve Bates, 2015). Bazı araştırmacılar ise azim kavramını, büyük ölçüde bilişsel yetenekten farklı

bir yapı olarak tanımlamaktadır (Duckworth ve diğ., 2007; Duckworth ve Quinn, 2009; Perkins-Gough, 2013). Başka bir çalışmada ise bireyin belirli bir amaçla çaba gösterdiği noktada potansiyelini gerçekleştirmede kullandığı nitelik olarak ifade edilen azim olgusu, performansı karakterize eden bir güç olarak tasvir edilmektedir. Kelly ve diğ., (2014) yaptıkları çalışmada, azim olgusunu, belirli bir ilgi ve hedefe yönelik sürekli ve tutkulu bir arayış olarak ifade etmektedirler ve aynı zamanda azmin, bireyin gösterdiği çaba ve ilginin uzun süreli sürdürülmesinde gösterilen dayanıklılığa katkı sağladığını ifade etmektedirler.

Genel olarak azim, üst düzey bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılmakta ve iki boyuta ayrılmaktadır: “gayrette ısrar” ve “ilgide tutarlılık” (Duckworth ve diğ., 2007). Bu bağlamda, Abuhassan ve Bates, 2015 yılında yaptıkları çalışmada, uzun süreli başarının öngörülmesinde, daha yüksek kararlılık düzeyinin en önemli faktör olduğunu ifade etmektedirler ve azim kavramına özgü olan ve azim kavramının bir boyutu olan gayrette ısrar olgusunu, “dirsek çürütme” olarak betimleyerek ifade etmektedirler. Çünkü azim, uzun süreli hedeflere doğru gösterilen gayrette ısrar etmek ve çabalamak için bitmeyen bir isteklilik ile sıkı çalışmayı ifade etmektedir (Bowman ve diğ., 2015).

2.2. Azim Kavramının Tanımlanması

Azim kavramı, uzun dönemli amaçlara ulaşma yolunda ortaya koyulan kararlılık ve tutku olarak tanımlanmaktadır (Duckworth ve diğ., 2007). Bu konuda yapılan çalışmalar, azim olgusunun, akademik, mesleki ve meslek dışı alanlarda başarının önemli bir öncülü olduğunu ifade etmektedirler (Duckworth ve diğ., 2007; Duckworth ve Quinn, 2009; Duckworth, Quinn ve Seligman, 2009). 2009'da yapılan bir çalışmada, Duckworth ve Quinn, Azim kavramının, özellikle yüksek zorluk içeren durumlar başta olmak üzere, başarının önemli olgunun öncülü olduğunu ifade etmektedirler.

Kararlılık ve tutku, azim yapısının önemli iki unsurudur ve bu iki unsur, sebat, özdenetim, dayanıklılık ve vicdan gibi altyapıları da barındırmaktadır (Duckworth ve diğ., 2007; Duckworth ve Quinn, 2009). Azim, engellere, zorluklara ve başarısızlıklara rağmen, tüm bunlara karşı gayretle çalışmayı ve bu konudaki çaba ve ilgiyi yıllarca sürdürmeyi gerektirmektedir (Duckworth ve diğ., 2007). Azim, başarı ile

örtüşmektedir fakat bundan farklı olarak, uzun dönemli hedeflere ulaşma noktasında gösterilen kararlılığa vurgu yapmaktadır.

Azim, uzun vadeli bir hedefi gerçekleştirmek için sürekli olarak tetiklenen bilinçaltı başarı dürtüsünden ziyade bilişsel bir karar gerektirmektedir (Duckworth ve diğ., 2007; McClelland ve diğ., 1989). Azim ile alakalı olarak West Point’de Amerikan Askeri Eğitim Akademisi’nde yapılan bir çalışmada, azmin başarının çeşitli yönlerden önemli bir yordayıcısı olduğu ifade edilmektedir (Duckworth ve Quinn, 2009). Bahse konu araştırmada; araştırmacılar, 1248 Amerikan Askeri Okul öğrencisinin verilerini analiz ederek, azimli olmanın akademideki yaz eğitim programını tamamlama ihtimalini, lise sıralaması, SAT puanı, katılımı ve kabul için kullanılan herhangi bir fiziksel egzersiz değerlendirmesinden oluşan Tüm Aday Endeksi’nden daha iyi tahmin ettiğini ifade etmektedirler (Duckworth ve Quinn, 2009). Yine aynı çalışmada, araştırmacılar, azim düzeyi yüksek bireylerin, okulu bırakma ihtimallerinin daha düşük olduğu belirtmektedirler.

“Azim, kararlılık, hedefe yönelik olma (nereye ve nasıl gideceğini bilmek), motivasyon (belirlenen hedeflere ulaşmak için güçlü bir iradeye sahip olma), öz denetim (dikkat dağıtmaktan kaçınma ve göreve odaklanma) ve olumlu zihniyet (zorluğu kucaklamak ve başarısızlığı bir öğrenme fırsatı olarak görmek) dahil olmak üzere bir dizi özellik ve davranıştan oluşmaktadır (Goodwin ve Miller, 2013). Bu özellik ve davranışların her biri bireyin başarısını belirli bir oranda etkilemektedir; ancak tüm bu özellik ve davranışlardan oluşan azim kavramı, bireyin başarısını ve performansını daha fazla etkilemektedir (Goodwin ve Miller, 2013). Çünkü azim, zorluklara karşı kararlılıkla sıkı bir çalışmayı ve başarısızlıklara, engellere ve zorluklara karşın ilgi ve çabayı yıllarca sürdürebilmeyi gerektirmektedir (Duckworth ve diğ., 2007).

Azimli bireyler, başarının bir maraton olduğunu bilerek hareket ederler ve başarılı olmalarını sağlayan en büyük etmen dayanıklılıktır (Duckworth ve diğ., 2007). Hayal kırıklığı veyahut can sıkıntısı, başkaları için pes etme veya rotasını değiştirme ile sonuçlanırken, azimli bireyler rotalarında devam etmektedirler (Duckworth ve diğ., 2007). İlgide tutarlılık ve gayrette ısrar ile uzun vadeli hedeflerin peşinden gitme eğilimi olarak tanımlanan azmin, akademik, mesleki ve meslek dışı alanlardaki

başarıyı öngördüğü belirtilmektedir (Duckworth ve diğ., 2009; Duckworth ve Quinn, 2009).

Azim, sadece başarı kavramına odaklanmamaktadır. Azim kavramı, uzun vadeli hedeflere vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla azimli bireyler belki kısa vadeli hedeflerinde başarısızlık yaşayabilirler fakat amaçları uzun dönemli hedeflere ulaşmak olduğundan dolayı kısa vadeli başarı veyahut başarısızlıklar onları uzun vadeli hedeflerinden uzaklaştırmamakta, rotalarından ayırmamaktadır. Bu bağlamda, azim kavramı, başarı ve performansın tüm öncüllerinden daha farklı bir konumda yer almaktadır. Çünkü azim kavramı, bireylerin kısa vadeli ger dönütlerinden ziyade, uzun vadeli hedeflerin başarılması en büyük özellik olarak öne çıkmaktadır (Duckworth ve diğ., 2007).

Locke ve Latham, 2006 yılında yaptıkları çalışmada, bireylerin, zorlayıcı hedefler koymaları onları çaba göstermeye teşvik ettiği ifade edilmektedir. Fakat Bilim yazarı ve Psychology Today'in eski genel yayın yönetmeni Doskoch (2005)'in ifade ettiği üzere sadece hedef belirlemek bir anlam ifade etmemektedir. Bu hedefe ulaşma noktasında, bireylerin ilgilerini kaybetmemeleri ve bu hedefe ulaşma gayesi ile kararlılıkla çalışmalarını gerekmektedir. İşte bu “azimdir” (Duckworth ve Quinn, 2009).

Bireyler, hedeflerine ulaşabilmek için iradeye ihtiyaç duymaktadırlar (Poropat, 2009). Bu irade, büyüme, zekâ gelişimi, daha akıllı olma, başarısızlığı başarıya çevirme, hazzı erteleme, görevlerini yerine getirmeye odaklanma gibi çeşitli formlarda kendini göstermektedir (Dweck, 2007; Goodwin ve Miller, 2013). Dweck'in (2007) ifade ettiği üzere, iki temel düşünme modu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, sabit zihniyettir. Buna göre, bireyin zekâsı zaten belirlidir ve gelişemez, hata yapmaktan mümkün merteye kaçınır ve başarılı olmaktan ziyade zeki görünmek ön planda bulunmaktadır.

Azim, performansla ilgili anında geri bildirim izin veren yönetilebilir hedefleri tamamlama dürtüsü olarak tanımlanan başarıma ihtiyacından farklı bir yapıdır (Duckworth ve diğ., 2007). Bununla birlikte, başarıya ihtiyaç duyan bireyler ne çok kolay ne de çok zorlayıcı olan hedeflerin peşinden koşmaktadırlar. Fakat azimli bireyler, kendileri için zor ve son derece uzun vadeli hedefler belirleyerek, bu süreçte olumlu geri bildirim olmasa bile rotalarından sapmayarak hedeflerine ilerlemektedirler (Duckworth ve diğ., 2007; Duckworth ve Quinn, 2009).

2.3. Azim Kavramının Karakteristik Özellikleri

2.3.1. Sorumluluk Sahibi Olmak: Başarı Odaklılık ve Güvenilirlik

Sorumluluk, özdenetim, başkalarına karşı sorumlu olma, çalışkan olmak, düzenli ve kurallara uyma eğilimdeki bireysel farklılıkları tanımlayan bir yapılar bütünüdür (Roberts ve diğ., 2009). John, Nauman ve Soto (2008) sorumluluğu, “Görev ve hedefle ilgili davranışı kolaylaştıran, sosyal olarak belirlenmiş dürtü kontrolü” olarak tanımlamaktadırlar. Sorumluluk, özdenetim ve sebat gibi birçok alt boyutu ve özelliği barındıran bir yapıdır (Roberts ve diğ., 2005). Sorumluluk, akademik başarı ile en güçlü ve devamlı ilişkiye sahip kişisel özellik olarak ortaya çıkmıştır (Poropat, 2009). Azim yapısının, sebatı da içerisine alan fakat aynı zamanda sorumluluk, özdenetim, düzenlilik ve gelenekçiliğe yönelim eğilimleri de içeren çok boyutlu bir kişilik özellikleri ailesi olarak sorumluluktan farklı bir yapı olduğu ifade edilmektedir (Roberts ve diğ., 2005). Başarının önemli bir yordayıcısı olan azim yapısı özellikle zorlukların olduğu ortamlarda, sorumluluk kavramı ile de ilişkilendirilmektedir (Robertson-Kraft ve Duckworth, 2014).

Duckworth'a göre, beş kişilik özelliğinden (Açıklık, Sorumluluk, Dışadönüklük, Uyumluluk ve Nevrotiklik), sorumluluk sahibi olmak, azim ile en yakından ilişkili olanıdır. (Duckworth ve diğ., 2007). Çünkü sorumluluk sahibi bireyler, tıpkı azimli bireylerde olduğu gibi, dikkatli, özenli ve titizdirler. Bu bağlamda sorumluluk sahibi bireyler, başarıya odaklı olduklarında azimli olmaya çok daha fazla eğilimli oldukları söylenebilmektedir. Çünkü, başarı odaklı sorumluluk sahibi bireyler, bir görevi-ödevi baştan savma bir biçimde yapmak için yapmamakta, sonucunda başarı elde etmeyi arzulamaktadırlar. Bu yolda önlerine çıkan engeller, bu bireyleri yıldırmamakta, sorumlulukları gereği çabalamayı sürdürmektedirler. Dolayısıyla, azim ile eşit paydada buluşmaktadırlar.

2.3.2. Cesaret

Pury ve Starkey (2010) cesareti, dünya ile etkileşimlerinin nasıl olduğunu anlama yolunda psikoterapi hastalarına yardım etmede kullanmak için gerekli bir şey

olarak tanımlamaktadır. Durlak, Mahoney, Bohnert ve Parente (2010), psikoteratpi aslında genel faktörlerin bir parçası değildir, fakat öğrenme yeteneği, gelişim ve değişen dünyaya ayak uydurma gibi alanlar arasında bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Cesaret, tipik olarak soyut bir kavram olarak görülmesine karşın, cesaretin gerçekten görülebileceğini ve hissedilebileceği ifade edilmektedir. Cesaret, olası endişe, korku, endişe ve belirsizliği de kapsayan zorluklar karşısında azmi yansıtmaktadır ve Aristoteles'in cesaretin meydan okuma ve korku içeren durumlarda uygun şekilde hareket etmek olduğunu ifade ettiğini belirtmektedir (Martin, 2006). Woodard (2004), cesareti korkuya rağmen anlamlı eylemler topluluğu olarak ifade etmektedir. Cesaret, tarihsel olarak büyük bir erdem olarak kabul edilmiştir çünkü insanların içsel ve kişiler arası zorluklarla yüzleşmelerine olanak tanımaktadır (Lopez ve diğ., 2003).

Felsefi çağlar boyunca filozoflar iki tür cesaret ortaya atmışlardır; fiziksel cesaret ve ahlaki cesaret. Ezici zarar görme veya ölüm korkusunun üstesinden gelme yeteneği olarak tanımlanan fiziksel cesaret, ahlaki cesareten daha fazlasını ifade etmektedir (Larsen ve Giles, 1976). Pittman (1997), cesaretin psikolojik süreçlerden kaynaklandığını ifade ederek, yıkıcı alışkanlıklarla ve mantıksız kaygıyla yüzleşme gücüne odaklandığını belirtmektedir (akt. Lopez ve diğ., 2003). Psikolojik cesaret, insanların gösterdikleri sebat davranışları içerisinde, günlük olarak sergilenen güçlü cesaret olarak adlandırdığımız yapı olduğu söylenebilmektedir (Lopez ve diğ., 2003).

Bireyin azim düzeyi ile cesareti doğru orantılıdır (Perlis, 2013). Daha spesifik olarak, başarısızlık korkusunu yönetme yeteneği, başarının bir göstergesi ve başarı için bir zorunluluktur. Azimli olan bireyler, başarısızlıktan asla korkmazlar, bunun yerine başarısızlığı sürecin bir parçası olarak benimserler. Yenilgide değerli dersler olduğunu ve kararlılığın, başarı için gerekli olduğunu bilerek hareket etmektedirler. Cesaret, azim düzeyini artırmaya yardımcı olur; ikisi simbiyotiktir (ortak yaşam), birbirlerini sürekli beslerler ve bu süreci yönetmek azim olgusunun gelişmesi için gereklidir (Duckworth ve diğ., 2007).

2.3.3. Dayanıklılık: İyimserlik, Güven ve Yaratıcılık

Kötü koşullara karşın, başarılı olma yeteneği olarak tanımlanan yılmazlık, güven, iyi olma duygusu, motivasyon, hedef belirleme yeteneği, ilişki bağlantıları ve

stres yönetimi gibi mekanizmaları içermektedir (De Baca, 2010). Scales ve diğ., (2006) daha yüksek düzeyde dayanıklılık özelliklerinin daha yüksek başarı ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Azim, dayanıklılık ile ilişkilidir çünkü, azimli olmak, sıkıntı ve zorluklar karşısında dirençli olmayı gerektirmektedir (Duckworth ve Perkins-Gough, 2013).

Pek tabii başarıya giden yolda engeller, tümsekler ve başarısızlıklar ile karşılaşılması çok olağan bir durumdur. Bu durumda düşülen, tökezlenen yerden kalkıp tekrar devam edilmesi gerekmektedir ve bu engeller, tümsekler ve başarısızlıklara karşı bireylerin dayanıklı olması gerekmektedir. Zolli ve Healy, dayanıklılığı "insanların, toplulukların ve sistemlerin, öngörülemeyen şoklar ve sürprizler arasında temel amaçlarını ve bütünlüklerini koruma yeteneği" olarak tanımlamaktadır (Zolli ve Healy, 2012). Aynı araştırmacılar, dayanıklılığı, sosyal bilimcilerin azim olarak ifade ettiği (Duckworth ve diğ., 2007), bireylerin durumları yeniden değerlendirerek var olan duruma ayak uydurma gücünün kaynağı olarak iyimserlik, yaratıcılık ve güvenin dinamik bir birleşimi olduğunu ifade etmektedirler (Zolli ve Healy, 2012). Dolayısıyla, bu konu ile ilgili olarak bir denklem oluşturmak gerekirse, İyimserlik + Güven + Yaratıcılık = Dayanıklılık = (+/-) Azim. Bu bağlamda, dayanıklılık, azmin temel bir bileşenidir ve dayanıklılık bireyi ileri götüren bir davranış kalıbı, engellere rağmen sebat göstermeye olanak tanıyan bir olgudur. Diğer bir deyişle, azimli bireyler, "sonunda her şey düzelecek ve eğer yolunda değilse, bu bir son değildir" şeklinde inanca sahip, her zorluğa karşı dayanıklı bireylerdir.

2.3.4. Uzun Vadeli Hedefler, Kararlılık (Sebat) ve Tutku

Görünüş itibari ile bireyin olağanüstü yeteneklere sahip olması, onun iyi bir yarışmacı olacağı anlamını taşımamaktadır. Çünkü bir bireyin herhangi bir alanda iyi olabilmesi için Gladwell'in 10.000 saat teorisinde olduğu üzere uzun süren bir çaba ve efor gerekmektedir. Dolayısıyla bu uzun vadeli hedefin var olmaması veyahut bireyin uzun vadeli hedefe yürüyecek kararlılıkta olmaması başarılı olmasına ket vurabilmektedir. Bununla birlikte, sadece çok çalışmak yeterli gelmemektedir. Bireylerin, çok çalışmalarının sonucunda ulaşacakları bir amaçlarının da olması gerekmektedir. Çünkü rotasız bir geminin gideceği yer belli olmadığında yapacağı tek şey okyanusta dolaşıp durmaktır. Dolayısıyla, bireyin çabalarının da bir amacı bir

hedefi olmalıdır. İşte bu noktada uzun vadeli hedefler ve bu uzun vadeli hedefe yürüyecek kararlılık ön plana çıkmaktadır. Çünkü, uzun vadeli hedefler ve bu hedeflere ulaşmadaki kararlılık azmin gelişmesine yardımcı olmaktadır (Duckworth ve diğ., 2007).

Duckworth ve diğ., (2007) kararlılığın, tutkuyu besleyebileceğini ifade etmektedirler. Chinh Chu ise kararlılığın, tamamen kişinin mutluluğuna ve rahatsızlık düzeyine bağlı ruh hali olarak belirtmektedir (akt. Doskoch, 2005). Kararlı bireyler, işlerine tutkuyla bağlıdırlar fakat bu tutkunun, kararlılıktan daha önce geldiği manasını taşımamaktadır (Doskoch, 2005). Yazarın aynı çalışmasında belirttiği üzere, tutku, azmin temel yapı taşı olabilir, ancak azmi oluşturan tek unsur değildir ve kararlılık azmin önemli bir parçasıdır (Doskoch, 2005).

2.3.5. Mükemmeliyet

Azimli bireyler genel olarak, mükemmellik için çabalamaktadırlar. Bu bağlamda, mükemmellik bir tavidir, bir oyun sonu değil. Mükemmellik, bireyin başarısızlığa ve kırılabilirliğe uğrayabileceğini kabul etmekte ve bu durumda bireyi kucaklamayı öngörmektedir. Çünkü, hayal kırıklığına izin verir ve mükemmellikten çok ilerlemeye öncelik verir. Mükemmellik gibi azmin temelinde de benzer şekilde; aramak, çabalamak, bulmak ve asla teslim olmamak yer almaktadır (Duckworth ve Quinn, 2009).

2.4. Azim İle İlgili Teoriler

Azim kavramını ve azim kavramının boyutlarını açıklamada birçok farklı teori kullanılmaktadır. Bu teoriler, sadece azim kavramını açıklamada değil, azim ile benzer özellikleri barındıran yapıları açıklanmasında da kullanılmaktadır. Literatürde farklı çalışmalar teorilere her ne kadar atıfta bulunmuş olsalar da bu teorileri bir arada alan kaynak bulunmamaktadır. Bu bağlamda, aşağıda belirtilecek olan teoriler, azim kavramı ile açıktan veya dolaylı olarak bağlantıları bulunan ve azim kavramının açıklanmasında kullanılan teoriler olarak sunulmaktadır. Bu teoriler, çok kapsamlı şekilde listelenmemekte olup, bundan sonraki azim ile alakalı çalışmalar bu teorileri

genişleterek daha kapsamlı incelemelerine yönelik bir bakış açısı kazandırma amacındadır.

2.4.1. McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Azim

McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisi (1985), “başarıya ulaşma eğiliminin, başarıya ulaşma güdüsünün, başarı beklentisi veya olasılığının ve başarının teşvik edici değerinin çarpımsal bir işlevi olduğunu belirtir. Başarıya ulaşmak veya tüm belirleyici eylemlerin sonucunda, “kararlılık” ile benzer hale gelen “motivasyon” terimi kullanılmaktadır. Başarıya ulaşma güdüsü ve başarının teşvik edici değerinin çarpımı, başarının çekiciliği olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, başarıya ihtiyaç duyan bireyler, başarı olasılığı ile motive olurlar ve başarısızlıktan korkmaktadırlar (Fisher, 2009). Dolayısıyla, bu bireyler, dışsal güdüler sunulduğunda, ekstra çaba göstermeye daha fazla yatkındırlar (McClelland, 1985).

