

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞE YABANCILAŞMAYA
ETKİSİNDE ÖZNEL KARIYER BAŞARISI VE PSİKOLOJİK
GÜVENİN ROLÜ

HAZIRLAYAN

Mehmet Hakan DURUKAN

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŐMANI

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

ANKARA-2024

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 26/06/2024

Öğrencinin Adı, Soyadı: Mehmet Hakan DURUKAN

Öğrencinin Numarası: 22020003

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Tez Başlığı: Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısı ve psikolojik güvenin rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 192 sayfalık kısmına ilişkin, 26/06/2024 tarihinde tez danışmanım tarafından turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 13' dür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 26/06/2024

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

TEŞEKKÜR

Doktora tez süreci boyunca tezime katı sunarak her türlü konuda beni teşvik eden ve deneyimleriyle yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. H. Nejat Basım ve tez izleme komitesinde değerli desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Mehmet Çakar ve Doç. Dr. Rahime Dilek Koçak hocalarıma çok teşekkür ederim.

Her türlü destekleri için ve zor zamanlarda yardımlarını esirgemeyen sevgili eşime, anneme, babam ve kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tezimi onlara ve sevgili oğlumuz Barış'a ithaf ediyorum.

ÖZET

Mehmet Hakan DURUKAN, Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılığa etkisinde öznel kariyer başarısı ve psikolojik güvenin rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2024

Bu çalışmada, çalışanların iş yaşamında zaman içerisinde karşılaştıkları zorluklar ve istenmeyen durumlarla beraber kendini gösteren işe yabancılığa kavramı ele alınmıştır. Değişkenler arasında kurulan bu ilişki 415 işgörenden toplanan veriler SPSS 25.0, AMOS 20.0 ve PROCESS 3.5.3 yazılımları kullanılarak yapılan korelasyon, doğrulayıcı faktör, regresyon analizleri ile test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda algılanan yönetici desteğinin işe yabancılığa etkisinin ters yönde ve anlamlı olduğu görülmüştür. Bireysel değişkenlerden öznel kariyer başarısı kavramı, kişinin kendini öznel olarak kariyerinde başarılı görüp görmesiyle alakalı olup, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılığa etkisinde aracı bir role sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu fikirden yola çıkarak bireyin öznel kariyer başarısı algısının işe yabancılığa etkisi gözlemlenmiş ve ters yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya konulmuştur. Buna ek olarak öznel kariyer başarısı algılanan yönetici desteği ve işe yabancılığa arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünü üstlenmiştir. Son olarak bireyin psikolojik dünyasında kendine duyduğu güven ve bu güvenin işyerindeki yansımaları da, bu araştırmanın konusu içine dâhil edilerek bu değişkenlerin bir bütünsel model çerçevesinde birbirleriyle olan ilişkisini ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda psikolojik güvenin, algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olduğu ancak, öznel kariyer başarısı ve işe yabancılığa arasındaki ilişkide herhangi bir düzenleyicilik etkisine sahip olmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde algılanan yönetici desteği ve işe yabancılığa arasındaki ilişkide de herhangi bir düzenleyicilik rolünün olmadığı görülmüştür. Bu araştırma, örgütler açısından oldukça değerli olan işgörendenlerin işe yabancılığa davranışına etkisini araştırma amacıyla hazırlanmış olup, örgütler açısından işe alım, yetiştirme ve eğitim, işten çıkarma, verimlilik artırma, zaman ve para kaybını önleme açısından önemli bir araştırma olarak görülebilir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan yönetici desteği, işe yabancılığa, öznel kariyer başarısı, psikolojik güven

ABSTRACT

Mehmet Hakan DURUKAN, The role of subjective career success and psychological trust in the effect of perceived manager support on work alienation, Başkent University, Institute of Social Sciences, PhD Program in Business Administration, 2024

In this study, the concept of work alienation, which manifests itself with the difficulties and undesirable situations that employees encounter in their work life over time, is discussed. This relationship established between the variables, data collected from 415 employees, correlation, confirmatory factor, tested with regression analyses. As a result of the analysis, it was seen that the effect of perceived manager support on work alienation was in the opposite direction and significant. The concept of subjective career success, one of the individual variables, is related to whether the person subjectively sees himself as successful in his career, and it is thought that perceived manager support may have a mediating role in the effect of alienation from work. Based on this idea, the effect of the individual's subjective perception of career success on work alienation was observed and a negative and significant relationship was revealed. In addition, subjective career success played a partial mediator role in the relationship between perceived supervisor support and work alienation. Finally, the individual's self-confidence in his psychological world and the reflections of this confidence in the workplace were included in the subject of this research and the relationship between these variables within the framework of a holistic model was revealed. In this regard, psychological trust has a moderating role in the relationship between perceived manager support and subjective career success; However, it was found that it did not have any moderating effect on the relationship between subjective career success and work alienation. Similarly, it was found that it did not have any moderating effect on the relationship between perceived manager support and work alienation. This research was prepared to investigate the effect of work alienation behavior of employees, which is very valuable for organizations, and can be seen as an important research for organizations in terms of recruitment, training and education, dismissal, increasing productivity, and preventing loss of time and money.

Keywords: Perceived supervisor support, work alienation, subjective career success, psychological trust

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. İŞE YABANCILAŞMA	5
2.1. İş Kavramı	5
2.2. Yabancılaşma Kavramı	8
2.3. Kurationsızlık/Dışlanmışlık Kavramı.....	10
2.4. İşe Yabancılaşma Kavramı	11
2.5. İşe Yabancılaşma Alt Boyutları	14
2.5.1. Güçsüzlük	14
2.5.2. Anlamsızlık.....	15
2.5.3. Kurationsızlık	16
2.5.4. Topluma yabancılaşma	17
2.5.5. Kendine yabancılaşma.....	19
2.5.6. Güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma ile yeni model	20
2.6. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları.....	21
2.7. İşe Yabancılaşmanın Öncülleri.....	22
3. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ.....	27
3.1. Destek Kavramı.....	27
3.2. Örgütsel Destek Kavramı	28
3.3. Çalışma Arkadaşı Desteği Kavramı	29
3.4. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı	31
3.4.1. Lider-üye etkileşimi teorisi	34
3.4.2. Sosyal değişim teorisi.....	35
3.4.3. Psikolojik sözleşme teorisi.....	36
3.5. Algılanan Yönetici Desteği Boyutları	38
3.5.1. Bilgisel destek.....	38

3.5.2. Duygusal destek	39
3.5.3. Maddi destek	40
3.5.4. Kariyer desteği	41
3.6. Algılanan Yönetici Desteği Öncülleri	41
3.7. Algılanan Yönetici Desteğinin Bireysel Ve Örgütsel Sonuçları	42
4. ÖZNEL KARİYER BAŞARISI	47
4.1. Kariyer Kavramı	47
4.2. Kariyer Başarısı	48
4.3. Nesnel Kariyer Başarısı Kavramı	52
4.4. Öznel Kariyer Başarısı Kavramı	53
4.5. Öznel Kariyer Başarısı Boyutları	54
4.5.1. Tanınma	56
4.5.2. İşin anlamlılığı	56
4.5.3. Etki	58
4.5.4. İşin niteliği	59
4.5.5. Otantiklik	59
4.5.6. Kişisel yaşam	60
4.5.7. Büyüme ve gelişme	61
4.5.8. Tatmin	62
4.6. Öznel Kariyer Başarısının Sonuçları	62
4.7. Öznel Kariyer Başarısının Öncülleri	63
4.8. Algılanan Yönetici Desteği ve Öznel Kariyer Başarısı	65
4.9. Öznel Kariyer Başarısı ve İşe Yabancılaşma	67
4.10. Algılanan Yönetici Desteği- İşe Yabancılaşma etkileşiminde Öznel Kariyer Başarısı	68
5. PSİKOLOJİK GÜVEN	69
5.1. Güven Kavramı	69
5.2. Örgütsel Güven Kavramı	73
5.3. Psikolojik Güven Kavramı	75
5.4. Psikolojik Güven Boyutları	77
5.5. Psikolojik Güven Sonuçları	79
5.6. Psikolojik Güven Öncülleri	80
5.7. Algılanan Yönetici Desteği-İşe Yabancılaşma Etkileşiminde Psikolojik Güven	83

5.8. Algılanan Yönetici Desteği- Öznel Kariyer Başarısı etkileşiminde Psikolojik Güven	84
5.9. Öznel Kariyer Başarısı- İşe Yabancılaşma Etkileşiminde Psikolojik Güven	86
6. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ	88
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	88
6.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	88
6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	90
6.4. Araştırmanın Ölçüm Araçları	92
6.4.1. İşe yabancılaşma ölçeği	92
6.4.2. Algılanan yönetici desteği ölçeği.....	96
6.4.3. Öznel kariyer başarısı ölçeği.....	99
6.4.4. Psikolojik güven ölçeği.....	103
6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	106
7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR VE YORUMLAR	107
7.1. Tanımlayıcı Bulgular.....	107
7.2. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	110
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
8.1. Araştırmanın Yazına Katkısı.....	133
8.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler.....	134
8.3. Yöneticiler için Öneriler.....	135
KAYNAKLAR.....	138
EKLER	
EK 1. Anket Formu	

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1. İşe yabancılaşma tanımları.....	12
Tablo 2.2. Alanyazındaki işe yabancılaşma altboyutları.....	13
Tablo 4.1. Geleneksel ve sınırsız kariyer yaklaşımı arasındaki farklar- Kaynak: Sullivan (1999)	49
Tablo 4.2. Geleneksel ve çok yönlü kariyer yaklaşımı arasındaki farklar- Kaynak: Hall, 1976	50
Tablo 4.3. Öznel ve nesnel kariyer başarısı arasındaki- Kaynak: Nicholson ve Waal-Andrews, 2005.....	51
Tablo 4.4. Öznel kariyer başarısı alt boyutları- Kaynak: Shockley ve ark. 2015.....	55
Tablo 4.5. Öznel kariyer başarısı kriterleri- Kaynak: Heslin (2005).....	64
Tablo 5.1. Güven kavramının yazındaki tanımları.....	70
Tablo 5.2. Güven türleri- Kaynak: Lewis ve Weigert (1985)	72
Tablo 5.3. Psikolojik güven öncül, sonuç ve düzenleyici değişken ilişkileri.....	82
Tablo 6.1. Evren büyüklükleri için örneklem sayıları- Kaynak: Sekaran (2003)	90
Tablo 6.2. Demografik özellikler	91
Tablo 6.3. İşe yabancılaşma Uyum İndeks Değerleri	96
Tablo 6.4. Algılanan yönetici desteği Uyum İndeks Değerleri	98
Tablo 6.5. Öznel kariyer başarısı Uyum İndeks Değerleri.....	103
Tablo 6.6. Psikolojik güven Uyum İndeks Değerleri.....	105
Tablo 7.1. Alt boyutların korelasyon analizi.....	108
Tablo 7.2. Ana değişkenlerin korelasyon analizi	109
Tablo 7.3. Çarpıklık ve basıklık değerleri	110
Tablo 7.4. Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisini inceleyen regresyon analizi	111
Tablo 7.5. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisini inceleyen regresyon analizi.....	112
Tablo 7.6. Öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisini inceleyen regresyon analizi	114
Tablo 7.7. Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisine ilişkin analiz bulguları	116

Tablo 7.8. Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolüne ilişkin analiz bulguları.....	118
Tablo 7.9. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolüne ilişkin analiz bulguları.....	119
Tablo 7.10. Öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolüne ilişkin analiz bulguları.....	121
Tablo 8.1. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar.....	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 6.1. Araştırma Modeli	89
Şekil 6.2. Boyutları ile Birlikte Araştırma Modeli	89
Şekil 6.3. İşe Yabancılaşma Doğrulamalı Faktör Analizi	94
Şekil 6.4. Modifiye İşe Yabancılaşma Doğrulamalı Faktör Analizi	95
Şekil 6.5. Algılanan Yönetici Desteği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	97
Şekil 6.6. Modifiye Algılanan Yönetici Desteği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	98
Şekil 6.7. Öznel Kariyer Başarısı Doğrulamalı Faktör Analizi.....	101
Şekil 6.8. Modifiye Öznel Kariyer Başarısı Doğrulamalı Faktör Analizi	102
Şekil 6.9. Psikolojik Güven Doğrulamalı Faktör Analizi.....	104
Şekil 6.10. Modifiye Psikolojik Güven Doğrulamalı Faktör Analizi.....	105
Şekil 7.1. Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi.....	111
Şekil 7.2. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisi	113
Şekil 7.3. Öznel kariyer başarısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisi.....	114
Şekil 7.4. Öznel Kariyer Başarısını aracı etkisi.....	117
Şekil 7.5. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolü	120

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI	Uyum İndeksi Düzenlenmiş
AMOS	Yapısal Bileşen Analizi
ANOVA	Varyans Hesaplaması
AVE	Ayıklamış Ortalama Varyans Hesaplaması
CFI	Karşılaştırmalı Uyum Değeri
CR	Birleşik Güvenilirlik Değeri
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi Hesaplaması
GFI	Uyum İyiliği İndeksi
IFI	Artırmalı Uyum İndeksi
JD-R	İş Gerekleri-
LLCI	Alt Seviye Güven Aralığı
N	Örneklem Sayısı
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
NNFI	Normlaştırılmamış Uyum Değeri
P	Anlamlılık
PROCESS	SPSS için Aracı, Düzenleyici ve Durumsal İşlem Analiz Makrosu (A Macro for Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis for SPSS)
R ²	Belirleme Katsayısı

RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Değeri (Root Mean Square Error of Approximation)
S (s)	Standard Sapma
Sd	Serbestlik Derecesi
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
TLI	Turker-Lewis İndeksi (Turker-Lewis Index)
ULCI	Üst Seviye Güven Aralığı (Upper Level Confidence Interval)
UWES-6	Utrecht İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu
α	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach alfa)

1. GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, örgütler rakip firmalarla birçok açıdan rekabet ederek hayatta kalmaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin pazardan aldıkları pay ve çevrede bulunan diğer aktörlerle olan etkileşimleri, bu rekabetçi ortamda var olmak adına oldukça önemlidir. Öngörülemeyen ve sürekli değişen çevrede şirketler, bu çevresel faktörlere odaklanarak, rekabetçi avantajlar elde edebilir ve pazarda devamlılık sağlayabilirler. Diğer bir yönden, firmalar hayatta kalmak adına kendileri için oldukça değerli olan çalışanlarına da farklı yönlerden odaklanarak pazarda başarı elde edebilirler. Bu anlamda çalışanlar açısından işyerinde duyulan iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, algılanan örgütsel destek gibi değişkenler şirketin sürekliliği ve başarılı olması açısından önemlidir. Bu sebeple örgütler çalışanlarını olumlu anlamda desteklemekte ve işyerinde verimliliği ve performansı üst düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar.

Ancak iş yerinde yaşanan olumsuz durumlar zamanla işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tavır almasına ve istenmeyen duygular beslemesine neden olabilir. Bu duygular çalışanların yaptıkları işle arasındaki bağların giderek zayıflamasına sebep olabilirken, işgörenler işlerine duydukları bağlılıklarını kaybedebilirler. Çalışanlar açısından duygusal, bilişsel ve davranışsal anlamda etkiler gözlemlenebilir. İşgörenler, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık veya iş tatmininde azalma gibi durumlarla karşılaşabilirken, tatminsizlik yaşayan işgörenler kendilerini işten ayrılma niyetine sahip olarak veya işe yabancılaşmış olarak da dışa vurabilmektedir.

İşe yabancılaşma, işgörenlerin zamanla yaptıkları işe karşı kendilerini uzak ve yabancı hissetmeleri ve yaptıkları işle kendilerini bir bütün olarak hissetmemeleri şeklinde açıklanabilir. Bu noktada ilk olarak yabancılaşma kavramı, kişinin kendi benliğine uzaklaşması ve kopması şeklinde ilk defa Hegel (1910) tarafından ileri sürülmüştür. Yaptığı işten gün geçtikçe uzaklaşan işgören hem kendisi için hem de örgütü için istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Örgütler açısından bakıldığında, en değerli sermayeleri sayılabilecek işgörenlerin bu şekilde tutum ve davranışlar sergileyerek kendi örgütlerinden uzaklaşmaları birçok farklı faktöre bağlı olabilmektedir. Bu anlamda işe yabancılaşma kavramı, bir yandan bireyin kendi kişiliğine, tutum ve davranışlarına, duygularına veya diğer bilişsel değişkenlere bağlı olabilecekken diğer bir yönden örgütsel değişkenler olan örgüt iklimi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek veya örgütsel

bağlılık gibi kavramlardan da etkilenebilmektedir. Örgüt içinde gerçekleşen iletişim ve etkileşime dayalı olan liderlik ve yöneticilik süreci de işgörenin işyeriyle ilgili olumlu veya olumsuz fikirlerinin oluşmasında etkili olabilir. İşe yabancılaşma kavramı bu noktada, işgörenin yöneticisinden gördüğü destekten doğrudan etkilenebilir ve bu etkiyle çalışan işiyle olumlu anlamda bütünleşebilir veya işe yakınlaşabilir.

Çalışana verilen destek, örgüt tarafından işgörelere sağlanan kolaylaştırıcı aktiviteler veya çalışanların işyerinde daha rahat faaliyette bulunmaları için gösterilen yardımı ifade etmektedir. Yöneticilerin işyerinde sahip oldukları yetkiler, kaynakların dağıtımında oynadıkları rol, kural ve normların belirlenmesinde sahip oldukları haklar; iş arkadaşları veya aileden görülen desteğe kıyasla, yöneticileri bir adım öne çıkarmaktadır. İşgören tarafından algılanan yönetici desteği, çalışana verilen teşvik ve değer olarak tanımlanabilecekken; bu destek çalışanın işyerindeki tutum, davranış ve duygularını doğrudan etkilemektedir. Yöneticinin işgörelere gösterdiği destek çalışana daha çok motive edebilir ve işe tutunmasını sağlayarak işe yabancılaşmasına engel olabilir.

Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma ile olan etkileşiminde bazı örgütsel davranış değişkenlerinin de etkisi olabileceği düşünülmektedir. Çalışanın örgüte karşı gösterdiği örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık veya çalışma ortamında duyduğu iş tatmini, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde dolaylı roller üstlenebilir. Son olarak, davranış değişkenleri arasındaki ilişkiler tartışılırken işgörenin bilişsel, duygusal ve davranışsal yönleri de göz önüne alınmalıdır. Bireyin sahip olduğu kişisel, kültürel ve psikolojik özellikler çalışma hayatında bireyin başarılı olması açısından önemlidir. Bu araştırmanın konusu olan algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısı aracı bir rol üstlenebilirken bu etkileşimde çalışanın gösterdiği duygusal emek, duygusal zekâ, psikolojik sözleşme veya psikolojik sermaye gibi bireyin iç dünyasıyla ilişkili değişkenler de düzenleyici roller oynayabilir. Bu anlamda bireyin bilişsel ve psikolojik yapısıyla alakalı olan psikolojik güven kavramından da bahsetmek gereklidir.

Psikolojik güven, kişinin kendini güvenle ifade edebilmesi, kariyerinin veya imajının etkilenmesinden korkmadan görevlerini yerine getirmesi durumudur (Edmondson, 1999). Psikolojik güven diğer bir yönden, korku ve kaygı duymadan çalışmak ve özgür bir biçimde şirketin amaçları için uğraşmaktır (Kahn, 1990). Bu sebeple, örgüt içerisinde çalışanların kendine duyduğu psikolojik güven işgörelere işe yabancılaşmasının

azaltılmasına, kariyer başarısı algısına olumlu etkilerde bulunabilir. Bu yönüyle psikolojik güven bu araştırmada kurulan modeldeki etkileşim üzerinde düzenleyici etkilerde bulunabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın araştırmacılara, yönetici ve uygulayıcılara, örgütsel davranış teorisyenlerine, iş yaşamında çalışanlara faydalı olabileceği düşünülürken, zamanla işyerinde yıpranan işgörenlerin yöneticilerinden gördükleri destek ile işlerine karşı yabancılaşmaları durumunda ortaya çıkan ilişkide, öznel kariyer başarısı ve psikolojik güvenin oynadığı dolaylı rollerin derecesi ve yönüyle ilgili analizler yapılacaktır. Bu analizlerin sonuçları hakkında paylaşılan bilgilerin yazına, araştırmacılara ve yöneticilere yeni bakış açıları kazandırması beklenmektedir. Bu çalışmada bahse konu değişkenler arasındaki ilişkilerin, bütünsel olarak bir yapısal eşitlik modeli çerçevesinde tartışılması amaçlanmaktadır. Bu değerlendirmeye ek olarak algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisinin ve bireyin kendine duyduğu psikolojik güvenin düzenleyici etkisini inceleyen bir makaleye rastlanmamış olmasının bu çalışmanın değerini artıracacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, işe yabancılaşmaya ait tanımlar açıklanmış, işe yabancılaşmanın alt boyutlarına değinilmiştir. Daha sonrasında işe yabancılaşma kavramının sonuçlarından bahsedildikten sonra bu kavramı etkileyebilecek olguları daha yakından tanımak adına kavramın öncülleri incelenmiştir.

İkinci bölümde, algılanan yönetici desteği kavramı tanımlarıyla açıklanmaya çalışılmış ve bu değişkenin teorik alt yapısına değinilmiştir. Daha sonrasında algılanan yönetici desteği kavramının boyutları değerlendirilmiştir. Son olarak bu kavramın öncüllerinden ve sonuçlarından bahsedildikten sonra bölümün sonunda algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma ilişkisine aracılık edebileceği düşünülen öznel kariyer başarısı değişkenine odaklanılan bölümdür. Buna kısımda öznel kariyer başarısının ne ifade ettiğine değinilmiş, boyutlarından bahsedilmiş ve öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki ile, öznel kariyer başarısı ve algılanan yönetici desteği arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak öznel kariyer başarısının algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı rolünün ne ifade ettiği açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, psikolojik güvenden bahsedilerek, bu değişkenin altboyutları açıklanmıştır. Psikolojik güvenin, kurulan model çerçevesinde, algılanan yönetici desteği, işe yabancılaşma ve öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde, araştırmanın yöntemi ortaya konulmuştur. Daha sonrasında, araştırmanın yapılmasının amacı ve öneminden bahsedilmiş, araştırmanın modeli ile hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırma kısıtları, verilerin toplanması ve ölçüm araçları sunulmuştur. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi ile ilgili sonuçlar bu bölümün sonunda açıklanmaya çalışılmıştır.

Altıncı bölümde, veri analizi yapılarak araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu analizlerden elde edilen sonuçlara dayanarak ortaya konulan bulgular ve bu bulgulara bağlı açıklamalarla devam edilmiştir.

Yedinci bölümde son olarak, araştırma sonuçlarından, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya olan etkisinin ne gibi sonuçlar doğurabileceği, aracı değişken öznel kariyer başarısının ve düzenleyici değişken psikolojik güvenin etkilerinin açıklanması için değerlendirmeler yapılmış, araştırmacılar, işletme yöneticileri/uygulamacıları, örgütsel davranış teorisyenleri ile insan kaynakları uzmanları için yeni yaklaşımlar önerilmeye çalışılmıştır.

2. İŞE YABANCILAŞMA

İşe yabancılaşıma kavramı, bireyin sürekli değişen ve öngörülemeyen iş hayatında, zamanla yıpranması, zorluklara karşı kendini geri çekmesi ve yorgunluk ve tükenmişliğin olumsuz bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, örgütlerin çalışanlarının performans ve verimlerinin düşmesini önlemek açısından dikkatlice incelenmesi gereken bir kavram olup çalışan motivasyonu ve performansının artırılması açısından ve ek olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması açısından önemlidir (Guest, 1990; Bidwell, Won, Barbulescu ve Mollick, 2015; Kryscynski, Coff ve Campbell, 2021).

Bu çerçevede, örgütsel ekolojide hayatta kalmaya çalışan örgüt, doğal seçim altında yok olmamak adına en değerli varlığı olan ve şirketin can damarı sayılabilecek çalışanlarına yani sosyal sermayesine önem vermelidir (Wright, McMahan & McWilliams 1994; Wright, Dunford & Snell, 2001; Wright & Gardner, 2003).

Zorlu çerçe şartları altında, işgörenlerin performans, motivasyon veya verim düşüklüğünü önlemek adına işe yabancılaşıma kavramının incelenmesi ve bu bilişsel hissiyatın nasıl ortaya çıktığı, hangi etmenlerden doğrudan ve dolaylı olarak etkilendiği anlamak örgütlere ve tüm yöneticilere fayda sağlayacaktır.

İşe yabancılaşıma kavramı, bu bölümde incelenirken ilk olarak iş ve yabancılaşıma kavramlarından ayrı ayrı bahsetmek gerekmektedir. Bu kavramların kökenleri ve işe yabancılaşımayla olan ilişkisi detaylandırılacaktır. Daha sonrasında işe yabancılaşıma kavramının kavramsal tanımı, alt boyutları, sonuçları ve öncül etmenleri sunulacaktır.

2.1. İş Kavramı

İş ve yabancılaşıma kavramları teker teker el alındığında iki kavramın da açıklanmasının kolay olmadığı söylenebilecektir. İş kavramı günlük hayatta bireyin sürekli olarak yaptığı ve zamanının çoğunu geçirdiği bir olgu olsa bile, bu kavramı tanımlamak ve doğru bir çizgide açıklamak hem kültürel ve psikolojik hem de sosyolojik anlamda zordur (Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010).

Endüstri çağının ilk evrelerine bakıldığında, iş kavramının daha çok verimlilik ve değişim üzerine olduğu görülebilir. Bu anlamda ilk kavramsal tanımlamalar liberal

ekonomi teori çerçevesinde yapılmıştır. Smith (1937) tarafından ekonomi teorisi çerçevesinde şekillenen iş kavramı daha sonrasında Marx tarafından ileriye taşınmıştır (Sayer, 2005). İş ve işçi yönetimi açısından bakıldığında ise daha verimli ve daha yüksek çıktılar alındığı, rasyonel bir sisteme göre yapılan tanımlamaların ise Fayol (1916) ve Taylor (1947) tarafından ortaya sürüldüğü görülmektedir.

İş kavramı üretim, çalışma ve sermayenin varlığıyla ortaya konulan çıktılar olarak tanımlanırken bu noktadaki problemler insan sermayesi olarak düşünülmektedir (Tan, 2014). Bu çerçevede endüstrileşme aşamasında ekonomik, verimlilik ve rasyonellik açısından değerlendirilen iş kavramı teknolojiye, bilgi sistemlerindeki, ulaşımdaki ve üretim sistemlerindeki değişime ayak uyduramamıştır. Bu sebeple modern dünyanın ihtiyaçlarına uygun bir iş tanımı akademisyenler tarafından tekrar yapılmıştır.