Duckworth ve Quinn (2009) yaptıkları çalışmada, azim kavramının başarma ihtiyacı kavramı ile ilişki fakat ayrı yapılar olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılara göre, azim kavramının başarma ihtiyacından farklı olması, azim düzeyi yüksek olan bireylerin, olumlu geri bildirimler olmasa dahi, hedeflerinden sapma göstermeksizin hareket etmeleridir (Duckworth ve Quinn, 2009). Buna karşın, yüksek derecede başarma ihtiyacı olan bireyler ise başarı için bir teşvik mevcut olduğunda, bu teşvik unsurunun bulunmadığı durumlara göre daha fazla çaba göstermektedirler (McClelland, 1985). Yüksek derecede azim duygusuna sahip olan bireyler, dış motivasyon unsurlarına gerek duymamaktadırlar. Çünkü bu bireyler, ilgide tutarlılık ve gayrette ısrar gibi içselleştirilmiş duygulara sahiptirler. Diğer bir ifade ile, azim olgusunun başarma ihtiyacından farklı olduğu durum, motivasyon olgusunun bireyin içerisinden ortaya çıkması ve bu durumda bireyin zorluklara karşı sebat etme eğilimini harekete geçirmesidir.

2.4.2. Öz Düzenlemeli Öğrenme Teorisi ve Azim

Öz düzenleme kavramı, genellikle çabalama ve gayret gibi kavramları da barındıran konasyon kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Huitt ve Cain, 2005). “Öz düzenleme, bireylerin düşüncelerini ve eylemlerini kontrol etme biçimini

ifade etmektedir” (Renninger ve Hidi, 2016). Öz düzenlemeli öğrenme, bireylerin kendi öğrenmelerini kontrol altına alma süreci olarak ifade edilebilmektedir. Öz Düzenlemeye Dayalı Öğrenme teorisine göre, bireyler, “hedef belirleme, ilgili ön bilgilerin etkinleştirilmesi, ilerlemenin izlenmesi, öğrenme stratejilerinin belirlenmesi ve düzenlenmesi” gibi çeşitli alt süreçlerin katılımı yoluyla kendi öğrenmelerinin motivasyonel, bilişsel ve davranışsal yönlerini yönetmektedirler (Wolters ve Hussain, 2015). Öz düzenlemeye dayalı öğrenen bireyler, güçlü bir iradeye sahiptirler ve öğrenme yolunda ısrarcıdırlar (Hrbackova ve Suchankova, 2016).

Almeida (2016), azmin, bileşenlerini, öz düzenlemeye dayalı öğrenme stratejileriyle ilişkilendirmektedir. Bu çalışmaya göre, bireylerin uzun dönemli hedefler ulaşmada, öz düzenlemeye dayalı öğrenme stratejisini teşvik ettiğini belirtmektedir. Almeida, bu ifadesiyle Wolters ve Hussain’in 2015 yılında yaptığı çalışmaya atıfta bulunmaktadır. Wolters ve Hussain'in çalışması, öz düzenlemeye dayalı öğrenmenin, azim ile başarı arasında aracı görevi gördüğünü ifade etmektedir (Almeida, 2016). Bu strateji, kişisel hedeflerin seçilmesini, nihayetinde kişisel hedeflere ulaşmak için öğrenme deneyimleri boyunca biliş, motivasyon ve davranışların izlenmesini ve düzenlenmesini içermektedir (Hrbackova ve Suchankova, 2016; Wolters ve Hussain, 2015). Dolayısıyla, öz-düzenlemeye dayalı öğrenme teorisinin, azmin motivasyonel etkilerine odaklanan bir bakış açısı sağladığı söylenebilmektedir.

2.4.3. Hiyerarşik Amaç Yapısı ve Azim

Duckworth ve Gross (2014), yaptıkları çalışmada, hiyerarşik amaç yapısını kullanarak, özdenetim ve azim arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları inceleyerek, öneriler sunmaktadırlar. Bu noktada, bir dizi motivasyon açıklamasını temel dayanak olarak göstererek (Carver ve Scheier, 1998; Emmons, 1986; Fujita ve diğ., 2006; Kruglanski ve diğ., 2002), hedeflerin hiyerarşik olarak düzenlendiği bir hiyerarşik amaç yapısını ifade etmekte ve daha düşük seviyedeki hedeflerin daha yüksek seviyeli hedeflere hizmet ettiğini ifade etmektedirler (Duckworth ve Gross, 2014). Bu bağlamda, alt düzey hedefler, daha çok sayıda, kısa vadeli ve değişkenlik gösterebilen hedefler iken, üst düzey hedefler sayıca daha az, daha soyut, daha uzun süreli ve birey

için daha fazla önem arz etmektedir ve ayrıca alt düzey hedefler üst düzey hedeflere hizmet etmektedir (Duckworth ve Gross, 2014).

Bu bağlamda, öz denetim, biri o anda daha değerli olan bir amaca karşılık gelen diğeri ise daha kalıcı bir değeri olan bir hedefe karşılık gelen iki eylem dürtüsü arasındaki çatışmaya başarılı bir çözüm önerisi sunmaya atıfta bulunmaktadır (Duckworth ve Gross, 2014). Duckworth ve Gross (2014), azmin, engeller ve aksilikler karşısında, genellikle yıllar veya on yıllar boyunca, baskın bir üst düzey hedef doğrultusunda inatla çalışmayı gerektirdiğini ifade etmektedirler. Üst düzey hedef, iyi organize edilmiş alt düzey hedefler hiyerarşisinin tepesinde yer almaktadır ve bu alt düzey hedefler, bireyi üst düzey hedefe doğru ilerleten eylemlere yol açmaktadır. Özdenetim, alt düzey hedefler arasındaki ilişkiyi ele alırken, azim, uzun süreler boyunca üst düzey hedeflere bağlılığı korur. Bu bağlamda, Duckworth ve Gross (2014) azim düzeyi yüksek olan bireylerde, sönük alt düzey hedeflerin bastırıldığını ve baskın üst düzey hedefe ulaşmak için aksiliklerin meydana geldiği durumlarda dahi bu baskın üst düzey hedeflere ulaşma noktasında yeni eylemlerin üretildiğini iddia etmektedirler. Çünkü azim, yaşam boyu başarılarla, daha sıkı bir bağ kurmaktadır. Başka bir deyişle, azim, ulaşılması yıllar, hatta on yıllar süren tek ve zorlu bir üst düzey hedefe doğru çalışmayı gerektiren içsel motivasyondur denilebilmektedir (Duckworth ve Gross, 2014). Dolayısıyla, Hiyerarşik Amaç Yapısı bağlamında, azim olgusu, alt hedeflerin gerçekleştirilmesi yoluyla daha uzun vadeli hedeflere odaklanan bir yapı olarak ifade edilebilmektedir.

2.4.4. Zihniyet Kuramı ve Azim

Düşünce teorisi, insanları başarıya yönlendiren şeyin ne olduğunu incelemektedir (Dweck, 2008). Carol Dweck bu kuramın öncüsüdür. Yaptığı çalışmaya göre 2 tür inanç bulunmaktadır: sabit zihniyet ve gelişme zihniyet. Sabit zihniyete sahip bireyler, zekalarının ve zihinsel yeteneklerinin sabit olduğunu düşünmektedirler ve daha çok zekalarını ve yeteneklerini gösterebilecekleri görev ve sorumlulukları üstlenmek istememektedirler (Dweck, 2010). Zekalarını ve zihinsel yeteneklerini zorlayacak herhangi bir eylem, görev veya sorumluluktan kaçınmaktadırlar. Bunun aksine, gelişme zihniyetine sahip bireyler ise zekalarını ve

zihinsel yeteneklerini, zorlayacak, geliştirecek görev ve sorumlulukları üstlenmek istemektedirler (Dweck, 2010; Hochanadel ve Finamore, 2015).

Duckworth, azmin, gelişme zihniyeti”ne sahip olunarak geliştirilebileceğini ifade etmektedir (Hochanadel ve Finamore, 2015). Gelişme zihniyetine sahip bireyler, öğrenmeye odaklanmakta, bu hedeflere ve başarıya ulaşma noktasında daha fazla çaba harcamakta ve önüne çıkan engellere karşı daha dayanıklı olmaktadır (Dweck, 2010) ve bu olgular azim olgusunun da ortak özellikleri olarak ifade edilmektedir (Duckworth ve Quinn, 2009). Dolayısıyla, bireylerin kendileri ve başarıları hakkında sahip oldukları inançlar, azim düzeylerinin artmasına olanak tanıyarak, gelişmelerinde önemli bir rol oynamakta ve daha büyük başarılarla erişmeye olanak tanıyabilmektedir.

2.4.5. Sürücü Teorisi ve Azim

Sürücü teorisine göre, bireylerin birer sürücüleri vardır ve bu sürücü örneğin, şirketteki en başarılı çalışan olmak amacı olduğunda, bireyin buna uygun şekilde ve bu başarıyı elde edecek şekilde daha fazla çalışması, daha fazla efor sarf etmesi ve istekli olmasını ifade etmektedir (Siegling ve Petrides, 2016). Sürücü teorisinin yapısı, bireyin bağlılık, fedakârlık, çaba vb. açısından bir şeyi ne ölçüde veya ne kadar yapacağını açıklar. Bu bağlamda, sürücü teorisinde ki özelliğin, hedeflerin peşinden gitme düşüncesi olduğu ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla, bu tanıma dayanarak, sürücü teorisi ve azim olgusu arasında sadece kavramsal olarak değil aynı zamanda da gayrette ısrar ve ilgide tutarlılık gibi boyutları arasında da benzerlikler bulunmaktadır (Duckworth ve diğ., 2007; Duckworth ve Gross, 2014; Siegling ve Petrides, 2016).

Siegling ve Petrides (2016) yaptıkları çalışmada, sürücü teorisini, bir insanın hedeflerine yönelik harekete geçirecek enerji olarak ifade etmektedirler. Diğer bir ifade ile, sürücü teorisindeki dürtü sadece bir motivasyon unsuru değil aynı zamanda enerji olarak da ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, azim olgusu üzerine yapılan bir çalışmada da benzer şekilde, azim kavramının “yüksek derece istek ve muazzam enerji” olarak tanımlandığı görülmektedir (Abuhassan ve Bates, 2015). Bu doğrultuda hareket eden Siegling ve Petrides, iki yapı arasında tartışmasız tanınabilir benzerlikler olduğunu ifade etmektedirler (Siegling ve Petrides, 2016).

Tüm bu teorilerin kısaca bir özetini yapacak olursak, yukarıda belirtilen ve değerlendirilen teorilerden yola çıkarak, azim kavramının barındırdığı yapılar ile belirtilen teorilerin ortak özelliklerinin olduğunu ve netice itibari ile tamamının bireyi başarıya veya hedeflerine yönelten unsurlar olduğu ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla, kavramsal boyutunu yeni yeni kazanan azim kavramı, aslında daha önceleri de ele alınmaktaydı fakat azim olarak kavramsallaştırılmamıştı. Bu bağlamda, Credé ve diğerlerinin (2016) azim kavramından “yeni şişelerdeki eski şarap” olarak bahsetmeleri tam da bu noktaya işaret etmektedir. Çünkü azim kavramını insanlığın başına kadar götürmek mümkündür. Her insanın hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gösterdiği gayret aslında azim kavramını temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, yukarıda belirtilen teoriler ve açıklamalar ile azim kavramını benzer yapılardan ayırt etmek de kolaylaşmaktadır.

2.5. Azim Kavramının Boyutları

Azim kavramı iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyular, gayrette ısrar ve ilgide tutarlılıktır (Duckworth ve diğ., 2007). Bu iki boyut, bireyin zorluklarla karşılaştığı durumlarda dahi, hedeflerine ve amaçlarına ulaşma noktasında çok ve istikrarlı şekilde çalışma prensibi ile bu uzun soluklu hedef ve amaçlara sahip olduğu eğilimini ifade etmektedir.

2.5.1. Gayrette İsrar Boyutu

Gayrette ısrar boyutu bireyin zorluklarla ve başarısızlıkla karşılaştığı durumlarda dahi hem başarı hem de ustalık kazanma sürecinde çabalamaya devam etmesi olarak ifade edilebilmekte, ilgide tutarlılığı ise bireyin bir alanda ustalık, başarı ve beceri kazanması için uzun soluklu bir ilgiyi gerektirdiğinden ilgide tutarlı olmasını gerektirmektedir. Bu iki boyutun da başarıya katkı sağladığı ifade edilmektedir (Ericsson ve diğ., 1993). Dolayısıyla, engeller karşısında, çabalamayı bırakan ya da hedeflerini sürekli olarak değiştiren bireylerin, azim düzeylerinin ve buna bağlı olarak başarı seviyelerinin düşük olması beklenmektedir.

2.5.2. İlgide Tutarlılık Boyutu

Yukarıda belirtildiği üzere, azim, uzun vadeli hedeflerin başarılması yönünde gösterilen gayretin sürekliliği ve bu hedefe ilişkin ilginin sürekli canlı tutulmasıdır (Duckworth ve diğ., 2007). İlgide tutarlılık, bireylerin uzun süre boyunca benzer bir dizi ilgiyi benimseme eğilimini ifade etmektedir ve diğer yandan gayrette ısrar ise insanların zorluklarla yüzleştiklerinde ne kadar dayanıklı kalarak çaba göstereceklerini ifade etmektedir (Duckworth ve diğ., 2007). Dolayısıyla, azim bireylerin başarılması uzun zaman gerektiren hedeflerin peşinden gitmelerini sağlar.

2.6. Azim Ölçeğinin Gelişimi

Duckworth ve meslektaşları, 12 maddelik Azim Ölçeğinin (Grit-O/Azim-O; Duckworth ve diğ., 2007) ve 8 maddelik Kısa Azim Ölçeğinin (Grit-S; Duckworth ve Quinn, 2009) hem yetişkinler hem de ergenlerin azim düzeylerinin ölçülebilmesinde kullanılabileceğini ve çok çeşitli alanlarda bu ölçeğin başarılı sonuçlar vereceği amaçlayarak ölçeği oluşturmuşlardır. Azimin faktör yapısının oluşturulması amacıyla, başarı, IQ ve özdenetim gibi yapılarla ilişkisini değerlendirebilmek amacıyla bir dizi psikometrik çalışma yürütmüşlerdir.

Araştırmacılar, Azim-O ölçeğinin, psikometrik dayanıklılığını onaylamak amacıyla ilk olarak, yetişkinler üzerinde yapılan kapsamlı bir araştırma ile onaylamışlardır. Akabinde örnekleme genişleterek, çocuk ve ergenleri de dahil ederek, çocuklar, ergenler ve yetişkinler üzerine yapılan araştırmalar neticesinde, 12 maddelik ölçeği kısaltarak 8 maddeye indirmişlerdir. Bu 8 maddelik ölçeği de 2 boyuta ayırarak, ilgide tutarlılık ve gayrette ısrar olarak isimlendirmişlerdir. Sonuç olarak, araştırmacılar, her iki faktördeki ifadeler arasından en zayıf korelasyona sahip iki maddeyi çıkararak, son halini alan 8 maddelik ve iki boyuttan oluşan Azim Ölçeği'ni oluşturmuşlardır.

3. İŞ TATMİNİ, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İş Tatmini

Locke ve diğ., (1983), iş tatmininin on yıllardır, örgütsel ve endüstriyel psikolojide yapılan çalışmalarda sıklıkla ele alındığını ifade etmektedirler. Locke (1969) iş tatminini, bireyin işinin gerekliliklerinin yerine getirilmesi neticesinde meydana gelen pozitif duygusal durum olarak tanımlamaktadır. İş tatminsizliği ise bireyin, işinin gerekliliklerinin yerine getirilmesinin engellenmesi ve engelleyici unsurların meydana gelmesi nedeniyle meydana gelen negatif duygusal durum olarak ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla, iş tatmini ve tatminsizliği, bireyin işinin gerekliliklerinin yerine getirilmesi ve getirilmesinin engellenmesi neticesince ortaya çıkan duygusal durumlar olarak ifade edilebilmektedir.

Daha sonraki zaman zarfı içerisinde yapılan çalışmalar ise iş tatminini, bireyin işi ile ilgili çeşitli özelliklerinin toplamının genel bir değerlendirmesi olarak ifade etmektedirler (Feldman ve Thompson, 1993; Nauman, 1992). Cranny ve diğ., (1992), bu bağlamda iş tatmininin, bir çalışanın işi ile ilgili almak istediği çıktılar ile aldığı çıktıların kıyası neticesindeki farklı algılara ilişkin bilişsel ve duygusal reaksiyonların kombinasyonu olduğunu ifade etmektedirler.

Çalışan bireyler açısından bakıldığında, iş tatmini başlı başına arzu edilen bir sonuçtur. Örgütsel ve yönetsel bakış açısından ise iş tatmini, devamsızlık (Dow ve Taylor, 1985), işten ayrılma (Tett ve Meyer, 1993) ve iş arkadaşları ile müşterilere yardım etmede ve daha işbirlikçi olmada kendini gösterecek şekilde vatandaşlık davranışının sergilenmesine neden olduğundan dolayı önem arz etmektedir.

2001 Randstad Kuzey Amerika İstihdam İncelemesinin (Roper Starch Worldwide, 2001) sonuçlarına göre, ankete katılan Amerikalı ve Kanadalı çalışanların yaklaşık yarısı mevcut işlerinden ve çalıştıkları şirketten memnun olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yapılan araştırmada, iş tatmin düzeyleri yüksek çalışanların, müşteri hizmetlerini iyileştirdiği ve şirketlerinin kârlılığını olumlu yönde etkileyerek, çalışan devrini azalttığı sonucuna varılmıştır.

3.1.1. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini kavramı çalışanların işlerine karşı olumlu tutumlarını ifade etmektedir (Locke, 1959). Çalışanların, iş tatminleri ve işlerine karşı duydukları memnuniyet, örgütün karlılığı, performansı ve sürdürülebilirliği için büyük önem arz etmektedir (Spagnoli ve diğ., 2012; Fisher, 2003). Bu bağlamda, iş tatmininin, örgütün başarısının değerlendirilmesinde, önemli bir yapı olduğu ifade edilebilir. Örgütün yeterli ve etkili olabilmesi için, çalışanların beklentilerini karşılamalı ve endişelerini ortadan kaldıracak aksiyonları almalıdır (Siggins, 1992). Ek olarak, iş tatmininin, örgütsel teori, psikoloji, yönetim bilimi, ekonomi ve sosyoloji gibi bilimsel alanlarda çok fazla çalışıldığı görülmektedir (Sharma ve Sharma, 2015). Landy'nin 1978 yılında yaptığı çalışmada belirttiği üzere, örgüt içerisindeki çalışanların iş tatmin düzeyleri, iş üretkenliğini, verimliliğini, çalışanların ihmallerini ve işten ayrılma niyetlerini, psikolojik ve mental sağlıklarını etkilemektedir. Bununla birlikte yapılan daha güncel çalışmalarda, iş tatminin bireylerin genel tatmin düzeylerini ve yaşamlarını da etkilediği ifade edilirken, işten duyulan tatminsizliğin ise bireylerin işten ayrılmalarına neden olan önemli bir faktör olarak ifade edilmektedir (Serrano ve Vieira, 2005; Gazioglu ve Tansel, 2006). Örgütler çalışanları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir ve bu etkilerin bir kısmı, çalışanlarının ve bir bütün olarak örgütlerinin davranışlarına yansır (Spector, 1997). Bu durum temelinde, iş tatmininin hem örgüt hem de çalışan için önemli bir faktör olduğu söylenebilmektedir. Çünkü, iş tatmini yüksek olan çalışanların, örgütleri için daha verimli ve etkili olarak hareket ettikleri öngörüldüğünden, örgütlerin; çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olmasını arzulamakta oldukları söylenebilir.

İş tatmini kavramı uzun yıllardır birçok araştırmacının odak noktasındadır (Millán ve diğ., 2013). Örgüt ile ilgili araştırmalarda ele alınan en önemli göstergelerden biri çalışanların iş tatmin düzeyleridir. Bu bağlamda, Spector (1997), iş tatminini, insanların işlerini ne kadar sevdikleri ve sevmedikleri olarak ifade ederek, iş tatmininin sade bir tanımını yapmaktadır. Locke (1978) ise duygusal durumu da ele aldığı için daha kapsamlı bir açıklamayı getirmektedir; “iş veya iş ile durumların değerlendirilmesi neticesinde hissedilen hoş veya olumlu duygusal durum.” Müller ve McCloskey (1990), çalışmasında, iş tatminin dış çevreye karşı verilen duygusal cevap olarak ifade etmektedir.