İlk olarak, Quey (1968, s.223) tarafından iş “Gelecekte tüketilecek ekonomik ürünler veya değerler yaratarak bilinçli olarak bugünün ötesine işaret eden amaçlı zihinsel ve fiziksel insan etkinliğidir.” şeklinde ifade edilmiştir. Quey (1968) ek olarak, iş kavramının değişen sosyal hayat ve insan ihtiyaçları doğrultusunda sürekli şekilde yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini bildirmektedir.

Günümüz dünyasında teknolojiye, sosyal medyaya veya sosyal ağlara olan kolaylaşan erişim, iletişimde yaşanan çığır açıcı gelişmeler ve bilgiye hızlı erişim gibi olanaklar, çalışanın özgürlük alanını çok genişletmiş ve artık bu durum kabul edilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu düşünce ışığında, iş kavramı tek bir tanımlama altında toplanmaktan ziyade birden fazla örgütsel olguyla ilişkilendirilerek açıklanabilir (Van der Laan, Ormsby, Fergusson, McIlveen, 2023). İş kavramını anlamak, işe yabancılaşma olgusunun neden daha yüksek veya daha düşük hissedildiğinin açıklanmasına adına önem teşkil etmektedir. Bu sayede diğer örgütsel kavramlarla olan ilişkilendirmeler, işe yabancılaşmanın öncüllerini anlamak açısından da önemli olabilir.

İlk olarak iş kavramı, istihdam olgusuyla ilişkilendirilebilir. İstihdam etmek ve edilmek en basit şekilde iş kelimesinin açıklayıcısıdır. İstihdam edilme sırasında, bireyin kendi kendini yönetmesi ve kararlarını almasında tek yetkili olması da iş kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Özerk olmak bu noktada iş olgusunun ana birleşenlerinden biridir. İş ile özerk olan birey kendi kimliğini, öz değerlerini ve benliğini daha rahat ortaya

koyabilmektedir. İşin çoğu bu anlamda istihdam olgusuyla alakalı olsa da, bu tanımlama da bireyin özerkliğini gözden kaçırmamak gerekir (Van der Laan ve ark. 2023).

İşin yapıldığı alan olan işyeri de, iş kavramı açısından oldukça önemlidir. COVID-19 gibi bir salgın da göstermiştir ki, çalışma ortamı iş kavramı açısından oldukça belirleyici bir kavramdır. Organize ve verimli çalışma açısından iyi bir iş ortamının olması gerekli gözükse de artık uzaktan çalışma gibi olanaklar iş kavramının değişmesinde rol oynamaktadır. Dijital gelişmeler sayesinde gelişen uzaktan çalışma gibi durumlar ancak, işim sürdürülebileceği her yeri ve iş ile birlikte hayatın tümünü de sömürgeleştirebilmektedir (Dourish, 2006). İşgören bu çerçevede, çalışma ortamı dışındaki tüm vaktini de işine ayırmak durumunda kalarak, 7 gün 24 saat çevrimiçi çalışmaya zorlanabilmektedir. Bu durum sömürgeci bir zihniyete doğru evrilebilmektedir. Bu gibi durumlar iş kavramının tanımlanmasına katkı sağlarken bireyin işten yabancılaşmasına da etki edebilmektedir.

Freud çalışmanın temel bir insan özelliği olduğuna inanarak, çalışmayı sağlıklı bir yaşamın temel direği olarak görmektedir. Bu bağlamda iş aslında hem ekonomik hem de mental açıdan bir refah kaynağı olarak nitelendirilebilir. Duffy ve Dik (2013) günümüz çalışma hayatında somut toplum yanlısı hedeflerin, kariyer odaklı hedeflere göre daha önemli olması gerektiğini ortaya koymaktadırlar. Diğer bir deyişle Duffy ve Dik çalışmanın ve üretmenin, insan ve toplum için faydalıysa, doğru ve düzgün hedefler doğrultusunda yapılıyorsa anlamlı olduğu belirtmektedirler. Ancak günümüz endüstrisi, işi ve işçileri ekonomik kaygılara sıkışmış ve iş anlayışımızı refah kaynağı olmaktan çok toplumsal aktörler tarafından ele geçirilmiş bir nesneye evrilmiştir. Bu sebeple iş kavramının özüne dönerek tüm çalışanların ihtiyaçlarını kapsayan, iş tatminini öne çıkaran, çalışma becerisini geliştiren ve psikolojik olarak insana destek veren bir yapıya geri dönmesi, akademisyenler tarafından zaruri görülmektedir (Duffy ve Dik, 2013).

Son olarak iş kavramı, bireyin hayatını idame edebilmesi açısından ücretlendirmeye de alakalıdır. Bir dizi emek karşılığında alınan ücret ve getiri, iş kavramının ana birleşenlerinden biridir. Ancak ücretlendirme konusunda da insanın kabileyetine, mesleki kimliğine ve örgüte yaptığı katkıdan çok, işin sonuçlarıyla alakalı ortaya konulan performansa göre değerlendirme yapılmaktadır. Bu gibi durumlar da iş kavramının yabancılaşmayla olan ilişkisini güçlendirmektedir.

Özetle, Harpaz ve Fu (2017) işin, insan yaşamının temel ve önemli bir birleşeni olduğunu söylemektedirler. Blustein (2011) ise bu düşüncüyü destekleyerek, çalışmanın yaşamın merkezinde olduğunu ve insana bir amaç verdiğini ve hayatta kalmasına yardım ettiğini ifade etmektedir. Bu sebeple iş kavramı çoğu zaman istihdam, ücret, kariyer veya çalışma ortamı gibi kavramlarla ilişkilendirilse de bu kavramlarla sınırlandırılmaz. Bu gibi kavramlarla sınırlandırılması, bireyin performansında, verimliliğinde düşüslere neden olabilir ve onun yaptığı işe karşı tavrı almasını ve işinden uzaklaşmasına neden olabilir.

2.2. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma kelimesi İngilizcede alienation olarak kullanılmaktadır. Bu kelime kökenlerini Latince “alienatio” sözcüğünden almakta olup “alienare” fiili sözlük anlamıyla uzaklaşmak, çıkarmak, ayrılmak anlamlarına gelmektedir (Sarfraz, 1997). Daha ileri tarihlere bakıldığında bu kelimenin İncilde Tanrı'nın yarattığı hayata yabancılaşmak şeklinde kullanıldığı ve ek olarak Budizm ve Hinduizm dinlerinde yaratıcıya yabancılaşmak şeklinde ifade edildiği görülebilmektedir.

Yabancılaşmak insanın tüm fiziksel ve sosyal dünyadan kaçışı, bu değer ve kural sistemlerine bir baş kaldırı ve hayattan uzaklaşma olarak kendini göstermektedir. Yabancılaşma duygusu içerisinde olan birey kötü anlamda kendini hayattan soyutlayarak tüm ilişkilerine bir set çekebilir. Ancak bu durum bireyin bilinçli şekilde insanlara yabancılaşması ve Tanrı'yla daha çok yakınlaşmak amacıyla da gerçekleştirilebilir. İslam dininde riyazet veya hristiyanlıkta ruhbanlık gibi bilinçli tercihler bu doğrultuda ortaya çıkmaktadır. Birey için benzer bilinçli seçimler işyerinde de kendini gösterebilir. İşe yabancılaşma durumu da birey için kişinin kendi fiziksel, sosyal ve egosal ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda bilinçli bir durum olarak meydana çıkabilmektedir.

İlk olarak Modern yazına bakıldığında yabancılaşma kavramı farklı şekillerde ele alınmıştır. Bunlardan bazıları alman idealist yaklaşımı, Marksist bakış açısı veya Weberian düşünce sistemleri olarak sıralandırılabilir.

İşe yabancılaşma kavramının kökeni, yabancılaşma ile ilgili çalışmalara dayanmakta olup, bu konudaki ilk çalışmalar Hegel (1910) tarafından yapılmıştır. Hegel (1910)'e göre yabancılaşma bireyin kendi öz benliğinden uzaklaşması ve sonunda bu benlikten kopması olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaşma hisseden birey önce kendi değerlerinden daha

sonra çevresel değerlerden uzaklaşmakta ve en sonunda fiziki ve ruhi olarak ayırım hissederek bilişsel bölünmeler yaşamaktadır. Psikolojik bir kavram olan yabancılaşma “benlik kaybı, sürekli kaygı durumları, ümitsizlik, yalnızlık hissi şeklinde tanımlanırken; sosyologlar bu kavramı, kuralsızlık ve normsuzluk (anomi), sosyal süreçlere dâhil olamama, kişinin çevresinden kopması ve sosyal çözülme” olarak tanımlamaktadır (Tokmak, 2014 s.138, Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013).

Bu çerçevede gelişen alman idealist yaklaşımına göre, yabancılaşma kavramı iki alman kelimesi olan “*entausserung*” ve “*entfremdung*” sözcüklerinin bir birleşimidir. Bu iki kelimedenden ilki “*entausserung*” teslim olma ve elde çıkarma anlamına gelirken diğer kelime “*entfremdung*” ise bir ayrılık durumu olarak ifade edilmektedir. Hegel’e (1949) göre yabancılaşma iki şekilde gerçekleşebilmektedir. Bunlardan ilki bireyin yabancılaşma durumunu deneyimlemesi ve toplumsal özden uzaklaşmasıdır. Hegel’e göre diğer yabancılaşma türü ise bireyin kendini başka bir kişiye teslim etmesi ve tüm yaşam haklarını üçüncü kişilere devretmesidir. Bu şekilde de kişi, kendine ve benliğine yabancılaşmaktadır. Yabancılaşma türlerinin ilki olan toplumsal özden ve kendinden uzaklaşmak istenilmeden yapılan bir eylem olsa da ikinci yabancılaşma formu bireyin isteyerek seçtiği ve haklarını rızasıyla başkasına devrettiği bir durum olarak ele alınmaktadır.

İkinci yaklaşıma göre, Marx (1944) tarafından ele alınan yabancılaşma kavramı emek ve sermaye açısından incelenmiştir. Marx’a göre doğuştan öğrenme, keşfetme ve fikir üretme eğiliminde olan insan, yaşamını bu şekilde sürdürmeye meyildir. Ancak kapitalist sistem yüzünden emeği ile üretim gerçekleştiren bireyler, bu emeklerini sermayeye satarken yaratıcılıklarını kaybederek yoğun otorite ve iş bölümünün içinde kaybolmaktadırlar. Kapitalist sistem içerisinde bir makine çarkı gibi işleyen insan, zamanla özgürlüğünü kaybetmeye, tükenmeye ve zihinsel çöküntü yaşamaya başlayabilmektedir. Bu süreç en sonunda bireyin sosyal anlamda bitkinlik duymasına, ilişkilerinin zedelenmesine ve sonunda kendi benliği ve çevresine yabancılaşmasına neden olmaktadır. Marx’a göre “Yabancılaşma aslında öznenin nesneden ayrılmasıyla dünyayı ve kendini pasif, alıcı bir şekilde deneyimlemektir” şeklinde açıklanmaktadır (Fromm, 1966, s.44). Markist yaklaşıma göre iş, üretim, sermaye açısından ele alınan yabancılaşma olgusu bireyin zamanla yıpranmasını, tükenmesini ve bitkinliğini en iyi şekilde açıklayan

yaklaşımıdır. Bu yaklaşım yazındaki şekliyle işe yabancılaşma kavramının temellerini oluşturmaktadır.

Marx'tan sonra Weber (1930) bu çalışmaları daha da geliştirerek daha farklı bakış açıları kazandırılmasına yardımcı olmuştur. Marx ile yakın tanımlamaları olsa da Weberian düşüncesine göre ücretli işçi ve üretim açılarından ele alınan yabancılaşma kavramı, bu kavramın belirli bir özel durumunu ifade etmektedir. Weber'e göre asker şiddetten, bilim adamı soruşturma korkusundan, memur ise yönetimden dolayı yabancılaşma duygusunu hissetmektedir. Bu durum, her birey için kişisel değerleri ve bireyselliği inkâr edildiği ve olumsuz koşullar altında çalışma durumu olduğu zaman yabancılaşmanın kendini gösterdiğini ifade etmektedir. Weber bu bakış açısıyla özgür olmanın gerekli olduğunu savunarak, karar almanın, kişisel sorumluluk üstlenmenin, değerli hissetmenin yabancılaşmayı azaltacağını savunmuştur. Bu çerçevede işi bir fonksiyon olarak ele alarak çalışmanın kişiye, kişisel ihtiyaçlarını karşılayan bir ortam sağlamadığını, bireysel özerklik, sorumluluk ve başarı duygularını sunmadığını belirtmiştir. Bu durumların tümünün yabancılaşma durumuyla sonuçlanacağını ileri sürmüştür.

2.3. Kuralsızlık/Dışlanmışlık Kavramı

Yabancılaşmaya karşı son bakış açısı ise Durkheim (1976) tarafından dile getirilmiş olup bu bakış açısı yabancılaşmanın öncül koşulu olan dışlanmışlık kavramına odaklanmıştır. Dışlanmışlık, kişinin kendi davranışlarına ve kültürel hedeflerine karşı hissettiği sosyal eksiklik olarak tanımlanabilir. İnsan yaratılışından gelen sınırsız istek ve ihtiyaç arzusu bu anlamda bireyi mutsuz bir duruma sokabilmektedir. Bu ihtiyaçlar genelde sosyal ihtiyaçlar şeklinde olup insanın yaş almasıyla beraber çoğalmaktadır. Bu sebeple bu ihtiyaçların bir noktada sınırlanması gerekirken, bu sınırlamaların dış bir etkiyle yapılması daha etkili olacaktır (Durkheim, 1976). Ancak bu sınırlamaların dışına çıkılması durumunda insan isteklerini karşılamak çok zor olacaktır. Bu sınırlamalar toplumda sosyal normlar ve kurallar sayesinde olurken, bu kural ve normlar zamanla bireyin kendisini soyutlanmış ve kuralsız şekilde bulmasına neden olmaktadır.

Blauner (1964), sanayileşme sonrasında modern toplumun, eski çağlardaki geleneksel toplum yapısındaki istikrar ve güven yapısını da kaybettiğini belirterek, bireylerin sosyal anlamda izole olduğunu ifade etmektedir. Toplum içerisinde güvensiz

hisseden ve istikrarsız ortamda sürekli değişime uğrayan bireylerin de kuralsızlık hissiyatını yaşamalarının olası olduğu söylenebilmektedir.

Sonuç olarak kuralsızlık kavramı, sosyal yapıda bir bozulma ve toplumsal hedeflerin yozlaşması sonucunda ortaya çıkan öznel bir durumdur. Yabancılaşma kavramı, bu şekiyle bireyin dışlanmışlık ve kuralsızlık hissiyatının bir sonucu olarak ortaya çıkarken, Blauner'e (1964) göre yabancılaşma iş ortamında, çalışanın kendi iş süreçlerini kontrol edemediğinde, yaptığı işin amacını tam anlayamadığında, üretim topluluğuna ait hissetmediğinde ve kendini işyerinde ifade edemediğinde görülmektedir.

Sonuç olarak, kapitalist iş dünyasında işgörenler yaptıkları iş üzerinde sınırlı kontrole sahip olmakta ve örgütün amaçları için uğraşmaktadırlar. Bu durumda bireyin bilişsel dünyasındaki içsel gereksinimlerin karşılanması zorlaşacak ve işten zamanla ayrışacaktır. Marx (1944)'a göre çalışanların yaptıkları işle ve ürettikleri ürünle zamanla bağlarının azalması, yaptıkları işin sonuçlarını ve işe verdikleri katkıyı bilmeden çalışmaları, işgörenlerin işten yabancılaşmasına neden olmaktadır (Erikson, 1986; Marx, 1944). Ek olarak çalışanın yaptığı iş üzerinde yetki sahibi olmaması ve iş bölümü içerisinde yeteneklerini kullanamaması gibi sebepler de çalışanın işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (Erikson, 1986).

2.4. İşe Yabancılaşma Kavramı

İşe yabancılaşma kavramı, hızla değişen ve öngörülmesi zor iş dünyasında işgörenlerin yaptıkları işten uzaklaşarak kendilerini güçsüz görmeleri, yetersiz ve yalnız hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Blauner, 1964; Erikson, 1996; Geyer ve Schweitzer, 1981; Kaya, Serçeoğlu, 2013; Seeman, 1959). İş ortamında yaşadığı olumsuz durum ve duygularla zamanla yabancılaşma hisseden işgören, yaptığı işi anlamsız bulabilmekte ve yaptığı işle bütünlük hissedemeyebilmektedir. Bu anlamda iş yerinde kurduğu ilişkileri bozulabilmekte ve yalnızlaşmakta, gelecekle ilgili kaygı duymakta ve içinde bulunduğu ekosistemin bir parçası olarak kendini görememektedir (Madlock ve Martin, 2012, Shantz ve ark., 2014).

İkinci dünya savaşı sonrasında endüstrileşen ve kapitalist ve bir yapıya kavuşan dünya ekonomisi, insanı sermayeye emek satan bir araç olarak görmekte ve verimliliği en üst seviyeye çıkaracak şekilde yapılanmıştır (Turgut ve Kalafatoğlu, 2016). Marx (1844)

tarafından da ele alınan bu sosyo-ekonomik süreç, işgöreni aşırı iş bölümü ve otorite altında ezmekte ve bireylerin zihinsel ve fiziksel olarak yıpranmasına neden olmaktadır. Zihinsel çöküntü ve bitkinlik durumu kişiyi gitgide daha fazla eziyet verici ve katlanılmaz bir hâle sokabilir. Sonuç olarak çalışanlar en sonunda kendi benliğine ve çalışma faaliyetlerine karşı yabancılaşmaktadır. Yapılan işe karşı ilgi ve alakanın azalması (Hirschfeld ve Feild, 2000), kariyer amaçlarından uzaklaşmak ve yapılan görevlere karşı daha az istek, kontrol ve özgürlük sahibi olmak (Patrick, 1984), işe yabancılaşan çalışanların gösterdiği tutum ve davranışlara örnek olarak gösterilebilir.

Duygusal anlamda, Aiken ve Hage (1966)'e göre örgütsel normlara uyum sağlayamayan ve kariyer hedeflerinden uzaklaşan çalışanlar günden güne olumsuz duygulara kapılmakta ve işe yabancılaşmaktadır (Madlock ve Martin, 2012, Shantz, Alfes ve Truss, 2014). İşe yabancılaşan çalışanların verim ve performans kayıpları, örgütler açısından istenmeyen bir durum olması ve şirketlerin bu sebeple rekabet güçlerinin azalması, işe yabancılaşma kavramını ilgi çekici bir başlık yapmaktadır. Alanyazında bu hususun sebepleri ve sonuçlarıyla ilgili araştırmalar bulunmaktadır (Clark, Halbesleben, Lester ve Heintz, 2010; Chisholm ve Cummings, 1979; Suárez-Mendoza ve Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2007).

Alanyazıdaki araştırmalara bakıldığında, işe yabancılaşma farklı yazar ve araştırmacılar tarafından altta verilen tabloda görülebileceği şekilde tanımlamalara sahiptir;

Tablo 2.1. İşe yabancılaşma tanımları

Kaynak	İşe yabancılaşma Tanımı
Fromm (1955)	Bir kişinin kendisini deneyimlediği deneyim modu veya kendisi yabancı ya da kendisine yabancılaşmış olarak hissetmesi
Seeman (1983)	Güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşma şeklinde ortaya çıkan hissiyat
Horowitz (1966)	Öncelikle dünyadaki nesnelere, sonrasında insanlardan, en sonunda ise dünya hakkındaki fikirlerden yoğun şekilde ayrılık ve uzaklaşma durumu
Schacht (1970)	Bireyin diğer bazı kişilerle ilişkisinde asosyallik durumu
Miller (1967)	Başkalarından nesnel izolasyon durumu
Kanungo (1979)	İşin eksik olduğu algılandığı ölçüde işten ayrılma ihtiyacı ve kişinin belirgin ihtiyaçlarının karşılanmama durumu
Hirschfeld & Field (2000)	İş dünyasında bireyin ne derece dışlanmış ve kopmuş olduğunu ifadesi

Ek olarak farklı araştırmalara bakıldığında, işe yabancılaşma kavramı araştırmalarda direkt ve dolaylı şekilde diğer değişkenlere etkilerde bulunabilmektedir. İşe yabancılaşma, aracı ve dzenleyici değişken olarak karşımıza çıksa da alanyazında genellikle bağımlı değişken olarak çalışmalara dâhil edilmektedir. Bu noktada örnek vermek gerekirse, Hindistan'da yapılan bir araştırmaya göre örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisi belirlenirken, işe yabancılaşma kavramının tam aracı etkisi gözlemlenmiştir (Srutismara ve ark., 2018). Ancak alanyazına bakıldığında, örgütsel değişkenlerin işe yabancılaşmaya etkisi gözlemlenirken bu ilişkide farklı kavramların aracı ve dzenleyici rolleri gözlemlenebilmektedir. Kore'deki sağlık sektöründe çalışan ve 306 hemşire üzerinde yapılan araştırma, adaletsizlik algısının işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü olup olmadığını sorgulamıştır. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel sinizmin kısmi aracılık etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Durrah, 2020). Bir başka çalışmada ise örgütsel bir değişken olan iş özerkliğinin işe yabancılaşmaya etkisinde, kurumsal kimlik ve mesleki kimliğin aracı etkileri gözlemlenmiştir (Özkoç, 2016).

Devam eden kısımda işe yabancılaşmanın alanyazındaki belirlenmiş alt boyutlarından bahsedilecektir. Bu alışmada Seeman'ın (1983) beş boyutlu işe yabancılaşma modelinden yola çıkarak Mottaz (1981) tarafında geliştirilen altboyutlar baz alınacak olsa da alanyazın incelediğinde farklı boyutlar altında işe yabancılaşma tanımlamaları görülebilmektedir. Aşağıdaki tablo incelediğinde Kohn (1986) tarafından Güçsüzlük, kendine yabancılaşma, normsuzluk ve kültürel yabancılaşma altboyutlarıyla tanımlanan işe yabancılaşma daha sonra Maddi et al. (1979) tarafından genişletilerek Güçsüzlük, durgunluk, nihilizm ve işle ilgili maceraperestlik, sosyal kurumlar, aile, diğer kişiler ve benlik boyutlarıyla ilişkilendirilmiştir. Ek olarak Korman et al. (1981) ve Lang (1985) işe yabancılaşma kavramını daha geniş çapta ele alırken, bu araştırma Mottaz (1981) tarafından ortaya konan model ile yürütülecektir.

Tablo 2.2. Alanyazındaki işe yabancılaşma altboyutları

Kaynak	İşe Yabancılaşma Altboyutları
Seeman (1983)	Güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaşma ve kendine yabancılaşma şeklinde tanım
Kohn (1976)	Güçsüzlük, kendine yabancılaşma, normsuzluk ve kültürel yabancılaşma
Maddi et al. (1979)	Güçsüzlük, durgunluk, nihilizm ve işle ilgili maceraperestlik, sosyal kurumlar, aile, diğer kişiler ve benlik
Korman et al. (1981)	Kişisel ve sosyal yabancılaşma
Mottaz (1981)	Güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma
Lang (1985)	Kişisel, sosyal ve işle alakalı yabancılaşma

2.5. İŖe YabancılaŖma Alt Boyutları

Bu çerçevede ilk olarak Seeman (1983) tarafından ortaya konulan Güçsüzlük, anlamsızlık, kuralsızlık, topluma yabancılaŖma ve kendine yabancılaŖma boyutları detaylandırılacak olup daha sonrasında bu çalıŖmadan hareketle Mottaz'ın (1981) ileri sürdüğü modelden bahsedilecektir.

2.5.1. Güçsüzlük

Yazına bakıldığında iŖe yabancılaŖmanın Seeman'a (1983) göre beŖ boyutta tanımlandığı görölmektedir. Bu boyutlardan ilki olan güçsüzlük bireyin yaptığı iŖin hedeflerinin ve sonuçlarının kendisi tarafından belirlenememesi ve bu hedef ve sonuçları deđiŖtirmek için herhangi bir güce sahip olamaması Ŗeklinden açıklanmıŖtır.

Kendi iŖinde hakimiyeti ve özerkliği bulunmayan çalıŖanlar yaptığı iŖin çıktıları üzerinde de bir inisiyatifinin olmayacağını düşünür (Seeman, 1959). Bu anlamda yönetimin verdiği kararlar altında çalıŖmak ve hiçbir söz sahipliği olmamak, yapılan iŖin denetiminde bulunmamak, kendi istediği iŖ arkadaşlarını seçememek gibi durumlar bireyin güçsüz hissetmesine neden olabilmektedir (Blauner, 1964). İŖgören çalıŖtığı iŖ ortamında otorite altında özgürlüğünü kaybetmesi sonucu geleceğiyle ilgili karamsarlığa düşmesi ve ileride iŖyerindeki kariyeriyle ilgili verilen kararlarda söz sahibi olmaması da bireyin güçsüz hissetmesine neden olarak iŖe yabancılaŖmakla sonuçlanabilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarŖisinde kendini gerçekteŖtirme ve özsaygı basamaklarına ulaşamayan birey bu anlamda da mutsuzlaŖmakta ve bu basamağa ulaşmanın yollarını arayarak iŖ dışında baŖka yollarda bu çabayı sürdürebilmektedir (Maslow ve Lewis, 1987). Bu noktada yöneticinin iŖgörene karŖı gösterdiği tavır ve davranıŖlar çalıŖanın kariyerine, iŖ ortamına, iŖ arkadaşlarına, iŖ yerindeki özgür hissetmesine etkilerde bulunarak, iŖe yabancılaŖma hissine ters yönde etkilerde bulunabilir.

Güçsüzlük ilk olarak Marx tarafından "kontrol eksikliği" açasından ele alınmıŖtır. Bu kavram daha sonrasında kiŖinin eylemlerinin sonuçlarını belirleyememesi olarak ifade edilmiŖtir. Seeman'a (1991) göre güçsüzlük gözle görölebilen bir durum olmaktan çok sosyo-psikolojik bir durum olarak karŖımıza çıkmaktadır. Sosyal ve psikolojik anlamda bakıldığında, güçsüzlük altboyutunun yanında kiŖinin yaptığı iŖi anlamsız bulması da

yabancılaşma hissiyatını güçlendirmektedir. Bu noktada bir diğer altboyut olan anlamsızlık kavramından bahsedilecektir.

2.5.2. Anlamsızlık

Yabancılaşma kavramının bir diğer boyutu, Seeman (1983) tarafından anlamsızlık olarak tanımlanmıştır. Anlamsızlık, işgörenin yaptığı işi zamanla anlamsız bulması ve yapılan işin değerini yitirerek anlamını yitirmesi olarak gösterilebilir. Anlamsızlık bir örgüt içinde çalışan bireyin zamanla kendini değersiz görmesi, büyük resmi algılayamaması ve bu sebeple rutine binen işler altında yaptığı işin değersizleşmesi şeklide ortaya çıkmaktadır (Stein, Wagner, Tierney, Newell ve Galliers, 2019). Bu çerçevede anlamsızlık, modern çalışma hayatında kendini tekrarlayan, bir noktadan sonra sıkıcı hale gelen ve insanı bunaltan iş yapısının işgören tarafından yapılan işin anlamsız olarak algılanmasına yol açması şeklinde açıklanabilir. Bu sebeple yönetici tarafından yapılan görev paylaşımı esnasında, işgörene dar, basit ve sıkıcı işler yüklenmesi işgörenin işten yabancılaşmasına neden olabilir. Diğer bir yönden iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi faaliyetlerle ve yönetici tarafından gösterilen ekstra desteklerle işgörenin işe yabancılaşması önlenebilir (Shantz, Alfes ve Truss, 2014).

Alanyazındaki diğer çalışmalar incelendiğinde, anlamsızlık kavramının öznel bir değerlendirme olduğu ve işin anlamlılığının verilen görev hedefinin ve amacının bireyin kendi ideallerine göre değerlendirildiği belirtilebilir. (Thomas ve Velthouse, 1990). Anlamlılık kavramı bu çerçevede, iş özellikleri modeli içindeki konumu nedeniyle önemli olup bireyin iş rolüne tam uyumu ve çalışma sırasında işgörenin ilişkilerinin kalitesiyle yakından ilişkilidir (Hackman ve Oldham, 1976; Kahn, 1990).

Diğer bir yönden, işyerindeki anlamsızlık işgörenin kendisine o iş yerine ait olup olmadığını sorgulamasıyla ilişkilendirilebilir. Kişinin kendini ne ölçüde ilgili işyerine ait olduğunu sorgulaması, kendi işyeriyle özdeşleşmesi gibi önemli psikolojik süreçlerin bir sonucudur. Bu haliyle anlamsızlık verilen görevlere bağlılık duygusunda azalma durumunu oluşturmakla kalmaz aynı zamanda örgütün amaç ve değerlerine karşı bir başkaldırı ve kuruluşa olan bağlılığın kopuşu olarak kendini gösterir.

Psikolojik ve duygusal bir deneyim olan anlamsızlık hissiyatındaki azalış, bireyin enerjisinin yenilenmesi, hedeflerine ulaşmak için çabalarındaki artış ve kendini özgün bir

şekilde ifade etmek şeklinde vuku bulmaktadır. Birey neye inanması konusunda kararsız kaldığında ve karar vermek için minimum koşullar sağlanamadığında anlamsızlık hissiyatı artmaktadır. Sosyologlar bu çerçevede anlamsızlığı hayatın ve mutluluğun dayandığı olayları anlamakta zorlanma olarak görmektedirler. Hayatı anlamakta zorlanan birey, kendi eylem ve davranışlarının sonuçlarını tahmin etmekte zorlanmaya başladığı an amaçsız bir duruma düşmekte ve anlamsızlık hissinde artış yaşamaktadır. Çalışma ortamında da sıkça karşılaşılan bu durum insan kaynakları uzmanları tarafından irdelenmesi gereken bir durumdur.

2.5.3. Kuralsızlık

Kuralsızlık işe yabancılaşmanın bir diğer alt boyutu olarak, çalışma ortamında çalışanın kurallar ve normlara uyararak çalışması durumunda başarılı olacağına inancını yitirmesi ve kuralsız davranan bireylerin işyerinde başarıya daha yakın olduğuna olan inancıdır (Seeman, 1991). Kuralsızlık bu anlamda işyerinde uygun görülmeyen ve adaletli olmayan prosedürlerin kabul edilmesi anlamına gelerek, işgörenlerin bu sebeple motivasyon kaybı, tükenmişlik veya bitkinlik yaşamasına neden olabilmektedir.

Kuralsızlık kavramı sosyal normların bozulduğu, bireysel davranışların kurallara göre ilerlemediği durumlarda meydana gelen bir olgudur. Kültürel hedeflere ulaşmak için yapılan davranışların yozlaşması, doğruyla yanlışın birbiriyle karışması, hakkaniyetli davranış kalıplarının takdir görmediği ortamlarda kuralsızlık aynı doğrultuda artmaktadır. Bu gibi durumlarda, davranış kalıplarının etik veya doğru olup olmadığı sorgusu son bulurken, “herkesin yaptığı nasıl olsa doğrudur” anlayışıyla sürü psikolojisi devreye girmektedir. Bu psikoloji çalışanları veya daha geneliyle toplumu daha çok yozlaştırarak, zayıflama sürecinin devam etmesine neden olmakta, kuralsızlık durumunun giderek daha fazla hissedilmesine neden olmaktadır (Durheim, 1976; Merton 1976). Kişisel düzensizlik, karşılıklı güvensizlik, kültürel çöküş gibi durumlar kuralsızlık algısının sonuçları olarak kendini göstermektedir.

Sosyal etki teorisine göre, bireyler grup normlarını kendilerine baz alarak davranış, yetenek, görüş ve öz değerlendirme süreçlerinde bu kurallara başvurumaktadırlar (Festinger, 1954). Grup normları bu çerçevede, kabul edilen davranış kalıplarını toplum açısından bir

örnek olarak sunmaktadır. Ancak bu faydalı bilgiler ve kişisel değerlendirmeler devre dışı kaldığı zaman kuralsızlık tümüyle hâkim olabilmektedir.

Kuralsızlık, isteyerek aktif veya istemeden pasif şekillerde gerçekleşebilmektedir (TenHouten, 2016). Durkheim'a (1976) göre insan ihtiyaçları sınırsızdır ve bu isteklerin dizginlenmesi kolay değildir. Bu sebeple insan tutkuları, istekleri veya duyguları kişiyi motive ederek, özellikle günümüz dünyasında sosyal başarı, dominantlık, zenginlik ve refah gibi kaynakların elde tutulmasına destek verir. Duygusal anlamda da benzer bir işleyişe sahip olan insan tutku ve isteklerini sınırlamada acizdir. Ancak toplumsal ve normlar sayesinde sınırlandırılabilen bu istek ve arzular, insanları mental olarak agresif veya makyevalist olmasına yol açarken daha ileri seviyede kişilerin yalan, çalma, manipüle etme gibi olumsuz davranışlara meyil etmesine neden olabilir. Bu durum bilinçli ve aktif kuralsızlık eylemlerine örnektir.

Diğer bir yönden kuralsızlık, çalışma ortamında istemeden pasif şekillerle de gerçekleşebilir. Bu durum bireylerin hangi kural ve normları takip edeceğinden emin olmadığı zamanlarda belirsiz kültürel ve etnik değer sistemleri altında ortaya çıkmaktadır. Bu gibi durumlarda birey, şaşkınlığa uğrayarak ahlaki istikrarsızlık deneyimleri yaşabilir. Toplu iş kayıpları, savaş, pandemi, normların zayıfladığı ulusal felaketler, sömürü gibi durumlar toplumsal normların kafa karıştırıcı ve bağlayıcı olmayan bir hale gelmesine neden olabilir. Bu durumda hangi davranışın doğru olduğu hakkında kafa karışıklığı durumu ortaya çıkabilir. Çatışma ve karmaşıklık durumlarında, pasif kuralsızlık durumu bu çerçevede kendini gösterir. Bu çalışmada pasif kuralsızlık olgusundan çok aktif ve işgören tarafından bilinçli şekilde uygulanan kuralsızlık davranışına odaklanılacak ve işe yabancılaşma bu çerçevede değerlendirilecektir.

2.5.4. Topluma yabancılaşma

Seeman (1983) tarafından tanımlanan dördüncü alt boyut ise topluma yabancılaşma olarak gösterilebilir. Topluma yabancılaşma, toplum tarafından kabul edilen normların, kültürel değerlerin veya sembollerin, birey tarafından kabul edilmemesi ve içselleştirilmemesi şeklinde açıklanmaktadır.

Yabancılaşma bir yönüyle bakıldığında kişinin toplum içerisinde yaşadığı bir süreç olarak görülebilir. Daha önce de belirtildiği gibi toplumsal kurallar ve normlar, insanın

sınırsız duygusal ve fiziksel ihtiyaçlarını dizginlemek amacıyla oluşturulmuştur. Uygar toplumun ihtiyacı olan toplumsal kurallar bir yanda da baskı aracı olabilmektedir. Dolayısıyla topluma karşı yabancılaşma bu kurallar altında zorlanan insanın tabiatına uygun şekilde verdiği bir tepkidir.

Modern toplum açısından bakıldığında, ekonomik anlamda ortada olan rekabet insanlar arasında bir çatışma ve gerilim ortamının doğmasına sebebiyet vermektedir. Buradaki çatışma bir anlamda başarı ve galibiyet ile sevgi ve cömertlik arasındaki seçimi de beraberinde getirmektedir. İşte bu ve benzeri durumlar bireyin topluma yabancılaşmasına sebebiyet vermektedir.

Bireyin benliği ve karakteri açısından bakıldığında, doğumundan itibaren toplumsal ideoloji ve normlara maruz kalan kişi, bir noktada toplumsal özyapıyı benimsemeye zorlanmaktadır. Tek düze düşünöce kalıpları ve geleneksel yaklaşımların getirdiği bu durum, kişinin isteyerek ya da istemeyerek belirli amaç, fikir ve tek boyutulu davranış ve düşünöce modellerin benimsemesini hedefler. Bir anlamda beyin yıkama durumu gerçekleşmektedir. Ancak özgün karaktere ve benliğe sahip insan, bu dayatmaya karşı bir başkaldırıda bulunarak toplumun özü ve kendi özü arasında bir çatışmaya girebilir. Bu noktada Marx'a göre toplumu tam olarak anlamak için, bilinçaltı kavramını tüm yönleriyle ele almak, birey olarak baskıdan kurtulmak açısından önemlidir (Akyıldız, 1998). Bilinçaltı bireyin bilinçli davranış ve eylemlerinin altında yatan kavramları ve bilincin derinliklerinde yatan eğilimleri ifade etmektedir. Bilinçaltında yatan düşünceler bu açıdan birey ve toplum arasındaki çatışmaları tetkileyebilmektedir. Bilinçaltında uyarılan düşünceler bir noktada kişiyi olumsuz yönde etkileyerek, topluma, insanlara veya insanın kendi benliğine bir anlamda savaş açmasıyla sonuçlanabilir. Çalışma ortamında işğören, günlük rutininde birçok farklı çervesel etmene maruz kalır. Zamanla birçok olumlu veya olumsuz olay çalışan istese de istemese de bilinçaltı tarafından kaydedilir ve yıllar için de bu doluluk çalışmanı psikolojik olarak yıpratır. İşten ayrılma veya işe yabancılaşma gibi kavramlar bilinçaltı tarafından saklanan yaşantı ve deneyimlerin kümülatif bir toplamı olarak işğöreni çalıştığı örgüte karşı davranmaya sevk edebilir. İşe yabancılaşma davranışının bilinçaltı ile desteklendiği durumlarda, kişinin bu duygudan kurtulması ve örgütüne tekrar bağlanması daha zor ve zaman alıcı hale gelecektir. Bu durumda yöneticilere ve örgütlere daha çok iş düşecektir.

2.5.5. Kendine yabancılaşma

Seeman (1983) tarafından ortaya konulan son alt boyut olan kendine yabancılaşma ise, bireyin kendi benliğiyle çatışma yaşaması ve kendi değerlerinden uzaklaşarak kendisinden uzaklaşmasıdır. Kendine yabancılaşan birey, gelecekle ilgili plan yapmaktan kaçınır ve beklentileriyle çatışabilir (Costas ve Fleming, 2009).

Kendine yabancılaşma kavramı Fromm (1955, s.120) tarafından oldukça detaylı bir şekilde ele alınmış olup bu kavram “Yabancılaşma ile kişinin kendisini bir yabancı olarak deneyimlediği bir deneyim tarzı kastedilmektedir; kişi bu anlamda kendi benliğini yabancılar” şeklinde ifade edilmiştir. Örgüt açısından bakıldığında işgören çalışmaktan mental anlamda bir fayda görmezse, bilişsel bir başarı hissi duymazsa, örgütte desteklenmezse ve işgörenin sadece ücret ve güvenlik ihtiyacı gibi temel ihtiyaçları karşılanırsa, bu durum bireyin kendine yabancılaşmasıyla sonuçlanmaktadır (Kanungo, 1982).

Kendine yabancılaşma, Marx ve diğer akademisyenler tarafından alanyazında yabancılaşma kavramının merkezine oturtulmuş ve en çok önem verilen altboyut olarak öne çıkmıştır. Bu anlamda iş faaliyeti, kontrole izin vermediğinde “güçsüzlük”, bir amaç duygusu vermediğinde “anlamsızlık” veya işle özdeşleşmeyi teşvik etmediğinde “kendine yabancılaşma” meydana gelmektedir, bu sebeple sonuçta, istihdam yalnızca bireyin geçimini sağlama amacına yönelik bir araç haline gelmektedir. Faunce (1981) bu çerçevede işgörenin güçsüz hissettiğinde çalışmayı anlamsız bulduğunu; kuralsızlığın ise bireyi en sonunda kendine yabancılaştırdığını söylemektedir.

Hegel’in çalışmalarına dayanarak Marx üretim açısından yabancılaşmayı ele aldığı gibi, işçinin ürettiği ürünün kendine ait olmamasının ve toplumsal açıdan çalışma anlayışının zorunlu olarak görülmesinin işçinin yabancılaşmasına neden olduğunu ileri sürerek bunun işçinin çalışmaya zorlanmasıyla ilişkili olduğunu belirtir. Benliği kendisine yabancılaşan birey bilinçli ve özgür şekilde yaşamaktan uzaklaşır. Böylece yabancılaşmış emek insanı da kendine yabancılaştırır ve dolayısıyla çalışanın insanlıktan çıkmasıyla sonuçlanır.

Bir diğer yönden, bireyin kendi kültür, ırk, etnik köken, din gibi kişisel özellikleri de kendi benliğine yabancılaşmasında rol oynamaktadır. Benlik kavramı kişinin kendi kendini

nasıl gördüğü, kendi niteliklerini ve özelliklerini nasıl değerlendirdiğiyle alakalıdır. Bireyin çevresinde tüm olup bitenler, benliğin bu kapalı sınırları içerisine girmeye çalışıldığında bir çatışma ortaya çıkabilir. Kişinin dış dünyayı nasıl tanımladığı ve olaylara karşı ne derece özdeşleşme yaşadığı bu çerçevede benlikle olan uyumu sınırlayabilir veya artırabilir. Örgüt içerisinde de geçerli olan bu durum, işgören açısından öznel bir durumu ifade etmektedir. Her işgören kendi benzersiz kimlik ve benliğine sahip oluşuyla, işe yabancılaşma duygularında farklılıklara sahip olabilir.

2.5.6. Güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma ile yeni model

Seeman (1959) tarafından ilk defa beş boyut altında ölçeklendirilen işe yabancılaşma kavramı daha sonrasında Blauner (1964) tarafından çalışma ortamına uyarlanarak kuralsızlık altboyutu ölçekten çıkarılmıştır. Bu dört boyutlu haliyle işe yabancılaşma, örgütte işgörenin öznel olarak hissedeceği bir hal almıştır. Daha sonrasında Mottaz (1981) tarafından güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla, işe yabancılaşma kavramının işin kendisiyle daha yakından ilişkili olduğu belirtilmiş ve topluma yabancılaşma altboyutunun örgütte yaşanan durumlarla ilişkisinin daha az olduğu saptanmıştır.

Bu noktaya kadar Seeman (1983) tarafından işe yabancılaşmayla ilgili alt kavramlar beş ana boyutta açıklanmıştır. Seeman yabancılaşma kavramını güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma, topluma yabancılaşma ve kuralsızlık ile tanımlayarak geniş bir bakış açısı sunmuştur. Ancak Mottaz (1981) kuralsızlık ve topluma yabancılaşma kavramlarının örgüt açısından bakıldığında geçerli olmadığına karar vermiştir. 1313 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında Mottaz, güçsüzlük ve anlamsızlığın daha güçlü göstergeler olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Beş boyut altında toplanan işe yabancılaşma kavramı Mottaz (1981) tarafından üç boyuta indirilmiş, kuralsızlık ve topluma yabancılaşma kavramları beş boyutlu modelden çıkarılmıştır. Geliştirilen bu modele göre işe yabancılaşma değişkeni güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutları ile ifade edilmiştir. Bu çalışmada da Mottaz (1981)'in geliştirdiği bu model baz alınacaktır.

İşe yabancılaşma kavramı, örgütler için değerli olan çalışanların motivasyon kaybının önlenmesi, bitkinlik, tükenmişlik gibi istenmeyen durumların yaşanmaması,

örgütün performansında kayıp yaşanmadan bulunduğu çevrede devamlılığının sağlaması açısından da önemlidir.

2.6. İşe Yabancılaşmanın Sonuçları

Örgüt içerisinde işe yabancılaşan işgören, olumsuz bir ruh haline sahip olacak ve bu olumsuz duygu ve hissiyat içerisinde istenmeyen sonuçlarla karşılaşacaktır. Örgütün insan kaynağının bu şekilde kötü etkilenmesi birçok açıdan da örgüte ve çalışanlara zarar verecektir. İşe yabancılaşmanın sonuçlarına değinilmek istenirse, iş kalitesinde, üretkenlikte, verimlilikte, iş birliğinde veya motivasyonda düşüşlerden bahsedilebilir. İşe yabancılaşma ek olarak örgüt çapında rekabetçi avantajın kaybedilmesi, üretimin azalması veya çalışanın zarar verici davranışlarının çoğalması sonuçlarını da doğurabilecektir. Çalışan bu çerçevede, daha fazla devamsızlık, çalışma sırasında amaç ve hedef kayıpları, yapılan işi yavaşlatma veya örgüt içerisinde dedikodu ve moral bozucu aktivitelerini artırabilir. Mental açıdan yıpranan birey daha fazla sağlık sorunları yaşayabilir, çalışma arkadaşlarıyla çatışabilir. Bu durum, çalışma ortamında bulaşıcı bir şekilde yayılırsa, günden güne çalışanları örgütün amaç ve hedeflerine olan inancı kaybolacak ve bu sebeple işgörenler sorumluluklarını yerine getirmemeye başlayabilecektir.

Örgütsel davranış değişkenleri açısından bakıldığında ilk olarak işe yabancılaşmanın örgütsel bağlılık üzerindeki sonuçlarına değinmek gereklidir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarına ele alındığında normatif, duygusal ve devam bağlılığı şeklinde kendini göstermektedir. İşe yabancılaşma tüm alt boyutlarıyla örgütsel bağlılığın bu alt boyutlarına etki edebilir. İşe yabancılaşan bireyin, duygusal anlamda örgüte olan bağlılığı açıkça azalatabilecektir (Mael ve Tetrick, 1992). Diğer bir yönden işe yabancılaşma, bireyin düşünce yapısını olumsuz yönde değiştirerek şirkete olan sadakitini düşürüp normatif ve devam bağlılıklarına da ters yönde etki edebilecektir (Tummers ve Den Dulk, 2013).

İşe yabancılaşmanın sonuç gösterebileceği bir diğer değişken ise iş tatmini kavramıdır. İş tatmini işgörenin kendi işine karşı sahip olduğu duygularının tümünü ifade ederken bu tutum olumlu veya olumsuz şekilde olabilir. İş tatmini bireyin kendi işinden ne kadar keyif aldığı ve deneyimlerinden ne kadar mutlu olduğu gibi bilişsel durumlarla alakalı olabileceği gibi dışsal faktörler olan ücret veya kariyerde yükselme gibi durumlarla da ilişkilidir. Bu çerçevede Sirin, Duman ve Karakus (2011) ve Siron, Muttar, Ahmad ve

Tarsipan (2016) yaptıkları araştırmalarında iře yabancılaşmanın işgörenin çalışmadan aldığı tatmini dūřürdüęünü farketmişlerdir.

Örgütsel değişkenlerden örgütsel vatandaşlık ve iř performansı gibi kavramlar da iře yabancılaşmanın etkilerinin bulunduğu değişkenler olarak görülebilir. İlk olarak örgütsel vatandaşlık, resmi iř tanımları dışında işgörenlerin açık ve ek bireysel davranışlar göstermesi ve ekstra rol davranışlarında bulunması şeklinde açıklanabilir. (Campbell ve Joy, 2016). Bu çerçevede güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma gibi alt boyutlarıyla iře yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık davranışını azaltabilmektedir. Benzer şekilde iř performansı da iře yabancılaşma tarafından ters yönde etkilere maruz kalarak işgörenin bu çerçevede olumsuz duygulanımı dūřük performans göstermesine neden olmaktadır (Shantz, Alfes, Bailey ve Soane, 2015).

Son olarak, işyerinde kurulan iletişim ve bu iletişimin kalitesi de çalışanların işe karşı tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Yönetici ve iş arkadaşlarıyla kurulan kaliteli bir iletişim, işe yabancılaşmayı azaltmakta ve iş tatmini artırmaktadır. Kakkar, Kuril, Singh, Saha ve Dugar (2022) yaptıkları araştırmalarında işyerindeki iletişimin, iş tatmini üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı etkisini göstermişlerdir. Bu sebeple örgütler yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiye önem vermeli ve kaliteli bir iletişim ortamının kurulmasına destek olmalıdırlar.

Bu araştırma çerçevesinde bağımlı değişken olarak ele alınan işe yabancılaşma her ne kadar etki ettiği değişkenler açısından örgütsel davranış bilimi tarafından önemli olsa da öncülleri bakımından incelenmesi yazındaki genel eğilime bakıldığında daha değerlidir. Bu çerçevede işe yabancılaşmanın öncüllerinden bahsedilecektir.

2.7. İşe Yabancılaşmanın Öncülleri

İşe yabancılaşmanın öncüllerine göz atıldığında merkezi ve resmiyetleşmiş örgüt yapısının, katı kontrol süreçleri ve baskı yaratan merkeziyetçiliğin, tekrarlayan, monoton, sıkıcı ve basit görevlerin, katı çalışma kurallarının, sabit görüşlü liderlik ve yöneticilik yaklaşımlarının işgöreni çaresiz ve işe yaramaz bir duruma soktuğu ve en sonunda işe yabancılaştırdığı söylenebilmektedir.

İlk olarak, çalışma rollerinin yapısı, sorumluluklar, iletişim ve ilişki ağları ve örgütün hiyerarşik oluşumu, örgütsel yapıyı ifade etmektedir. Bu yapı içerisinde çalışan işgören örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmak amacıyla çabalamaktadır. Örgütsel yapı bu çerçevede resmileşme, karmaşıklık, merkezileşme, uzmanlaşma, standardlaşma ve yetki hiyerarşisi boyutlarıyla işe yabancılaşma üzerinde bir öncül koşul olarak öne çıkmaktadır. Kakabadse (1986) bu çerçevede örgütsel yapı ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelediğinde, merkezileşme ve resmileşme boyutlarının işe yabancılaşmanın güçsüzlük ve kendine yabancılaşma alt boyutlarını artırıcı bir ilişikide olduğunu ortaya koymuştur. Bu sebeple bürokrasi, prosedürler, normlar, kurallar ve karar almadaki merkezileşme, işe yabancılaşma olgusuna olumsuz etkilerde bulunmaktadır.

Ek olarak, liderlik ve örgütsel adalet kavramları da işe yabancılaşma kavramının öncülleri arasında yer almaktadır. Liderlik açısından bakıldığında liderin davranışları işgörenin mental ve duygusal yapısı üzerinde doğrudan etkilerde bulunmaktadır. Bu çalışmanın da konusu olan yöneticilik ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki de bu kapsamda ele alınabilecektir. Bu açıdan yazındaki örnekler incelendiğinde destekleyici liderliğin işe yabancılaşmayı azalttığı (Banai ve Reisel, 2007) ancak işlemci liderliğin işe yabancılaşmayı artırdığı görülmektedir (Banai ve ark. 2004).

Örgütsel adalet ise işe yabancılaşmayı, işlem adaleti ve dağıtım adaleti boyutlarıyla olumlu veya olumsuz doğrultuda etkileyebilmektedir. İşgörenler bu açıdan işyerinde eşitliğin ve adaletin sağlanmasını beklerken bu durum eşitlik teorisi tarafından da ele alınmıştır. İşyerindeki adalet, çalışan motivasyonu ve pozitif örgütsel davranışın gelişmesi açısından önemlidir.

İş stresi veya çalışılan işin özellikleri kavramları da işe yabancılaşmanın artması veya azalması açısından değerlendirilmesi gereken değişkenlerdir. Yapılan işleri stresli hale getiren etmenler; örgüt veya yönetici tarafından gösterilen destek, özerklik, rol çatışması, belirsizlik, kurallara aşırı bağlılık veya yanlış politiklar şeklinde sıralandırılabilir. Ek olarak, zaman baskısı, adil olmayan yönetici davranışı, sorumluluk paylaşımındaki sorunlar, karmaşık örgüt yapısı gibi durumlar da iş stresini artırmaktadır. Tüm kavramlar içinde iş stresi, işgörenin işe yabancılaşmasına doğrudan aynı yönde etkilere sahiptir (Erkılıç, 2012; Egin, 2015).

İşin özellikleri ise beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, görev özerkliği ve geri bildirim boyutlarıyla işgörenin işe yabancılaşması üzerinde güçlü bir şekilde ilişkilidir (Banai ve Reisel, 2007). Kendi becerilerini uygun şekilde kullanmadığı bir işte çalışan, görevin kimliğiyle benliği uyumlu olmayan birey beklendiği şekilde işinden soğuyacaktır. Sürekli müdahale edilmek ve olumlu geri bildirim alamayan çalışan da bu çerçevede işiyle olan uyumunda sorunlar yaşayacaktır.