3.1.2. İş Tatmini İle İlgili Teoriler

İş tatmini ile ilgili literatür incelendiğinde, iş tatmininin birkaç teorik çerçeve bağlamında incelendiği görülmektedir (Glisson ve Durick, 1988; Hoy ve Miskel, 1996; Locke, 1976; Thompson, 1993). İlk olarak bakıldığında, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi karşımıza çıkmaktadır. Akabinde Herzberg'in çift faktör teorisini görmekteyiz. Üçüncü teori Alderfer'in ERG teorisi ve son olarak da McGregor'un X ve Y teorisini ele alarak bu teorilerin iş tatminini nasıl desteklediğine ilişkin bilgiler aşağıda sunulacaktır.

3.1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İş Tatmini

Bu teori, iş tatmini ile alakalı popüler teorilerden biridir. Maslow'un teorisinde temel olarak anlatılmak istenen şey, bireyler ihtiyaçlarının bir sıralamasının olduğu ve bir ihtiyacın tatmin edilmeden diğerine geçilmeyeceğidir. Buna bağlı olarak, Maslow oluşturduğu bu piramidin temeline fizyolojik ihtiyaçları koymakta, piramit yukarı doğru sırasıyla, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak ilerlemektedir (Maslow, 1954).

Maslow'a göre, insanlar ihtiyaçlarını belirli bir sıraya göre karşılama eğilimindedirler ve buna bağlı olarak çalışanların her adımda yerine getirilmesini istedikleri ihtiyaçları bulunmaktadır. Bir önceki ihtiyaç tamamlanmadan, bir sonraki ihtiyaca geçilememektedir. Örneğin, fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığında, güvenlik ihtiyaçları önem kazanmaktadır. Güvenlik ihtiyaçları karşılandığında ise ait olma ve saygınlık gibi bir üst basamaktaki ihtiyaçlar gündeme gelmektedir. Diğer bir ifade ile, bu hiyerarşinin temelinde, bireylerin motivasyonlarını sağlamaları için daha düşük düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra, daha yüksek düzeydeki ihtiyacı tatmin etme arzusu olduğu varsayımı yatmaktadır (Sypniewska, 2013). Bir örgüt içerisinde çalışan bireyler, alt seviyedeki ihtiyaçları karşıladıktan sonra bir sonraki seviyeye geçmeyi tercih etmektedirler ve o adımdaki ihtiyaç karşılandığı için önemini kaybederek bir sonraki ihtiyaç önem kazanmaya başlamaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ortaya atıldığı günden itibaren modern iş yaşamına önemli katkı sağlamaktadır ve örgüt içerisindeki çalışanların daha fazla motive olmaları için bir yol haritası oluşturulabilmesine olanak tanımaktadır (Luthans, 1995).

Bu teorinin sunduğu farkındalık sayesinde, bir örgüt, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve motivasyonlarını arttırabilmek için çeşitli adımlar atabilmektedir.

3.1.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşları 1959 yılında yaptıkları çalışmada, kritik olay veri toplama tekniğini kullanarak, 200 mühendis ve muhasebeci ile detaylı görüşmeler yapmışlardır (Alshmemri ve diğ., 2017). Bu yöntem temelinde, bireylere kendilerini iyi hissettiren ve kötü hissettiren iki olayın anlatımının istendiği bir tekniktir. Bu çalışmada, Herzberg ve arkadaşları işleri ile alakalı kendilerini iyi-tatmin hissettiren ve kötü-tatminsiz hissettiren iki olayı anlatmaları istemişlerdir. Çalışma kapsamında katılımcıların verdiği cevaplar puanlanarak, iş tatmini ve tatminsizliği faktörleri yakınlıklarına göre puanlanmaktadır.

Herzberg iş tatmini ile ilgili faktörleri içsel veya motivasyonel faktörler olarak adlandırırken, işe karşı oluşan tatminsizlik tutumuyla ilgili olan faktörleri de dışsal faktörler yani hijyen faktörler olarak adlandırmıştır (Doruk, 2015; akt. Kayım, 2018). İçsel faktörlerin iş tatminini arttırdığına inanılırken, dışsal faktörler iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Herzberg, bunları sırasıyla motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olarak ikiye ayırmaktadır (Allen ve Gilmore, 1993; akt.: Hong ve Waheed, 2011). Bu bağlamda, Herzberg'in hedeflediği, iş zenginleştirmesinin sağlanarak, çalışanların motivasyonlarının artırılması ve daha fazla kar elde edilmesine odaklanmasıdır (Adair, 2011). Başarı, tanınma, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yükselme imkanlarının olması vs. motivasyon sağlayan faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda çalışanların motivasyonları artar, bu faktörlerin olmaması durumunda ise motivasyon azalabilir. Hijyen faktörleri, çalışma koşulları, maaş seviyeleri, özel yaşamdan memnuniyet, organizasyon içerisindeki mutluluk ve kişiler arasındaki ilişkiler vb. olarak sayılabilir. Bu faktörlere "hijyen faktörleri" denir. (Allen ve Gilmore, 1993; akt.: Hong ve Waheed, 2011). Bu faktörlerin olması durumunda, iş tatmini oluşur fakat olmadığı durumlarda motivasyon unsuru ortadan kalkar (Herzberg ve diğ., 1959). Motivasyon faktörleri ile hijyen faktörleri kıyaslandığında, hijyen faktörleri motivasyon faktörlerine göre daha az motivasyon sağlamaktadır denilebilir. Dolayısıyla, hijyen

faktörleri bireyleri motive etmek için tek başına yeterli olmayabilir (Ewen ve diğ., 1966).

3.1.2.3. ERG Teorisi

ERG teorisi, Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisi teorisinin bir uzantısıdır (Laurie, 2005). Alderfer, ihtiyaçların beş değil üç kategoriye ayrılabilirliğini belirtir ve bu ihtiyaçlar "Varoluş", "İlişki Kurma" ve "Gelişme" ihtiyaçları olarak sıralamaktadır (Tekin ve Görgülü, 2018).

- **Var Olma İhtiyacı (Existence):** Gıda, hava, su, ücretler ve çalışma koşulları gibi faktörlerden oluşan, güvenlik, fizyolojik ve maddi ihtiyaçları içermektedir (Gibson ve diğ., 2012).
- **İlişki İhtiyaçları (Relatedness):** Anlamlı sosyal ve kişilerarası ilişkiler tarafından karşılanan ihtiyaçlardır (Gibson ve diğ., 2012). İlişki ihtiyaçları arasında güven, aidiyet ve saygı vardır. İlişki ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan sevgi ve ait olma gereksinimlerine karşılık gelmektedir (Tekin ve Görgülü, 2018).
- **Gelişme İhtiyaçları (Growth):** Gelişme ihtiyaçları benlik ile ilgilidir ve benlik ihtiyaçlarını içermektedir. Benlik saygısı, başarı, güven, kendini yetkin hissetmek, kendini gerçekleştirme gibi kişisel başarı unsuru olan kavramları ifade etmektedir.

3.1.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor'un X ve Y teorisi (1960), yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri inceleyerek iki farklı çalışan tarzını ortaya koymaktadır. Buna göre, X tipi çalışanlar, çalışmayı sevmeyen, sürekli işten kaytarmak isteyen, memnuniyetsiz bireylerden oluşmaktadır. Bu çalışanları işe motive edilebilmeleri için sürekli kontrol altında tutulmaları ve cezai müeyyideler ile tehdit edilmeleri gerekmektedir. Buna karşın, Y teorisi, çalışanların işlerine duydukları aidiyet sayesinde, kendi öz disiplinleri ile hareket ederek, daha fazla çaba sarf ederek daha başarılı bir işletme olma yolunda gayret göstermektedirler. Bu tarz çalışanların işe katılımları, sorumluluk almaları, motivasyonları daha fazla arttırmakta ve dolayısıyla işletmeye daha fazla katkı sağlamaktadırlar.

3.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Mevcut literatür, incelendiğinde, iş tatmini ile ilgili çeşitli yaklaşımların geliştirildiği ve iş tatmini etkileyen faktörler hakkında çeşitli bulgular ortaya konduğu görülmektedir. Bu sebeple, iş tatminini etkileyen faktörler hakkında önemli bir bilimsel birikimin olduğu söylenebilmektedir. Locke (1976) yaptığı çalışmada, iş tatminini etkileyen faktörleri işin kendisi, ödemeler, terfiler, çalışma koşulları, işin sağladığı faydalar, çalışma arkadaşları ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler olarak sıralamaktadır (akt. Ostroff, 1992). Bu doğrultuda, Şirin 2009 yılında yaptığı çalışmada, faktörlerin daha fazla olduğunu ifade ederek, şu şekilde sıralamaktadır; başarı hissi, yönetimle ilişkiler, çalışanlarla ilişkiler, iş güvenliği, sorumluluk alma, yüksek maaş, terfi imkânı, rollerin netliği, kararlara katılım (akt.: Çınar ve Karcıoğlu, 2012).

Genel bir perspektiften bakıldığında, iş tatminini etkileyen faktörler özet şu şekilde özetlenebilir: cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem gibi bireysel faktörler ile, çalışma koşulları, kişisel gelişim, ödüller, denetim, iş arkadaşı, iletişim (Mihajlovic ve diğerleri, 2008 ve Spiewska, 2013 ve Van Saane ve diğ., 2003; Zaim, vd., 2010; Şirin 2009; Locke, 1976; akt. Ostroff, 1992; Çınar ve Karcıoğlu, 2012). Yukarı belirtilen faktörler iş tatminini etkileyen başlıklar olarak da ifade edilebilir. Çünkü çalışanların iş tatminini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır (Zaim, ve diğ., 2010).

İş tatminini etkileyen faktörler, iki ana grupta incelenebilmektedir (Spector, 1997); çevresel faktörler ve kişisel faktörler. Çevresel faktörler, çalışma koşulları, kişisel gelişim fırsatları, ödüller, denetim, iş arkadaşları ve iletişimden oluşmaktadır. Bireysel faktörler ise demografik özelliklerden oluşmaktadır.

3.1.3.1. Çevresel Faktörler

3.1.3.1.a. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, iş ortamındaki fiziksel ve sosyal koşulları ifade etmektedir. Bireyler, güvenilir bir çevrede, daha rahat, temiz, modern ve yeterli ekipman ile (Fu ve diğ., 2013) ve uygun sıcaklık, aydınlatma ve ses ortamında çalışmak istemektedir

(Green, 2000). Çünkü, örneğin, kalabalık insan topluluklarının neden olduğu ani seslerden (Bridger ve Brusher, 2011) insanlar rahatsız olmakta ve sıcaklık veya aydınlatmanın yetersiz olması durumunda stres yaşayabilmektedirler (MacMillan, 2012). Dolayısıyla, çalışma koşullarının, bireylerin iş tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir.

3.1.3.1.b. Kişisel Gelişim

İnsan gelişime açık bir varlıktır. Çalışanlarda, insani duygular ile bilgi ve becerilerini geliştirmek istemekte ve özellikle kişisel gelişimlerini sağlayacak yeni şeyleri öğrenmek istemektedirler. Bu bağlamda, bireylerin, kişisel gelişim fırsatlarından tatmin olma durumlarının, ortalama iş tatmini düzeyini de etkilemektedir denilebilir. Bu sebeple, mesleki eğitimler, bireylerin kişisel gelişimleri için kilit rol oynamaktadır ve işlerini daha özel olarak görmelerini sebep olur, bunun sonucunda da iş tatmin düzeyleri artmaktadır (Jin ve Lee, 2012).

3.1.3.1.c. Ödüller

Kalleberg (1977)'e göre, ödüller, çalışanların arzuları ile ilgilidir ve çalışanları motive etmektedir. Bu durum göstermektedir ki, çalışanların belirli bir performans sergilediğinde, belirli şeyleri arzulamaktadırlar. Dolayısıyla, ödüllerin, iş tatmini ile çok güçlü bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilmektedir (Gerald ve Dorothee; 2004; Başar, 2011; Javed ve diğ., 2012).

3.1.3.1.d. Denetim

Çalışanların iş tatmini, yöneticilerin desteğinden olumlu şekilde etkilenmektedir (Yang ve diğ., 2011). Yöneticiler, kurumu temsil ettikleri için destekleyici ve yardımcı olurlarsa, çalışanlar da kurumu bu şekilde algılamaktadırlar (Emhan ve diğ., 2014). Ek olarak, yöneticilerin yönetim tarzları önemlidir ve birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, çalışanların performanslarını gören ve onlarla destekleyici iletişim kuran bir tür yönetici tarzı bulunmaktadır ve buna karşın, diğer yönetici tarzı, bunun tam aksi olabilmektedir (Yeltan, 2007;

Beşiktaş, 2009). Dolayısıyla, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin eksikliği çalışanların iş tatminini etkilediği söylenebilmektedir.

3.1.3.1.e. İş Arkadaşı

İş arkadaşları ile iyi ilişkiler kuran çalışanlar, genellikle işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Yang ve diğ., 2011). Locke'a göre çalışanlar, kendileri ile arkadaşça iletişim kuran, onları destekleyen ve gerektiğin iş birliği yapmaya yatkın insanlarla çalışmak istemektedirler (akt. Başar, 2011). İnsanlar zamanlarının çoğunu iş arkadaşlarıyla geçirdikleri için iş arkadaşları onları mutlu ediyorsa bu onların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedirler (Beşiktaş, 2009).

3.1.3.1.f. İletişim

İşyerindeki iletişim, iş tatmininin sağlanması için örgütler açısından gerekli bir unsurdur. Öztürk ve diğ., (2014), örgütlerde iç iletişimin iki farklı boyutu olduğunu ifade etmektedirler. Bunlardan biri sözlü sunum yapma ve geri bildirim verme gibi yönetsel iletişim, diğeri ise resmi kanalların ötesinde çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişim gibi gayri resmi etkileşimdir. Etkili etkileşim ve iletişim, iş tatminini arttırdığı söylenebilmektedir.

3.1.3.2. Kişisel Faktörler

3.1.3.2.a. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını inceleyen pek çok çalışma ve bu bağlamda farklı sonuçlar mevcuttur. Örneğin, kadınlar çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ücret ve terfi imkanları gibi bazı faktörlere önem vermektedirler. Bu durum kadınların ve erkeklerin iş tatmin düzeylerinde farklılığa neden olmaktadır, kadınların somut beklentileri daha az olduğundan, erkeklere nazaran işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Spector, 1997).

3.1.3.2.b. Eğitim Seviyesi

Literatürde yapılan birçok çalışma, eğitim seviyesinin arttıkça iş tatminin azaldığını göstermektedir. Yapılan bir çalışma, yüksek eğitilmiş çalışanlar, yaptıkları işler tekrarlayan görevleri gerçekleştirmeyi gerektiriyorsa işlerinden memnun olmadıklarını ifade etmektedir (Green, 2000). İşin gereklilikleri, çalışanların eğitim seviyelerine göre ayarlanmalıdır. Aksi takdirde, çalışanların eğitim seviyeleri, işin gerekliliklerinden fazla ise bu durum çalışanların işlerinden tatmin olmamalarına neden olmaktadır (Sun, 2002).

3.1.3.2.c. Kıdem

Kıdem, çalışanların aynı örgüt içerisinde, işlerinde ne kadar uzun süreyle çalıştıklarını ifade etmektedir. Yapılan çalışanların kıdem dereceleri ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır. Buna göre, çalışanların kıdem derecelerinin artması, çalışanların işlerine ve örgütlerine olan aşinalıklarını da arttırmakta (DeSantis ve Durst, 1996) ve dolayısıyla iş tatmin düzeylerini de arttırmaktadır (Green, 2000).

3.2. İş Performansı

İş performansı örgütsel davranış araştırma alanında önemli bir yere sahiptir. İş performansının örgütler için önemli olmasının iki sebebi vardır (Gilboa ve diğ., 2008; Webber ve Donahue, 2001). Bunlardan ilki, yüksek iş performansının, üretkenliği artırması ve tüketicilere sunulan hizmetin kalitesini artırmasıdır. Yüksek performansa sahip bireylerden oluşan bir işletme, yerel ölçekteki işletmelerle olduğu kadar global ölçekteki işletmeler ile de rekabet etme olanağı bulmaktadır. Mecazi bağlamda değerlendirilecek olursa, yüksek seviyede çalışanlar, örgütler için, makine için kullanılan yağlara benzetilebilmektedir. Çünkü tıpkı makine yağlarının makinenin performansının artmasına ve oluşabilecek bozulmaların engellenmesini sağlayarak ömrünü uzattığı gibi, performansı yüksek bireylerin örgüt içerisinde olması da örgütün hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Çalışanlar, örgüt içerisinde çalışan diğer meslektaşları için birer motivasyon kaynağı haline gelebilirler ve bu durum örgütün olumlu temsilcileri haline gelebilmektedirler. Bu bağlamda, örgütler, iş performansını

sağlamak amacıyla hareket etmektedirler ve çalışanların performanslarının artırılmasına büyük önem atfetmektedirler.

İkinci olarak, örgüt içerisindeki çalışanlar için, bir işin üretiminin çıktısı, onun performansının bir göstergesidir. Görevlerini düzgün ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek, bir memnuniyet, gurur ve artan motivasyon kaynağı olabilmektedir (Van Scotter ve diğ., 2000). Düşük iş performansı, hoşnutsuzluğa neden olabilmekte ve bu durum başarısızlığın bir nedeni olarak ifade edilebilmektedir. Buna karşın, yüksek iş performansı, birey için olumlu getirilere ve tanınmaya yol açabilmektedir. Promosyon ve ödüllere ek olarak, yüksek iş performansı bireyin, kişisel imajının olumlu olarak yansımaya da olanak tanıyabilmektedir. Bu bağlamda, örgütler ve bireyler için iş performansının önemli bir kavram olduğunu ifade etmek yerinde bir değerlendirme olacaktır (Van Scotter ve diğ., 2000).

İş performansının etkileri, iş performansını etkileyen faktörler ve iş performansının tanımlanması gibi konular, örgütsel davranış alanında araştırmacıların ilgisini çekmiş ve çekmeye devam etmektedir (Cochrum-Nguyen, 2013; Gilboa ve diğ., 2008; Kâhya, 2007; Lee, 2012). Araştırmacılar, nitel, nicel, deneysel ve karma metodolojiler kullanarak iş performansı ile ilgili çalışmalarını yürütmüşlerdir. 1900'lerin başlarında, Yerkes, Thorndike, Lovett Hull, Bird and Pond isimli araştırmacılar, stres, tutum, motivasyon, kişilik, iş özellikleri ve iş talepleri gibi faktörler ile iş performansı arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyabilmek amacıyla birçok deneysel çalışma yapmışlardır. Örneğin, Robert Yerkes ve John Dillingham Dodson, performans ve uyarılma arasındaki ilişkiyi açıklamak için 1908'de Yerkes-Dodson Yasasını tanıtmışlardır (Yerkes ve Dodson, 1908). Araştırmacıların, bir labirentteki fareler üzerinde yaptıkları bu deney, hafif elektrik şokları verildiğinde farelerin labirenti tamamlamak için motive olduklarını ancak, şoklar çok güçlü olduğunda, farelerin şoklardan kaçmak için belirsiz yönlerde koştuğunu görmüşlerdir. Dolayısıyla, bu deney, artan stres ve uyarılma düzeylerinin farelerin göreve odaklanmasına yardımcı olduğunu, ancak bunun yalnızca belirli şok seviyelerinde işe yaradığını ortaya koymaktadır. İş yerindeki benzer gözlemlerde de bir çalışana, belirli bir işi bitirebilmek amacıyla sınırlı bir zaman dilimi verildiğinde, çalışanın, görevi beklendiği gibi bitirebileceği varsayılabilir. Fakat, zaman kısıtı arttırıldığında, bireyin stres seviyesinin yükselmesi, stres ile başa çıkma yeteneğinin azalmasına ve dolayısıyla iş performansının da olumsuz yönde

etkilenmesine neden olabilmektedir. Selve 1946 yılında yaptığı çalışmada, stresle başa çıkmanın ilk aşamasında, stres düzeyini kabullenmek ve bilgi-tecrübe gibi kaynaklar vasıtasıyla stres ile başa çıkmaktır (akt., Whitfield ve Cachia, 2015). Nihayetinde, tükenme başlayacak, birey stres ile başa çıkamayacak ve bu durum olumsuz sonuçlara (düşük iş performansı gibi) neden olacaktır.