Yazına bakıldığında işe yabancılaşma ve diğer örgütsel değişkenler arasında düzenleyici ve aracı etkileri inceleyen makalelere rastlanabilmektedir (Banai ve Reisel, 2007; Behery ve Al-Nasser, 2016; Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Suárez- Mendoza ve Zoghbi- Manrique- de- Lara, 2007; Tokmak, 2014). Türkçe yazına bakıldığında, Kaya ve Serçeoğlu (2013) 138 otel, 130 çağrı merkezi ve 71 satış görevlisi üzerinde yaptıkları araştırmalarında duygusal emek ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmalarına göre duygusal emek ve işe yabancılaşma arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu araştırmadan yola çıkarak Tokmak (2014) duygusal emek ve işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolünü test etmek istemiştir. Hizmet sektöründe yapılan araştırmaya 459 katılımcı katılmış ve duygusal emek göstermekte artış yaşayan bireylerin daha fazla işe yabancılaştığı ve psikolojik sermayelerinin bu ilişkide düzenleyici rol oynadığı ortaya konulmuştur. Bir diğer yönden örgüt içerisindeki adalet algısı ve işe yabancılaşma birbirine yakın iki kavram olarak görülebilir. İşe yabancılaşmanın alt boyutları da bu tezi desteklemektedir. Bu noktadan yola çıkarak Turgut ve Kalafatoğlu (2016) hizmet ve üretim sektöründeki 230 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmalarında işe yabancılaşmanın psikolojik olarak bireyi etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Bu yabancılaşmanın daha sonrasında işlem, etkileşim ve dağıtım adaleti algısını ters yönde etkileyeceğini ortaya koymuşlardır.

Bu araştırmalara ek olarak işe yabancılaşmayla ilgili düzenleyici değişkenlerin bulunduğu araştırmalara da yazında rastlanabilir. İşgören tarafından yabancılaşma kavramı yaptığı işin tanımı, özellikleri, basitliği veya çeşitliliğiyle yakından ilgilidir. Bu anlamda çalışan açısından iş biçimlendirme, bireysel gereklilikleri için işleri üzerinde söz sahibi oldukları ve aktif bir rol oynadıkları bir süreçtir (Berg, Wrzesniewsk ve Dutton, 2010; Niessen, Weseler, Kostova, 2016) Bu çerçeveden yola çıkarak iş biçimlendirmenin işe yabancılaşmaya etkisinde algılanan yönetici desteğinin etkisi incelenmiştir (Aydın ve ark.,

2022). Yapılan araştırma sonucunda iş biçimlendirme ve işe yabancılaşma arasında ters yönlü ilişki olduğu, algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Bu çalışma, algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasındaki düzenleyici etkiyi ortaya koyarken, bu araştırmanın konusu açısından da temel oluşturmaktadır.

Çalışanın içerisinde bulunduğu örgütün koşulları, kültürü veya iklimi de işgören üzerinde etkilerde bulunabilir. Demirez ve Tosunoğlu (2017) psikolojik olarak kendini örgütten uzaklaştıran ve soyutlayan çalışanların performans ve motivasyon kaybı yaşadığını ve sonuçta strese bağlı olarak işe yabancılaştıklarını ifade etmektedirler. Yaptıkları araştırmada pozitif örgüt ikliminin işgörenin işe duyduğu yabancılaşma hissini ters yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Uluslararası yazına bakıldığında, işe yabancılaşma ve diğer örgütsel değişkenlerle ilgili araştırmalara da rastlanabilir (Banai ve Reisel, 2007; Banai, Reisel ve Probst, 2004; Michaels, Cron, Dubinsky ve Joachimsthaler, 1988; Suárez- Mendoza ve Zoghbi-Manrique- de- Lara, 2007). İlk olarak Banai ve Reisel (2007), Küba, Almanya, Macaristan, İsrail, Rusya ve Amerika'da yaptıkları uluslararası araştırmada bu makalenin de konusu olan yöneticilik ve liderlik olgusu, iş özellikleri ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi gözlemlemişlerdir. Yaptıkları araştırmada destekleyici liderlik ve iş özelliklerinin işe yabancılaşmaya ters yönde etki ettiğini gözlemlemişlerdir. Bu makalenin araştırma alanında olan yönetici desteğinin de bu anlamda işe yabancılaşmaya ters yönde etki edeceği beklenmektedir. Boora ve Singh (2020) dönüşümcü liderliğin tükenmişlik üzerine etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık etkisini inceleyen ve 412 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada işe yabancılaşmanın tam aracılık etkisini ortaya koymuşlardır. Diğer örgütsel değişkenlerle olan araştırmalara da değinilecek olursa, yapılan işin özelliklerinin işe yabancılaşmaya olan etkisini inceleyen araştırmalara rastlanarak; işin özellikleri, liderlik ve iş üzerindeki kontrolün işe yabancılaşmayı azaltacağı söylenebilir. (Banai ve ark., 2004).

İşe bağlılığın işe yabancılaşmayı azalttığı ve diğer bir yönden görev belirsizliği ve çatışmanın işgöreni işten uzaklaştırdığı alanyazın incelendiğinde fark edilmektedir (Michaels, ve ark., 1988). Suárez- Mendoza ve Zoghbi- Manrique- de- Lara (2007), iş örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolünü inceledikleri çalışmada, işe yabancılaşmanın üç alt boyutu güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma kavramlarının tam aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Son olarak, işe yabancılaşma ve yöneticinin tavır ve davranışları birbiriyle yakın ilişkili

olduğunu belirten Behery ve Al-Nasser (2016) yaptıkları araştırmada on dört farklı iş sektöründen ve 656 çalışandan veri toplamışlardır. Olumlu rgtsel mentörlüğün ve liderlik türünün işe yabancılaşmayı önleyeceği, işe bağlılığı artıracaağı ve son olarak iş karşıtı davranışları önleyeceğini belirtmişlerdir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, işe yabancılaşma birçok farklı değişkenden etkilenmekte ve bu ilişkiler de farklı değişkenler aracılık ve düzenleyicilik etkileri gösterebilmektedir. Bu temelde, işe yabancılaşma bireyin bilişsel dünyasına bağlı psikolojik değişkenler olan, iş tatmin, işe bağlılık, iş-aile uyumu veya işe tutulma gibi değişkenlerden etkilenirken, diğer yönden örgütsel değişkenler olan örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgüt iklimi gibi kavramlardan da etkilenebilmektedir. Örgütsel değişkenler açısından en önemli konseptlerden biri olan yöneticilik meselesi de bu sebeple göz önünde bulundurulmalıdır.

Değerli alışanların işe yabancılaşmasını önlemek ve bu tutumu tersine çevirmek, işgörenlerin en yakınında bulunan yöneticilerin görevi olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışanların yöneticiden aldıkları destek en temel belirleyici olmaktadır. Bu çerçevede bireye karşı gösterilen olumlu veya olumsuz yönlü yöneticilik davranışı yabancılaşma kavramında etkilerde bulunabilecekken, bu araştırmanın konusu olan algılanan yönetici desteği de işgörenin yabancılaşma tutumuna etkilerde bulunabilir.

3. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

Bu bölümde, algılanan yönetici desteğinin daha ayrıntılı olarak açıklanması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle destek kavramından bahsedilecek ve alt boyutlarıyla bu kavram açıklanacaktır. Daha sonrasında destek kavramının örgütlerdeki yansımalarına bakılacak ve örgütsel destek kavramından söz edilecektir. Çalışma arkadaşı desteği ve en sonunda da yönetici desteği kavramlarıyla devam edilecektir. Algılanan yönetici desteğinin tanımı, alt boyutları, öncülleri ve sonuçları bu bölümde açıklanacaktır.

3.1. Destek Kavramı

Destek kavramı, maddi, duygusal ve zihinsel anlamda bireyin dış faktörlerden temin ettiği destekler bütünü olarak açıklanabilir. Birey için destek resmi veya gayriresmi şekilde gerçekleşebilir. Örneğin sivil toplum kuruluşlarından veya devletten alınan yardımlar resmi destek olarak görülürken, arkadaşlar veya aileden alınan destek gayriresmi destek olarak nitelendirilebilir. Zihinsel ve fiziksel anlamda gerçekleşebilecek destek olgusu insanın yaşamını sürdürebilmesi için karşılaştığı zorluklar altında oldukça değerli ve anlamlıdır. Bu çerçevede, kişi çalışma hayatında birçok anlamda zorluklarla da karşılaşabilir ve yöneticisinden, çalışma arkadaşlarından, örgütünden veya ailesinden göreceği destek önem arz eder.

Destek kavramı farklı açılardan ele alınabilir. Bu bakış açılarından ilki maddi destek olarak nitelendirilebilir. Maddi destek, kişinin günlük geçimini sağlaması, sorumluluklarını yerine getirebilmesi için başlarından aldığı ekonomik yardım olarak tanımlanmaktadır. İşgören bu çerçevede işini kaybettiğinde devlet veya herhangi bir yardım kuruluşunda aldığı geçici yardımlar bu çerçevede değerlendirilebilir.

Destek kavramı diğer bir açıdan duygusal anlamda da gerçekleşebilir. İnsan doğuşundan itibaren duygusal anlamda bir ihtiyaç içerisinde yaşar. Sevgi, ilgi, aitlik, şefkat gibi kavramlar insanın duygusal ihtiyaçlarının bu doğrultuda en önemli bileşenleridir.

Duygusal destek kişinin olumsuz duygu, davranış ve düşünceler altında psikolojik olarak desteklenmesi sayesinde bu durumdan daha rahat bir şekilde kurtulmasının önünü açabilmektedir. Kaygıların azaltılması, sıkıntılardan kurtulması, üzüntü ve depresyon

gibi psikolojik hastalıkların önlenmesi açısından bu destek tipi insanın sahip olacağı en önemli kaynaklardan biri olarak görülebilir. Bir diğer açıdan bilişsel destek, kişinin kendisini tanıması, ihtiyaç ve hedeflerini tam olarak belirlemesi ve kişiliğini tam olarak oturtması açısından bireyin gerek duyduğu bir yardım türüdür. Bu destek, bireye sorunlarını çözebilmesi için verilen bilgi ve geri bildirimlerle verilen zihinsel yardımlardır. Destek bu anlamda Wortman (1984) tarafından, bireye önem verildiğinin ifade edilmesi, kişinin inanç ve duygularının doğrulanması, maddi yardım yapılması, diğer insanlarla karşılıklı yardımlaşma şeklinde açıklanmıştır. Destek kavramının alt boyutları ise maddi ve fiziksel yardım, bilgi ve geri bildirim edinme, güçlü sosyal ilişkiler, ait olma duygusu ve bir gruba dâhil olma şeklinde sıralanmıştır (Zakowski, Sandra, Casey Haris, Nancy Krueger ve Laubmeier, 2003).

Maddi, duygusal ve bilişsel destek boyutlarıyla destek kavramı hem kişinin günlük hayatında hem de günlük hayatında zamanının oldukça büyük bölümünü geçirdiği işyerinde oldukça önemlidir. Örgüt açısından bakıldığında, işgören çalışma arkadaşlarından, yöneticisinden veya genel anlamdan örgüt tarafından maddi, duygusal ve bilişsel destekler alabilir. Bu ve bunun gibi yardımlar kişinin mental yapısı, motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olabilecektir. Bu noktada ilk olarak genel yapıyla örgütsel destek kavramından bahsetmek gereklidir.

3.2. Örgütsel Destek Kavramı

Sosyal değişim teorisine dayanan örgütsel destek kavramı, Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından “çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesine bağlı geliştirdikleri algılar bütünü” şeklinde ortaya konulmuştur. İşgörenin örgüt için gösterdiği çabanın işyeri tarafından farkında olunması ve bu çaba için çalışanın takdir edilmesi ve kişinin mutluluğunun önemsenmesi; işyerindeki destek kavramının ortaya çıktığının bir göstergesidir. Çalışan ve örgüt arasında gelişen bu olumlu ikili ilişki sosyal değişimin devam etmesine ve iki tarafında bu ilişkiden fayda sağlamasına olanak sağlamaktadır.

Örgütsel destek, çalışma ortamında stresli ve zorlu zamanlarda örgütün verdiği pozitif etkiyi ifade ederek, performans ve verimliliğin örgütte bu şartlarda düşmesinin önüne geçen bir olgudur. Ücret ve diğer maddi olanakların yanında, işgörene verilen ilgi ve

onların katkılarına verilen değer, saygı göreme, onaylanma gibi durumlar; işgörenin verdiği çaba, sadakat ve yapılan görevler açısından bir değiş tokuş olarak görülebilir. Örgütün amaçları için uğraşan ve faydası için çalışan işgören, örgütten destek gördüğü zaman örgüte olan ilgisi artacaktır (George, Reed, Ballard, Colin ve Fielding, 1993). Bu noktada örgüt tarafından verilen destek, ki bunlar elverişli iş koşulları, gönüllü çalışma uygulamaları, ödül ve ücret artışları, terfi, rotasyon ve iş zenginleştirme gibi uygulamalar olabilir, işgören tarafından olumlu şekilde algılanıyorsa ve örgütün bu desteği gönüllü olarak yaptığı algısı örgütte yaygınlaşmışsa, örgütsel destek algısı da aynı oranda yüksek olmaktadır. Benzer şekilde ilgi meselesi bu araştırmanın konusu olan yönetici tarafından yapılan destek ile de alakalıdır. İşgören yöneticisinin örgütün hedef ve amaçları için ne derece uyumlu olduğunu gözlemlemekte, yöneticisinin örgütle ne derece özdeşleştiğini önemsemektedir. Yönetici bu çerçevede örgütünüyle özdeşleşmeşe yönetici desteği algısı düşmekte, yönetici tarafından yapılan eylemler yönetici desteği olarak değil örgütün verdiği destek olarak algılanmaktadır (Eisenberger ve ark. 2002).

Son olarak örgütsel destek örgütün daha iyi ve yüksek performanslı çalışabilmesi amacıyla çalışanın daha çok çaba harcamasına olanak sağlamaktadır. İşgörenin psikolojik anlamda desteklenmesi, ilgi, saygı, onay gibi duygusal ihtiyaçlarının karşılanması sayesinde örgüt kimliğinin oluşmasına ve örgüt içindeki sosyal kimliklerinin gelişmesine katkı sunmaktadır. Örgütsel destek buna ek olarak iyi performansın ödüllendirileceğine olan inancın artmasına olanak sağlayarak, işten ayrılma gibi olumsuz durumların önüne geçebilmektedir.

Destek kavramı örgüt içerisinde çalışma arkadaşları ve yönetici tarafından gösterilebilmektedir. Bu çerçevede çalışma arkadaşı desteği ilerleyen bölümde anlatılacak ve daha sonrasında yönetici desteğinin daha iyi anlaşılması hedeflenecektir.

3.3. Çalışma Arkadaşı Desteği Kavramı

İşyerinde hiyerarşik anlamda benzer pozisyonlarda çalışılan çalışma arkadaşlarından görülen destek çalışma arkadaşı desteği olarak isimlendirilmektedir. Kişilerarası ilişkilerde birbirine destek olma ve yardım etme duygusu, sosyal destek kuramının da vurguladığı bir başlık olarak çalışma arkadaşı tarafından sağlanan desteğin dayanak noktasıdır (Harris, Winskowski ve Engdahl, 2007).

İşyerinde çalışanlar arasındaki yardımlaşma, dayanışma ve iş birliği gibi kavramlar görev desteği olarak karşımıza çıkarken çalışma arkadaşı desteği iş dışı konularda da kendini göstermektedir. Günlük vaktin çoğunun beraber geçirildiği çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşim, mesai süresince veya mesai bittikten sonra devam eden kaliteli ilişkilerin oluşmasına olanak sağlar. Kaliteli ilişkilerin oluşması daha sıkı ilişkilerin önünü açabilmekte ve iş dışındaki sosyal hayatta da arkadaş desteğinin sürmesini sağlamaktadır. Sosyal bir varlık olan insan bu anlamda sosyal etkileşimlere girerek sosyal bağlar kurmaya çalışmaktadır. Zayıf sosyal bağlar zamanla kendini güçlü bağların oluşmasına bırakarak kişilerarası desteğin elde edilmesinin de önünü açmaktadır.

Çalışma arkadaşı desteği kişilerarasında tutum, davranış veya duygusal anlamda olabilirken iki ana alt boyutta ele alınmaktadır. Bu alt boyutlardan ilki olan araçsal destek iş arkadaşınayla yapılan işin yapısıyla alakalı destekleri ifade etmektedir (Settoon ve Mossholder, 2002). Araçsal destek sayesinde, çalışan iş odaklı yardımlaşma ve dayanışma katkılarında sahip olurken, işin nasıl yapılacağını ve işin yapısını içeren bilgilendirmeleri de öğrenebilir. Çalışma arkadaşları bu çerçevede bilgi paylaşımında bulunurken, işle ilgili zorluklarda çalışana yardım edimesinde ve yol gösterilmesinde işgörenin yanında yer alabilirler. Sonuç olarak işle ilgili bir sorunun çözümü araçsal destek ile mümkündür. İkinci boyut olan duygusal destek ise stresli ve psikolojik zorluklar altında işgörene verilen mental desteği ifade etmektedir. Araçsal destek ile sunulan teknik bilgi ve beceri yardımları yerine bu noktada çalışma arkadaşları şefkat, sevgi ve ilgi paylaşımında bulunmaktadırlar. Duygusal destek, iş ve görevlerle ilgili veya işyeri dışında sosyal hayatla ilgili problemlerin çözümü noktasında kişiye verilen iletişim bazlı desteği ifade etmektedir. Bu destek türü iletişime dayalı olup genellikle sohbet veya yazışmalar üzerinden gerçekleşir. Arkadaşlık ilişkisi zamanla ne kadar güçlenirse bu desteğin türü ve dozu değişip çoğalacak ve kişiye psikolojik rahatlama anlamında avantajlar sağlayabilecektir. Stres, baskı, kaygı gibi durumlarda gerilim azaltılması açısından bu destek türü oldukça önemli olup, çalışma desteği sayesinde örgütlerde olumlu tutum ve davranışların artabileceği düşünülmektedir.

Bu noktaya kadar, destek kavramı görülebileceği üzere örgütlerde, örgüt tarafından verilen destek ve çalışma arkadaşları tarafından verilen destek olarak iki ana kavram altında boyutlandırılmıştır. Bu açıdan bakıldığında destek, işgörene bağlı olduğu yöneticisi tarafından verilen şekilde de ele alınabilmektedir.

Örgütsel destek ve çalışma arkadaşı desteği, işgören açısından belirli sınırlara ve psikolojik anlamda bir noktaya kadar etkilidir. Örgütte yetki sahibi ve kaynakların yönetiminde söz hakkı olan yönetici, işgörene daha etkili ve sınırları daha geniş bir destek verebilecek konumdadır. İlerleyen bölümde algılanan yönetici desteği kavramından bahsedilecektir.

3.4. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı

Algılanan yönetici desteği, işgören tarafından hiyerarşik anlamda bağlı olduğu üst yöneticisinden gördüğü olumlu davranış, tutum ve tavırlardır (Choi, Cheong, Richard, Feinberg, 2012; Halbesleben, 2006; Madjar, 2008; Pohl ve Galetta, 2017). Çalışanın dinamik ve sürekli değişen işyerinde yaşadığı zorluklar ve yıpratıcı durumlar karşısında tek başına mücadele etmesi, örgütler için en değerli sermayelerini yitirmelerine sebep olabilir. Bu sebeple yönetici tarafından işgörene gösterilen destek, yürütülen görevlerde işgörene yardım etmek ve yol göstermek olarak açıklanabilirken faaliyetlerin devamı için bireye gösterilen teşvik, değer ve iş birliğinin düzeyiyle doğru orantılıdır (Matthews ve ark., 2009; Babin ve Boles, 1996). Bu doğrultuda algılanan yönetici desteği kavramı işgöreni olumlu yönde etkileyen ve çalışan tarafından bu olumlu etkinin ne kadar algılandığıyla ilişkilidir.

Destek türlerine bakıldığında, yönetici desteği yazında da önemli bir yer kaplamaktadır. Janet, Kottke ve Clare (1988) yaptıkları çalışmalarında çalışanların işle ilgili durum ve konularda çalışma arkadaşlarında çok yöneticilerine güvendiklerini ve onların deneyimlerine başvurduklarını göstermişlerdir. Çalışana verilen değer, destek ve teşviğin ne derece hissedildiğiyle ilişkili olan algılanan yönetici desteği, yöneticinin örgütsel kaynakları dağıtan birincil güç olması sebebiyle oldukça önemlidir. Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda biraraya gelen insanların oluşturdukları topluluk bir birlik içerisinde hareket etmelidir. Birlik içerisinde hareket eden ve birbirine bağlı çalışan insanlar bu sayede diğer şirketlerle olan rekabette bir avantaj elde edebilirler.

Yönetici bu noktada insanları biraraya getiren, onları yönlendiren, kordine eden, kontrol eden ve değerlendiren kişidir. Algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışana verdiği destek, teşvik ve değer olarak ele alınarak bu kavramların işgören tarafından ne derece hissedildiğiyle ilişkilidir. Linden (1997) yönetici desteği ve örgütsel destek

arasında, çalışanın algısı bakımından farklılıklar olduğunu ifade etmektedir. Linden'e göre çalışanlar yöneticileriyle olan ilişkilerindeki problemlerin geçici olduğunu düşünmekte ve zamanla bu problemlerin sonlanacağını ummaktadırlar. Böyle durumlarda algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel desteğe ve çalışma arkadaşı desteğine göre kendini daha çok hissettirebilmektedir.

Yöneticinin üstlendiği önemli rollerden birisi de örgüt içerisinde gösterdiği destekleyicilik rolüdür. Astların ihtiyaçlarının belirlenmesi, en iyi performansı sergilemeleri için olanakları sağlanması, örgütte olumlu çıktılarının azami seviyeye çıkması amacıyla işgörenle olumlu ilişkilerin sağlanması, yönetici desteğinin ana bileşenlerini oluşturmaktadır. Maddi ve manevi tüm destek tiplerini içine alan ve bilişsel ve duygusal boyutları olabilen yönetici desteği, sosyal değişim teorisi çerçevesinde ast ve yönetici arasındaki değiş tokuş etkileşimine dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisi kapsamında, karşılıklı değiş tokuş sırasında her iki taraf da bir beklenti için girmektedir. Bu çerçevede yöneticisinden destek gören işgören çalıştığı örgütü de olumlu algılamakta ve örgüt amaçları için daha istekli çalışmaktadır. Bu noktada yönetici, örgütün bir temsilcisi olarak görülebilmekte, yaptığı davranışlarla hem yönetici desteği algısını hem de örgütsel destek algısını düzenleyebilmektedir. Yönetici ve işgören arasındaki bu etkileşim her iki taraf içinde faydalı olarak görülebilir ancak bu noktada bu etkileşimden en çok faydayı örgüt görecektir.

Yönetici desteğinin algılanması çalışanın kişiliği ve algılama becerisiyle de yakından ilişkilidir. Her çalışan, yöneticinin verdiği desteği farklı olarak algılamaktadır. Bu noktada önyargılar, tutum ve geçmiş deneyimler yönetici ile olan ilişki de ve yönetici davranışlarının algılanmasında bir öneme sahiptir. Ancak bu noktada işgörenin kişiliği kadar yöneticinin çalışana bakış açısı, çalışana verdiği değer ve işgöreni önemseme derecesi de yani yönetici kişiliği de önemlidir. Karşılıklı çıkar ilişkisi çerçevesinde bakıldığında, yönetici ve astı arasında rasyonel ve objektif bir değiş tokuşun gerçekleşmesi istenen ve beklenen bir durumdur. Ancak insanın duygusal ve bilişsel yapısı bu etkileşimin kişinin kişilik ve diğer diğer özelliklerinden etkilenmesi sonucunu doğurmaktadır. Smith ve Canger (2004) yöneticiye duyulan güven düzeyinin ve yöneticinin dürüstlük derecesinin çalışanın işe bağlılığında, iş memnuniyetinde ve işe devamsızlığında olumsuz etkilerinin olduğunu söylemektedirler.

Hızla değişen ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, insan kaynakları açısından çalışanlarına giderek daha çok önem vermek zorundadırlar. Günümüzde her geçen gün farklı bir kriz ve bilinmezlikle karşılaşan örgütler, hızlı değişim ve adaptasyon süreçlerini devreye sokmak durumunda kalmaktadırlar. Bu ve benzeri durumlarda yönetici örgüt içerisinde liderlik vasfını kullanarak kriz dönemlerinde üstlendiği yol göstericilik rolüyle krizlerin aşılmasında da önem arz etmektedir. Belirsiz ve öngörülemeyen zamanlarda çalışanın kaygı ve stres gibi olumsuz duygularla daha rahat başa çıkabilmesi, görevlerini daha rahat icra edebilmek amacıyla ihtiyaç duyduğu kaynaklara daha rahat ulaşabileceğini hissetmesi ve gösterdiği çabanın takdir edileceğini ve boşa gitmeyeceğini bilmesi ancak yöneticinin vereceği destek ile mümkün olabilecektir. Yöneticiler bu çerçevede iletişim ve geri bildirim kanallarını etkili kullanmalı ve kriz durumlarında çalışan ile pozitif iletişimlerini artırarak sürdürmelidirler.

Yönetici mentörlük rolüyle, işgöreni hem teknik beceri ve bilgisel anlamda destekleyebilirken hem de yaptığı işlerin kısayollarını göstererek görevin kolaylaşmasına ve görev imkânsız gibi görünse bile bir çıkar yolu bularak görevin tamamlanmasının mümkün kılınmasına olanak sağlayabilmektedir. Merkezleşmenin düşük olduğu örgütlerde yöneticinin bu çerçevede rehberlik görevini üstlenmesi, işgörenlerin sosyalleşme düzeylerini artırarak örgüte olan bağlılıklarının artmasında ve işten duydukları tatminin yükselmesinde pay sahibidir (Raabe ve Beehr, 2003). Çalışanlar da bir noktada yöneticilerinden kendilerine mentörlük yapma beklentisine girebilmektedirler. Modern çalışma hayatı, daha fazla takım çalışması, sorumluluk, uzun iş saatleri ve karmaşık görevleri beraberinde getirmektedir. İşgörenin yöneticisinden beklediği destek bu zorlu şartlar altında daha çok motive olmaları, daha iyi performans göstermeleri ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması açısından da gereklidir.

Yönetici tarafından verilen destek, yönetim tarafının elinde bulundurduğu birkaç özellikten dolayı da önemlidir. Örnek vermek gerekirse, örgütün kaynak kullanımını, örgüt içerisinde karar verilmesi, kural ve politikanın belirlenmesinde yöneticilerin oynadığı rol, yönetici tarafından verilen desteğin işgörenler açısından daha önemli ve değerli olmasını sağlamaktadır. Bu anlamda, yöneticileri tarafından desteklenen işgörenlerin daha az tükenmişlik hissedecekleri (Choi ve ark., 2012), daha az işten ayrılma niyetine sahip olacakları (Alkhateri, Abuelhassan, Khalifa, Nusari, Ameen, 2018) ve işkarşıtı davranışlarında azalma görüleceği söylenebilir (Pandey, Schulz, Camp, 2018). Yönetici

tarafından gösterilen destek diğer bir yönden örgütde daha olumlu bir örgüt iklimi ve kültürünün oluşmasına (Chandler, Keller ve Lyon, 2000), örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına (Chen ve Chiu, 2008), iş tatmini ve işe bağlılık (Griffin, Patterson ve West, 2001; Kang, Gatling ve Kim, 2015) duygusunun yükselmesine de destek olmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak, algılanan yönetici desteği işgöreni olumlu yönde etkilemekte, çalışanın iş motivasyonunu artırarak, işe yabancılaşmasını önleyebilir.

Bu çalışmanın ana başlığı olan algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisini incelerken, yönetici desteğinin dayandığı üç teoriden de bahsetmek gereklidir.

3.4.1. Lider-üye etkileşimi teorisi

Çalışan ve yöneticisi arasında olan diydik ilişki, taraflar arasında karşılıklı faydayı ortaya çıkaran bir değişimi oluşturmaktadır (Dansereau, 1975). Lider-üye etkileşimi teorisi tarafından açıklanan bu paylaşım, yönetici ve takipçisi arasındaki ilişkinin kalitesini belirleyerek, işgörenin performansı, motivasyonu, yaratıcılığı, iş tatmini veya işe bağlılık gibi faktörlere etkiler gösterebilmektedir. Bu anlamda lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin kalitesi, iş performansını doğrudan etkilemektedir (Janssen ve Van Yperen, 2004; Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen 2005;). Lider üye etkileşimi teorisi bakımından, algılanan yönetici desteği kavramı işgörene verilen değer, işgörenin rahatı ve huzurunun artırılması ve çalışana yapılan katkı olarak açıklanmaktadır (Greguras ve Ford, 2006).

Yönetici desteği, lider-üye etkileşimi teorisi açısından bakıldığında işgörenin çaba ve katkılarına yöneticinin verdiği değer ve ilgi olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede, çalışma ortamında kişiler farklı rollere bürünmekte ve bu ortamda rollerinin gereğini yerine getirmektedirler. Lider-üye etkileşimi açısından hem yönetici hem de çalışan kendi rollerinin ve bu rollerin kendilerine biçtiği görev ve beklentilere göre hareket etmektedirler. Her çalışan ile yönetici arasında kurulan benzersiz ilişki bu anlamda özgündür. Yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi bu bağlamda gerçekleştiğinde, güven, saygı ve açık iletişim kendisini gösterebilmektedir. Aksi halde düşük kaliteli etkileşim ortaya çıkarak, zorunluluklar ve psikolojik sözleşmelerin getirdiği sınırlı paylaşımın olduğu bir durum söz konusu olmaktadır. Hirschberger (2009) lider üye etkileşimi ve algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkiyi gözlemlemek adına yürüttüğü çalışmasında lider üye etkileşiminin kalitesinin, yönetici desteğini artırdığını ve yurtdışında

görevlendirilen çalışanlar açısından bu ilişkinin iş performansını yükselttiği sonucuna varmıştır.

Lider üye etkileşimi bu çerçevede işgörenin öz yeterliliğe ulaşmasına ve kendini gerçekleştirmesine de zemin hazırlamaktadır. Yönetici ile kurulan sıkı ve güçlü bağlar çalışanın kendini hem duygusal hem de fiziksel anlamda geliştirmesine olanak sağlar. İşgören bu çerçevede zorlayıcı ve geliştirici görevler altına girebilir ancak bu, kişinin kendi gelişimi açısından zaruridir. Ek olarak yöneticilerin yüksek lider üye etkileşimine sahip çalışanlarına daha fazla yetkilendirme fırsatı sağladığı söylenebilir. Değerlendirme süreçlerinde daha yüksek puan alınması ve tecrübe aktarımının daha verimli gerçekleşmesi de yönetici ve ast arasındaki ilişkinin kalitesiyle alakalıdır.

Lider karmaşık görevler sırasında vaktini en verimli şekilde değerlendirmek durumundadır. Ancak örgütün tüm hedeflerinin liderin tek başına gerçekleştirmesi mümkün değildir. Bu sebeple yöneticinin asta gerçekleştirdiği yetki devirleri, kişinin kritik görevlerde çalışmasını ve başarılı olmasını sağlarken, bireyin kendine güvenini ve çalışma kapasitesini de artıracaktır. Lider üye etkileşimi çerçevesinde psikolojik sözleşmeyle kayıt altına alınan rollerin gereklilikleri daha fazla yerine getirilebilmektedir. Ek olarak kaynak ve bilgi paylaşımı sırasında lider astına yetkilendirme ile daha fazla önem gösterir. Son olarak karşılıklı güven ve bağlılık bu çerçevede artabilir.

Sonuç olarak lider üye etkileşimi yönetici ve işgören arasındaki desteğin gerçekleşmesi bakımından bir temeldir. Bu etkileşimin yüksek olması işgörenin gördüğü desteğin artmasına olanak sağlarken, düşük etkileşim ise çalışanın göreceği desteği düşürerek işe yabancılaşma gibi olumsuz sonuçların doğmasına sebebiyet verebilir.

3.4.2. Sosyal değişim teorisi

Bu çalışmanın dayandığı bir diğer teori ise, yönetici ve işgören arasındaki değişime odaklanan sosyal değişim teorisidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Cook ve Emerson, 1987; Mitchell, Cropanzano ve Quisenberry, 2012). Sosyal değişim teorisine göre karşılıklı değişim sayesinde iki aktör arasında bir fayda değişimi olur ve taraflar karşılıklı olarak birbirlerinde benzer faydaları geri dönüş olarak beklerler (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Cook ve Emerson, 1987). Yönetici çalışana verdiği duygusal, bilgisel veya maddi destekle, işgörenin performansı ve motivasyonunun artmasını beklemekte ve örgütünün daha

rekabetçi olmasını amaçlamaktadır. Sosyal değişim teorisine göre karşılıklı faydaya dayanan bu ilişki sayesinde işgörenler işlerine karşı yabancılaşma duygusu hissetmeyebilir veya bu duyguda azalmalar meydana gelebilir. Sosyal değişim teorisine bağlı olarak gösterilen yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkisini inceleyen araştırmalara da yazında rastlanmaktadır (Fan, Mahmood, Uddin, 2019).

Bu teori ilk defa Blau (1955) tarafından ifade edildikten sonrasında Homans (1958) bireyler arasındaki her türlü alışverişin sosyal bağlamda gerçekleştiğini iddia ederek ilk değişim teorisini geliştirmiştir. Homans'a (1958) göre sosyal değişim "en az iki birey arasında gerçekleşen soyut ya da somut; az ya da çok ödüllendirici veya maliyetli değişim faaliyetleri" şeklinde tanımlanmıştır. Cook ve Emerson (1987) ise bu teori çerçevesinde karşılıklı bağların güçlü olması gerektiğini ifade ederek, değişimi gerçekleştiren aktörler arasındaki bağların zayıf olması durumunda sosyal ilişkilerde dengesizliklerin ve etkileşimde istikrarsızlıkların gözlemleneceğini ifade ederek katkıda bulunmuştur.

Maliyet ve elde edilen fayda ilkesine dayalı olarak gerçekleşen hem sosyal hem de ekonomik şekilde olabilen kişilerarası değişim, çıkarların elde edilmesi amacıyla kurulacak ilişkilerin kalitesiyle orantılıdır. Sosyal bağlamda kişiler kendi faydaları için bazı sosyal maliyetlere de katlanmak zorunda kalırlar. Sosyal değişim sırasında yazılı kuralların bulunmaması ve ödenen maliyet sonrasında alınacak kazancın garantili olmaması bu kavramı örgüt açısından farklı kılmaktadır. Bu çerçevede maliyet ve fayda ilkesinde ekonomik sözleşmelerin yerine geçen güven ve inanç kavramları, yönetici ve işgören arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. İşgören açısından elde edilecek fayda, yöneticinin seçeceği zaman ve nitelikte olacağı için yönetici tarafından verilecek desteğin gönüllü bir şekilde olacağı ortadadır. Sosyal değişim teorisine göre kaynaklar yöneticiler tarafından astlar arasında paylaşılır ve bu paylaşımında işgörenin performans ve görevinin niteliği baz alınır. Ancak bu değişimde kişiler arası güven ve inanç kavramları da önem arz eder.

3.4.3. Psikolojik sözleşme teorisi

Son olarak psikolojik sözleşme teorisi de bu araştırmanın ve yönetici desteği kavramının dayandığı teoriler arasında gösterilebilir (Cullinane ve Dundon, 2006; Petersitzke, 2009; Rousseau ve Park, 1992). Psikolojik sözleşme teorisine göre, işgörenler ve örgütler arasında yapılan işin kapsamı, tanımı, ücret ve kariyer politikası, işyerindeki

kural ve normları belirleyen yazılı sözleşmelerin yanında, herhangi bir yazılı imzayla kayıt altına alınmamış ancak sözlü ve fikirselle olarak kabul edilmiş sözleşmeler de bulunmaktadır (Cullinane ve Dundon 2006). Bu soyut ve fikirle kabul edilmiş psikolojik sözleşmeyle açık ve net olarak kayıt altına alınmamış olsa bile, işgörenlerin ve yöneticilerin birbirine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Yazılı sözleşmelere aykırı davranışların ihlal edilmesi durumunda kabul edilmiş ihtar ve cezalar belirlenmişken, psikolojik sözleşmeler için bu durum söz konusu değildir.

Psikolojik sözleşmeler iki taraf arasındaki güvene dayanmakla beraber Rousseau ve Park (1992) tarafından dönüşümcü (ekonomik ve sayı bazlı) yükümlülükler ve ilişkisel (duygu bazlı) yükümlülükler olarak iki boyutta tanımlanmıştır. Bu çerçevede dönüşümcü yönüyle psikolojik sözleşmeler sayısal bazlı ve daha basit, değişmeyen yükümlülükleri ifade ederken, psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ise bilişsel ve duygusal anlamda yapılan anlaşmaları kapsamaktadır. İşgören ve yöneticisi arasındaki bu anlaşma oldukça önemli olup, verimli şekilde yönetilmesi ve psikolojik sözleşmelerin ihlalinin önlenmesi örgütlerin başarısı açısından önemlidir (Petersitzke, 2009). Benzer şekilde, Denise, Rousseau ve Parks (1992) psikolojik sözleşmelerin iki ana alt boyutta imzalandığını ifade ederek bunların dönüşümcü ve ilişkisel boyutları olduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümsel anlamda psikolojik sözleşme her ne kadar sözlü temellere dayansa da dar kapsamlı, sabit, ekonomi ve sayısal bazlı yükümlükleri ifade etmektedir. Bir diğer yandan ilişkisel psikolojik sözleşme ise sosyo duygusal anlaşmaları kapsamaktadır.

Sosyal değişim teorisi bölümünde de bahsedildiği gibi, yönetici ve astı arasındaki değişimde ekonomik sözleşmelerin yazılı ve garanti altına alınmış kurallarının dışında, sosyal bir değişim içerisinde gerçekleşmektedir. Bu değişim sosyal bir düzlemde yazılı olmayan, güvene ve inanca dayalı bir çerçevede olmaktadır. İmza altına alınmayan, zihinlerde var olan ve açıkça ifade edilmemiş maddelerin psikolojik olarak bilişsel alanda imza altına alındığı sözleşmeler çalışanlar ve örgütler arasında kabul edilmektedir. Ekonomik sözleşmelerin ihlali durumunda kayıt altına alınmış cezalar uygulanmaya konulsa bile örgütlerde kabul edilen psikolojik sözleşmeler açısından cezalar farklı şekilde gerçekleşebilir. Biçimsel ve yazılı olmayan bu sözleşmelerin ihlali yönetici ve astı arasında güven kaybına, kaynak ve bilgi paylaşımında olumsuz durumlara veya önyargılara sebebiyet verebilmektedir.

Bu çerçevede psikolojik sözleşme bir anlamda algı oluşturma çalışmaları sonucunda işgören ve yöneticinin birbirine verdiği sözleri ifade etmektedir. Üst düzey yöneticiler, işe alım uzmanları, performans değerlendiren sorumlular, örgüt temsilcileri gibi örgütün gücünü elinde bulunduran karar alıcılar çalışmanı algısal bir düzlemde gelecek için yönlendirirler. Örneğin işgörenin göstereceği üstün performans ve çalışma sonucunda vadedilen kaliteli eğitim ve iyi bir kariyer yönlendirmesi, çalışanın görevini başarıyla yerine getirmesinden sonra gerçekleştirilmezse psikolojik sözleşme yönetici ve örgüt tarafından ihlal edilmiş olur. Bu ve benzeri durumlar hem yönetici tarafından verilen desteğin fazlasıyla düşük algılanmasına yok açarken hem de çalışanın işe yabancılaşma gibi olumsuz hissiyatlarını artırabilmektedir.

3.5. Algılanan Yönetici Desteği Boyutları

Alanyazında, algılanan yönetici desteği değişkeni araştırmacılar tarafından iki veya daha fazla alt boyutla kavramsallaştırılmıştır. İlk olarak, genel destek kavramı işle ilgili destek ve işle ilgili olmayan destek olarak tanımlanarak işgörenin örgütte ve ailesinde gördüğü destek olarak iki boyutta toplanmıştır. (Halbesleben, 2006). Aile üyeleri, eş, çocuk ve akrabalarından görülen destek her ne kadar önemliyse de kişinin yaşamının büyük bölümünü geçirdiği örgütte beraber çalıştığı arkadaşlarından ve yöneticisinden gördüğü desteğin daha önemli olduğu düşünülmektedir (Madjar, 2008; Pohl ve Galetta, 2017). Bu sebeple algılanan yönetici desteği kavramı son yıllarda önem gören bir değişken halini almış ve House (1981) bu değişkeni dört ana boyut altında toplayarak, iş temelli-bilgisel yönetici desteği, duygusal yönetici desteği, maddi yönetici desteği ve değerlendirme desteği kavramları ile bu değişkeni alt boyutlarıyla sınıflandırılmıştır. Son olarak yazında bu değişkene kariyer desteği alt boyutu da eklenmiştir. İlerleyen bölümde algılanan yönetici desteğinin altboyutlarından bahsedilecektir.

3.5.1. Bilgisel destek

Bilgisel destek, yönetici tarafından görev süresince daha verimli ve motivasyonlu çalışmak için paylaşılan bilgi, kısa yollar veya bakış açıları şeklinde düşünülebilir (Wang, Kraut ve Levine, 2012; VanYperen, 1998). Bir diğer yönden bu destek çalışanın bilişsel dünyasını da geliştirerek, yaratıcılığının artmasına ve kendini geliştirmesine olanak

sağlamaktadır (Madjar, 2008). Bu süreçte, yöneticiyle yapılan beyin fırtınası, tartışmalar, bilgi paylaşımı seansları gibi süreçler, işgörenin destek görme algısını yükseltebilir ve işe karşı bakış açısını olumlu anlamda değiştirebilir. Bilgi desteğiyle çalışanlar, kariyerlerinde başarılar ve ödüller elde edebilir. Çalışanın ne yapacağını bilemediği çalkantılı ve karışık durumlarda, bu destek işgörenin nefes almasını sağlayarak karşılaşılan problemlerin daha hızlı ve verimli çözülmesini sağlamaktadır.

Bilgisel yönetici desteği, alanyazında “işle ilgili konulara odaklanan yönetici desteği boyutu olarak belirtilerek, çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla gerekli olan ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve becerilerin sağlanması” şeklinde tanımlanmaktadır (Bhanthumnavin, 2000). Yönetici tarafından verilen geri bildirimler, yetkilendirme veya kariyer hedeflerinin işgörenin beceri ve performansına göre düzenlenmesi gibi durumlar astların motivasyonunu artırabilecektir. Bu sayede yöneticiler bir anlamda kendilerine bağlı grup üyelerinin işlerini de yönetmektedirler. Zamanla çalışanlar bilgisel destek sayesinde özerliklerini kazanabilmekte ve örgüt için daha faydalı hale gelmektedirler.

Bu noktada özel olarak yöneticiler performansı ve motivasyonu düşük çalışanlara daha çok vakit ayırabilmekte ve onları geri kazanmak için daha çok bilgisel destek sağlayabilmektedirler. Bu gibi durumlar Bhanthumnavin (2000) tarafından yöneticinin düşük performanslı çalışanlarına daha çok geri bildirimde bulunduğu şeklinde ortaya konulmuştur. Daha çok destek gören işgörenler hem performans artışı yaşarken hem de işlerine olan tutum ve görüşleri olumlu şekilde etkilenebilir. Sonuç olarak çalışanlar olumsuz örgütsel davranışlardan, sinizm, zarar verici davranışlar veya işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen eylemlerden kaçınabilirler.

3.5.2. Duygusal destek

Duygusal anlamda verilen yönetici desteği ise, stres, bitkinlik ve tükenmişlik yaşayan çalışanların duygusal anlamda desteklenmesi, takdir edilmesi, saygı, sevgi ve ilgi gösterilmesi, iş ortamında oldukları gibi kabul edilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Pohl ve Galetta, 2017; Rooney ve Gottlieb, 2011). İlgi gösterme, çalışanın duygusal dalgalanmalarını düzene sokmasında yardımcı olma, sempati gösterme, duygusal rahatlığın sağlanması ve bireyi görev sırasında cesaretlendirmek, duygusal anlamda işgörenin hedeflerine ulaşması için yeteneklerini daha verimli kullanmasını sağlar (Reblin ve

Uchino, 2008; Ury, 1991). Duygusal destek bir yandan da yönetici ve çalışan arasındaki karşılıklı diyadik (ikili ilişkiye dayanan) ilişkinin ve empatinin gelişmesini sağlayarak iş ortamındaki motivasyonun artmasına yardımcı olabilir.

Duygusal yönetici desteği Rooney ve Gottlieb (2007) tarafından “çalışanlara ilgi, sevgi, saygı gösterme, değer verme, onları kabul etme, onlara zorluklarla, stresle başa çıkma ve çatışma çözme konusunda yardım etme” şeklinde tanımlanmaktadır. Algılanan yönetici desteği, duygusal destek boyutu açısından bakıldığında yönetici ve astı arasındaki yakınlığın derecesiyle alakalıdır. İşyerinde veya aile içerisinde yaşadığı zorluklarla karşısında çalışanın hissedeceği duygusal destek, çalışanın örgüte olan bağlılığını veya işten aldığı tatmini artırabilmekte, işle ilgili olumlu çıktılarının artmasını sağlayabilmektedir.

3.5.3. Maddi destek

Maddi yönetici desteği ise, bütçe hazırlama sürecinde, verilen maddi yardımlarda veya kaynak dağıtımında işgören lehine yapılan değerlendirmelerini tümünü içerirken, son olarak performans değerlendirmesinde çalışan için gösterilen olumlu tutumu ifade etmektedir (Bhanthumnavin, 2003). Bhanthumnavin bu çerçevede maddi desteği “çalışanların amaçlarına ulaşmasında gerekli olan malzeme, alet, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynağının temin edilmesi” şeklinde açıklamaktadır.

Maddi destek, Kraimer ve Wayne (2004) yönetici tarafından verilen maddi desteğin finansal destek olduğunu belirterek bu desteği çalışana verilen ücret veya prim gibi finansal destekler veya yüksek performans sonrasında verilen ödüller olarak tanımlamaktadır. Ücret, prim veya ödüllerin yanında örgüt için çalışmalarına devam etmesi için işgören, çeşitli araç, gereç, hizmet, ulaşım veya iletişim gibi kavramlara da ihtiyaç duymaktadır. Tüm bu araç ve gereçlerin örgüt açısından faydaları olsa da elde edilmesi açısından maliyetleri de olmaktadır. Örneğin işgörene tahsis edilen ve ulaşım için kullanılan bir araç en başta alım maliyeti daha sonrasında yakıt ve bakım maliyetleriyle örgüte finansal bir sorumluluk getirecektir. Bu gibi durumlarda yöneticinin vereceği maddi destek önemli olacaktır.

Bu çalışmanın konusu açısından yönetici desteği tüm boyutlarıyla maddi desteğin işgörene verdiği finansal veya dolaylı maddi desteklerin tümü açısından ele alınabilir. Çalışanın ücret, prim ve diğer maddi getiriler konusunda yöneticisinden destek bekleme

ve yöneticinin bu desteği sağlaması istenmeyen örgütsel davranışların önüne geçerek, verimlilik ve performans artışlarının kapısını açabilir.

3.5.4. Kariyer desteği

Bu araştırmanın da konusu olan öznel kariyer başarısı açısından bakıldığında yönetici desteğinin kariyer alt boyutu dikkate alınması gereken bir kavramdır. Kariyer, kişinin yaşamı boyunca ve zaman içerisinde üstlendiği kariyer rollerinin bir toplamı olarak görülebilir. Her insan çalıştığı işyerinde bazı kişisel hedef ve amaçlara sahiptir. Bu amaçlardan birisi de kariyer anlamında ilerlemek ve yeni amaç ve hedeflere ulaşmaktır. Daha öncesinde sosyal değişim teorisi çerçevesinde de bahsedildiği gibi, çalışan gösterdiği performans ve çabalar karşısında bazı beklentilere girmektedir. Bu çerçevede örgütün çalışanın kariyer ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi ve bu ihtiyaçları karşılaması zaruridir. Yönetici bu noktada astlarının kariyer planlaması, rehberlik ve mentörlük uygulaması, kariyer odaklı performans değerlendirmeleri gibi desteklerle işgörenin kariyer hedeflerine ulaşması için yardım sağlamakla görevlidir.

Günümüz iş hayatında kariyer hedeflerinin belirlenmesi, kariyer fırsatlarının ortaya konulması, bu fırsatlar konusunda bildilendirme ve geri bildirimlerin yapılması, gösterilen çaba sonrasında ortaya çıkan performansın daha görünür hale getirilmesi gibi eylemlerin örgüt içerisinde gücü elinde bulunduran yönetici veya lider tarafından yerine getirilme ihtiyacı doğmaktadır. Bu çerçevede yönetici, kariyer desteği sayesinde bu gereklilikleri de yerine getirmektedir.

Kariyer desteği çerçevesinde yapılan araştırmalara bakıldığında, kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve kariyer fırsatlarının ortaya konulması gibi desteklerin işgörenin tükenmişlik gibi olumsuz duygularının azaltacağına, örgütsel bağlılık gibi olumlu iş çıktılarını artıracığına dair çalışmalar bulunmaktadır (Choi, Cheong, Feinberg, 2012; Kraimer, Wayne, 2004).

3.6. Algılanan Yönetici Desteği Öncülleri

Algılanan yönetici desteği örgütsel açıdan bakıldığında birçok öncül değişkenin etkisi altında şekillenmektedir. Bu anlamda ilk olarak örgüt içerisinde ve yöneticilerle olan

iletişimin kalitesi ilk öncüllerden biri olarak değerlendirilebilir. Yönetici ve ast arasındaki iletişim ve bu iletişim kalitesi, üst yönetim ile olumlu etkileşim, çalışanın yöneticisi tarafından daha çok destek gördüğü algısını oluşturmaktadır (Allen, 1992).

Rhoades ve Eisenberger (2002) yönetici desteğinin öncül değişkenleri arasında örgütsel adalet algısı, örgütteki ücret, prim ve kariyer kaynaklarının dağıtımı, iş güvencesi, işyerindeki koşullar, görev stresi ve görev özerkliği gibi değişkenlerin yer aldığını ifade etmişlerdir. Bu durum göstermektedir ki; örgütsel değişkenler, bireyin destek algısına doğrudan etki etmektedir. Buna ek olarak kişinin demografik özellikleri, ki bunlar yaş, olumlu duygulanım, disiplin algısı, eğitim, cinsiyet gibi sıralandırılabilir, kişinin destek algısını şekillendirmektedir. Bu çerçevede, örgütsel adaletin altboyutlarından işlem adaleti alanyazında kendine ayrı bir yer bulmuştur ve kaynakların adil şekilde dağıtımının yönetici tarafından verilen desteğin gücünü artırdığını gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998).

Algılanan yönetici desteği kavramı alanyazına bakıldığında bağımlı değişken olarak kullanılmaktan çok bağımsız değişken olarak ele alınmış ve diğer örgütsel değişkenlere olan sonuçları gözlemlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma çerçevesinde de benzer şekilde algılanan yönetici desteğinin öncüllerinden çok sonuç değişkenlerine odaklanılacaktır. Gelecek bölümde algılanan yönetici desteği örgütsel ve bireysel sonuçları ele alınacaktır.

3.7. Algılanan Yönetici Desteğinin Bireysel Ve Örgütsel Sonuçları

Bireysel anlamda bakıldığında yönetici ilk olarak kişinin stres, tükenmişlik ile karşı karşıya kaldığı güç çalışma koşullarında işgöreni destekleyerek işe bağlılığının, iş tatmininin ve işten aldığı doyumun artmasına olanak sağlar. Diğer bir yünden, çalışanın duygusal ve ruhsal sorunlar yaşamaması durumunda verilen duygusal destek ile motivasyon ve enerji kayıplarının önüne geçilebilmektedir.

Daha önce bahsedildiği gibi yönetici ve ast arasındaki iletişim oldukça önemlidir. İletişime açık yöneticiler, müşteri kaynaklı sorunların bastırılmasını sağlayarak sorunların daha büyümesinin önüne geçebilirler. Asltar karşılıklı bu etkileşim sayesinde daha güvende hissederek, psikolojik güven ve örgütsel güven duygularında artış hissedebilirler.

Bu noktada işgörenin olumlu davranışlarının takdir edilmesi ve kişinin performansının gözle görülebilir hale getirilmesi de önemlidir. Onaylandığını ve beğenildiğini düşünen işgören, yöneticisi tarafından desteklendiğini algılamakta ve pozitif örgütsel davranışlar içerisinde olabilmektedir. Bu sayede kişinin örgütsel bütünleşmesi artarak, örgüte olan bağlılığında artış görülmektedir (Elias ve Mittal, 2011).