Tutumlar ve iş performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri, 1920 ile 1930'ların başı arasında yürütülen Hawthorne çalışmalarıdır (Wright ve Cropanzano, 2004). Deney 1924'te Chicago, Hawthorne'da Western Electric'in fabrikasında Ulusal Araştırma Konseyi ile iş birliği içinde gerçekleştirildi. Şirket, 1927'de deneyi sürdürmeye karar verdi ve MIT'den bir biyolog olan Turner ve Avustralyalı bir sosyolog olan Elton Mayo'nun katılımını sağladı. Deneyin amacı, fiziksel koşulların üretkenlik üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmaya iki grup işçi katıldı. Kontrol grubunda çalışma koşulları değişmeden kalırken, deney grubuna daha iyi aydınlatma sağlandı. İyi aydınlatılmış alanlarda çalışanların, çalışma koşulları değişmeyen kontrol grubuna kıyasla daha üretken olduğunu bulmuşlardır. Araştırmacılar daha sonra ücret/teşvik, denetim türü ve çalışma saatleri gibi çalışma koşullarına ilişkin diğer hususları değiştirmiştir. Işıkların kısılması ve hatta çalışma ortamının deneyden önceki ilk durumuna geri döndürülmesi dahil olmak üzere her değişiklikte üretkenliğin arttığını buldular. Sonuç, işçilerin performansının yalnızca daha iyi ücret, daha fazla dinlenme süresi veya denetim türleri nedeniyle değil, aynı zamanda birinin işlerini ve işyerini izlediğine ve umursadığına dair inançları nedeniyle arttığıydı. Deneyler, gözlemlenmenin bir sonucu olarak davranışta bir değişiklik anlamına gelen "Hawthorne etkisi" terimini doğurdu. Araştırılan çeşitli faktörlerin etkilerine ek olarak, iş performansının tanımı bilim adamları tarafından tartışılan başka bir alandır. Bir sonraki bölümde iş performansının tanımı ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

3.2.1 İş Performansının Tanımlanması

Bir konsept olarak iş performansının tanımlanması sürekli gelişen bir sürece sahiptir. Yapılan çalışmaların ortak noktası, iş performansının çok çeşitli tanımlarının olmasıdır. Fakat çoğu çalışmanın ortak paydada bulunduğu nokta ise iş performansının tanımlanmasındaki en önemli özellikler, davranış ve sonuçtur (Sonntag ve Frese,

2002; Motowidlo ve diğ., 1997; Campbell, 1993). Davranış kavramı, çalışanların iş ortamında gerçekleştirdikleri faaliyetleri ifade etmektedir. Sonuç kavramı ise çalışanların bu davranışlarının sonucunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, davranış ve sonuç arasındaki ilişki, daima doğrusal değildir. Çünkü, her zaman yapıla faaliyetler, beklenen sonuçlara yol açmayabilir ve bazı sonuçlarda hedeflenen faaliyetlerden meydana gelmeyebilir (Sonnentag ve Frese, 2002). Kısacası, iş performansında eylem ve sonuç arasındaki ilişki her zaman doğrudan ve açıklanması kolay değildir. Bir fidenin ağaca dönüşmesi için, toprağı sulama, yabancı otları temizleme ve gübreleme gibi diğer faaliyetlerin gerçekleşmesi gerekir. Benzer şekilde, tek bir faktör iş performansını açıklayamayabilir veya tanımlayamayabilir.

Örneğin, bir bahçıvan büyüyüp ağaç olacağı beklentisiyle bir fidan dikebilir, ancak bazen fide kötü toprak nedeniyle bir ağaca dönüşmeyebilir. Kısacası, iş performansında eylem ve sonuç arasındaki ilişki her zaman doğrudan ve açıklanması kolay değildir. Bir fidenin ağaca dönüşmesi için, toprağı sulama, yabancı otları temizleme ve gübreleme gibi diğer faaliyetlerin gerçekleşmesi gerekir. Benzer şekilde, tek bir faktör iş performansını açıklayamayabilir veya tanımlayamayabilir.

İş performansını tek yapıdan oluşan bir olgu olarak tanımlamak zordur çünkü davranış ve sonucun bir araya gelmesiyle performans oluşturmaktadır. Motowidlo ve diğ., (1997) yaptıkları çalışmada, iş performansının iki bileşene ayırmaktadırlar: görev performansı ve bağlamsal performans (Luo ve diğ., 2008). Görev performansı, bir doktorun hastaların tedavi etmesi veyahut bir öğretmenin öğrencilere ders vermesi gibi temel görevleri içermektedir. Göreve özgü davranışlar, bir çalışanın işinin bir parçası olarak gösterdiği davranışlardır. Bu davranışlar bir işi diğerinden ayırır. Örneğin, bir doktor hastaları tedavi ederken, bir öğretmen öğrencilere ders vermektedir. Dolayısıyla görev performansı bir işten diğerine göre farklılık göstermektedir (Suliman, 2001).

Motowildove diğ., (1997), bağlamsal performansı, yalnızca temel görevler açısından değil, ekstra faaliyetler veya ekstra rol davranışları yoluyla organizasyonu bir bütün olarak destekleyen faaliyetler olarak ifade etmektedir (Griffin ve diğ., 2000). Ekstra rol davranışı, organizasyondaki bir bireyin kendi kendine başlattığı veya proaktif faaliyetini ifade etmektedir. Örneğin, fırındaki bir fırıncı ara sıra kasiyere yardım ederken, bir doktor hemşirelik personeli için eğitim programlarına dahil olabilmektedir. Bu davranışların tamamı temel göreve özgü davranışları dışında

meydana gelen ekstra rol davranışlarıdır. Bununla birlikte, kişisel disiplinde performansın bir göstergesidir.

Performans, bir bireyin iş arkadaşlarına ne kadar yardım ettiğine ve bir grup üyesi olarak nasıl performans gösterdiğine bağlı olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu nedenle, bağlamsal performansın, yukarıda sayılan görev tanımlarının yansırı iş arkadaşlarını desteklemek, astları motive etmek ve örgütün sorunsuz işlemesi için kuruluş için gelecek hedefleri önermek gibi geniş bir faaliyet yelpazesini kapsadığı sonucuna varabiliriz (Daniels ve Harris, 2000; Sonnentag ve Frese, 2002).

Yukarıda açıklanan iş performansının iki yönüne ek olarak, uyarlanabilir performans adı verilen değişime daha duyarlı olan başka bir performans yönü vardır. Uyarlanabilir performans, kişinin çalışma sistemlerindeki ve çalışma ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlama yeteneğidir ve hem bilişsel hem de bilişsel olmayan yetenekleri içerir (Shoss ve diğ., 2012; Jundt ve diğ., 2015). Uyarlanabilir performans en iyi krizler ve stresli durumlarda, öngörülemeyen anlarda ve yaratıcılık ve öğrenmeyi içeren problem çözme görevleri sırasında örneklenir. Uyum yeteneği kişilerarası, fiziksel ve kültürel olarak gösterilebilir (Allworth ve Hesketh, 1999).

Görev performansı ve uyumsal performans benzer görülebilir fakat aslında farklı özelliklere sahiplerdir. Görev performansı daha çok günlük görevler ile alakalı iken, uyumsal performansın etkileri, bireyin belirli görevlerdeki değişikliklere verdiği tepkilerde görülebilmektedir (Allworth ve Hesketh, 1999). Görev ve bağlamsal performans, bir görevi tamamlamadaki yetenekler ve yeterlilikler ile alakalı iken, uyumsal performans, bir görevin özel bir şekilde veyahut istisnai bir durumda ne ölçüde ve nasıl tamamlandığı ile ilgilidir (Shoss ve diğ., 2012). Bu durumu, bir kek ustasının kek yaparken yumurtasının bitmesi ile açıklayabiliriz. Fırıncının o gün herhangi bir pastayı satabilmesi için kek ustasının mevcut duruma uyum sağlayarak yanıt vermesi gerekecektir. Verilecek yanıt, yumurta sipariş etmek ve teslimatı beklemek olabilir ya da yumurtasız bir kek pişirmek olabilir. Fırında öngörülemeyen bu tür bir değişikliğe proaktif olarak yanıt verebilmek için, fırıncının çeşitli kek türlerini pişirme konusunda gerekli ön bilgiye ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla, uyumsal performans olgusunu sergilediği ifade edilebilmektedir.

3.2.2 İş Performansını Etkileyen Faktörler

Son dönemde yapılan çalışmalarda, araştırmacılar, iş performansını etkileyen faktörleri belirleyebilmek ve önceki çalışmalarda belirlene faktörleri test etmek amacıyla çok sayıda çalışma ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda, algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, destekleyici liderlik, iş güvenliği, iş tasarımı gibi yapıların iş performansını olumlu yönde etkilediği ortaya koymuşlardır (Awases ve diğ., 2013; Buttigieg ve West, 2013; Mrayyan ve Al-Faouri, 2008; Selvanathan ve diğ., 2013; Darolia ve diğ., 2010; Fu ve Deshpande, 2014).

Hunter ve Thatcher (2007), stres, örgütsel bağlılık ve iş deneyiminin etkileri üzerine yaptıkları çalışmada, örgütleri ile aralarında bir bağ hissedilen çalışanların, performanslarının da yüksek olduğunu ifade etmektedirler. Örgütsel bağlılık ve olumlu tutumların yanı sıra Butt ve diğ., (2012), Dawson ve diğ., (2014), Gabel-shemueli ve diğ., (2014) ve Long ve diğ., (2013), iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi faktörlerin, çalışanların iş performanslarını arttırdığını, fakat, aşırı iş yükü, kötü çalışma ortamı ve stresin ise iş performansını olumsuz etkileyen faktörler arasında olduğunu ifade etmektedirler.

3.2.3 İş Performansının Örgütler İçin Önemi

Rekabetin en yoğun şekilde hissedildiği ortamda, örgütler çalışanlarının performansını yakından takip etmektedirler. Çünkü dolaylı olarak, çalışanların performansları örgütün performansını belirlemektedir ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda örgütler performanslarını arttırmaya büyük önem vermektedirler. Bununla birlikte, çalışanların performanslarını bilmek, örgütler ve yöneticileri için değerlendirme ve yorumlama fırsatı oluşturmaktadır (Yeyrek, 2018). Örgütler performans raporları sayesinde, anlık durumları hakkında bilgi sahibi olurlar ve bundan sonraki yol haritaları ile ilgili adım atma imkanını elde etmektedirler. Bu sayede de örgütün başarının önünü açma imkânı bulmaktadırlar.

Bu sayede, örgütler ve yöneticiler, çalışanların performansları hakkında bilgi sahibi olabilmekte, onlar hakkında fikir edinebilmekte ve buna ilişki geri dönüşler sağlayabilmektedirler (Özdemir, 2014). Bu geri dönüşler var olan performansın iyileştirilmesi noktasında çalışanların verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir. Netice

itibari ile sunulan örgütsel ve bireysel etkinlikler, verimliliği arttırmakta ve çalışanların istenilen düzeyde performans sağlamalarına olanak tanımaktadır (Bayram, 2006).

3.3. İşten Ayrılma

İşten ayrılmanın formlarının ve türlerinin tanımlanmasından önce, işten ayrılmanın ana hatları ile tanımlanması ve işten ayrılmanın tarihsel gelişimi ile ele alınarak, öncüllerinin belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. İşten ayrılma ile ilgili ilk tanımlardan biri, 1977 yılında Price tarafından yapılmıştır. Bu tanımda, Price, işten ayrılmayı, çalışanların, bağlı buldukları işletmenin dışına çıkma noktasında hareket etmeleri olarak ifade etmektedir. Aradan geçen 5 yıl sonrasında, Mobley (1982) yaptığı çalışmada, işten ayrılmayı, çalışanların, örgütlerinden fiziksel olarak ayrıldıkları özel bir olay olarak ifade etmektedir. Buna ek olarak, Hom ve Griffeth (1995) yaptıkları çalışmada, işten ayrılmayı, çalışanlarında, bağlı buldukları örgütlerinden gönüllü olarak ayrılmaları olarak belirtmektedir. Buna ek olarak, Burgess (1998) yılında yaptığı çalışmada, işten ayrılmayı, çalışanların, işgücü piyasası, firmalar arası ve çalışmak – çalışmamak – tembellik arasındaki döngüde hareket etmeleri olarak tanımlamaktadır.

İşten ayrılma ile alakalı ilk çalışmalar, 20. Yüzyılın başlarında yayınlanmasına rağmen, işten ayrılma ile alakalı ilk deneysel çalışma, 1925 yılında orta ölçekli bir işletme, 1922 yılında çalışan 59 idari personel ile alakalı olarak yayınlanmıştır. Araştırmacı yaptığı çalışmada, kaç çalışanın, 1922 yılından 1923 yılının sonuna kadar çalıştığını incelemek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları, idari personelin, ailelerinin, vasıfsız bir işte çalışmasından ziyade, bir alanda uzman olarak veyahut girişimci olarak çalıştıkları durumlarda, işten ayrılmaya daha gönüllü olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların ailelerinin profesyonel statüleri ile işten ayrılmaları arasındaki ilişkinin istatistiksel testini kapsamıyor olsa dahi, Bill bu çalışmada, araştırma sorularının, çalışanların işten ayrılmalarını öngörüp öngöremeyeceği noktasında değerlendirme yapmayı sağlayan analitik bir çalışma tasarısı ortaya koymuştur.

Bu metodoloji, 20. Yüzyılın kalan kısmında, geçerlilik ve teorinin test edilmesi amacıyla, “standart araştırma tasarımı” olarak ilerlemiştir (Steel, 2002). Akabinde, 1930’lar boyunca, işten ayrılma olgusunun ilk tanımlayıcı raporları oluşmaya başlamıştır. Bununla birlikte, 1940’larda, araştırmacılar, işten ayrılmanın demografik

ve psikolojik korelasyonlarının incelemeye başlamışlardır. Sonraki on yılda, March ve Simon (1958), hareket ve arzu edilebilirliğe dayalı en eski işten ayrılma modelini sunmuşlardır. Araştırmacıların örgütsel denge modeli, gönüllü işten ayrılmayı belirleyen 2 faktör önermişlerdir; iş tatminine yansıyan algılanan hareket arzusu ve diğer istihdam alternatifleri tarafından yansıtılan algılanan hareket kolaylığı. (Mitchell ve diğ., 2001). March ve Simon'un örgütsel denge modeli, örgüt tarafından verilen teşviklerin artırılması ve taleplere karşılık verilerek karşılanması yoluyla, çalışanların örgütte kalma ve katkıda bulunma oranlarının artırılabilceğini ifade etmektedir (Allen ve diğ., 2010).

1960'lar ve 1970'ler boyunca, araştırmacılar, birçok işten ayrılma modelinde yer alan, ofis ve fabrika koşullarına verilen davranışsal etkilerini incelemeye başlamışlardır. 1966 yılında Hulin, standart araştırma tasarımının sembollerini taşıyan, yeni metodolojik özellikleri tanıtmıştır (Steel, 2002). Yarı deney metodunu kullanan Hulin (1968), işten ayrılmayı azaltarak iş tatmini arttıran ilk çalışmada, örgütsel programın kökenlerini oluşturmuştur (Hom ve diğ., 2017). 1973 yılında, Porter ve Steer, beklenti karşılama modelini sunmuşlar ve bu model içerisinde, iş tatmini ile işten ayrılma arasında negatif bir korelasyon olduğunu ifade etmişlerdir. Porter ve Steer'e göre, beklenti karşılama, çalışanın, işinde karşılaşmayı umduğu ve iş yaşamında karşılaştığı negatif ve pozitif duygular arasındaki tutarsızlıktır. Porter ve Steer'in çalışmasından sonra, Mobley 1977 yılında yaptığı çalışmada, işten ayrılmanın daha detaylı bir modelini ortaya koyarak, ara bağlantı modeli ismini vermişlerdir. Mobley'in, işten ayrılma sürecindeki memnuniyetsizliği tecrübe ettikten sonra bireyin atmasını planladığı 10 olası ara adımı sunduğu modeli Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Mobley'in işten ayrılma süreci modeli

Mevcut İşin Gelişimi
İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Tecrübe Edilmesi
İşten Ayrılmayı Düşünme
İşten Ayrılmanın Maliyeti ve İş Aramanın Beklenen Faydanın Gelişimi
Alternatifleri Arama Niyeti
Alternatiflerin Gelişimi
Mevcut İş ve Alternatiflerin Değerlendirilmesi
İşten Ayrılma veya Kalma Niyeti
İşten Ayrılma veya Kalma

Kaynak: Mobley (1977)

İşten Ayrılma Karar Süreci (The withdrawal decision process), Mobley (1977) tarafından tanıtılmış ve çalışanın, iş tatminsizliği ve çıkma istediğini yaşadıkdan sonra atacağı adım olarak tanımlamaktadır. Mobley'e göre (1977), iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişki önemli ve mevcuttur fakat çok güçlü değildir. Bununla birlikte, ara bağlantı modeli, işten ayrılmanın bireysel bir süreç olduğuna dayanmaktadır.

1980'ler boyunca, yönetim ve psikoloji literatüründe geniş çaplı yapılan yayınlarda, araştırmacılar, işyeri, işgücü piyasası, topluluk ve mesleki özellikler gibi işten ayrılmanın birçok özelliğini ortaya koymuşlardır (Price ve Mueller, 1981) ve standart işten ayrılma modelinin iş fırsatları rolünü vurgulamışlardır (Hulin ve diğ., 1985). Buna karşın, önceki işten ayrılma modelleri, örgüt ve iş birimi boyutları gibi farklı boyutlardaki değişkenleri incelemişlerdir. Fakat 1985-1995 yılları arasında, örgüt kültürü, grup birliği, örgütsel tazminat sistemleri, cinsiyet yapısı ve demografi gibi karmaşık örgütsel ve grup seviyesindeki fikirler artış göstermiştir (Hom ve diğ., 2017). Böylelikle, işten ayrılma konseptinin geliştirilmesi ve teorisinin test edilebilmesine olanak tanımışlardır.

1990-2000 yılları arasındaki periyot, işten ayrılma modelinin geliştiği dönem boyunca, karşı gelişim periyodu olarak isimlendirilmektedir (Hom ve diğ., 2017). 1994 yılında Lee ve Mitchell isimindeki araştırmacılar, geleneksel işten ayrılma modellerinden daha fazla işten ayrılma türünü içeren yeni bir model önerdiler (Morell ve diğ., 2008). Bu model çerçevesinde, bireylerin işten ayrılma davranışlarının, genellikle, biriken iş tatminsizliğinin bir sonucu olmadığını ve bazen yetersiz planlamanın da bireylerin işten ayrılma kararlarını etkileyebileceğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda, işten ayrılma sürecinin basit bir yapı olmadığını ve işten ayrılma davranışına ait unsurların altını çizerek, gelecekte yapılacak çalışmaların bireylerin işlerini neden bıraktıklarını daha fazla dikkate almaları gerektiğini ifade etmektedirler (Holtom ve diğ., 2008). Bundan 4 yıl sonra, Shaw ve diğ., (1998); dört yıl sonra, Shaw ve diğ., (1998), işten ayrılmanın örgütsel düzeyde nedenlerini (örneğin, İKY uygulamaları, istihdam piyasası koşulları ve grup davranışları), sonuçlarını (örneğin, iş tatmini ve örgütsel performans) ve bu etkilerin sınır durumlarını ortaya koyarak kuramsal bir boyuta taşımışlardır (Hom ve diğ., 2017).

2000'den sonraki süreç, işten ayrılma davranışının teorik olarak inanılmaz şekilde genişlemesine olanak tanımıştır. Özellikle, 2000-2008 yılları arasında, 7 önemli hareket yaşanmıştır (Holtom ve diğ., 2008):

- *İşten ayrılmaya ilişkin yeni bireysel ayrılma tahminleri,*
- *Stres ve değişim ile ilgili faktörlere yapılan vurgu,*
- *Deneysel inceleme,*
- *Kişilerarası ilişkilere (örneğin, kişilerarası vatandaşlık davranışları) vurgu yaparak ilgili faktörlere genişletilmiş bir bakış açısı;*
- *Mevcut işte kalma olarak kabul edilen olgu yönünde artan bir vurgu (örneğin, işe bağlılık ve yerleşiklik);*
- *İşten ayrılma formlarının, zamana bağlı şekilde dinamik gösterimi (örneğin, iş tatminindeki değişiklikler);*
- *Önceden tanınan ilişkilerin anlaşılmasındaki artış.*

Benzer şekilde Maertz ve Champion (2004) yılında yaptıkları çalışmada, bireylerin işten ayrılma kararlarına götüren motivasyon ve kararları incelemiştir. Literatür temelinde yapılan çalışmada araştırmacılar, bireylerin işten neden ayrılıp neden ayrılmadıklarını 8 faktörde açıklamışlardır.