Örgüt içerisinde destekleyici ortam oluştuğunda, çalışanların gösterdikleri performansların takdir edildiğini bilinmesi, bireylerin kişiliklerinin değer görmesi, örgüt politikaları ile ilgili görüş ve önerilerin önemsenmesi, yöneticilerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi durumları ortaya çıkacaktır ki, bu durumlar çalışanların örgütün amaçlarıyla bütünleşmesine de olanak sağlamaktadır. Etkinlik ve verimliliğin artacağı bu tip örgütlerde çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanacaktır. Bu noktada örgütün değer ve amaçlarını benimsemek, örgüt başarısı için daha fazla gönüllü çaba sarf etmek, örgüt üyeliğini daha fazla sürdürmeye istekli olmak gibi durumlar örgütsel bağlılığın artmasıyla sonuçlanacaktır. Yapılan çalışmalar da yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı artırdığını ortaya koymaktadır (Ng ve Sorensen, 2008). Bu kapsamda yönetici ile yüksek kaliteli ilişkilerin, işgörenin öneminin fark edilmesine katkı sağladığı ve destek algısının bu sayede yükseldiği ve çalışanın örgüte bağlılığının artma eğilimi gösterdiği söylenebilmektedir (Russel, Cropanzano, Mitchell, 2005).

Bir diğer yönden Freudenberger (1983) tükenmişlik ve stres kaynaklı problemlerin yıpranma, istek ve beklentilerin karşılanmaması veya başarısızlık sonucunda ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu ve bunun gibi stres ve tükenme kaynaklarının yönetici tarafından verilen destekle engellenmesi ve azaltılması oldukça önemlidir. Çalışanların yaşamış olduğu bu olumsuz durumların azaltılmasında yöneticinin verdiği desteğin olumlu rolü bulunmaktadır. Çalışan ve yönetici arasında kurulan yakın ilişkiler, ilgi gösterilmesi, kaygı ve stres durumlarında verilen psikolojik destek çalışanın iş streslerini düşürmektedir (Bhanthumnavin, 2002). Yöneticinin görev hatalarında çalışanın arkasında durması ve onu koruması, zor ve önemli kararlarda astlarına güvenmesi ve çalışanlarının inisiyatif almasına izin vermesi, iş ortamında gerginliğin azalmasına ve huzurun artmasına destek sağlamaktadır. İlham veren, yönetilmesi zor karmaşık durumlarda destek veren yöneticiler, işgörenlerin stresli durumlarda yalnız olmadıklarını bilmelerine ve arkalarında güvenebilecekleri bir liderin olduğunu hissetmelerini de sağlayarak algılanan yönetici desteği algısının artmasına olanak sağlayacaklardır.

Yönetici desteği, kişinin işi ve ailesi arasında yaşanan gerilimin düşürülmesinde de olumlu etkilere sahip olabilmektedir. Yöneticinin uzun mesai saatlerinde esneklikler sağlaması, çalışanın ailevi sorunları karşısında çalışanına tolerans tanınması, işe giriş çıkış ve devamsızlık gibi durumlarda bir noktaya kadar idareci olması koşullarıyla çalışanına destek sağlayabilmektedir. Bu ve bunun gibi durumlar yönetici desteğinin, çalışan açısından iş-aile çatışması problemlerinin önüne geçecektir.

Eğitim ve performans açısından bakıldığında, yönetici kaynakları dağıtan ve adil bölüştürmesi beklenen rolüyle öne çıkmaktadır. Çalışanlar, kariyer başarısı açısından kendilerini geliştirmek amacıyla eğitim almaya ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışana eğitim fırsatlarının sunulması, farklı konular ve alanlar hakkında bilgi sahibi olunmasına destek verilmesi, hızla değişen teknolojiye ayak uydurmak ve kendine benzersiz özellikler katmak suretiyle kişinin kendini geliştirmesine olanak sağlanması, yöneticinin vereceği destek ve kararlara bağlıdır. Yönetici, örgüt içi ve örgüt dışı eğitim olanaklarını bu çerçevede destekleyerek, olumlu çıktılarını elde edilmesine vesile olabilir.

Bir diğer yönden, çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak ortaya koyduğu performans algılanan yönetici desteğinin sonuçlarından biri olarak sunulabilir. Performans yöneticinin verdiği sosyal desteğin hissedilmesi ile doğrudan ilişkilidir (Bhantumnavin, 2002). Günümüz örgütlerinde performans sadece tekdüze işlerin tamamlanması ve örgüte katkısı düşük işlerin yerine getirilmesiyle ilişkili değildir. Modern çalışma koşullarında yaratıcılığın artırılması gerekmekte ve katma değerli işlerin ortaya konulması en önemli performans ölçütü olarak öne çıkmaktadır. Bu açıdan yönetici ve ast arasındaki bilgi paylaşımı, deneyim ve beceri desteği, resmi olmayan iletişim güçlenmesi, güven ve saygının artarak güçlü bağların oluşması, yaratıcılığın artmasında olmazsa olmazdır. Yüksek düzey yönetici desteği algısı bu sebeple, yaratıcı düşüncenin artmasının ve buluş yapılmasının önünü de açmaktadır (Ramus, 2001). Benzer şekilde inovatif çıktılarının önünü açan çalışma ortamlarının ve çalışanların düşüncelerini daha rahat ifade ettikleri özgürlük olgusunun tercih edilmesi örgüte faydalar sağlayabilecektir. Tüm bu ve bunun gibi olumlu ortamların oluşması yöneticinin elindedir.

İş doyumu açısından bakıldığında yönetici, işgörenin görevinden duyduğu hoşnutluğu artırabilmekte veya azaltabilmektedir. Çalışanların olumlu bir ruh haline bürünmesi, iş arkadaşlarının gösterdiği desteğe veya örgüt tarafından verilen desteğe göre yönetici tarafından gösterilen destekten daha fazla etkilenmektedir (Ng ve Sorensen, 2008).

Örgütte güven ve adalet ortamı açısından kişi kendi değer yargılarına dayanarak hiçbir etki altında kalmadan objektif şekilde düşünerek karar vermektedir. Bu objektif düşüncenin güven ve adalet açısından oluşması hem çok zor hem de zaman alan bir süreçtir. Yönetici bu noktada çalışanların olumlu veya olumsuz algılamalar içerisine girmesinde önemli bir role sahiptir. Kritik güven kaynağı olan yönetici, adillik ve güveni tesis etmekte ve örgütün astlar tarafından nasıl algılandığını belirlemede karar vericidir. Bu noktada adilliğin en önemli olduğu nokta performans değerlendirmelerinin olduğu zamanlardır. Bu süreçteki aksaklıklar, işgören tarafından gösterilen çabanın anlamsız olduğu algısını artırarak, işe yabancılaşma veya işten ayrılma niyeti gibi durumların önünü açabilmektedir.

Bir diğer örgütsel sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın gönüllü olarak gösterdiği ekstra rol davranışı olarak nitelendirilebilir. Çalışanlar yöneticisinden aldığı destekle bu çerçevede vatandaşlık duygusunun oluşmasına zemin oluşturan sorumlulukları almakta daha istekli olabilmektedirler (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Ek olarak, algılanan yönetici desteği ne kadar yükselirse performans artışları, sorumluluk almadaki fazlalık, destekleyici davranışların çoğalması gibi örgütsel vatandaşlığa hizmet eden eylemlerle sonuçlanabilecektir (Wayne ve ark. 1997).

Algılanan yönetici desteği, çalkantılı ve sürekli değişken iş hayatında işgörelere yöneticileri tarafından verilen maddi yardım, duygusal yardım ve bilgisel yardım, kariyer yardımı, destek ve değeri ifade ederken çalışanın hem örgütsel hem de bilişsel anlamdaki tutum ve davranışlarına etkilerde bulunabilir. Yönetici desteği ile olumlu yönde etkilenen çalışanların bulunduğu örgütte, örgütsel vatandaşlık, örgüte bağlılık, iş tatmini gibi konularda artış gözlemlenebilirken, örgüt iklimi ve örgüt kültüründe de iyileşmeler gözlemlenebilir. Diğer bir yönden, işgörenin bilişsel dünyasıyla alakalı işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş stresi veya bu çalışmanın konusu olan işe yabancılaşma tutumunda olumlu yönde değişimler ortaya çıkabilir. Her ne kadar aile tarafından gösterilen destek işgören açısından önemliyse de yönetici desteği çalışanın işyerinde daha güçlü hissetmesine ve yaptığı işleri daha güvenle yapmasına olanak sağlayabilir. Bu sayede olumlu yönde desteklenen çalışan, yaptığı işi daha anlamlı bularak, işe yabancılaşmaktan uzaklaşarak motivasyon artışı yaşayabilir. İşyerinde zamanla kendine yabancılaşma

eğiliminde olan birey, yöneticisi tarafından gösterilen duygusal destekle kendini örgüte, iş arkadaşlarına daha yakın hissedebilir.

Son olarak, tüm bu değişkenlere olan etkileriyle algılanan yönetici desteği, işgörenin devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve son olarak işe yabancılaşmasına da etkilerde bulunabilmektedir. Örgütler rekabetçi avantajı elde edebilmek adına işe alımlarda doğru adayı belirlemeli ve işe almayı bir görev edinirken, sürdürülebilir rekabetçi avantaj için sosyal sermayelerini elde tutmalıdırlar. Yüksek devamsızlık ve işte ayrılmalar bu avantajın çabuk elden gitmesine neden olabilmektedir. Diğer bir yönden bu gibi durumlar yeni işe alım maliyetleri veya performans düşüklüğünün getirdiği maliyetli sonuçlar nedeniyle de istenmemektedir. Yönetici bu noktada gösterdiği destekle, devamsızlık gösteren ve işten ayrılma niyeti besleyen çalışanları belirleyerek onlara özel olarak ilgilenebilir. Göstereceği destek ile stratejik insan kaynağının örgütte kalmasını ve devamlılığını sağlayabilir. Tüm bunlara ek olarak bu çalışmanın da konusuna olan işe yabancılaşmaya yönetici tarafından gösterilen destek etkilerde bulunabilir. İşe yabancılaşmanın yöneticinin göstereceği destek ile ters yönde etkileneceği düşünülmektedir. Yönetici göstereceği maddi, bilgisel, duygusal ve kariyer destekleriyle, işgörenin çalışma ortamında yalnız hissetmesini engelleyebilir.

Buraya kadar sunulan kuramsal ve kavramsal gerekçeler ışığında, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma üzerinde anlamlı ve ters yönlü etkisi olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sebeple bu araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H₁: Algılanan yönetici desteğinin, işe yabancılaşma üzerinde ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.

Yöneticisi tarafından destek gören çalışan işe yabancılaşma tutumunda düşüş yaşarken bu ilişki örgütsel ve bilişsel anlamdaki farklı davranışsal değişkenler tarafından da etkilenebilmektedir. Bu çerçevede işe yabancılaşma kavramına algılanan yönetici desteği tarafından yapılan etkide, bireyin kendi iç dünyasıyla alakalı düşünce, davranış ve kanaatlarının rolü olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, bireyin kendini örgütte nerede gördüğü, kariyer anlamında hangi başarılarla sahip olduğu ve bu kapsamda kendini ne kadar başarılı hissettiğinin de işe yabancılaşmaya etki yapabileceği değerlendirilmektedir.

4. ÖZNEL KARIYER BAŞARISI

Bu bölümde öncelikle öznel kariyer başarısının özünü oluşturan kariyer ve kariyer başarısı kavramları açıklanmaktadır. Kariyer kavramının açıklanmasından sonra öznel ve nesnel anlamda iki ana boyutta ele alınan kariyer başarısı kavramı detaylandırılacaktır. Öznel kariyer başarısı kavramı daha sonrasında öncülleri ve sonuçlarına ortaya konulacak ve bu araştırmanın diğer örgütsel değişkenlerle ilişkileri açıklanacaktır.

4.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı 1900'lerin başında, bir kuruluş tarafından belirlenen ve çalışan için seçilmiş kariyer hedeflerinin takip edilmesiyle, meslek seçimi ve bireyin kendisini bu doğrultuda geliştirmesiyle açıklanabilmekteydi. Ancak 2000'lerin başından itibaren alanyazında, bireylerin kendi kişisel kariyerlerinden ve çalışma hayatlarındaki kariyerlerinden farklı alanlardan da kendilerini geliştirmekten sorumlu olduğu anlayışı gelişmiştir (European Foundation of Management Development, 2012). Günümüz modern iş hayatında becerilerin hızlıca aktarılabilmesi ve kariyer türlerinin çeşitliliği kariyer değişimlerini daha yaygın hale getirmiştir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, kariyer gelişimi değerlendirmeleri kariyerin bizzat kendisine odaklanmasındansa, bireyi merkeze alan bir yapıya kavuşmuştur. Blustein (2011) bu çerçevede kariyer ve çalışma kavramlarını birbirinden ayırarak, çalışmaya ilişkin kavramsal bakış açısının kariyer kavramının yerini alması anlamına gelmediğini; daha ziyade çalışmanın, sürekli eğitim ve iş temelli seçeneklerde daha fazla irade düzeyi sağlayabilecek faaliyetler dizisi olarak görülmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Çalışanların zamanla sahip olduğu deneyim ve yaşantıların bir sonucu olarak elde ettikleri deneyimlerin tümü olarak ele alınabilecek olan kariyer ise; ekonomik, kültürel, politik ve kişilerarası etkileşimlerle beraber ele alınabilecek birçok farklı çervesel faktörden etkilenebilecek bir unsurdur. Küreselleşme, ekonomik ve iş temelli yapıların değişmesi, iletişim ve ulaşımdaki teknolojik gelişimler, bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, kariyer kavramının da farklılaşmasına ve geleneksel yaklaşımın dışında bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmiştir.

Çalışanın iş hayatı boyunca izlediği yolu ve bu yolun çıktılarını ifade eden kariyer kavramı, kişilerin başarısız olmak istemediği bir alandır. Kariyerleri boyunca işgörenler sosyal değişim teorisi çerçevesinde de farklı beklentilere girmekte ve bu beklentilerinin karşılanması derecesinde yüksek veya düşük performansa sahip olabilmektedirler. Hall ve Chandler (2005) kişilerin kariyer beklentilerine girdikleri kavramları; hiyerarşik anlamda yükselme, ücret ve performans değerlendirmeleri, iş zenginleştirme ve çeşitlendirme durumları, yurtdışı görevlendirmeler, eğitim ve kendini geliştime fırsatları şeklinde ortaya koymuştur.

Her kişi kariyerinde çeşitli amaç ve hedeflere sahip olarak iş hayatına atılmaktadır. Bu noktada kişinin başarılı olup olamayacağı ortaya koyduğu performans, demografik özellikler veya kişilerarası iletişiminin kalitesine bağlı olarak değişebilmektedir. Bu noktada kariyer başarısının elde edilmesini daha iyi anlamak adına kariyer başarısı kavramından daha detaylı bir şekilde bahsedilecektir.

4.2. Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı, kişinin çalışma hayatı boyunca elde ettiği birikim ve deneyimlerinin bir bütünü olmakla beraber; ücretlendirme, hiyerarşik yükselme ve performans çıktılarıyla ölçülebilmektedir (Boudreau, Boswell ve Judge, 2001; Gattiker ve Larwood, 1986). Nesnel anlamda bakıldığında, örgüt yapısı içerisinde yöneticilik veya daha yüksek pozisyonlara geçmek veya daha yüksek ücret ve prim almak gibi durumlar gözle görülür nesnel bir başarıyı ifade ederken, öznel anlamda kişilerin kendi kendisini kariyer başarısı anlamında değerlendirdiği ve kendisine iyi veya kötü yorumlar yapabildiği bilişsel durumlarında göz önüne alınması gerekmektedir.

Kariyer başarısı bireyin iş hayatında kendini nerede gördüğü, deneyimleri sonucunda algıladığı başarı birikimi, işgören açısından zamanla sahip olduğu kişisel gelişim, maddi ve manevi tatmin ve mutluluk durumlarının tümü olarak açıklanmaktadır (Arthur, Khapova ve Wilderom, 2005; Seibert ve Kraimer, 2001). Kariyer başarısı bir taraftan kişisel anlamda önemliken diğer taraftan örgütlerin başarılı olması açısından da önemlidir. Bu sebeple yazında bu konu ilgi görmeye başlamış ve kariyer başarısıyla ilgili farklı araştırmalar yapılmıştır (Boudreau ve ark., 2001; Judge ve Bretz, 1994; Judge, Cable, Boudreau ve Bretz, 1995). Kariyer başarısı kavramı birçok farklı değişkenden etkilenebilmekte ve bu

değişkenler demografik, kişisel veya beşerî sermaye şeklinde olabilmektedir (Demirel, 2019). Bu çerçevede, medeni durum, cinsiyet, yaş, ırk, statü gibi kavramlar demografik anlamda (Greenhaus ve Parasuraman, 1993), kişilik, tutum, kültür, motivasyon kişisel anlamda (Sutin, Costa, Miech ve Eaton, 2009), bilgi, eğitim seviyesi, kıdem veya deneyim de beşerî sermaye anlamında kariyer başarısı algısına etkilerde bulunabilmektedir (Wayne, Liden, Kraimer ve Graf, 1999). Bu bağlamda, yönetici desteği kavramı bireyin beşerî sermayesine etkilerde bulunarak kariyer başarısı algısına olumlu etkilerde bulunabileceği düşünülmektedir.

Kariyer başarısı kavramı günümüzde geleneksel ve sınırsız ve çok yönlü kariyer anlayışları şeklinde sınıflandırılmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi geleneksel kariyer anlayışı çerçevesinde, işgörenin kariyeri örgüt tarafından çizilip, kişinin kariyer ve hedefleri sabit bir yol altında ilerlemek üzerine kurulmuştur. Ancak tek bir istihdam ortamının sınırları ötesine geçen sınırsız kariyer anlayışı çerçevesinde, bireyler kendi kendilerinin kariyerlerini yönetmeye, kendi kariyer sorumluluklarını almaya ve sahip olduğu beceri ve birikimleri diğer örgütlere aktarmaya ve taşımaya başlamışlardır.

Arthur ve Rousseau (1994) tarafından ilk defa ortaya atılan sınırsız kariyer anlayışı, geleneksel yaklaşımın tersine; özgürlükçü kariyer düzenleme anlayışı ve kural ve prensiplere bağlı olmadan bağımsız bir kariyer yaklaşımını benimsemektedir. Arthur ve Rousseau'ya göre sınırsız kariyer anlayışı, örgütleri aşan bir hareketliliğe, dış etmenlerden destek almaya, geleneksel örgüt kariyer anlayışının sınırları dışına çıkmaya, kadrolu iş modellerinin kaldırılmasına, bireyin kısıtlamalar olmadan sınırsız bir kariyer görüşüne sahip olmasına olanak sağlamıştır. Bu çerçevede Sullivan (1999) geleneksel ve sınırsız kariyer yaklaşımı arasındaki farkları alttaki tabloyla ifade etmiştir.

Tablo 4.1. Geleneksel ve sınırsız kariyer yaklaşımı arasındaki farklar- Kaynak: Sullivan (1999)

	Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	Sınırsız Kariyer Yaklaşımı
İstihdam	Bağlılık sağlayan iş güvencesi	Performans ve verimlilik için istihdam
Sınırlar	Bir ya da iki örgütte çalışma	Sınırsız örgütte çalışma
Beceriler	Örgüte özgü	Taşınabilir/Aktarılabılır
Başarı Kısıtı	Terfi, prim ve ücret	Psikolojik olarak anlamlı bir iş
Kariyer Yönetimi	Örgüte özgü	Bireye özgü
Eğitim	Resmi eğitimler	Sürekli eğitim
Dönüm Noktası	Yaş kısıtlı	Performans ve öğrenme bazlı

Geleneksel kariyer yaklaşımına bir diğer alternatif olarak ele alınacak kavram ise çok yönlü kariyer yaklaşımı olarak alanyazında karşımıza çıkmaktadır. Çok yönlü kariyer anlayışı Hall (2004) tarafından belirli bir örgüte devam etme durumunun zorunlu olmadığı, başarı kriterinin öznel olduğu ve kişinin kendini geliştirmesiyle alakalı olduğu ve kariyer yönetiminin örgüt tarafından değil bizzat kişinin kendisine geçtiği bir anlayış olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede geleneksel kariyer ve çok yönlü kariyer anlayışı arasındaki farklıklar da alttaki tabloda görülebilmektedir (Hall, 1976).

Tablo 4.2. Geleneksel ve çok yönlü kariyer yaklaşımı arasındaki farklar- Kaynak: Hall, 1976

	Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	Çok Yönlü Kariyer Yaklaşımı
Sorumluluk	Örgüt tarafından ele alınan kariyer	Birey tarafından öznel kariyer anlayışı
Temel Değerler	Hiyerarşik ilerleme	Özgürlük ve değişkenlik
Hareketlilik	Düşük ve kısıtlı	Yüksek ve bağımsız
Başarı Kısıtı	Performansa bağlı ücret, prim	Öznel bilişisel başarı
Ana Tutumlar	Örgüte bağlılık	İşten alınan doyuma bağlı olarak profesyonellik bağlılık

Bu yaklaşımlar altında kariyer başarısı kavramı, Gattiker ve Larwood (1986) tarafından finansal başarı, hiyerarşik başarı, kişilerarası başarı ve iş başarısı alt boyutları altında dört ana başlık altında konumlandırılmıştır. Bu çerçevede kariyer başarısı finansal olarak elde edilecek ücret ve prim getirilerini ifade ederken, çalışanın maddi anlamda hayatına sürdürebilmesi için gerekli olan finansal yapısının oluşmasını ve korunmasına katkıda bulunur.

Diğer bir alt boyutta, işgören zamanla çalıştığı görev altında deneyim ve birikim elde ederek, yöneticilik ve liderlik gibi konumlara aday olmaktadır. Gösterdiği çaba ve performans altında kişi de bu anlamda beklentiye girerken, hiyerarşik anlamda örgütsel yapıda basamakları çıkmak, kariyer başarısının bir diğer önemli bileşenidir.

Kişilerarası başarı bu noktada, işgörenler arasında iyi bir noktaya konumlandırılmak, takdir edilmek ve fikri alınan bir çalışan olmayı ifade ederken, prestij sahibi olmayı ve güvenilen kişi olmayı çalışana sunmaktadır. Son olarak iş başarısı verilen görevlerde eksiksik ve yüksek performanslı işlerin yapılmasını, insiyatif almayı ve başarılı olmayı açıklamaktadır.

Bu yönleriyle kariyer başarısı, elde edilen iş çıktıları ve psikolojik durumların bir birleşimi olarak da iki kısımda ele alınabilir. Öznel ve nesnel kariyer başarısı kavramları günümüzde ilgi gören kavramlardır. Nicholson ve Waal-Andrews (2005) tarafından ortaya konulan öznel ve nesnel kariyer başarısı arasındaki ilişkiye bakıldığında, günümüz çalışanlarının nesnel kariyer başarısı düşük, öznel kariyer başarısı daha yüksek bir noktada olduğu söylenebilmektedir. Nicholson ve Waal-Andrews (2005) öznel ve nesnel kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi altta verilen tabloya istinaden ortaya koymaktadırlar. Günümüz çalışanları Nicholson ve Wall-Andrews'e göre üçüncü bölgede bulunmaktadır.

Tablo 4.3. Öznel ve nesnel kariyer başarısı arasındaki- Kaynak: Nicholson ve Waal-Andrews, 2005

		Nesnel Kariyer Başarısı	
		(Düşük)	(Yüksek)
Öznel Kariyer Başarısı	(Düşük)	1 Hayal Kırıklığı	2 İhtiyacı Karşılanmamış
		Yabancılaşmış	Mücadeleci
	(Yüksek)	3 Tatmin	4 Dominant
		Memnunluk	Yüksek Memnunluk

Bu noktada kariyer başarısını belirleyen faktörler hem fiziksel ve bilişsel hem de duygusal faktörlerden oluşabilmektedir. Ng, Eby, Sorensen ve Feldman (2005) kariyer başarısını etkileyen faktörlerin demografik duruma, insan sermayesine, bireysel farklılıklara ve örgütsel destek değişkenlerine bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Bu çalışmanın konusu olan algılanan yönetici desteği kavramı da hem öznel hem de nesnel kariyer başarısı kavramlarının açıklanmasında bir role sahip olabilir. Bu noktada nesnel ve öznel kariyer başarısı kavramlarından daha detaylıca bahsedilecektir.

4.3. Nesnel Kariyer Başarısı Kavramı

Kariyer bir anlamıyla hiyerarşik olarak yükselmek, daha çok getiri elde etmek olarak görülse de diğer anlamıyla bir meslek sahibi olmak ve saygınlık elde etmek şeklinde görülmektedir (Dai ve Song, 2016; Hall, 2002; Peluchette, 1993). Diğer bir yönden kariyer, birçok farklı meslekte çalışarak iş tatmini sağlamak, farklı deneyim ve tecrübeler edinmek, kişinin mesleki tatmin ve doyum sağlamasını sağlayan bir ardışık meslek sahipliği olarak da görülebilmektedir (Budak ve Gürbüz, 2017; Hall, 2002). Bu sebeple, günümüz çalışanları için farklı deneyimler ve tecrübeler edinerek iş ve hayat tatmini duymak kariyer ve kariyer başarısını tanımlamak açısından daha önemli olduğu söylenebilir.

Bu çerçevede, işgörenin sahip olduğu kariyer başarısı, daha fazla kazanç elde etmek, terfi almak, iş yerinde itibar ve saygı görmek gibi maddi ve manevi kazanımlarla ifade ederek; öznel ve nesnel olarak ikiye ayrılmaktadır (Boudreau, Boswell ve Judge, 2001; Gattiker & Larwood, 1986; Hall, 2002).

Nesnel kariyer başarısı kavramı, gözlemlenebilir, somut edinimlerin olduğu ve dışsal bir bakış açısıyla farkedilebilecek kariyer kazanımlarının olduğu tüm durumları kapsamaktadır. Bu kavram altında genel olarak maaş, terfi ve statü gibi unsurlara odaklanılmaktadır. Nicholson ve Waal-Andrews (2005) nesnel kariyer başarısını altı ana başlık altına toplamıştır. Bu kavramlar örgüt içerisindeki (1) konum ve seviye, (2) maddi ve finansal başarı, (3) saygınlık, itibar ve prestij, (4) teknik beceri ve bilgi seviyesi, (5) sosyal ağlar ve (6) psikolojik iyi oluş ve sağlık olguları olarak sıralandırılabilir.

Bu çerçevede nesnel kariyer başarısı üçüncü kişiler tarafından doğrudan ölçülebilir ve gözlemlenebilir. Ücret terfi, hiyerarşik seviyeler gibi ölçülebilir ve doğrulanabilir başarı unsurları nesnel kariyer başarısının özünü oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki rekabet çerçevesinde kişinin bu ve benzeri edinimlere sahip olması diğer çalışanlar açısından da ilgili kişinin başarılı bir kariyere sahip olacağı izlenimini doğuracaktır. Her ne kadar nesnel kariyer başarısının sunduğu maaş düzeyi, statü, prim, eğitim olanakları gibi kavramlar işgören açısından birçok faydalara sahip olsa da, kariyer başarısı açısından sadece objektif başarının yeterli olmadığı gözden kaçırılmamalıdır.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki elde ettikleri hiyerarşik yüksek pozisyonlara ve yüksek maaşlara rağmen görevlerinden memnun olmayan ve kendilerini kariyer anlamında başarılı hissetmeyen çalışanlar mevcuttur (Koh, 2016). Bu ve benzeri durumlar sadece nesnel kariyer başarısının işgören açısından önemli olmadığını bireyin kendi kariyerine bakış açısının yani öznel kariyer başarısı algısının da oldukça önemli olduğunu karşımıza çıkarmaktadır. Nicholson ve Waal Andrews (2005) nesnel kariyer başarısı algısının öznel kariyer başarısı algısını destekleyici bir yapıda olduğunu ifade etmektedirler. Bu sebeple bu çalışmanın da konusu öznel kariyer başarısına bu noktada bakış atılacaktır.

4.4. Öznel Kariyer Başarısı Kavramı

Geleneksel yaklaşımda kişinin sahip oldu hiyerarşik seviye, kazanç miktarı, ünvan gibi somut edinimler nesnel kariyeri ifade etse de son yıllarda ortaya çıkan öznel kariyer başarısı kavramı kişinin bireysel amaç ve değerleri doğrultusunda kendi kendini değerlendirmesi anlamına gelmektedir (Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat ve Dullaghan, 2015). Bu sebeple hem örgütsel hem de kişinin bilişsel dünyasının karışımı olarak görülebilecek kariyer başarısı kavramı, bireyin yaşamı anlamlı bulmasıyla ilişkilidir (Hall, 1996). Yaptığı işten ve kariyerinden mutlu olan ve gurur duyan, iş-yaşam dengesi kuran ve hayatındaki önemli amaçlara ulaşabilen çalışanların, öznel kariyer başarısına sahip oldukları söylenebilir (Budak ve Gürbüz, 2017). Bu yönleriyle öznel kariyer başarısı, çalışanın işe yabancılaşmasına ters yönde etkilerde bulunabilir ve çalışanın kariyeriyle gurur duyması ve mutlu olması işiyle daha fazla bütünleşmesine sebep olabilir. Ek olarak yöneticisi tarafından destek gören çalışan ise kariyer basamaklarında daha rahat ilerleyebilir ve öznel kariyer başarı hissiyatı olumlu yönde etkilenebilir.

Alanyazına bakıldığında yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına olumlu etkileri olduğunu ortaya çıkaran araştırmalara rastlanmaktadır (Wayne ve diğ., 1999; Le, Jiang ve Greenhaus, 2022). Bu çalışmanın konusuyla da bağlantılı olarak kariyer başarısı daha önce de bahseldiği gibi, işgören ve yöneticisi arasındaki etkileşime, aralarındaki psikolojik sözleşmeye veya sosyal değişime bağlı olabileceği öngörülmektedir.

Günümüz çalışanları açısından kariyer başarısı alanyazında daha çok terfi, maaş artışı, statü gibi nesnel anlamda ele alınsa da çağdaş iş yaşamında çalışanlar maddi ve

somut kariyer getirisinden daha fazlasını beklemektedirler. Gattiker ve Larwood (1986) kariyer başarısını, iş, maddi, hiyerarşik, yaşam ve kişisel başarı olarak beş alt boyutta tanımlarken, Heslin (2005) sosyal karşılaştırma ve sosyal değişim teorisine dayanarak kariyer başarısının sadece maddi ve hiyerarşik imkanların artmasıyla değil öznel olarak iş ve kariyer doyumuyla da yakından alakalı olduğunu belirtmiştir.

Kariyer başarısı Hughes (1937) tarafından ilk defa iki alt kavram altında açıklanarak, bu başarının sadece somut edinimlerle değil soyut ve bireyin bilişsel algısıyla da ilişkili olduğu değerlendirilmiştir. Alt kavramların ilki olan nesnel kariyer başarısı, dış çevreye açık olarak toplumun veya daha özel anlamda iş arkadaşlarının bireyin kariyer başarısını ölçmesi ve bu başarıyı değerlendirmesi olarak düşünülebilir (Hughes, 1937). Diğer yönden öznel kariyer başarısı, kişinin iç dünyasında sadece kendisini değerlendirerek ve doğrularak algıladığı başarı hissi olarak gösterilebilir. Nesnel kariyer başarısı statü, gelir, terfi, unvan, pozisyon gibi somut edinimlerle toplum tarafından direk olarak gözlemlenebilirken (Bagdadli ve Gianecchini, 2019), öznel kariyer başarısı bireyin tecrübe, deneyim ve yaşantısına bağlı olarak kendi kendini kariyer anlamında nerede konumlandığıyla ilişkilidir (Wiese, Freund ve Baltes, 2002). Her ne kadar kariyer başarısı nesnel ve öznel anlamda iki alt kavram tarafından açıklansa da toplum ve araştırmacıların bireyin kariyer başarısını ölçerken daha çok nesnel değerlendirmeler yaptığı ücret, pozisyon, unvan gibi somut göstergelere daha çok önem verdiği görülmektedir (Budak ve Gürbüz, 2017; Hall, 1996; Heslin, 2005).

Bu değerlendirme bir açıdan doğru gözükse bile, bireyin kendi kendini değerlendirmesi, hayattan ne kadar mutluluk duyduğu ve tatmin olduğu, huzurlu olması ve kendiyile gurur duyması öznel anlamda algıladığı kariyer başarısını doğrudan etkilemektedir. Nesnel kariyer başarısı elde etmiş gibi görünen bireylerin öznel olarak kendilerini başarılı hissetmemeleri olası bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple kariyer başarısı için bu çalışmanın da konusu olan öznel kariyer başarısı son yıllarda önem gören bir konu haline almıştır.

4.5. Öznel Kariyer Başarısı Boyutları

Öznel kariyer başarısı bireyin kendini ne kadar başarılı algıladığıyla ilgili olarak iş hayatı boyunca yeni yetenekler elde etme, terfi, ilerleme, gelirden artış ve son olarak unvan

sahibi olma şekilde beş boyut altında kavramsallaştırılmıştır (Greenhaus, Parasuraman ve Warmley, 1990). Greenhaus ve ark. (1990) öznel kariyer başarısı ile yaptıkları araştırmalarında demografik değişkenlerin yani yaş, cinsiyet, ırk, eğitim durumu gibi kişisel değişkenlerin kariyer başarısı algısına doğrudan etki ederek farklılaşmalara neden olabileceğini farketmişlerdir.

Diğer bir yönden, Zhou, Sun, Guan, Li ve Pan (2012) Çin’de yaptıkları nicel araştırmalarında üç boyutlu bir öznel kariyer başarısı ölçeği geliştirmişlerdir. Bu çalışmaya göre öznel kariyer başarısı, içsel tatmin (kapasite, mücadele, yetenekler), dışsal etmenler (hayat şartları, ödüller, güç) ve iş-hayat dengesi (aile hayatı, ruh sağlığı, yaşama bağlılık) olarak ortaya konulmuştur.

Daha sonrasında yapılan araştırmalar, öznel kariyer başarısı değişkenini sekiz boyutlu bir modelle tanımlayarak güncel yazında araştırmalara konu etmiştir. Bu alt boyutlar tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, otantik, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme son olarak tatmin şeklinde ortaya konulabilir (Shockley ve ark., 2015). Bu çalışmada da Shockley ve ark. (2015)’nin geliştirdiği bu güncel model temel alınacaktır. Bu çerçevede oluşturulan alt boyutlar altta verilen tabloda görülebilmektedir.

Tablo 4.4. Öznel kariyer başarısı alt boyutları- Kaynak: Shockley ve ark. 2015

Boyut	Açıklama
Tanınma	Gösterilen performans ve çabanın farkedilmesi
İşin Anlamlılığı	Verilen görevleri anlamlı bulmak
Etki	Örgütün hedef ve amaçlarına etki edebilmek
İşin Niteliği	Yapılan işin kaliteli olması
Otantiklik	Kişisel hakimiyet ve kariyer hedeflerinin seçimi
Kişisel Yaşam	İş dışında sosyal hayatta da mutlu olmak
Büyüme ve Gelişme	Bilgi ve beceri sahibi olmak
Tatmin	Kariyerden duyulan pozitif tatmin

4.5.1. Tanınma

Öznel kariyer başarısı kavramının ilk alt boyutu olarak tanınma bireyin örgüt içerisinde çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından bilinmesi, takdir edilmesi ve saygı görmesi şeklinde açıklanabilir. Tanınma olgusu birey için öznel bir kavram olup sadece bir kişinin sahip olabileceği bir durumdur. “Resmi veya resmi olmayan şekilde gerçekleştirilecek olan tanınma duygusu, diğer çalışanlardan geri bildirim alma, üst yönetimle veya insan kaynakları başkanıyla tanışma, işgörenin yaptığı işe üst yönetim tarafından gösterilen ilgi ve yapılan iltifat” şeklinde tanımlanabilir. (Shockley ve ark., 2015, s.12).

İşgören için tanınma durumu bireyin hem motivasyonu hem de hissettiği kariyer başarısı açısından oldukça önemliken (Hansen, Frederick, Smith ve Hansen, 2002; Dobre, 2013), Nelsan (1995)’e göre tanınma; işgören tarafından takdir edilecek iş veya görev tamamlandıktan hemen sonra gerçekleşmelidir. Aksi takdirde tanınma hissiyatında azalma gerçekleşecektir. Ek olarak tanınma sadece kişisel olarak gerçekleşmeli ve sosyal anlamda bir ödül olarak görülebilecek olan tanınma duygusu bireysel olmalıdır. Diğer bir açıdan tanınma işgörenin motivasyon algısına uygun olarak gerçekleşmelidir. Bazı çalışanlar yöneticileri tarafından yapılan özel bir teşekkürden motive olurken, diğer çalışanlar görünür bir şekilde takdir veya yöneticilerle tanışmayı tercih edebilir. Son olarak tanınma duygusunu oluşturacak davranışlar samimi ve güçlü olmalı, yüzeysel olmamalıdır. Bu yönleriyle tanınma, öznel kariyer başarısı kavramının alt boyutu olarak bireyin motivasyonu açısından önemlidir.

4.5.2. İşin anlamlılığı

İşin anlamlılığı kavramı, öznel kariyer başarısı kavramının bir diğer alt boyutu olarak, işgören açısından önem verilen bir işle ilgilenmek, sosyal ve kişisel olarak değer verilen konularla uğraşmak şeklinde tanımlanabilir (Haenggli ve Hirsch, 2020). Diğer bir deyişle, bireyler yaptıkları işin değerli olduğunu düşündüğünde ve bu işin neden değerli olduğunu kavradıklarında, işin anlamlılığı ortaya çıkmaktadır. Shockley ve ark. (2015) bu kavramı sosyal ve kişisel olarak değerli bir işe bağlanmak olarak tanımlarken işgörenin anlamlı bulduğu işlerde çalışırken bir fark yaratmak için çalıştığını ifade etmektedirler. Başka bir açıdan yine Shockley ve ark. (2015), bireyin işi anlamlı bulduğunda, başarılı bir

şekilde çalıştığını, daha büyük ve üst bir amaç uğruna çalıştığına inandığını saptamışlardır. Bu sayede çalışanların işlerinde fark yarattığına inandıklarını belirtmektedirler.

Bu noktada psikolojik açıdan, anlamlılık kavramından da bahsetmenin gerekli olduğu düşünülmüştür. Anlamlılık, Kahn (1990) tarafından “değerli ve kullanışlı bir görev tarafından elde edilen fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjiyle ortaya çıkan, bireyin eylemlerinin sonucunda elde ettiği duygu” olarak tanımlanmıştır. Diğer bir yönden Spreitzer (1995) ise anlamlılığı “bireyin kendi düşünce ve standartlarına dayalı, işin amaç ve hedeflerine verilen değer” olarak ileri sürmüştür.

Bu tanımlamalara ek olarak alanyazında yapılan araştırmalara bakıldığında Bailey, Yeoman, Madden, Thompson ve Kerridge (2019) tarafından işin anlamlılığı beş ana başlık altına toplanmıştır. İlk olarak Bailey ve ark. (2019) işin anlamlılığı kavramını iş özellikleri modeli çerçevesinde tanımlamaktadırlar. Bağlılık ve psikolojik güçlenme çerçevesinde ele alınan işin anlamlılığı bilişsel bir çerçevede ortaya konulmuştur. Hackman ve Oldham’a (1975) göre çalışanlar yaptıkları işlerde bir anlam hissettiklerinde daha kaliteli ve verimli bir çalışma hayatına sahip olabilir ve bu sayede buldukları işyerinde daha uzun süreler kalabilmektedirler. Daha sonrasında maneviyat bakımından ele alınan işin anlamlılığı, kişinin manevi bir değer vererek içselleştirdiği bir unsur olarak görülmüştür. Üçüncü kısımda ele alınan işin anlamlılığı beşeri bilimler çerçevesinde ele alındıktan sonra, bu kavram psikolojide “eudaemonic” yani mutlu kılan, mutluluk üreten kapsamda değerlendirilmiştir. En sonunda Bailey ve ark. (2019) işin anlamlılığını en kısıtlı şekliyle mesleğe özgü olarak değerlendirmişlerdir.

Anlamlılık kavramı, Maslow (1987)’un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinde de önemli bir yer tutmaktadır. Maslow’a göre birey, ihtiyaçlar piramidinde kendini gerçekleştirme basamağına çıkabilmek adına birçok engeli geçmeli ve en sonunda benliğine ulaşabilmektedir. Diğer bir deyişle birey, kendi benliğine ulaşma uğrunda kişisel gerekliliği yerine getirmelidir. Bu fikirden yola çıkan Maslow anlamlılık kavramının kişinin ihtiyaçlar piramidinde en tepeye çıkabilmesi için gerekli olan bir ihtiyaç olarak tanımlamıştır (Chalofsky,2003). Csikszentmihalyi (1990) ise anlamlılığı tanımlamak üzerine yaptığı araştırmasında anlamlılık olgusunun üç ana başlık altında tanımlanabileceğini belirtmiştir. Csikszentmihalyi’e göre anlamlılık (1) bir konu hakkında önem veya amacın olması, (2) bir kişinin sahip olduğu niyet ve (3) ilgili konunun bağlam içerisinde açıklanması ve tanımlanması olarak değerlendirmiştir.

Yazına bakıldığında, iş kelimesinin Dirks (1995) tarafından ortaya konulduğu görülmüş ve iş kelimesinin “yetişkinlerin kendileriyle ve diğer bireylerle ilgilenmenin bir yolu” olduğu iddaa edilmiştir. İş kavramı bu yönüyle toplumdaki diğer bireylere hizmet etme şansı ve gruptan farklılaşma yönünde bir avantaj olarak da nitelendirilebilir. Yine Schaefer ve Darling (1996) kişinin işi sayesinde kendi benzersizliğini dünya üzerinde ortaya koyabildiğini ve bu sayede kendini özel bir şekilde ifade edebildiğini iddaa etmişlerdir.

İş ve anlamlılık kelimelerinin bu açıklamalarla bir araya gelmesiyle oluşan işin anlamlılığı kavramı; işe kendini verme, işe bağlılık ve işe adanma gerektiren bir kavram olarak değerlendirilebilir. Anlamlı görülen iş sayesinde kişiler hayatlarında bir amaç ve anlam bulabilmektedirler. Öznel kariyer başarısının alt boyutu olan bu kavram işgörenlerin hayatlarının büyük bir bölümünü geçirdiklerini işlerini ne kadar anlamlı gördükleriyle alakalı olarak, onlara getireceği geri dönüşleri gözlemlemek adına önemli bir konu olarak değerlendirilmiştir.

4.5.3. Etki

Öznel kariyer başarısının bir diğer alt boyutu; Schokley ve ark. (2015) tarafından etki olarak belirtilmektedir. Etki genel anlamda bakıldığında, çalışanın iş yerinde etkileşimde olduğu diğer çalışanlara, çalışma ortamına, normlara veya kurallara yani diğer bir deyişle, örgüt içerisindeki değişkenlere veya örgütün direkt olarak kendisine yaptığı tesirdir. Örgütün veya sosyal çevrenin bu şekilde çalışan tarafından etkilenmesi “Eğer örgüt içinde bir katkı veya hizmette bulduysan başarılısın” şeklinde ifade edilebilir (Schokley ve ark. 2015).

Etki boyutu, Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske (2011) tarafından işgörenin farklı psikolojik durumlarının bireysel ve grup çalışmalarında olan etkisi olarak açıklanmaktadır. Örgütü amaç ve hedefleri doğrultusunda, karar alma mekanizmaları içerisinde dâhil olmak, stratejik planlama süreçlerine katkıda bulunmak, insan kaynağının temin edilmesi sırasında stratejik kararlar almak gibi örgütün hayati fonksiyonlarında etkilerde bulunmak bu çerçevede öznel kariyer başarısı hissiyatının tanımlanması açısından dikkate alınmalıdır.

4.5.4. İşin niteliği

İşgören tarafından ortaya konulan hizmetin veya malın ne kadar kaliteli olduğuyula alakalı olan işin niteliği kavramı yüksek kalitede mal veya hizmet elde sunabilmekte yakından ilişkilidir (Schokley ve ark. 2015). Bir hizmet sunulması sırasında yüksek kaliteyi göz önünde bulundurmamak örneğin bir hemşirenin fizik tedavi hizmeti vermesi sırasında hastayla olan kaliteli iletişimi ve işindeki özverisi veya bir otel görevlisinin resepsiyonda gösterdiği yüksek efor ve kaliteli bir ürün ve hizmet seviyesi yaratabilmek, işgörenin nitelikli bir iş yaptığı hissini yaratabilmektedir. Bu sayede çalışan kariyer başarısı anlamında olumlu bir algıya sahip olabilir ve kaliteli bir iş ortayan koyan birey kendisiyle gurur duyabilir.

Parker, Van den Broeck ve Holman (2017)'a göre işin niteliğinin aslında kaliteli yapılan işle yakından ilişkili olduğunu belirterek, işgörenlerin psikolojik iyi oluş, olumlu iş davranışı ve son olarak iş performanslarının belirlenmesinde ana belirleyici olarak görülebileceğini iddaa etmişlerdir. Bu yönüyle, işin niteliği aslında, kişinin kaliteli çalıştığını hissetmesi ve kendini bu şekilde tatmin etmesiyle açıklanabilir. Bir doktorun kaliteli ameliyatlara yaparak insanların hayatını kurtarması ve onları yaşama döndürmesi veya bir inşaat mühendisinin özverili çalışmaları sonucunda kaliteli yaşam alanlarının ortaya çıkmasına olanak sağlaması, öznel açıdan bakıldığında kariyer başarısı hissiyatına olumlu etkilerde bulunmaktadır.

4.5.5. Otantiklik

Otantiklik kavramının kavramsal gelişimine bakıldığında, bu ifadenin kökenlerinin felsefe (Harter, 2002) ve psikolojiye (Rogers, 1959) dayandığı görülmektedir. Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde (Alvesson ve Einola, 2019; Avolio, Gardner, 2005; Avolio, 2003 Walumbwa ve ark., 2008; Luthans; May ve ark., 2003) otantik olma durumunu “kişinin kendine olan güveninin en uygun seviyesi” olarak tanımlamak mümkündür. Bu noktadan yola çıkan Kernis (2003) otantik olma durumunu dört ana başlık altında toplamıştır. Bu kavramlar sırasıyla öz farkındalık, bilgiyi tarafsız değerlendirme, otantik davranış, otantik ilişkisel yönelim olarak Kernis (2003) tarafından ortaya konulmuştur. İlişkilerinde daha açık olan, kendisine güvenen ve şeffaf olan,

olduğu gibi görünen ve güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan kişiler otantiklik anlamında daha üst seviyelere sahip olabilmektedirler.

Çalışma ortamında bakıldığında, işgören açısından otantik olma durumu ise, kişinin kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda kendine güvenerek ve isteyerek çalışması ve kendi kariyerini bu şekilde tasarlayabilmesidir (Svejenova, 2005). Kendine güvenen, kariyerine ve kişise çıkarlarına sahip çıkan, sorumlu bir şekilde çalışan işgören öznel anlamda kariyer başarısına sahip olabilmektedir (Baker ve Aldrich, 1996). Örneğın birey, işyerinde eğer kendi çalışma ortamına sahip olup kendi hedefleri doğrultusunda çalışmalardan sorumlu olursa, kendini daha başarılı hissedebilecektir.

4.5.6. Kişisel yaşam

Shockley ve ark. (2015) tarafından öznel kariyer başarısı kavramının bir diğer alt boyutu olarak tanımlanan kişisel yaşam aslında çalışanın iş ve özel hayatı arasında kurduğu dengenin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Shockley ve ark. (2015) kişisel yaşamı “personal life” olarak tanımlarken aslında iş-yaşam dengesinden bahsetmek istemişlerdir ve “bireyin kariyerinin iş-dışındaki hayatına olumlu etkileri” olarak tanımlamışlardır. Bu bakış açısından yola çıkarak bireyin iş ve iş dışında geçirdiği sürenin dengesi, iş dışında kaliteli ve verimli bir özel hayata sahip olması ve kişisel yaşamından tatmin olması, bir anlamda kendi açısından kariyer başarısı hissetmesinde olumlu bir rol oynamaktadır (Irfan, Khalid, Kaka Khel Maqsoom ve Sherani, 2023). Eğer işgören, çalışma saatleri boyunca tüm enerjisini kaybediyorsa, iş-dışı aktivitelere zaman ayıramıyorsa veya çalışma şartları bireyin sağlık, aile ve diğer kişisel değişkenlerine olumsuz etkiler yapıyorsa, bu noktada bir iş-yaşam dengesizliğinden söz edilebilir. Bu ve benzeri durumlar bireyin kariyer bakış açısına olumsuz etki yapabilmektedir (Aziz ve Cunningham, 2008).

Alanyazında yapılan araştırmalara bakıldığında, iş-yaşam dengesinin çalışanın iş stresini azaltan etkisini ortaya koyan araştırmalara rastlanabilir (Bell, Rajendran ve Theiler, 2012; Zaheer, Islam ve Darakhshan, 2016). Diğer bir yönden iş-yaşam dengesi işgörenin işe bağlılığını artırıcı etkilere de sahiptir. Bu yönüyle bakıldığında alanyazından farklı araştırmalara rastlanabilmektedir (Malone ve Issa, 2013; Vijaya ve Hemamalini, 2012). Bu bağlamdan yola çıkarak, öznel kariyer başarısının alt boyutu olan bu değişkenin işe

yabancılaşmaya ters yönde etkilere sahip olabileceği ve bu durumu azaltabileceği değerlendirilmektedir.

4.5.7. Büyüme ve gelişme

İşgören çalışma ortamında öznel kariyer başarısına sahip olabilmek adına; kendi gelişimini, bilişsel anlamda büyümesini, yeni yetenek ve beceriler elde ederek gelişmesini ön plana koymaktadır (Shockley ve ark., 2015). Öznel kariyer başarısı kavramının bir diğer alt boyutu olarak tanımlanan büyüme ve gelişme aslında bir bilgi edinme isteği, kişisel gelişimin anahtarı, güncel kalma ve beceri kazanma isteğidir (Cheng, Yu, Dong ve Zhong, 2023; Starbuck, 2013). Shockley ve ark. (2015), büyüme ve gelişme alt boyutunu işgörenin “Büyüme ve gelişme benim için başarının bir diğer parçası, hatalar yapsam bile bunlardan kendime bir ders çıkarıyorum ve geliyorum” veya “Her şey değişiyor ve insan değişmeden durursa ve ileri gitmezse başarılı olamaz” cümleleriyle ifade ettiğini belirtmektedirler. Bir diğer yönden büyüme ve gelişme kavramı Jans (1989) tarafından “kişinin örgütte kendisini geliştirme ve ilerleme şansı” olarak tanımlanmıştır.

Alanyazında yapılan araştırmalara bakıldığında kişisel anlamda büyüme ve gelişmenin işgörenin işe bağlılığını artırdığına (Weng, Elroy, Morrow ve Liu, 2010) ve işten ayrılma niyetini düşürdüğünü ortaya koyan araştırmalara rastlanabilmektedir (Weng ve Hu, 2009). Bu çerçevede büyüme ve gelişme, öznel kariyer başarısı hissiyatına katkılarda bulunarak bireyi iş yerinde olumlu anlamda etkileyebilmekte; işe yabancılaşma, işe bağlılıkta azalma veya işten ayrılma gibi istenmeyen durumların azalmasına katkı sağlayabilmektedir.

Kariyer anlamında gelişmek isteyen işgören, örgütte kariyer hedeflerine ulaşmak, kişisel becerilerini geliştirmek, terfi almak gibi beklentilere girebilmektedir (Weng ve Hu, 2009). Ancak bu hedeflerin ve isteklerin gerçekleşmemesi de bireyin çalışma performansının düşmesini neden olabilmekte (Ingusci, Spagnoli, Zito, Colombo ve Cortese, 2019) ve bireyin mental iyi oluşuna olumsuz etkilerde bulunarak kişinin sağlığının bozulmasına etkilerde bulunabilir (Wright, Bonett ve Sweeney, 1993). Bu bağlamda, bireyin olumsuz duygulardan kaçınabilmesi adına örgütte sunulan büyüme ve gelişme olanakları işgörenler açısından önem verilmesi gereken kavramlardır.

4.5.8. Tatmin

Öznel kariyer başarısı kavramının son alt boyutu olarak adlandırılan tatmin değişkeni, çalışanın kariyerine karşı hissettiği olumlu etki veya duygular olarak gösterilmektedir (Shockley ve ark., 2015). Shockley ve ark. (2015) işgörenin bu kavramı “İşyerinde mutluluk oldukça önemlidir, iş yerinde yaptığı işten mutlu olmayan insan başarılı değildir.” veya “Eğer yaptığın işten mutlu değilse, ücretin hiçbir önemi yok.” şeklinde ifade ettiğini belirtmektedirler. Bu çerçevede tatmin kavramının aslında kariyer ve yapılan işten duyulan memnuniyet olarak açıklamak daha doğru olacaktır.