- *Duygusal (örneğin, iş doyumu),*
- *Alternatif (örneğin, iş fırsatları),*
- *Normatif (örneğin, başkalarının inançlarından kaynaklanan bir kuruluştaki kalma veya ayrılma baskısı),*
- *Kurucu (örneğin, bir kuruluştaki bireylere veya gruplara bağlılık),*
- *Sözleşmesel (örneğin, psikolojik sözleşme yükümlülükleri ve ihlalleri),*
- *Davranışsal (örneğin, bir kuruluşa bağlılık ve devir maliyetinden kaçınma isteği),*
- *Hesaplayıcı (örneğin, sürekli kuruluş üyeliğiyle ilgili gelecekte beklenen memnuniyet),*
- *Ahlaki (bırakma veya kalmayla ilgili ahlaki veya etik değerler).*

Ayrıca, araştırmacılar, bireylerin işten ayrılma davranışlarına ilişkin açıkladıkları bu 8 faktör akabinde, bireylerin işten ayrılırken hissettikleri yargıları da 4 karar alma süreci altında ifade etmişlerdir (Maertz ve Champion, 2004):

Düşünmeden işi bırakanlar (örneğin, güçlü bir olumsuz duygulanım hissettikleri için iş teklifi almadan ayrılanlar);

- *Kıyaslayarak bırakanlar (örneğin, başka bir iş için ayrılanlar);*
- *Önceden planlanmış olarak bırakanlar (önceden yaptıkları kesin bir planla ayrılanlar, örneğin; eşleri tarafından yer değiştirmeleri veya çocuklara bakmaları için.);*
- *Koşullu bırakanlar (örneğin, koşullu bir planla ayrılanlar).*

3.3.1 İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma, bir çalışanın mevcut işletmeden ayrılma beklentisini ifade etmektedir. Bu kavram, işten ayrılma niyeti terimi ile uyumudur fakat işten ayrılma niyeti kavramından daha farklıdır. İşten ayrılma niyetinin ilk tanımlarından biri olan Mobley ve arkadaşları, yaptıkları tanımlamada, işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma karar sürecinin son adımı olduğu belirtmektedirler (Mobley ve diğ., 1978). Akabinde yine Mobley (1982) yaptığı çalışmada, işten ayrılma niyetini, yakın gelecekte örgütten ayrılma niyetine ilişkin düşüncesi olarak ifade etmektedirler. Benzer şekilde, Cotton ve Tuttle (1996), işten ayrılma niyetini, işten ayrılma veya işte kalma ihtimaline ilişkin çalışanın algısı olarak ifade etmektedirler. Tett ve Meyer (1993) ise işten ayrılma niyetini, çalışanın, örgütten ayrılmaya ilişkin anlamlı ve amaçlı bir isteklilik olarak ifade etmektedirler.

Mobley (1977), "işten ayrılma düşüncesinin", algılanan memnuniyetsizlikten sonraki rasyonel adım olduğunu ve birkaç başka adımı takip eden bırakma niyetinin, fiilen bırakmadan önceki son adım olabileceği sonucuna varmıştır. Bu durum, örgütlerin, fiili işten ayrılmadan ziyade işten ayrılma niyetine daha fazla ilgi göstermesinin arkasındaki motivasyondur. Bu bağlamda, Carmeli ve Weisberg, 2006 yılında yaptıkları çalışmada, işten ayrılma davranışını 3 aşamalı bir süreç olarak önermektedirler. Bunlar; özellikle bırakmayı düşünme, alternatifler arama niyeti ve işten ayrılma niyetidir fakat burada eksik olan asıl işten ayrılma davranışının eksik olmasıdır. Bu bağlamda yapılan daha önceki çalışmalarda, işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışının temel göstergesi olduğuna atıfta bulunmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). Steel ve Ovalle (1984) yaptıkları meta analiz çalışmasında, sadece işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade

etmekle kalmayarak, işten ayrılma niyetinin, iş tatmini gibi duygusal değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte, işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışından ziyade, iş ile ilgili tutumlar arasında daha fazla temellendirilmiş bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmektedir (Griffeth ve diğ., 2000). Bu bağlamda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bilinmesi, örgütlere, işten ayrılma oranlarının düşürülmesi noktasında daha proaktif adımlar atmasına olanak tanımaktadır (Lambert ve diğ., 2001).

İşten ayrılma davranışında olduğu gibi, işten ayrılma niyeti de hem gönüllü hem de gönülsüz şekilde meydana gelebilmektedir. Çoğu zaman, işten ayrılma niyeti, bir kişinin bilinçli ve gönüllü olarak herhangi bir nedenle bir kuruluştan ayrılma düşüncesine işaret etmektedir; fakat, bazen doğası gereği gönülsüz de olabilmektedir (Shaw ve diğ., 1998). Literatürdeki kapsamlı kanıtlar, gönüllü olarak işten ayrılma niyetinin, çalışanların mevcut işlerinde, konumlarında veya organizasyonlarında elde edilebileceklere kıyasla piyasada daha iyi alternatifler gördüklerinde ortaya çıktığını göstermektedir (Lee ve diğ., 2008; Shaw ve diğ., 2005) ve bu çalışanların davranışları genellikle olumsuz iş tutumları, yeni bir iş arama ve daha az örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmektedir (Hom ve Kinicki, 2001; Harrison ve diğ., 2009; Hom ve diğ., 2012). Ayrıca, gönüllü işten ayrılma niyetini tetikleyen eşlerin transferi, ailedeki pozisyonların yeniden tanımlanması, hastalık veya yetersizlik nedeniyle erken emeklilik, örgütleriyle ilgili bireysel kaygılar ve liderlikle ilgili konular dahil olmak üzere kişisel ve çevresel faktörler de olabilmektedir (Maertz ve Campion, 2004).

3.3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri

Birçok araştırma, örgütsel bağlılık (Angel ve Perry, 1981; Steers ve Mowday, 1981; Williams ve Hazer, 1986; Johnston ve diğ., 1990; Mathieu ve Zajac, 1990; Jaros ve diğ., 1993; Jenkins, 1993; Tett ve Meyer, 1993; Somers, 1995; Allen ve Meyer, 1996; Meyer ve diğ., 2002; Addae ve diğ., 2006; Carmeli ve Weisberg, 2006; Loi, 2006; Cole ve diğ., 2010) ve iş tatmininin (Mobley ve diğ., 1979; Steers ve Mowday, 1981; Williams ve Hazer, 1986; Chen ve Spector, 1991; Jenkins, 1993; Tett ve Meyer, 1993; Shaw, 1999; Lambert ve diğ., 2001; Carmeli ve Weisberg, 2006; Dion, 2006), işten ayrılma niyetinin önemli öncülleri olduğunu ifade etmektedir.

Tüm öncüller arasında, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş alternatifleri yapıları ile birlikte en sık çalışılan kavramlardır (Lee ve diğ., 2004). Kalma niyeti teriminin kullanılmasında önce, iş tatmini, işten ayrılmanın en önemli kökeni olarak ifade edilmekteydi. Buna rağmen, sonraki araştırmalar, iş tatmininin, işten ayrılma niyetinin belirli bir kısmını açıklayabildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, Johnston ve diğ., (1990), ve Griffeth ve diğ., (2000) yaptıkları çalışmalarda, iş tatmininin, işten ayrılma niyetinin doğrudan öncülü olduğunu ifade etmektedirler.

Steers ve Mowday (1981), örgütsel bağlılık, iş tatmini ve katılım düzeylerinin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilediğini ifade etmektedirler. Ek olarak, iş beklentileri ve değerleri, çalışanların karakteristikleri, alternatif iş fırsatları, örgüt tecrübesi ve iş performansı seviyelerinin ise işten ayrılma niyetini dolaylı yoldan etkilediğini ifade etmektedirler.

Rusbult ve diğ., (1988) çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen öncülleri gruplandıkları 3 gruba ifade etmektedirler ve bunlar sırasıyla iş tatmini, yatırım boyutu ve alternatifler. Bahse konu çalışmada, ilk olarak, düşük iş tatmininin, daha yüksek düzeyde işten ayrılma ile sonuçlandığını ifade etmektedirler. İkinci olarak, bağlı oldukları örgütlerine daha fazla yardım yapan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğunu ifade edilmektedir. Son olarak ise daha iyi iş fırsatı, erken emeklilik imkânı, belirli bir süre çalışmamak ve dış destek gibi daha iyi alternatiflerin olması durumunda, çalışanların işten ayrılmaya daha fazla niyetli oldukları ifade edilebilmektedir (Rusbult ve diğ., (1988).

İşten ayrılma niyetinin öncülleri olan, tükenmişlik (Maslach ve Jackson, 1982), eğitim (Price, 1977), iş stresi, stres, iş ile ilgili aile çatışması (Lambert, 2006) ve duygusal tükenmişlik (Cole ve diğ., 2010), işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişki içerisindeyken; kişi-örgüt uyumu (Liu ve diğ., 2010), algılanan örgütsel destek, iş performansı (Loi, 2006), psikolojik güçlendirme, dağıtımsal adalet, kişilerarası adalet (Cole ve diğ., 2010), yönetici adaleti (Lambert, 2006) gibi olgular ise işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

3. ANALİZ VE BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Tablo 2’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilere yer verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %56,2’si Erkek ve %43,8’i Kadın; %47,2’si 18-30 Yaş arasında, %46,4’ü 31-45 Yaş arasında ve %6,4’ü 46 Yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %13,3’ünün Ön Lisans ve Altı eğitim seviyesine sahip olduğu, %71,5’inin Lisans eğitim seviyesine sahip olduğu ve %15,1’inin Yüksek Lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir, Katılımcıların gelir seviyeleri incelendiğinde, 44,6 %’sının 8.500-14.999 TL arasında gelir seviyesine sahip olduğu, %50,5’inin 15.000 – 34.999 TL arasında gelir seviyesine sahip olduğu ve 4,9 %’unun 35.000 TL ve üzeri gelir seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: Katılımcılara ait demografik özellikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	171	43,8 %
Erkek	219	56,2 %
Toplam	390	100 %

Yaş	Frekans	Yüzde
18 – 30 Yaş Arası	184	47,2 %
31 – 45 Yaş Arası	121	46,4 %
46 Yaş ve Üzeri	25	6,4 %
Toplam	390	100 %

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Ön Lisans ve Altı	52	13,3 %
Lisans	279	71,5 %
Yüksek Lisans ve Üzeri	59	15,1 %
Toplam	390	100 %

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde
8.500 – 14.999 TL Arası	174	44,6 %
15.000 – 34.999 TL Arası	197	50,5 %
35.000 TL ve Üzeri	19	4,9 %
Toplam	390	100 %

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında, %53,6'sının 1-5 yıl arası çalışan olduğu, %21,3'ünün 6-10 yıl arası çalışan olduğu, %13,6'sının 11-15 yıl arası çalışan olduğu, %5,6'sının 16-20 yıl arası çalışan olduğu, %3,8'inin 21-25 yıl arası çalışan olduğu ve %2,1'inin 25 yıl ve üzeri çalışan olduğu belirlenmiş ve ilgili veriler Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3: Bankacılık sektöründe çalışma süresi

Bankacılık Sektöründe Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl Arası	209	53,6 %
6-10 Yıl Arası	83	21,3 %
11-15 Yıl Arası	53	13,6 %
16-20 Yıl Arası	22	5,6 %
21-25 Yıl Arası	15	3,8 %
25 Yıl ve Üzeri	8	2,1 %
Toplam	390	100 %

Katılımcıların şu an çalıştıkları bankadaki çalışma sürelerine bakıldığında, %59,7'sinin 1-5 yıldır aynı bankada çalıştığı, %19,5'inin 6-10 yıldır aynı bankada çalıştığı, %11,5'inin 11-15 yıldır aynı bankada çalıştığı, %5,1'inin 16-20 yıldır aynı bankada çalıştığı, %3,1'inin 21-25 yıldır aynı bankada çalıştığı ve %1'inin 25 yıl ve üzeri yıldır aynı bankada çalıştığı belirlenmiş ve ilgili veriler Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4: Katılımcıların şu an çalıştığı bankada çalışma süresi

Şu An Çalıştığı Bankada Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl Arası	233	59,7 %
6-10 Yıl Arası	76	19,5 %
11-15 Yıl Arası	45	11,5 %
16-20 Yıl Arası	20	5,1 %
21-25 Yıl Arası	12	3,1 %
25 Yıl ve Üzeri	4	1,0 %
Toplam	390	100 %

Katılımcıların, hangi pozisyonda görev yaptıklarına bakıldığında, %22,6'sının müşteri temsilcisi, %19'u gişe personeli, %12,3'ü uzman yardımcısı, %11,8'i uzman, %9,7'si yönetici, %9'u servis yetkilisi, %4,9'u servis görevlisi, %4,6'sı diğer görevlerde, %4,4'ü yönetici yardımcısı, %1'i müfettiş ve %0,8'i müfettiş yardımcısı olarak görev yaptıkları belirlenmiş olup, ilgili veriler Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5: Katılımcıların görev yaptığı pozisyon

Görev Yaptığı Pozisyon	Frekans	Yüzde
Müşteri Temsilcisi	88	22,6 %
Gişe Personeli	74	19,0 %
Uzman Yardımcısı	48	12,3 %
Uzman	46	11,8 %
Yönetici	38	9,7 %
Servis Yetkilisi	35	9,0 %
Servis Görevlisi	19	4,9 %
Diğer	18	4,6 %
Yönetici Yardımcısı	17	4,4 %
Müfettiş	4	1,0 %
Müfettiş Yardımcısı	3	0,8 %
Toplam	390	100 %

Faktörlere ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Faktörlere ilişkin betimleyici istatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Faktör 1: Algılanan Örgütsel Destek		
AÖD_1	3,5205	1,04566
AÖD_2	3,3564	1,11712
AÖD_3	3,5718	1,04339
AÖD_4	3,6872	,98815
AÖD_5	3,4487	1,05926
AÖD_6	3,8718	,92604
AÖD_7	3,6615	1,08427
AÖD_8	3,7795	,88552
Faktör 2: Azim		
<i>Alt Boyut: İlgide Tutarlılık</i>		
AZİM_1	3,6103	1,08597
AZİM_2	3,6000	1,07028
AZİM_3	3,5692	1,10110
AZİM_4	3,5410	1,04013
<i>Alt Boyut: Gayrette Israr</i>		
AZİM_5	4,4872	,57236
AZİM_6	4,2462	,72482
AZİM_7	4,4385	,57814
AZİM_8	4,5000	,55887
Faktör 3: İş Tatmini		
İŞTATMİN_1	3,9462	,84821
İŞTATMİN_2	3,9692	,87764
İŞTATMİN_3	3,9974	,83773
İŞTATMİN_4	3,9154	,91011
İŞTATMİN_5	3,7795	1,04775
Faktör 4: İş Performansı		
İŞPERF_1	4,3051	,59278
İŞPERF_2	4,1897	,66099
İŞPERF_3	4,2051	,66802
İŞPERF_4	4,2538	,60815
Faktör 5: İşten Ayrılma Niyeti		
İAN_1	2,2513	1,19055
İAN_2	2,1359	1,14703
İAN_3	2,4026	1,27644

4.3. Normallik Dağılım Testi

Çalışmada kullanılacak verilerin, parametrik testlerin yapıp yapılamayacağına uygunluğunun incelenmesi gerekmektedir. Çünkü, parametrik testlerin yapılabilmesi için verilerin normal dağılması gerekmektedir. Dolayısıyla, elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu noktada, verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için, verilerin çarpıklık (Skewnes) ve basıklık

(Kurtosis), değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Verilerin normal dağıldığının söylenebilmesi için, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 7: Normallik dağılım testi sonuçları

	Çarpıklık (Skewnes) Değeri	Basıklık (Kurtosis) Değeri
Faktör 1: Algılanan Örgütsel Destek		
AÖD_1	-,446	-,526
AÖD_2	-,291	-,816
AÖD_3	-,558	-,360
AÖD_4	-,671	,072
AÖD_5	-,437	-,375
AÖD_6	-,580	-,437
AÖD_7	-,486	-,716
AÖD_8	-,712	,390
Faktör 2: Azim		
<i>Alt Boyut: İlgide Tutarlılığı</i>		
GRIT_1	-,628	-,532
GRIT_2	-,576	-,542
GRIT_3	-,569	-,685
GRIT_4	-,507	-,563
<i>Alt Boyut: Gayrette Israr</i>		
GRIT_5	-,568	-,667
GRIT_6	-,776	,709
GRIT_7	-,598	,307
GRIT_8	-,796	1,131
Faktör 3: İş Tatmini		
JS_1	-,783	,864
JS_2	-,900	,984
JS_3	-,810	,742
JS_4	-,816	,570
JS_5	-,504	-,815
Faktör 4: İş Performansı		
JP_1	-,435	,595
JP_2	-,601	,807
JP_3	-,623	,737
JP_4	-,263	-,229
Faktör 5: İşten Ayrılma Niyeti		
TI_1	,769	-,349
TI_2	,940	,101
TI_3	,619	-,743

Tablo 7’de görüldüğü üzere, değişkenler için hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 değerlerinin arasında olduğu, verilerin normal dağılıma sahip olduğu ve ilgili analizleri yapmaya elverişli olduğu anlamına gelmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 73).

4.4. Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin test edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin, daha önceki çalışmalardan uyarlanarak kullanılması, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin bu çalışmalardan tarafından yapılmış olması nedeniyle, ölçeklerin yapısal geçerlilik testlerinde doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır (Byrne, 2016). Doğrulayıcı faktör analizinin amacı, ölçeklerde kullanılan ifadelerin, ilgili değişkeni ne oranda doğru açıkladığının belirlenebilmesi amacıyla tercih edilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988).

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında, ilk olarak verilerin faktör yüklerinin t değerlerine bakılması gerekmektedir. İlgili t değerinin + veya - 1,96'nın üzerinde bir değere sahip olması, ilgili verinin 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu, + veya - 2,58'in üzerinde olması ise ilgili verinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunun bir göstergesi olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca, ilgili verilerin faktör yüklerine ilişkin yapılacak incelemede de faktör yüklerinin 0,50 ve daha büyük olması gerekmektedir (Hair vd., 2014).

Bu bağlamda, kontrol edilecek çıktılarının ikinci aşaması olarak sayabileceğimiz uyum iyiliği değerlerinin incelenmesi gerekmektedir. Genel kabul görmüş uyum iyiliği kriterleri Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Uyum iyiliği kriterleri

χ^2/sd	Ki kare uyum testi
GFI	Uyum iyiliği indeksi
AGFI)	Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi
NFI	Normlandırılmış uyum indeksi
TLI	Tucker-lewis indeksi
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi
RMSEA	Yaklaşık hataların ortalama karekökü

Yukarıda sunulan kriterlerin geçerlilik şartlarının sağlayabilmesi için iyi veyahut kabul edilebilir uyum seviyesinde olması gerekmektedir. Bu kriterleri sağlayabilmesi için, χ^2/sd değeri 5'den küçük, GFI ve AGFI değerleri 0,850'den büyük, NFI ve TLI değerleri 0,900'dan büyük, CFI değeri 0,950'den büyük ve

RMSEA değeri 0,080'den küçük olmalıdır (Browne ve Cudeck, 1992; Kline, 1998; Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Meydan ve Şeşen, 2011; Byrne, 2016; Kline, 2016).

Tablo 9: Literatür temelli uyum iyiliği değerleri

Uyum İstatistikleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/sd	≤ 3	≤ 5
GFI	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
AGFI	$\geq 0,900$	$\geq 0,850$
NFI	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
TLI	$\geq 0,950$	$\geq 0,900$
CFI	$\geq 0,970$	$\geq 0,950$
RMSEA	$\leq 0,050$	$\leq 0,080$

Kaynak: (Browne ve Cudeck, 1992; Kline, 1998; Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel ve diğ., 2003; Meydan ve Şeşen, 2011; Byrne, 2016; Kline, 2016).

Verilerin doğrulayıcı faktör analizinin yapılabilmesi amacıyla AMOS istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, uyum iyiliği değerlerinin arttırılabilmesi amacıyla AÖD6 ve AÖD7 ifadeleri arasında kovaryans oluşturulmuş ve modifikasyon gerçekleştirilmiştir. İlgili işlem neticesinde, doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmış ve veriler Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İfadeler	Standart Olmayan Faktör Yükü	Standardize Faktör Yükü	Standart Hata	t-değeri (CR)
Algılanan Örgütsel Destek				
AÖD 1	1,000	,860		
AÖD 2	1,107	,891	,046	24,024
AÖD 3	1,011	,871	,044	23,036
AÖD 4	,926	,843	,043	21,692
AÖD 5	,887	,753	,049	17,983
AÖD 6	,718	,697	,045	16,018
AÖD 7	,881	,731	,051	17,168
AÖD 8	,713	,724	,042	16,957
Faktör 2: Azim				
<i>Alt Boyut: İlgide Tutarlılığı</i>				
AZİM 1	1,000	,901		

AZİM 2	1,018	,931	,034	29,828
AZİM 3	1,014	,902	,037	27,616
AZİM 4	,910	,856	,037	24,483
Alt Boyut: Gayrette Israr				
AZİM 5	1,000	,732		
AZİM 6	1,267	,732	,093	13,579
AZİM 7	1,148	,831	,075	15,245
AZİM 8	1,024	,768	,072	14,213
Faktör 3: İş Tatmini				
İŞTATMİN 1	1,000	,867		
İŞTATMİN 2	1,068	,895	,044	24,484
İŞTATMİN 3	,982	,863	,043	22,832
İŞTATMİN 4	1,088	,879	,046	23,659
İŞTATMİN 5	1,045	,734	,060	17,368
Faktör 4: İş Performansı				
İŞPERF 1	1,000	,761		
İŞPERF 2	1,160	,792	,078	14,853
İŞPERF 3	1,075	,726	,079	13,666
İŞPERF 4	,959	,712	,072	13,399
Faktör 5: İşten Ayrılma Niyeti				
İAN 1	1,000	,942		
İAN 2	,938	,917	,034	27,324
İAN 3	,872	,766	,044	19,934

Tablo 10’da görüldüğü üzere, t değerlerinin tamamının + veya - 2,58’in üzerinde olduğu ve ayrıca tüm faktör yük değerlerinin 0,50’nin üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, belirtilen faktör yüklerinin tamamının 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Hair ve diğ., 2014). Verilere ilişki uyum iyiliği değerleri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri

Uyum Değerleri	χ^2/sd	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Değer	≤ 5	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\geq 0,950$	$\leq 0,080$
Model Değeri	1,813	,900	,879	,928	,962	,966	,046

Kaynak: (Hu ve Bentler, 1999, s. 10-11; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 31-37; Byrne, 2016, s. 90-102; Kline, 2016, s. 265-280)

Tablo 11 incelendiğinde, model uyum iyiliği değerlerinin tamamının, kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, sunulan tüm ölçeklerin yapısal geçerlilikleri sağlanmıştır.

4.5. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi neticesince elde edilen güvenilirlik derecesi, bir değişkeni oluşturan ifadelerin, aynı değişkeni ölçmesi ve bu ölçüm neticesindeki tutarlılık oranını ifade etmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Literatürde, genellikle, güvenilirlik derecesini ölçmek amacıyla Cronbach alfa (α) değerinin hesaplandığı görülmektedir. Bir ölçeği oluşturan ifadelerin, güvenilirliği sağlayabilmeleri için, 0,70 veya daha büyük bir değere sahip olmalıdır (Nunnally ve Bernstein, 1994; Morgan ve diğ., 2011).

Tablo 12: Güvenilirlik analizi (cronbach's alpha) sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı	
Algılanan Örgütsel Destek	,935	8	
Azim	,861	8	
AZİM	İlginin Tutarlılığı	,943	4
	Gayrette Israr	,842	4
İş Tatmini	,922	5	
İş Performansı	,835	4	
İşten Ayrılma Niyeti	,903	3	

Tablo 12 incelendiğinde, çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin tamamının (α) değerlerinin 0,70'den daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu değerlerin, 0,70'den büyük olması, kullanılan ölçeklerin, doğru veriye ulaşma noktasında kullanılan ölçeklerin güvenilir ve hatasız olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994; Morgan ve diğ., 2011).

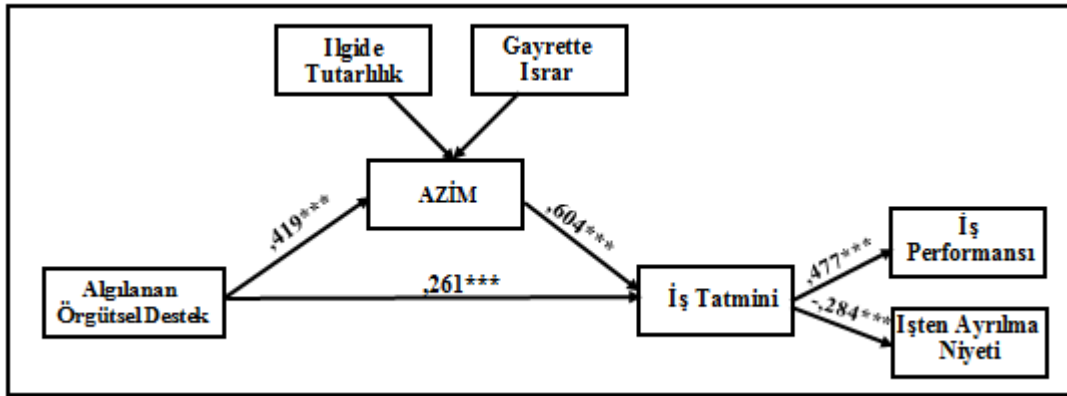
4.6. Yol Analizi

Mevcut çalışma, algılanan örgütsel desteğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde azmin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında oluşturulan iki araştırma modeline göre, 2 farklı yol analizi. İlk aşamada, algılanan örgütsel desteğin, iki alt boyuttan oluşan azim yapısı bir bütün olarak ele alınarak, azim ve iş tatmini üzerindeki etkisi, akabinde azmin iş tatmini üzerindeki etkisi ve iş tatmininin de iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenecektir.

İkinci analizde ise algılanan örgütsel desteğin, azim yapısının iki boyutu olan gayrette ısrar ve ilgide tutarlılık yapıları üzerinde ne denli etkili olduğunu, akabinde gayrette ısrar ve ilgide tutarlılık yapılarının, iş tatmini üzerinde; iş tatmini olgusunun da iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenecektir.

Analizlerin son bölümünde ise algılanan örgütsel desteğin, örgütsel çıktılar üzerindeki etkisinde azmin aracı rolünü belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezlerin testleri yapısal eşitlik modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

4.7. Birinci Modele İlişkin Yapılan Analizler ve Hipotezlerin Test Edilmesi



*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; N=390

Şekil 3: Birinci modele ait yol analizine ilişkin bulgular

Yol analizi neticesinde hipotezlerin kabul edilip edilmediğine karar verilmektedir. Fakat bu kontrollerin yapılmasından önce, yol analizinin uyum iyiliği değerlerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yol analizinin uyum iyiliği değerlerine ait veriler Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 13: Yol Analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri

Uyum Değerleri	χ^2/sd	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Değer	≤ 5	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\geq 0,950$	$\leq 0,08$
Model Değeri	2,514	,897	,871	,916	,940	,948	,062

Tablo 13’de sunulan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, CFI değeri hariç tüm değerlerin kabul edilebilir değerler içerisinde oldukları görülmektedir. CFI değeri ise kabul edilebilir değerden çok küçük bir farkla eşik değeri altında kaldığı görülmektedir. Yapılan analiz dışında sadece CFI değerinin çok küçük bir farkla belirtilen kabul edilebilir değerler altında kalması haricinde tüm değerlerin kabul edilebilir şartları sağlaması, kurulan model ve verinin uyumlu ve tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu verilerin, kabul edilebilir olması, hipotezlerin test edilebilmesine olanak tanımaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın ilk hipotezi, Algılanan Örgütsel Desteğin, İş Tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analizler neticesinde, algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini üzerinde (H1: $\beta=0,261$, $p<0,001$) olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

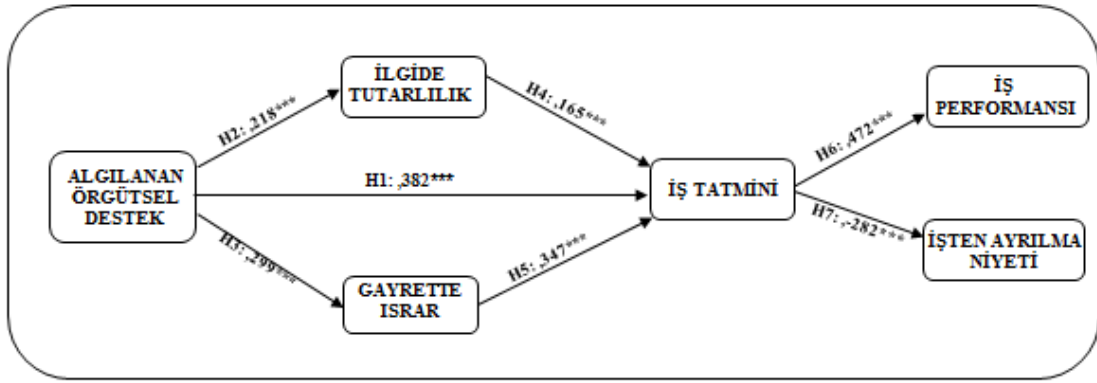
Çalışmanın ikinci hipotezi ise, Algılanan Örgütsel Desteğin, Azim üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek, azim (H2: $\beta=0,419$, $p<0,001$) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi ise, Azmin, İş Tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, azim, iş tatmini (H3: $\beta=0,604$, $p<0,001$) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi ise, İş Tatmininin, İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, iş tatmini, iş performansı (H4: $\beta=0,477$, $p<0,001$) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezi ise, İş Tatmininin, İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, iş tatmini, işten ayrılma niyeti (H4: $\beta = -0,284$ $p < 0,001$) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, H5 hipotezi kabul edilmiştir.

4.8. İkinci Modele İlişkin Yapılan Analizler ve Hipotezlerin Test Edilmesi



* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; $N = 390$

Şekil 4: İkinci modele ait yol analizine ilişkin bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, azim olgusunun iki alt boyutu olan ilgide tutarlılık ve gayrette ısrar yapılarının modele dahil edilmesiyle, alt boyutların dahil olduğu yol analizi gerçekleştirilmiştir. Çünkü, yol analizi neticesinde hipotezlerin kabul edilip edilmediğine karar verilmektedir. Fakat bu kontrollerin yapılmasından önce, yol analizinin uyum iyiliği değerlerinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yol analizinin uyum iyiliği değerlerine ait veriler Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: Yol analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri

Uyum Değerleri	χ^2/sd	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Kabul Edilebilir Değer	≤ 5	$\geq 0,850$	$\geq 0,850$	$\geq 0,900$	$\geq 0,900$	$\geq 0,950$	$\leq 0,080$
Model Değeri	2,187	,88	,858	,911	,944	,949	,055

Tablo 14’de sunulan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, CFI değeri hariç tüm değerlerin kabul edilebilir değerler içerisinde oldukları görülmektedir. CFI değeri ise kabul edilebilir değer çok küçük bir farkla eşik değer altında kaldığı görülmektedir. Yapılan analiz dışında sadece CFI değerinin çok küçük bir farkla belirtilen kabul edilebilir değerler altında kalması haricinde tüm değerlerin kabul edilebilir şartları sağlaması, kurulan model ve verinin uyumlu ve tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu verilerin, kabul edilebilir olması, hipotezlerin test edilebilmesine olanak tanımaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın ilk hipotezi, Algılanan Örgütsel Desteğin, İş Tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analizler neticesinde, algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini üzerinde (H1: $\beta=0,382$, $p<0,001$) olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezi ise, Algılanan Örgütsel Desteğin, Azim (İlgide Tutarlılık ve Gayrette Israr) üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, algılanan örgütsel desteğin, ilgide tutarlılık (H2a: $\beta=0,218$, $p<0,001$) ve gayrette ısrar (H2b: $\beta=0,299$, $p<0,001$) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, H2a ve H2b hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi ise, Azmin (İlgide Tutarlılık ve Gayrette Israr), İş Tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, algılanan ilgide tutarlılık, iş tatmini (H2a: $\beta=0,165$ $p<0,001$) ve gayrette ısrar (H2b: $\beta=0,347$ $p<0,001$) iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, H3a ve H3b hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi ise, İş Tatmininin, İş Performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, iş tatmini, iş performansı (H4: $\beta=0,472$ $p<0,001$) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezi ise, İş Tatmininin, İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, iş tatmini, işten ayrılma niyeti (H4: $\beta= -0,282$ $p<0,001$) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, H5 hipotezi kabul edilmiştir.

4.9. Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Çalışmanın altıncı hipotezi olan, algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini ile arasındaki ilişkide azmin rolünün incelenmesi amacıyla aracılık etkisinin hesaplanması gerekmektedir. Buna göre, aracılık etkisinin hesaplanması amacıyla, Baron ve Kenny (1986)'nin oluşturduğu ve pek çok akademik çalışma tarafından kullanılan metodolojik yöntem izlenmektedir. Bu bağlamda, aracılık etkisinin test edilebilmesi amacıyla üç regresyon eşitliğinin kurulması gerekmektedir. Bunlar sırasıyla şu şekilde formülize edilebilmektedir:

Birinci eşitlikte, algılanan örgütsel destek, iş tatmini anlamlı ve olumlu şekilde etkilemelidir. İkinci eşitlikte, algılanan örgütsel destek, azmi anlamlı ve olumlu şekilde etkilemelidir. Üçüncü eşitlikte ise hem algılanan örgütsel destek hem de azmin iş tatmini üzerindeki etkisinde, azmin iş tatmini anlamlı ve olumlu şekilde etkilemesi ve aynı zamanda, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde ya anlamlılığın tamamen bozulması (tam aracı) ya da anlamlılık aynı kalsa dahi etki katsayısının azalması (kısmi aracı) gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Eşitliklerin analizinde, çoklu doğrusallık bağlantı probleminin var olup olmadığının test edilebilmesi için VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Son olarak, aracı değişkenin anlamlılığının tam olarak ifade edilebilmesi amacıyla Sobel testi uygulanmış ve ilgili sonuçlar belirtilmiştir (Sobel, 1982).

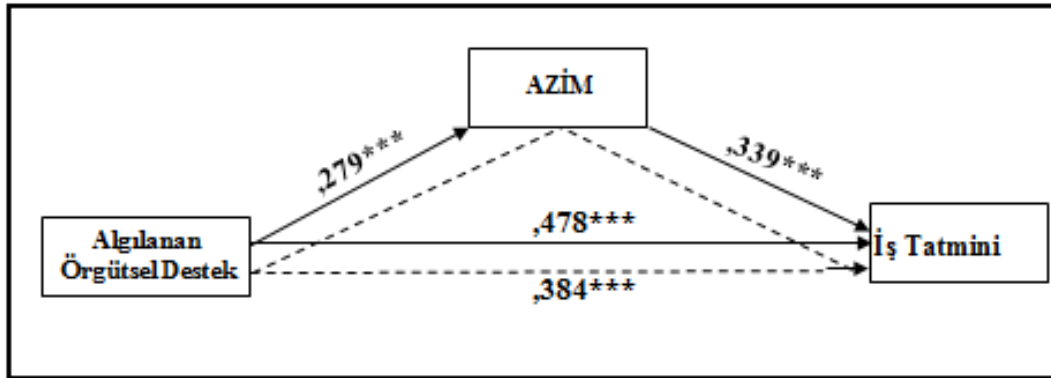
4.10. Birinci Modele İlişkin Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Tablo 15: Azmin, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki aracı rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	Bağımlı Değişken	β	Standart Hata	t	P	R2
Algılanan Örgütsel	İş Tatmini	,478	,042	10,724	,000	,227
Algılanan Örgütsel	Azim	,279	,039	5,727	,000	,076
Algılanan Örgütsel Destek + Azim	İş Tatmini	,384	,040	8,882	,000	,331
		,339	,055	7,842	,000	

Tablo 15’de görüldüğü üzere, aracılık etkisinin incelendiğinde, üç koşulunda sağlandığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, ilk aşamada, algılanan örgütsel destek, iş tatminini olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir. İkinci aşamada ise algılanan örgütsel destek, azim olgusunu, olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir ve analizin ikinci şartı da sağlanmıştır. Üçüncü aşamada ise azim, iş tatminini olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Bununla birlikte, birinci aşamada, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde, katsayının ,478 olduğu fakat ilgide tutarlılık modele dahil edildiğinde katsayının 0,384’e düştüğü fakat anlamlılıkta herhangi bir değişimin olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlılığın tam olarak tespit edilebilmesi için gerçekleştirilen sobel testine ait değerler $Z= 4.669$, $p<0,001$ şeklindedir. Sobel testine ait verilerinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Eşitliğe ilişkin VIF değeri 1,085 ve tolerans değeri ise 0,922 olarak tespit edilmiş ve değerler istenen değer aralığında olduğu tespit edilmiştir.



— = Doğrudan Etki --- = Aracılık Etkisi : * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$; $N=390$

Şekil 5. Birinci modele ilişkin aracılık etkisi

Dolayısıyla, bu veriler nezdinde, gayrette ısrarın, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişki kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, H6 hipotezi kabul edilmiştir.

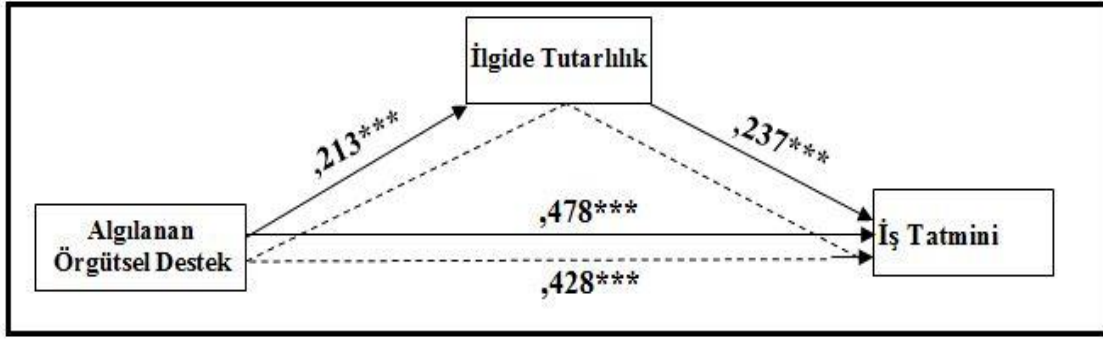
4.11. İkinci Modele İlişkin Aracılık Etkisinin İncelenmesi

Tablo 16: İlgide tutarlılığın, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki aracı rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	Bağımlı Değişken	β	Standart Hata	t	P	R ²
Algılanan Örgütsel	İş Tatmini	,478	,042	10,724	,000	,227
Algılanan Örgütsel	İlgide Tutarlılık	,213	,058	4,301	,000	,043
Algılanan Örgütsel Destek + İlgide Tutarlılık	İş Tatmini	,428	,041	9,701	,000	,28
		,237	,035	5,370	,000	

Tablo 16’da görüldüğü üzere, aracılık etkisinin incelendiğinde, üç koşulunda sağlandığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, ilk aşamada, algılanan örgütsel destek, iş tatminini olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir. İkinci aşamada ise algılanan örgütsel destek, azim olgusunun alt boyutu olan ilgide tutarlılığı olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Üçüncü aşamada, ilgide tutarlılık, iş tatminini olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Birinci aşamada, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisindeki, katsayının ,478 olduğu fakat ilgide tutarlılık modele dahil edildiğinde katsayının 0,428’e düştüğü fakat anlamlılıkta herhangi bir değişimin olmadığı tespit edilmiştir. Sobel testine ait anlamlılık değerleri $Z= 3.228$, $p<0,01$ şeklindedir. Sobel testine ait verilerinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Eşitliğe ilişkin VIF değeri 1,048 ve tolerans değeri ise 0,954 olarak tespit edilmiş ve değerler istenen değer aralığında olduğu tespit edilmiştir.



— = Doğrudan Etki --- = Aracılık Etkisi : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; $N = 390$

Şekil 6. İlgide tutarlılığın, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki aracı rolü

Dolayısıyla, bu veriler nezdinde, ilgide tutarlılığın, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişki kısmi aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiş ve dolayısıyla H6a hipotezi kabul edilmiştir.

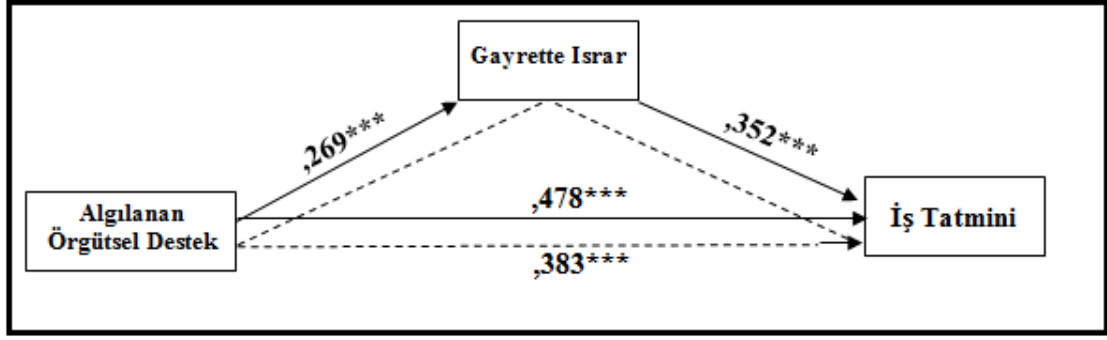
Tablo 17: Gayrette ısrarın, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki aracı rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	Bağımlı Değişken	β	Standart Hata	t	P	R2
Algılanan Örgütsel	İş Tatmini	,478	,042	10,724	,000	,227
Algılanan Örgütsel	Gayrette Israr	,269	0,029	5,512	,000	,070
Algılanan Örgütsel Destek	İş Tatmini	,383	,040	8,963	,000	,340
+ Gayrette Israr		,352	,067	8,230	,000	

Tablo 17’de görüldüğü üzere, aracılık etkisinin incelendiğinde, üç koşulunda sağlandığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, ilk aşamada, algılanan örgütsel destek, iş tatminini olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir. İkinci aşamada ise algılanan örgütsel destek, azim olgusunun alt boyutu olan gayrette ısrarı, olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir ve analizin ikinci şartı da sağlanmıştır. Üçüncü aşamada ise gayrette ısrar, iş tatminini olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Bununla birlikte, birinci aşamada, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde, katsayının ,478 olduğu fakat ilgide tutarlılık modele dahil edildiğinde katsayının 0,383’e düştüğü fakat anlamlılıkta herhangi bir değişimin

olmadığı tespit edilmiştir. Sobel testine ait anlamlılık değerleri $Z= 4.571$, $p<0,001$ şeklindedir. Sobel testine ait verilerinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Eşitliğe ilişkin VIF değeri 1,078 ve tolerans değeri ise 0,927 olarak tespit edilmiş ve değerler istenen değer aralığında olduğu tespit edilmiştir.



— = Doğrudan Etki --- = Aracılık Etkisi : * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$; $N=390$

Şekil 7. Gayrette Israrın, Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini Arasındaki Aracı Rolü

Dolayısıyla, bu veriler nezdinde, gayrette ısrarın, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişki kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, H6b hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde, literatür temelinde oluşturulan hipotezlerin tamamının kabul edildiği belirtilebilmektedir. Bununla alakalı olarak hipotez testlerinin sonuçlarına ilişkin özet tablosu Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Hipotez testlerinin özeti

	Hipotezler	Birinci Model		İkinci Model		Hipotez
		β Değeri	P Değeri	β Değeri	P Değeri	Testi Sonucu
H1	AÖD → İŞTAT	,261	,000	,382	,000	Kabul Edildi
H2	AÖD → AZİM	,419	,000			Kabul Edildi
H2a	AÖD → İLTUT			,218	,000	Kabul Edildi
H2b	AÖD → GAYRISR			,299	,000	Kabul Edildi
H3	AZİM → İŞTAT	,604	,000			Kabul Edildi
H3a	İLTUT → İŞTAT			,165	,000	Kabul Edildi
H3b	GAYRISR → İŞTAT			,347	,000	Kabul Edildi
H4	İŞTAT → İŞPERF	,477	,000	,472	,000	Kabul Edildi
H5	İŞTAT → İŞTAYR	-,284	,000	-,282	,000	Kabul Edildi
H6	AÖD → İŞTAT	,478	,000			Kabul Edildi
	AÖD → AZİM	,279	,000			
	Aracı AZİM: AÖD → İŞTAT	,384	,000			
		,339	,000			
H6a	AÖD → İŞTAT			,478	,000	Kabul Edildi
	AÖD → İLTUT			,213	,000	
	Aracı İLTUT: AÖD → İŞTAT			,428	,000	
				,237	,000	
H6b	AÖD → İŞTAT			,478	,000	Kabul Edildi
	AÖD → GAYRISR			,269	,000	
	Aracı GAYRISR: AÖD → İŞTAT			,383	,000	
				,352	,000	

AÖD (Algılanan Örgütsel Destek), İŞTAT (İş Tatmini), İLTUT (İlgide Tutarlılık), GAYRISR (Gayrette Israr), İŞPERF (İş Performansı), İŞTAYR (İşten Ayrılma Niyeti).

SONUÇ

Rekabetçi ortamın iyiden iyi hissedildiği günümüz dünyasında, örgütler çalışanların iyiliğini düşünmekte ve onları yaşamsal bir değer olarak görmektedirler. Çünkü çalışanlar örgütlerinden gördükleri destek neticesinde, daha yüksek performanslar sergilemekte, daha fazla ve olumlu katkı vermekte ve daha az olumsuzluk yaratmaktadırlar (Eisenberger ve diğ., 1986; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1997; Rhoades ve diğ., 2001). Bu nedenlerden dolayı, algılanan örgütsel destek, 1960'lardan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamış ve günümüzde de popülerliğini sürdüren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. (Zagenczyk, 2001).

Literatür incelendiğinde, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin, iş ile alakalı pozitif çıktıları olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Eder ve Eisenberger, 2008). Çalışanların desteklendiği işyerlerinde, çalışanların örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin süreçlerde, daha fazla çaba gösterdiği ve daha gönüllü olduğunu belirtilmektedir (Eisenberger ve diğ., 1986; Rhoades ve diğ., 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu bulguyu destekleyecek nitelikte, algılanan örgütsel destek ile alakalı olarak yapılan çalışmalarda, algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini ve iş performansı üzerinde pozitif etkilerinin olduğu ve örgütsel desteğin daha fazla algılandığı örgütlerde, çalışan döngüsünün daha az olduğunu belirtilmektedir (Baran ve diğ., 2012; Kurtessis ve diğ., 2017; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggle ve diğ., 2009).

Bu bağlamda, algılanan örgütsel desteğin, bireylerin psikolojik kaynaklarını etkilediği ve bireyleri amaçlarına ulaşmada tetiklediğinden dolayı, azim kavramının, algılanan örgütsel destek ile etkileşim içerisinde olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü, algılanan örgütsel desteğin, çalışanların dayanıklılık ve zorlukların üstesinden gelme gibi psikolojik kaynakları beslediği bilindiğinden (Hobfoll ve Lerman, 1989) ve bu yapıların azim kavramının belirgin özellikleri olduğundan (Duckworth ve diğ., 2007), algılanan örgütsel destek ile bireylerin azim düzeyleri arasında bir ilişki olduğu ifade edilebilmektedir.

Literatür incelendiğinde, azim duygusu ile bireylerin iş ile ilgili başarı ve olumlu duyguları arasında bir ilişkinin varlığı görülmektedir (Vainio ve Daukantaite, 2016, Weisskirch, 2016; Credé ve diğ., 2017). Azim düzeyleri yüksek olan bireylerin,

yaşadıkları olumsuzlukları ve karşılıklarına çıkan engelleri aşma noktasında çaba göstererek daha iyi iş çıktılarını sağladıkları belirtilmektedir (Duckworth ve diğ., 2011). Bu doğrultuda yapılan araştırmalar, azim olgusu ile iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır (Reed ve diğ. 2012; Meriac ve diğ., 2015; Cred_e ve diğ., 2017). Bu bulgular nezdinde, daha azimli bireylerin, yaptıkları işten tatmin olacakları, örgütün amaçlarını doğrultusunda hareket edecekleri, bu amaçların başarılması yönünde daha fazla çaba gösterecekleri değerlendirilmekte ve dolayısıyla örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda, sosyal değişim ve karşılıklılık teorileri bağlamında değerlendirilen algılanan örgütsel destek kavramının, bireylerin daha azimli olmalarını sağladığı ve bu doğrultuda örgüt yararına daha fazla çaba göstererek daha olumlu örgütsel çıktılarının elde edilmesini sağlayabilmektedir.

İşlerinden yüksek derecede tatmin olan çalışanlar, işten ayrılmayı daha az düşünmektedirler. Bu bağlamda, Adayemo ve Afolabi (2007) iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif korelasyon olduğunu ifade etmektedirler. Benzer şekilde, 2007 yılında Blacksburg iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Tüm bu hipotezleri kısaca özetlemek gerekirse, algılanan örgütsel desteğin, bireylerin azim düzeyleri üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu, azim düzeyleri olumlu etkilenen bireylerin, iş tatmin düzeylerinin olumlu ve anlamlı şekilde etkileneceği ve buna istinada, iş performanslarında bir artış ve işten ayrılma niyetlerinde bir azalış meydana gelmesi beklenmekte, buna uygun literatürel destek hazırlanmış ve araştırma modeli diğer bölümlerde sunulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek, iş tatminini anlamlı ve olumlu şekilde etkilemektedir. Buna göre, örgütlerinden destek gören bireylerin, yaptıkları işten daha fazla tatmin olmaktadır. Bu bulgu literatürdeki önceki bulgular ile örtüşmektedir (Burke ve Greenglass, 2001; Burke, 2003; Stamper ve Johlke, 2003; Riggle ve diğ., 2009; Miao ve Kim, 2010; Beheshtifar ve diğ., 2012; Kurtessis ve diğ., 2015).

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre algılanan örgütsel destek, bireylerin azim düzeylerini olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Buna göre, bağlı buldukları

örgütten destek gören bireylerin azim düzeyleri artmaktadır. Azim olgusunun iki alt boyutu açısından bakıldığında, algılanan örgütsel desteğin, azim olgusunun alt boyutları olan ilgide tutarlılık ve gayrette ısrar yapılarını da olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, literatüre sunulan özgün bir katkı olarak ifade edilebilmektedir.

Bireylerin azim duyguları ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelendiğinde, bireylerin azim düzeylerinin, iş tatminini olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Azim olgusunun, iki alt boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkide de her iki alt boyutun, iş tatminini anlamlı ve olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Azim olgusu ile iş tatmini arasındaki anlamlı ve olumlu ilişkinin varlığına ilişkin bulgu, literatürdeki önceki bulguları destekler niteliktedir (Reed ve diğ. 2012; Meriac ve diğ., 2015, Vainio ve Daukantait, 2016; Cred_e ve diğ., 2017; Jeong ve diğ., 2019).

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, iş tatmini, iş performansını anlamlı ve olumlu şekilde etkilemektedir. Buna göre, örgütlerinden ve yaptıkları işten tatmin olan bireylerin, performansları da o oranda artış göstermektedir. Bu bulgu, literatürdeki önceki çalışmaları destekler niteliktedir (Dehaghi ve Rouhani, 2014; Farooqui ve Nagendra, 2014; Saner ve Eyupoglu, 2015; Judge ve diğ., 2001; Hayati ve Caniago, 2012; Gul ve diğ., 2018; Dirisu ve diğ., 2018).

Araştırmanın sonuçlarına göre, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır. Buna bağlamda, örgütlerinden ve yaptıkları işten tatmin olan bireyler, bağlı buldukları örgütten ve yaptıkları işten ayrılmayı daha az düşünmektedirler. Çünkü işlerinden duydukları memnuniyet onları bağlı buldukları örgüt için çalışmaya devam etmeleri için motive etmektedir (March ve Simon, 1958). Bu bulgu, literatürdeki önceki çalışmaları destekler niteliktedir (Adayemo ve Afolabi (2007; Chovwen ve diğ., (2014; Blacksburg, 2007).

Araştırmanın literatüre en özgün katkı kısmını oluşturan, azim olgusunun algılanan örgütsel destek ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide aracılık rolünün incelenmesidir. Çünkü azim olgusu, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına karşın, 21.yy'ın başlarına kadar akademik anlamlı kavramsallaştırılmamış ve ele alınmamıştır. 2008 yılında Duckworth'un kavramsallaştırmasıyla, akademik camianın dikkatini çeken azim olgusu, yönetim ve örgütsel davranış alanında ise 2010'lu yılların başında kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel davranış alanında çok yeni kullanılan bir

kavram olmasından dolayı yeterince incelenememiş ve önemi yeterince anlaşılamamıştır. Bu bağlamda, literatür temelinde hazırlanan araştırma modeli çerçevesinde, azim olgusunun, algılanan örgütsel destek ile örgütsel çıktı olarak kabul edilen iş tatmini arasındaki ilişki aracı rolü incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, azim olgusu, algılanan örgütsel destek ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide aracı rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Aracılık rolünün derecesine ilişkin yapılan kontroller, kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir. Azim olgusunun her iki boyutu dahilinde yapılan analizlerde de benzer şekilde, algılanan örgütsel destek ile örgütsel çıktılar arasında aracı rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Aracılık derecesinin kısmi olduğu saptanmıştır. Araştırmanın sonuçları, literatüre özgün birer katkı olarak sunulmaktadır.

Öneriler

Bu bölümde, çalışmanın sonuçları bağlamında, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu bağlamda, uygulayıcılar açısından bireylerin azim düzeyleri ile örgütten sağladıkları destek arasında bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla, örgütler çalışanlarını destekledikleri ölçüde bireylerin azim duygularını harekete geçirerek daha olumlu sonuçlar elde edebilmektedir. Bununla birlikte, aynı şekilde, örgütler çalışanlarını destekledikleri ölçüde, çalışanlar işlerinden tatmin olmaktadır. Bu bağlamda, örgütler çalışanlarını destekleyerek, onların azim ve iş tatmini gibi olumlu duygularını arttırabilirler. Çünkü azim düzeyi yüksek bireyler, işlerinden daha fazla tatmin olmakta ve netice itibari ile daha iyi iş performansı sergilemekte, işlerinden ayrılmayı daha az düşünmektedirler.

Araştırma ile ilgili kısıtlar araştırmanın ilk bölümlerinde ele alınmış ve açıklanmıştır. Araştırmacılar tarafından, çalışmanın ilk kısmında sunulan sınırlılıklara dikkat edilmesi, araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesinde önemli katkı sağlanabilecektir. Bununla birlikte, önceki bölümlerde yer verilen, azim kavramı ile ilgili teoriler, sadece azim kavramını açıklamada değil, azim ile benzer özellikleri barındıran yapıların açıklanmasında da kullanılmaktadır. Literatürde farklı çalışmalar teorilere her ne kadar atıfta bulunmuş olsalar da bu teorileri bir arada alan kaynak bulunmamaktadır. Bu teoriler, çok kapsamlı şekilde listelenmemekte olup, bundan sonraki azim ile alakalı çalışmalar bu teorileri genişleterek daha kapsamlı incelemeleri, azim kavramının teorik altyapısının güçlenmesine olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

- Aamodt, R. (2016). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*, 8th ed., Belmont, CA: Wadsworth
- Abd Ghani, N. A., & Hussin, T. A. B. S. R. (2009). Antecedents of perceived organizational support. *Canadian Social Science*, 5(6), 121-130.
- Addae, H. M., Parboteeah, K. P., & Davis, E. E. (2006). Organizational commitment and intentions to quit: An examination of the moderating effects of psychological contract breach in Trinidad and Tobago. *International journal of organizational analysis*. 14(3), 225-238.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, D.G., Shore, L.M. & Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, W. & Gilmore, H. L. (1993). *What managers do*. USA: Amacom.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International journal of selection and assessment*, 7(2), 97-111.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(4), 347-366.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491- 509.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.
- Awases, M. H., Bezuidenhout, M. C., & Roos, J. H. (2013). Factors affecting the performance of professional nurses in Namibia. *curationis*, 36(1), 1-8.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of business and psychology*, 27(2), 123-147.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bartels, J. (2006). Organizational identification and communication: employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. Unpublished doctoral thesis. University of Twente, The Netherlands.
- Bartels, J., Pruyn, A., & de Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 113-128.

- Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Beheshtifar, M., Ali-Nezhad, H., & Nekoie-Moghadam, M. (2012). Investigation of perceived organizational support on employees' positive attitudes toward work. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, 4(8), 432-442.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of retailing*, 78(2), 131-146.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British journal of social psychology*, 39(4), 555-577.
- Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Marmara University.
- Bhanthumnavin, D. (2001). Supervisory social support and the multi-level performance in Thai health centers. University of Minnesota.
- Billing, M. (1987). *Arguing and Thinking: A Rhetorical Approach to Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York:Wiley.
- Bobbio, A., & Manganelli, A. M. (2015). Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1180-1192.
- Boen, F., Vanbeselaere, N., & Cool, M. (2006). Group status as a determinant of organizational identification after a takeover: A social identity perspective. *Group processes & intergroup relations*, 9(4), 547-560.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Bridger, R. S., & Brasher, K. (2011). Cognitive Task Demands, Self-Control Demands and the Mental Well-Being of Office Workers. *Ergonomics*, 54(9), 830-9. doi:10.1080/00140139.2011.596948
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 73(2), 139.

- Browne M. W., Cudeck, R., (1992), "Alternative Ways of Assessing Model Fit", In Eds. Bollen Kenneth A, Long Scott J, Testing Structural Equation Models, Beverly Hills, CA: Sage, 136–62.
- Burgess, S. (1998). Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review*, 121(7), 55-58.
- Burke, R. J. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *International journal of sociology and social policy. Business Studies*, 23, 499-531.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring and nursing staff well-being: The role of perceived hospital and union support. *Anxiety, stress and coping*, 14(1), 93-115.
- Burke, R.J., 2003. Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23, 129-157.
- Butt, H. S., Khan, F., Rasli, A. B. M., & Iqbal, M. J. (2012). Impact of work and physical environment on hospital nurses commitment. *Int J Eco Res*, 3, 33-43.
- Buttigieg, S. C., & West, M. A. (2013). Senior management leadership, social support, job design and stressor-to-strain relationships in hospital practice. *Journal of Health Organization and Management*.
- Büyükyılmaz, O. (2013). Akademik personel açısından psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi. Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükyılmaz, O., & Çakmak, A. F. (2014). İlişkisel ve İşlemsel Psikolojik Sözleşmede Algılanan İhlalin İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4).
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With Amos: Basic Concepts, Applications, And Programming*. Routledge.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D. ve Klesh, J. R. (1983) "The Michigan Organizational Assessment Survey: Conceptualization and Instrumentation" Seashore, et al. (eds.) *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, New York, Wiley Interstice.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 3570, 35-70.

- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1991). Negative affectivity as the underlying cause of correlations between stressors and strains. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 398.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 457-470.
- Chiang, C.F. & Hsieh, T.S. 2012. The Impact of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance. The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior, 31:180-190.
- Cochrum-Nguyen, F. L. (2013). Predicting Job Performance And Job Satisfaction: An Examination Of The Five-Factor Model Of Personality, Polychronicity, And Role Overload. Unpublished Master's thesis). San Diego State University, San Diego, CA.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington.
- Credé, M., Tynan, M. C., & Harms, P. D. (2017). Much ado about grit: A meta-analytic synthesis of the grit literature. *Journal of Personality and social Psychology*, 113(3), 492.
- Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2012). The level of job satisfaction in public sector: A survey study in the province of Ağrı, eastern Anatolia, Turkey. *Economics and Management*, 17(2), 712-718.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin GĞgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

- Daniels, K., & Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*, 50(5), 304-309.
- Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 69–78.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Dawson, A. J., Stasa, H., Roche, M. A., Homer, C. S., & Duffield, C. (2014). Nursing churn and turnover in Australian hospitals: nurses perceptions and suggestions for supportive strategies. *BMC nursing*, 13(1), 1-10.
- De Cremer, D., van Dijke, M., & Bos, A. R. (2006). Leader's procedural justice affecting identification and trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (7), 554–565.
- De Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- DeConinck, J.B., & Johnson, J.T. (2013). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 335-350.
- Dehaghi, M. R., & Rouhani, A. (2014). Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with regards to Employees' Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 903-908.
- DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public-and private-sector employees. *The American Review of Public Administration*, 26(3), 327-343.
- Diaz-Serrano, L., & Cabral Vieira, J. A. (2005). Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries. *Higher Pay and Job Satisfaction within the European Union: Empirical Evidence from Fourteen Countries (April 2005)*.
- Dion, M. J. (2006). The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses. University of Connecticut.

- Dirisu, J., Worlu, R., Osibanjo, A., Salau, O., Borishade, T., Meninwa, S., & Atolagbe, T. (2018). An integrated dataset on organisational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry. *Data in brief*, 19, 317-321.
- Doğru, Ç. (2019). The Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange on Contextual Performance: A Study in the Banking Sector. In *Handbook of Research on Contemporary Approaches in Management and Organizational Strategy* (pp. 18-35). IGI Global.
- Doruk, E. K. (2015). İknanın sosyal psikolojisi - Temel kavramlar ve kuramlarıyla. İstanbul: Derin Yayınları.
- Dow, K.S., & Taylor, G.S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. (2009). Development and validation of the Short Grit Scale (GRIT-S). *Journal of Personality Assessment*, 91(2), 166-174.
- Duckworth, A. L., Kirby, T. A., Tsukayama, E., Berstein, H., & Ericsson, K. A. (2011). Deliberate practice spells success: Why grittier competitors triumph at the National Spelling Bee. *Social psychological and personality science*, 2(2), 174-181.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), 1087.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of co-worker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. and Lynch, P. (1997), "Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 5, pp. 812-820.

- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. 2011. Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. Washington, DC: American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-9.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, (7), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkel, B.; Lynch, P. D.; Rhoades, L. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 86, 2(2001), pp. 42-51.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H., & Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *The Journal of Social and Economic Research*, 14(27), 75–96.
- Erdogan, B. and Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader–member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2): 321-330
- Ewen, R. B., Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of applied psychology*, 50(6), 544.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and Finance*, 11, 122-129.
- Feldman, D. C., & Tompson, H. B. (1993). Expatriation, repatriation, and domestic geographical relocation: An empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 507-529.

- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 753-777.
- Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American sociological review*, 16(1), 14-21.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X., & Wang, L. (2013). Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital. *Public health*, 127(10), 946-951.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics*, 124(2), 339-349.
- Fuller, J. B., Marler, L., Hester, K., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Construed external image and organizational identification: A test of the moderating influence of need for self-esteem. *The Journal of Social Psychology*, 146(6), 701-716.
- Gabel Shemueli, R., Dolan, S. L., Suárez Ceretti, A., & Nunez del Prado, P. (2016). Burnout and engagement as mediators in the relationship between work characteristics and turnover intentions across two Ibero-American nations. *Stress and Health*, 32(5), 597-606.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel psychology*, 61(2), 227-271.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Graham, S., & Weiner B. (n.d.). *Theories and Principles of Motivation*. National Science Motivation. 63-84.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Greenberg J (1990) *Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow*. *J. Management*. 16, 399-432.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 517-533.
- Grote, D., & Grote, R. C. (2011). *How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right*. Harvard Business Press.
- Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., & Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal*, 4(1), 68-83.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014), *Multivariate Data Analysis*, Essex: Pearson Education Limited.
- Hall, D. T., & Schneider, B. (1972, August). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 159-161). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 176-190.
- Hampton Gerald, M., & Hampton Dorothee, L. (2004). Relationship of Professionalism, Rewards, Market Orientation and Job Satisfaction among Medical Professionals The case of Certified Nurse-Midwives. *Science Direct: Journal of Business Research*, 57.
- Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(3), 159.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Haslam, S.A. (2001), *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London: Sage.

- Hayati, K., & Caniogo, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106.
- He, H., Pham, H. Q., Baruch, Y., & Zhu, W. (2014). Perceived organizational support and organizational identification: Joint moderating effects of employee exchange ideology and employee investment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2772-2795.
- He, Hongwei, Weiyue Wang, Weichun Zhu, and Lloyd Harris. (2015). "Service Workers' Job Performance: The Roles of Personality Traits, Organizational Identification, and Customer Orientation." *European Journal of Marketing*, 49(11/12), 1751-1776.
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of management journal*, 52(3), 506-526.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122.
- Hobfoll, S. E., & Lerman, M. (1989). Predicting receipt of social support: A longitudinal study of parents' reactions to their child's illness. *Health psychology*, 8(1), 61.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489.
- Hogg, M. A. 2001. Self-categorization and subjective uncertainty resolution: Cognitive and motivational facets of social identity and group membership. In J. P. Forgas, K. D. Williams, & L. Wheeler (Eds.), *The social mind: Cognitive and motivational aspects of interpersonal behavior*: 323–349. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication theory*, 16(1), 7-30.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.

- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831.
- Hom, P.W., Lee, T.W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*. 102(3), 530–545.
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795-812.
- Hong, T.T & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*. Vol.16, No. 1 p.p 73-94. January 2011
- Howes, J. C., Cropanzano, R., Grandey, A. A., & Mohler, C. J. (2000). Who is supporting whom?: Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5(2), 207-223.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.E. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hu, L. T., Bentler P. M., (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Hulin, C., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233–250.

- Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. (2007). Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50(4), 953-968.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159-174.
- Ion, A., Mindu, A., & Gorbănescu, A. (2017). Grit in the workplace: Hype or ripe? *Personality and Individual Differences*, 111, 163-168.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (2017). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal*. 36, 951-995
- Javed, M., Rafiq, M., Ahmed, M., & Khan, M. (2012). Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(1), 348–363.
- Jenkins, J. M. (1993). Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 83-91.
- Jeong, J. Y., Seo, Y. S., Choi, J. H., Kim, S. H., Lee, M. S., Hong, S. H., ... & Park, D. E. (2019). The influence of grit on turnover intention of university hospital nurses: the mediating effect of job involvement. *Journal of Korean academy of nursing*, 49(2), 181-190.
- Jin, M. H., & Lee, M. Y. (2012). The Effects of Autonomy, Experience, and Person-Organization Fit on Job Satisfaction: The Case of Public Sector. *The International Journal of Social Sciences*, 6(1), 18–44.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M., & Black, W. C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-344.
- 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(3), 376.
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.
- Kahya, E. (2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. *International journal of industrial ergonomics*, 37(6), 515-523.

- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.
- Kaya, B. (2012). Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış YL Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Antalya
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi. *Nosyon: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, (1), 31-45.
- Khurram, S. (2009). Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences Proposing and Testing a Model in a Public Sector University of Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 16(1).
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kitapçı, H., Sezen, N. D. Ç., Kitapçı, H., Çakar, N. D., & Sezen, B. (2005). The combined effects of trust and employee identification on intention to quit. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), 33-41.
- Kline, R. B., (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, NY: Guilford Press.
- Kline, R. B. (2016). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*. New York, NY, US.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived organizational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1016-1022.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Kuşlivan, Z., & Kuşlivan, S. (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 183-203.
- Lambert, E. G. (2006). I want to leave: A test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57-83.

- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Landy, F. J. (1978). An opponent process theory of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 533.
- Laurie, J. M. (2005). *Management and organizational behavior*. Essex: Pearson Education Limited, 282.
- Lee, A. (2012). Multiple performance measures use and job-related tension in the Indonesian higher education sector: the effect of leadership orientations use and organizational culture (Doctoral dissertation, Curtin University).
- Lee, C., An, M., & Noh, Y. (2012). The social dimension of service workers' job satisfaction: The perspective of flight attendants. *Journal of Service Science and Management*, 5(02), 160.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: Between man and relationship organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- Lipponen, J. (2001). *Organizational identification: Antecedents and consequences of identifications in a shipyard context*. Helsinki, Finland: Department of Social Psychology, University of Helsinki.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A., Fitzpatrick, W., & White, F. M. (1983). Job satisfaction and role clarity among university and college faculty. *The Review of Higher Education*, 6(4), 343-365.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63-78). Chicago: Rand McNally.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Long, C. S., Jusoh, A., Ajagbe, M. A., & Ghee, L. C. (2013). A review on job stressor in the perspective of health care industry. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(3), 81-86.

- Luo, X., Zhang, Y., Peng, J., Xu, H., & Yu, W. (2008). Impeller inlet geometry effect on performance improvement for centrifugal pumps. *Journal of mechanical science and technology*, 22(10), 1971-1976.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour* (7th ed., pp. 113–198). McGraw-Hill, Inc.
- MacMillan, C. (2012). *The Effects of Physical Work Environment Satisfaction and Shared Workspace Characteristics on Employee Behaviors Toward Their Organization: Using Environmental Control as a Mediator*. The University of Waikato.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel psychology*, 48(2), 309-333.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management journal*, 47(4), 566-582.
- March, J., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. (Vol. 9). New York: Wiley.
- Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & De Zanet, F. (2013). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. *Group & Organization Management*, 38(1), 68-100.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (2013). A social psychological analysis. *Social Psychology of Health and Illness*, 227.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Masvaure, P., & Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-499.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Meriac, J. P., Slifka, J. S., & LaBat, L. R. (2015). Work ethic and grit: An examination of empirical redundancy. *Personality and Individual Differences*, 86, 401-405.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Meyer J and Allen N (1997), “Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application”, Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Miao, R., & Kim, H. G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 3(02), 257.
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477-493.
- Mihajlović, I., Živković, Ž., Prvulović, S., Štrbac, N., & Živković, D. (2008). Factors influencing job satisfaction in transitional economies. *Journal of General Management*, 34(2), 71-87.
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small business economics*, 40(3), 651-670.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly*, 13(4), 626-658.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408.
- Mohamad Hajari, F. H. (2020). Job performance in the Malaysian Public Service: the roles of job demands-resources and subjective Wellbeing (Doctoral dissertation, University of Nottingham).
- Moksness, L. (2014). Verbal measure, or graphic measure, or both? Psychometric study of organizational identification (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet).
- Molm, L. D. (2010). The structure of reciprocity. *Social psychology quarterly*, 73(2), 119-131.
- Monnastes, S.N. (2010). Perceived Organizational support and counterproductive work behaviour: How personality moderates the relationship. Master Dissertation. San José State University, California.
- Morgan, G., Leech, N., Gloeckner, Gene W., & Barret, K. (2011). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation (4th Edition b.)*. New York: Routledge Taylor ve Francis Group.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mrayyan, M. T., & Al-Faouri, I. (2008, January). Career commitment and job performance of Jordanian nurses. In *Nursing forum* (Vol. 43, No. 1, pp. 24-37). Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.

- Muda, I., Rafiki, A. & Harahap, M. R. (2014). "Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia", *International Journal of Business and Social Science*, 5(2),73-80.
- Mueller, C.W., McCloskey, J.C., 1990b. Nurses' job satisfaction: a proposed measure. *Nursing Research* 39 (2), 113–117.
- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- Nauman, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 113-127.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976.
- Ngo, H. Y., Loi, R., Foley, S., Zheng, X., & Zhang, L. (2013). Perceptions of organizational context and job attitudes: The mediating effect of organizational identification. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 149-168.
- Nielsen, S. K. (2006). "A Multi-Source Model of Perceived Organizational Support and Performance", *Journal of Organizational Psychology*, 14/2, 78-92.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3 rd Ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of applied Psychology*, 65(5), 559.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Orpen, C., 1994. The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and jobperformance. *The Journal of Social Psychology* 134 (3), 407.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963.
- Ouwerkerk, J. W., Ellemers, N., & De Gilder, D. (1999). Group commitment and individual effort in experimental and organizational contexts.
- Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73-80.

- Pack, S. M. (2005). Antecedents and consequences of perceived organizational support for NCAA athletic administrators (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Patchen, M. (1970). "Participation, achievement, and involvement on the job." (1970).
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609
- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in organizations*, 24(3), 171-207.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model for turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565.
- Price, R. G., & Spiro, R. G. (1977). Studies on the metabolism of the renal glomerular basement membrane. Turnover measurements in the rat with the use of radiolabeled amino acids. *Journal of Biological Chemistry*, 252(23), 8597-8602.
- Reade, C. (2001a) Antecedents of Organizational Identification in Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment to the Local Subsidiary and the Global Organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12: 1269-91.
- Reade, C. (2001b). Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12(3), 405-424.
- Reed, A. J., Schmitz, D., Baker, E., Nukui, A., & Epperly, T. (2012). Association of "grit" and satisfaction in rural and nonrural doctors. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 25(6), 832-839.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62(10), 1027-1030.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 27–48). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A polycapturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.
- Saner, T., & Eyupoglu, S. Z. (2015). The job satisfaction of bank employees in North Cyprus. *Procedia economics and finance*, 23, 1457-1460.
- Sarıçam, H., Çelik, İ. ve Oğuz, A. (2016). Kısa azim (sebat) ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 5(2), 927-935.
- Sass, J. S., & Canary, D. J. (1991). Organizational commitment and identification: An examination of conceptual and operational convergence. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 55(3), 275-293.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H., (2003), “Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures”, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schneider, B., Hall, D. T., & Nygren, H. T. (1971). Self image and job characteristics as correlates of changing organizational identification. *Human Relations*, 24(5), 397-416.

- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, 25(1), 43-62.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shamir, B., & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 115-123.
- Sharma, V., & Sharma, J. (2015). Job satisfaction and job performance: Linkages in real world. *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 2(2), 37-44.
- Shaw, J. D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of positive affect. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 242-244.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Johnson, J. L., & Lockhart, D. E. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4), 594-606.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, 149, 164.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?. *Journal of organizational behavior*, 33(7), 910-924.
- Shoss, M.K., Eisenberger, R., Restubog, S.D. & Zagenczyk, T.J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
- Sığırı, Ü., & Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 130-154.
- Siggins, J. A. (1992). Job satisfaction and performance in a changing environment. (*Managing HumanResources in Research Libraries*). *Library Trends*, 41(2), 299-316.

- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time?. *Journal of business research*, 65(5), 609-616.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346-360.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes. Oregon Univ Eugene Graduate School of Management and Business.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes. Oregon Univ Eugene Graduate School of Management and Business, 3:235-281.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 251-270.

- Suliman, A. M. (2001). Work performance: is it one thing or many things? The multidimensionality of performance in a Middle Eastern context. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1049-1061.
- Sypniewska, B. (2013). 'Evaluation of factors influencing job satisfaction'. *Contemporary Economics*, 8 (1): 57-118.
- Şirin, A. F. (2009). "Analysis of relationship between job satisfaction and attitude", *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(1), 85-104.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth Edition)*. USA: Pearson Education Limited.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1985), "The social identity theory of intergroup behavior". in Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, Second Edition. Chicago: Nelson-Hall, pp. 7-24.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social science information*, 13(2), 65-93.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203.
- Tekin, G., Görgülü, B.(2018). Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini, *Social Sciences Studies Journal*, 4 ,17,pp.1559-1566, ISSN:2587-1587.
- Terzioglu, F., Temel, S., & Uslu Sahan, F. (2016). Factors affecting performance and productivity of nurses: professional attitude, organisational justice, organisational culture and mobbing. *Journal of nursing management*, 24(6), 735-744.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Thompson, D.P. (1993). Job satisfaction: A synthesis of research in the Educational Administration Quartely (Doctoral dissertation, Texas A&M University, 1993). Dissertation Abstracts International, 54, 2838.
- Tokgöz, E., ve Seymen, O, A. (2013), Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. Öneri. 10(39), 61-76.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. The journal of abnormal and social psychology, 38(2), 141.
- Tummers, L. G., Groeneveld, S. M., & Lankhaar, M. (2013). Why do nurses intend to leave their organization? A large-scale analysis in long-term care. Journal of advanced nursing, 69(12), 2826-2838.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Ed.), Advances in group processes: Theory and research (Vol. 2, pp. 77-122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). Rediscovering the social group: A self-categorization theory. Basil Blackwell.
- Türe, A., & Yıldırım, A. (2018). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik ve Güvenirliği. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi, 5(1), 9-18.
- Tüzün, İ. K. and Çağlar, İ. (2009), Investigating the antecedents of organizational identification, Journal of Doğuş University, 10 (2), pp.284-293.
- Vainio, M. M., & Daukantaitė, D. (2016). Grit and different aspects of well-being: Direct and indirect relationships via sense of coherence and authenticity. Journal of Happiness Studies, 17(5), 2119-2147.
- Van der Lingen, E., Chen, J. Y., Lourens, R., & Armstrong, A. (2018). Towards a new model of grit within a cognitive-affective framework of self-regulation. South African Journal of Business Management, 49(1), 1-8.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. International Journal of Management Reviews, 3(4), 265-283.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. British journal of management, 15(4), 351-360.

- Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of management*, 17(S1), S69-S79.
- Van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 77(2), 171-191.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O., & Tissington, P. A. (2005). To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 131(3), 189-218.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in organizational behavior*, 25, 243-295.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 137-147.
- Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational medicine*, 53(3), 191-200.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of applied psychology*, 85(4), 526.
- Vora, D., & Kostova, T. (2007). A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(3), 327-350.
- Vora, D., Kostova, T., & Roth, K. (2007). Roles of subsidiary managers in multinational corporations: The effect of dual organizational identification. *Management international review*, 47(4), 595-620.
- Vroom, V. R. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964
- Wann-Yih, W., & Haik, S. (2011). The Impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel

industry. The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting, Taipei, Taiwan, July 12-16.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of management*, 27(2), 141-162.
- Weisskirch, R. S. (2018). Grit, self-esteem, learning strategies and attitudes and estimated and achieved course grades among college students. *Current Psychology*, 37(1), 21-27.
- Whitfield, M., & Cachia, M. (2015). How does workplace stress affect job performance? An employee's perspective. *New Vistas*, 3(2), 28–33.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization science*, 10(6), 777-790.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Meyer, D. G. (2004). State and trait correlates of job performance: A tale of two perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 18(3), 365-383.
- Yang, S. B., Brown G. C., & Moon, B. (2011). Factors Leading to Corrections Officers' Job Satisfaction. *Public Personnel Management*, 40(4), 359-369.
- Yeltan, A. (2007). Effect of Coaching on Job Satisfaction. Marmara University.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology*, 18, 459-482.
- Yılmaz, E. (2014). Duygusal Emeğin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Rolü, (Yayınlanmamış YL Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and occupations*, 29(1), 97-124.
- Zagenczyk, T. J. (2006). A social influence analysis of perceived organizational support (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).

- Zaim, S; Turyilmoz, A;Ucar, B & Akkas, Oguz (2010). Measuring Customer Satisfaction in Turks Telecom Company Using Structural Equation Modeling Technique. *Journal of Global Strategic Management*. 7, 89-99.
- Zhang, Y., Farh, J. L., & Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 422-446.
- Ziapour, A., Khatony, A., Kianipour, N., & Jafary, F. (2015). Identification and analysis of labor productivity components based on achieve model (case study: Staff of Kermanshah university of medical sciences). *Global journal of health science*, 7(1), 315.

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Mobley'in işten ayrılma süreci modeli.....	62
Tablo 2: Katılımcılara ait demografik özellikler	68
Tablo 3: Bankacılık sektöründe çalışma süresi.....	69
Tablo 4: Katılımcıların şu an çalıştığı bankada çalışma süresi.....	69
Tablo 5: Katılımcıların görev yaptığı pozisyon	70
Tablo 6: Faktörlere ilişkin betimleyici istatistikler	71
Tablo 7: Normallik dağılım testi sonuçları	72
Tablo 8: Uyum iyiliği kriterleri.....	73
Tablo 9: Literatür temelli uyum iyiliği değerleri	74
Tablo 10: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	74
Tablo 11: Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri	75
Tablo 12: Güvenilirlik analizi (cronbach's alpha) sonuçları	76
Tablo 13: Yol analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri.....	78
Tablo 14: Yol analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri.....	79
Tablo 15: Azmin, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki aracı rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları	81
Tablo 16: İlgide tutarlılığın, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki aracı rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları	83
Tablo 17: Gayrette ısrarın, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki aracı rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları	84
Tablo 18: Hipotez testlerinin özeti.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Birinci Modeli.....	21
Şekil 2: Araştırmanın İkinci Modeli.....	21
Şekil 3: Birinci modele ait yol analizine ilişkin bulgular.....	77
Şekil 4: İkinci modele ait yol analizine ilişkin bulgular.....	79
Şekil 5: Birinci modele ilişkin aracılık etkisi	82
Şekil 6: İlgide tutarlılığın, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki aracı rolü	84
Şekil 7: Gayrette Israrın, Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini Arasındaki Aracı Rolü.....	85

EKLER

Ek 1: Anket Formu

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.				
Çalıştığım kurum mutluluğuma gerçekten önem verir.					
Çalıştığım kurum amaçlarıma ve değerlerime saygı gösterir.					
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman için yardıma hazırdır.					
Çalıştığım kurumun istemeden yaptığım bir hatayı kolaylıkla bağışlayacağını düşünüyorum					
Fırsat bulduğu takdirde çalıştığım kurumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.					
Çalıştığım kurumun beni umursamadığını düşünüyorum.					
Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda çalıştığım kurumun bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.					
Sık sık bir hedef belirlerim, ancak daha sonra farklı bir hedef peşinde koşarım					
Belli bir fikir veya projeye kısa süreliğine odaklanırım ancak daha sonra buna ilgim azalır.					
Birkaç aydan fazla süren projelere odaklanmakta güçlük çekerim.					
Yeni fikir ve projeler beni bazen önceki fikirlerden uzaklaştırır.					
Başladığım işi bitiririm.					
Aksilikler beni vazgeçirmezler.					
Gayretliyimdir.					
Çalışkanımdır.					
Genel olarak işimden memnunuz.					
Genel olarak işimi seviyorum.					
Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum.					
İşimden zevk alıyorum.					
İşime karşı ilgimi kaybediyorum.					
Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.					
Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.					
Çalıştığım kurumdan bahsederken, "onlar" değil, "biz" diye konuşurum.					
Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.					
Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim.					
Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım					

İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir bankada çalışmak için iş arıyor olacağım.					
Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir bankada çalışıyor olacağım.					
Çalıştığım bankadan ayrılmayı sık sık düşünüyorum.					

Cinsiyetiniz					
<input type="checkbox"/> Kadın			<input type="checkbox"/> Erkek		
Yaşınız:.....					
Eğitim Düzeyiniz					
<input type="checkbox"/> Ön Lisans ve Altı		<input type="checkbox"/> Lisans		<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans ve Üzeri	
Kaç Yıldır Bankacılık Sektöründe Çalışıyorsunuz ?					
<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 16-20 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 21-25 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 25 Yıl ve Üzeri
Şu an Çalıştığınız Bankada Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz ?					
<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 6-10 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 11-15 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 16-20 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 21-25 Yıl Arası	<input type="checkbox"/> 25 Yıl ve Üzeri
Hangi Birimde Görev Yapıyorsunuz?					
<input type="checkbox"/> Operasyon		<input type="checkbox"/> Bireysel		<input type="checkbox"/> KOBİ	
<input type="checkbox"/> Diğer					
Hangi Pozisyonda Görev Yapıyorsunuz?					
<input type="checkbox"/> Gişe Personeli	<input type="checkbox"/> Müşteri Temsilcisi	<input type="checkbox"/> Servis Görevlisi	<input type="checkbox"/> Servis Yetkilisi	<input type="checkbox"/> Uzman Yardımcısı	
<input type="checkbox"/> Uzman	<input type="checkbox"/> Müfettiş Yardımcısı	<input type="checkbox"/> Müfettiş	<input type="checkbox"/> Yönetici Yardımcısı	<input type="checkbox"/> Yönetici	<input type="checkbox"/> Diğer
Aylık Geliriniz					
<input type="checkbox"/> 8.500-14.999 TL		<input type="checkbox"/> 15.000-34.999 TL		<input type="checkbox"/> 35.000 TL ve Üzeri	

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet ŞENEL, 2011 yılında Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazandı ve 1 yıl hazırlık eğitimi alarak, hazırlık dahil 2016 yılında mezun oldu. Aynı yıl, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı ve 2018 yılında Onur Öğrencisi olarak mezun oldu. 2020 yılında Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim dalında doktora eğitimine başladı.