İşten duyulan tatmin veya memnuniyet, kişinin işyerindeki maaşıyla, gelişimi ve büyümesi için ortaya konulan olanaklar ile de yakından ilişkilidir (Kong, Cheung ve Song, 2012). Alanyazında yapılan araştırmalara da bakıldığında, tatmin alt boyutunun kullanıldığı araştırmalara rastlanabilmektedir (Zacher, 2014; Spurk, Kauffeld, Barthauer ve Heinemann, 2015; Spurk, Hirschi ve Dries, 2019).

Alt boyutlardan bahsedildikten sonra genel anlamda, işgörenin duygusal durum ve zekasıyla yakından alakalı olan öznel kariyer başarısı duygu yönetimi, stres altında çalışma gibi durumları da kapsamaktadır (Citeman, 2010). Sosyallik, duygusallık, kendini kontrol etme, iyi oluş, davranış stili gibi kişisel özellikler bireyin öznel kariyer başarısı algısına etkilerde bulunmaktadır (Singh, Warriar ve Bharti, 2020). Öznel kariyer başarısına etki eden değişkenler yazında önemli bir yer bulurken, bu değişkenin sonuçları da, yapılarına bu araştırmanın amacı doğrultusunda önem taşımaktadır.

4.6. Öznel Kariyer Başarısının Sonuçları

Öznel kariyer başarısı bireyin kendi kendisini kariyer başarısı anlamında özel olarak değerlendirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kişisel değerlendirme çalışan için bireysel, örgüt içinse örgütsel anlamda sonuçlara sahip olabilmektedir. Öznel kariyer başarısı bireysel anlamda kişinin işten duyduğu tatmin, işe olan bağlılık, örgütle özdeşleşme gibi olumlu kavramları artıran etkilerde bulunabilmektedir.

Bu duruma ek olarak, kariyer anlamında kendisini başarılı hisseden çalışan performans ve görev verimliliğinde artışları da deneyimleyebilmektedir. İşgörenin

motivasyonu bu anlamda artabilmekte ve performans ve işten alınan tatmin artmaktadır. (Gibson, Ivancevich ve Donnely, 2011). Ek olarak Gibson ve ark. (2011) öznel kariyer başarısının anlamlı bir iş ortamı, kendini gerçekleştirme imkânı ve kişilerarası saygınlık gibi olumlu çıktılarının oluşmasına ön koşullardan biri olduğunu ifade etmektedirler. Bireyin bu gibi ortamlarda kendisine olan güveni ve görevi üzerinde olan hâkimiyeti artarak yüksek performansa ulaşması kolaylaşacaktır.

İş özellikleri kuramının da konusu olan görevin önemi, görev kimliği ve beceri çeşitliliği gibi kavramlar da öznel kariyer başarısının sonuç değişkenleri arasında gösterilebilir. Kariyer başarısı hisseden işgören, görevinin önemini ve kimliğini benimseyecek ve becerilerini tam olarak kullanabilmenin hazzını duyacaktır. Bu bir noktada örgütsel özdeşleşmenin de önünü açacaktır.

Otantik olma boyutu açısından bakıldığında öznel kariyer başarısı, kişinin kendisini en iyi şekilde tanıması ve işinde ustalaşması olarak algılanabilir. Farkındalık, tarafsızlık, davranışsal ve ilişkisel uyum boyutlarıyla otantiklik kişinin ilişkilerinde daha uyumlu ve kabul edilir birisi olmasına olanak sağlayacaktır. Bu durum lider-üye etkileşimi gibi önemli bir ilişkinin de güçlenmesini sağlayabilecektir.

Son olarak öznel kariyer başarısı kavramı devamsızlık, işten ayrılma niyeti veya örgüte zarar verici davranışlarının da azalmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bireysel anlamda hissedilen kariyer başarısı duygusunun olumsuz örgütsel değişkenlere ters yönde etkiler yapması, bu noktaya kadar yapılan açıklamalar çerçevesinde beklenebilir. Örgüt açısından beklenen bir diğer istenmeyen davranış ise işe yabancılaşma eylemidir. İşe yabancılaşma hissiyatı, öznel kariyer başarısının tüm alt boyutlarıyla ilişkili biçimde azalabilir. Bu başlık ile ilgili bölümlerde daha detaylıca anlatılacaktır.

4.7. Öznel Kariyer Başarısının Öncülleri

Öznel kariyer başarısı kişinin kendisini kariyer anlamında değerlendirmelerinin bir ürünüdür. Bu çerçevede kişisel kaynaklar işgörenin kendisini değerlendirmesinde doğrudan etkilere sahip olacağı değerlendirilebilir. Rozier, Raymond, Goldstein ve Hamilton (1998, s.692) öznel kariyer başarısını etkileyebilecek bireysel değişkenleri “Beşerî sermaye varlıkları, iş tatmini, mesleğin yapısal özellikler, roller, kişisel özellikler ve kişilerarası saygı takdir görme” şeklinde sıralanmışlardır. Öznel kariyer başarısının

öncülleri arasında yer alan bu kişisel olgular, öznel değerlendirmeler sırasında devreye girerek her kişi için farklı algı ve sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Öznel kariyer başarısı Heslin (2005) tarafından ele alınarak bireyin kendisi ve çevresel faktörlerin bu değişkene olan etkileri öznel ve nesnel değerlendirmelerle ortaya konulmuştur. Bu çerçevede kariyer standartları ve kişinin kariyer isteği, bireyin kendisiyle alakalı kriterleri oluşturken, kişinin kendisini kıyaslama yoluyla diğer işgörenlerle karşılaştırması ise çevresel faktörler olarak açıklanmıştır.

Tablo 4.5. Öznel kariyer başarısı kriterleri- Kaynak: Heslin (2005)

Öznel Kariyer Başarısı Kriterleri		
	Öznel	Nesnel
Bireyin Kendisi	Ücret, prim ve ödül gibi kazançlar	İş-aile dengesi
Diğerleri (çevresel)	Diğer çalışanlar maddi ve hiyerarşik kazançları	Diğer işgörenlerle kıyaslama sonucunda bireysel mutluluk durumu

Heslin'e (2005) göre öznel kariyer başarısı kriterleri yukarıda verilen tablodaki şekilde ifade edilmektedir. Kariyer başarısının öznel değerlendirmelere ilişkin kriterleri bu noktada ücret, kazanç, prim gibi maddi getirilerin yanında kişinin psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarına bağlı olarak da değişmektedir. Heslin tarafından ortaya konulan kriterlere bakıldığında, ücret veya prim gibi finansal kazançların nesnel ölçümlerden sonra öznel algılara bağlı olarak kariyer başarısı hissiyatına olan etkisi önemsenmektedir. Nesnel değerlendirmeler açısından birey kendisini diğer çalışanlarla kıyaslamalara sokarak kariyer noktasında kendini bir pozisyona konumlandırmaya çalışmaktadır. Bu çerçevede bireyin çevreyi ve kendisini algılama biçimi öznel kariyer başarısını bir öncüdür.

Diğer bir yönden örgütsel değişkenler, iş arkadaşları veya yöneticiler kişinin öznel kariyer başarısı algısında olumlu veya olumsuz etkilere sahiptirler. Bu çerçevede, örgütün çalışana gösterdiği örgütsel destek, çalışma arkadaşlarından görülen destek, örgütün çalışana sağladığı iş-aile uyumu, örgüt içerisinde kişinin hissettiği psikolojik güven gibi kavramlar öznel kariyer başarısının oluşmasında ve korunmasında öneme sahip olmaktadır.

Bu noktada bir diğer önemli değişken liderlik ve yöneticilik meselesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi, yönetici rehberlik eden, emir

yetkisi ve nüfusu olan, astlarını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendiren, koordine eden, kontrol eden kişidir. Yönetici tutum, davranış ve düşünceleriyle yönettiği grup üyelerinin düşüncelerini ve davranışlarını etkilemektedir. Açık ve net bir vizyon oluşturan yönetici, astlarına güven aşılama, ilham vermekte ve etkilimi iletişim kurarak kaygı ve stres seviyelerinin düşürülmesinde rol oynamaktadır. Tüm bu kavramsal değerlendirmeler sonucunda, öznel kariyer başarısı tüm bireysel ve örgütsel değişkenlerden etkilenirken, yönetici tarafından gösterilen destek tarafından da etkilenebilir. Bu noktada algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkiden bahsedilecektir.

4.8. Algılanan Yönetici Desteği ve Öznel Kariyer Başarısı

Algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı kavramı arasındaki ilişki, yöneticinin çalışana gösterdiği maddi, duygusal ve bilgisel desteğin bireyin bilişsel dünyasında ne şekilde algılandığı ve yorumlandığıyla doğrudan ilişkilidir. Yöneticisinin olumlu ve bireyi geliştirici davranış ve tutumlarıyla desteklenen işgören; iş tatmini ve işe bağlılıkta artış, örgütsel vatandaşlık davranışında gelişim, örgütsel adalet duygusunda olumlu etkiler deneyimleyebilir. Bu durum çalışanın performans ve motivasyonunu artırarak kariyerine olumlu etkilerde bulunabilir.

Kariyer başarısı ücret, terfi, unvan gibi nesnel ve somut edinimlerle daha çok ilişkilendirilse de bireyin kendini kariyeri boyunca nereye konumlandığı ve iş yaşamı boyunca kendisini ne kadar başarılı algıladığıyla da oldukça önemlidir. Bireyin kariyerinde başarılı olması ve bu hissiyata sahip olması için, yeni yetenekler elde etme, tüm kariyerinde ilerleme, terfi ve unvan sahibi olma, gelir ve maddi anlamda artış elde etmesi gerekmektedir (Greenhaus, Parasuraman ve Warmley, 1990). Ancak yazındaki birçok benzer araştırmaya benzer şekilde bu yaklaşım, öznel kariyer başarısını göz ardı etmektedir. Öznel kariyer başarısı kişilerarası ilişkilere, iş, yaşam, finansal başarıya ve son olarak hiyerarşik yükselmeye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Gattiker ve Larwood, 1986). Ancak bu çalışmada Shockley ve arkadaşlarının (2015) ortaya koyduğu sekiz boyutlu model baz alınarak, tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, otantik, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme ve tatmin boyutlarıyla ele alınacaktır.

Algılanan yönetici desteği maddi, duygusal ve bilgisel boyutlarıyla işgörenin kariyer başarısı algısına olumlu etkilerde bulunabilir. Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin

öznel kariyer başarısını aynı yönde etkileyen araştırmalara da rastlanmaktadır (Agrawal ve Singh, 2021; Dose, Desrumaux, Bernaud, 2019). Bu araştırmanın kurulan modeliyle alakalı olarak, algılanan yönetici desteğinin işte kalma niyetine etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisi de gözlenmiştir (Eroğluer, Bekmezci ve Orçanlı, 2020). Ancak bu araştırmada geçen algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisini gözlemleyen bir araştırmaya rastlanamamıştır. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisinde kariyer planlamasının aracı etkisini inceleyen (Kang, Lee, Moon ve Chang, 2016), anlamsızlığın aracı etkisini inceleyen (Lee ve Lee, 2019) veya sosyal değişimin aracı, örgütsel desteğin düzenleyici etkisini inceleyen ve aynı yönlü ilişkileri ortaya çıkaran araştırmalar da bulunmaktadır (Le, Jiang ve Greenhaus, 2022).

Sosyal değişim teorisi (Cook ve Emerson, 1987), lider üye etkileşimi teorisi (Janssen ve Van Yperen, 2004) ve psikolojik sözleşme teorisine (Cullinane ve Dundon, 2006) bağlı olarak gerçekteşen bu etkileşim işğörenin işyerindeki yabancılaşma hissini ve tutumunu azaltabilir.

Yazındaki araştırmaları destekleyecek ve bu araştırma modeline uygun şekilde algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısını aynı yönde etkileyeceği öngörülerek, bu ilişki sayesinde bireyin öznel kariyer başarı algısının güçleneceği değerlendirilmektedir. Bu düşünceден yola çıkarak aşağıdaki ikinci hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Algılanan yönetici desteğinin, öznel kariyer başarısı üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

İşğörenin işe yabancılaşma hissini daha önce kurulan hipotezle de alakalı olarak, algılanan yönetici desteğiyle ters yönde ilişkili olabileceği değerlendirilirken, bu etkileşimde farklı örgütsel değişkenlerin aracı etkileri de bulunabilmektedir. Örneğin, Aydın ve ark. (2022) iş biçimlendirmenin işe yabancılaşmaya etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı etkisini gözlemlemişlerdir. Diğer bir yönden, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel sinizmin düzenleyici etkisini araştıran makalelere de rastlanabilmektedir (Yawer, Soomro, Rashid, 2019). Daha önceki bölümlerde anlatılan öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma arasında da benzer bir ilişkinin olabileceği düşünölmüştür.

4.9. Öznel Kariyer Başarısı ve İşe Yabancılaşma

İşe yabancılaşma geleneksel yaklaşıma bakıldığında, kişinin işinden kopması ve çalışmaktan uzaklaşması şeklinde tanımlanırken (Nair and Vohra, 2012; Seeman, 1991) bu olumsuz durum bireyin daha düşük performans göstermesine (Kartal, 2018) daha az işe bağlılık duymasına (Tummers ve den Dulk, 2013) ve en sonunda işten ayrılma niyeti beslemesine neden olabilmektedir (Du Plooy ve Roodt, 2010). Başarılı olmak isteyen örgütler tarafından istenmeyen ve beklenmeyen bu olumsuz sonuçlara ek olarak çalışanlar kariyerlerinde tatminsizlik hissine de kapılarak, yaptıkları işe yabancılaşabilirler (Vanderstukken ve Caniëls, 2021).

Bu kavram tarihsel anlamda sanayi devrimi ile otomatize olan üretim sürecinden sonra, bireyin basit, dar ve sıkıcı görevler altında işe yabancılaşmasıyla beraber çalışanın performans ve motivasyon kaybı yaşaması şeklinde açıklanabilir. Bu çerçevede işe yabancılaşma hissiyatı bireyin iç dünyasıyla alakalı olan psikolojik sermaye (Vanderstukken ve Caniëls, 2021) veya psikolojik dayanıklılık (Wang, Lu ve Wang, 2019) gibi değişkenlerden etkilenebilmektedir. Bu değişkenlerden bir diğeri ise bireyin kariyerinde kendini ne kadar başarılı olarak algıladığıyla ilişkili olan öznel kariyer başarısı kavramıdır.

Öznel kariyer başarısı kavramı, iş hayatı boyunca yeni yetenekler elde etme, terfi, ilerleme, gelirden artış ve son olarak unvan sahibi olma şeklinde beş boyutuyla (Greenhaus, Parasuraman ve Warmley, 1990), bireyin güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla işe yabancılaşma hissiyatında ters yönde etkilerde bulunabileceği değerlendirilmektedir. Yeni yetenekler kazanan, terfi eden gelirden artış olan veya unvan sahibi olan çalışanlar olumlu bir psikolojiye sahip olarak motivasyon artışı sağlayabilirler. Bu pozitif psikoloji ve çalışma motivasyonu bireyin iş ortamında daha hevesli ve istekli çalışmasına sebebiyet verebilir. Bu çerçevede, öznel kariyer başarısı bireyin işe yabancılaşmasını azaltabilir ve önleyebilir. Bu kapsamda bu çalışmanın üçüncü hipotezi oluşturulmuştur.

H₃: Öznel kariyer başarısının, işe yabancılaşma üzerinde anlamlı ve ters yönde etkisi vardır.

Algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişki, kurulan hipotezlere dayanarak farklı değişkenlerden aracı ve düzenleyici etkilere maruz kalabilmektedir. Bu çalışmanın amacına uygun ve kurulan hipotezlere paralel olarak öznel kariyer başarısı, algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiden bahsedilecektir

4.10. Algılanan Yönetici Desteği- İşe Yabancılaşma etkileşiminde Öznel Kariyer Başarısı

İşe yabancılaşma kavramı, farklı örgütsel değişkenlerden etkilenebilmekte ve çeşitli kavramlar bu ilişkiye aracı veya düzenleyici etkilerde bulunabilmektedir. Bu araştırmanın da konusu olan öznel kariyer başarısı, bireyin bilişsel dünyasında kendisini ne kadar başarılı hissettiğiyle alakalı bir kavram olarak algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde aracılık etkisi gösterebilir. Öznel kariyer başarısı, örgütlerin en değerli varlıkları olan çalışanlarının başarılı hissetmesi, motivasyonunun artması, performansının yükselmesi ile yakın ilişkili olduğundan çalışanların örgütte kalmak istemesine, şirkete daha bağlı olmalarına ve sonuç olarak işe yabancılaşma hissiyatının azalmasına destek olabilir. Algılanan yönetici desteği işe yabancılaşma etkisinde bir takım dolaylı etkilerle gerçekleşmektedir. Hipotez-2 ve Hipotez-3 hipotezlerinde ortaya konulan gerekçelerden hareketle aşağıda belirtilen dördüncü hipotez oluşturulmuştur.

H4: Öznel kariyer başarısı, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde aracı role sahiptir.

Bu noktaya kadar oluşturulmuş modele uygun olarak, bireyin psikolojik durumuyla ilgili değişkenler düzenleyici etkilere sahip olabilirler. Algılanan yönetici desteği, öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma arasında kurulan bu aracılık modeli bireyin iş yerinde ne kadar rahat hissettiği, kendini korkmadan ifade edebilmesi, yaptığı eylemlerin sonuçlarından korkmadan çalışmasıyla belirli düzeylerde etkilenebilir (Edmondson, 1999). Bu ifadelerin tümü kişinin psikolojik durumuyla alakalı olup, araştırmayı psikolojik güven kavramına yönlendirmektedir. Diğer bir deyişle, psikolojik güven kavramı bu modeldeki ilişkilerde düzenleyici rol üstlenebilir.

5. PSİKOLOJİK GÜVEN

Bu bölümde, son dönemde ilgi gören ve alanyazındaki araştırmalara konu edilen psikolojik güven kavramı ele alınacaktır. Eleştirilme, dışlanma, yaptırımlarla karşılaşma gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmadan kişisel statü, kariyer konumu veya imajının etkilenmeyeceğini bilerek çalışmak, işgörenin psikolojik olarak güven hissettiğinin bir ifadesidir. Yanlış yaptığında soru sorabilen ve yanlışını saklamayan, geri bildirim isteyebilen, yeni bir fikrini korkusuzca ortaya atabilen çalışan olumsuz bir durumla karşılaşmayacağına inanırsa bu durumda psikolojik anlamda güvende hissedecektir. Bu kısımda psikolojik güven kavramını daha iyi anlayabilmek amacıyla ilk olarak güven ve örgütte güven kavramları detaylandırıldıktan sonra psikolojik güven kavramının altboyutları ele alınacaktır. Daha sonrasında bu kavramın öncül ve sonuçları anlatıldıktan sonra diğer araştırma değişkenleriyle olan ilişkisi açıklanacaktır.

5.1. Güven Kavramı

Güven kavramı alanyazındaki araştırmalar çerçevesinde incelediğinde tanımlanması zor olan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Araştırmalara bakıldığında farklı araştırmacıların farklı bakış açılarıyla ele aldığı bu kavram, yıllar içerisinde birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalara bakıldığında herhangi bir fikir birliğine varılmadığı sonucuna varılsa da, bu kavramla ilgili ortak noktalardan yola çıkarak güven kavramının tanımlaması yapılabilir. İlk olarak Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlük'üne (2024) göre güven kavramı “Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu; emniyet, itimat:” veya “Yüreklilik, cesaret” şeklinde açıklanmaktadır.

Yazına bakıldığında araştırmacılar güven kavramını yıllar içerisinde farklı şekillerde tanımlamışlardır. Altta verilen tablo incelendiğinde yıllar içerisinde güven kavramının tanımlamalarında meydana gelen gelişim ve değişim açıkça görülebilir. İkili ilişkiye ve karşılıklılığa dayanan güven olgusu en az iki kişi arasında gerçekleşir ve karşı tarafın doğruluğuna, samimiyetine, adaletine veya dürüstlüğüne bağlı olarak gelişir ve şekillenir. Altta sunulan tabloda güven kavramının alanyazındaki tanımlamaları görülebilmektedir;

Tablo 5.1. Güven kavramının yazındaki tanımları

Araştırma	Tanım
Deutsch (1958)	Gelecekteki olaylara karşı olumlu bakış açısı ve iyimser olma durumu
Rotter (1967)	Kişinin veya gurubun ikili ilişkilerde karşı tarafın göstereceği saygıya olan inancı
Gabarro (1978)	Karşı tarafına davranışlarında ve eylemlerinde olumlu olacağına karşı beklenti
Butler ve Cantrell (1984)	Bireyin karşısındakinden açık, tutarlı ve dürüst olmasına karşı beklenti
Bromiley ve Cummings (1992)	Kişinin veya bir gurubun, etkileşim içerisinde olduğu üçüncü taraflardan verdiği sözlere ve vaatlere uyacağına ve olumsuz sonuçlar doğuracak davranışlardan kaçınacağına dair inanç
Lewicki ve Bunker (1996)	Riskli durumlar altında karşı tarafın eylemlerinin art niyetli olmayacağına dair umut
Blomqwist ve Stahle (2000)	Bireyin rekabet altında, rakiplerinin iyi niyetli olduğuna dair beklentisi ve inancı
Yılmaz ve Kabadayı (2002)	Karşı tarafına dürüstlüğüne, doğruluğuna ve bilerek zarar vermeyeceğine olan inanç
Shockley ve ark. (2015)	Duygusal, bilişsel, davranışsal birçok unsuru içine alan bir kavram

Güven kavramı üç ana alt boyut altında sınıflandırılabilirken bunlar bilişsel, duygusal ve davranışsal altboyutlar olarak Lewis ve Weigert (1985) tarafından ortaya konulmuştur. Bilişsel seviyede güven olgusu, rasyonel düşünce temelli bir altyapıya sahip olarak kişinin deneyimlerine, yaşantısına veya anılarına bağlı olarak üçüncü kişilerle zaman içerisinde oluşturduğu ilişkilerin kalitesine bağlıdır. Daha yaşanan olaylar ve deneyimler bu çerçevede kişinin önyargılara sahip olmasına, algı yanılgıları yaşamasına veya karakter anlamında kuşkulu bir yapıya sahip olmasına neden olabilmektedir. Karşılıklı

güvenin bu anlamda bilişsel seviyede vuku bulabilmesi için bilişsel değerlendirmelerden geçerek onay alması ve diğer bir deyişle düşünce dünyasında sindirilmesi gerekmektedir. Bilişsel tasdik etme sürecinde sonra, olumlu sonuçlara ulaşılması durumunda kişinin güven algısında bir sıçrama yaşanırken, olumsuz değerlendirmeler bireyin güven algısını tamamıyla yok edebilir (Lewis ve Weigert, 1985).

Bilişsel, davranışsal ve duygusal güven boyutlarıyla güven kavramı, dürüstlük, sadakat, güçlü iletişim gibi kişilerarası ilişkilerde önemli kavramlara dayanmaktadır. Güven, bireylerin kendi aralarındaki deneyim ve yaşantılarından filizlenir. Adil davranan, tutarlı olan, karşılıklı iyilik için uğraşan insanlar arasındaki güven duygusu daha kaliteli ve doğal olarak ortaya çıkabilmektedir. Bilişsel güven tüm çerçeve altında, rasyonel bakış açısı ve düşünce dünyası içerisinde kendine yer bulmaktadır.

Diğer yönden duygusal güven, ikili ilişkilerde algı, tutum ve inançlara dayanarak gerçekleşmekte duygusalıya bağlı olarak karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. Kişi bu çerçevede karşındakine duygusal bir değer vererek hisleriyle hareket etmektedir. İlgi, cömertlik, yardımseverlik gibi tutumlar bu boyut altında değerlendirilebilir. Duygusal güven içten gelen bir hissiyatla insanlar arasında daha derin bir güven türü olarak görülebilir. Ancak duygusal güvenden önce bilişsel güvenin oluşması gerekmektedir (McAllister, 1995). Örgüt açısından işgörenin duygusal, sezgisel ve ruh haliyle aldığı kararlara bağlı duygusal güven, nesnel ve rasyonel kararlara bağlı olarak alınan bilişsel güvenden farklılaşmaktadır.

Son olarak davranışsal boyut altında güven, diğer kişilerin belirsiz ve öngörülemez durumlar altında olumsuz ve beklenmeyen davranışlar sergilenmeyeceğine dair kişinin algısını ifade etmektedir. Teorik anlamda güven, duygusal ve bilişsel anlamda bir düşünce yapısı içerisinde beklenti ve inançları ifade ederken, davranışsal olarak da bahsedilen güvenin tasdiklenmesi ve tutarlı olması gerekmektedir. Davranışsal boyut altında yapılan eylemler bir yönüyle duygusal ve bilişsel güven hissiyatına etkilerde bulunabilmekte ve düşünce yapısını da tamamıyla değiştirebilmektedir (Lewis ve Weigert, 1985).

Bu boyutlar çerçevesinde Lewis ve Weigert (1985) rasyonelliğin ve duygusallığın hangi güven türlerini oluşturabileceğine dair fikirlerini gösteren tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5.2. Güven türleri- Kaynak: Lewis ve Weigert (1985)

		Duygusallık		
		Düşük	Orta	Yüksek
Rasyonellik	Düşük	Güvende belirsizlik	Güvende rastlantı durumları	Güvenme ihtiyacı
	Orta	Tahmin yürüterek güvenme	Sıradanlaşan güven	Duygusal güven
	Yüksek	Rasyonel tahmin etme çabası	Bilişsel güven	Fikirselsel ve duygusal anlamda tam güven

Kavramsal açıdan bakıldığında güven, risk alma, iş birliği, öngörülebilirlik, emin olma, karşı tarafa olan inanç gibi diğer örgütsel ve psikolojik değişkenlerle yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır. İlk olarak risk almak ve güvenmek arasındaki ilişki dikkat çekmektedir. Johnson ve Swap (1982) tümüyle karşı tarafa güvenmenin risk almayı beraberinde getirdiğini ifade ederek; karşı tarafın eylemlerini kontrol edememenin ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek davranışların bu çerçevede kişi tarafından risk alınarak kabul edildiğini belirtmektedirler. Bu çerçevede risk almak ve güvenmek birbirinden farklı kavramlardır ancak risk almak güvenmenin de bir parçası olarak düşünülmektedir.

Benzer şekilde iş birliği, emin olma veya inanç gibi kavramlar da güven olgusuyla yakınlık ve benzerliklere sahip olarak değerlendirilmektedir. Örneğin güvenmek, bir anlamda karşı taraftan herhangi öngörülemez olumsuz bir davranış görülmeceğinden emin olarak o kişiyle iş birliği yapma anlamına gelmektedir (Gambetta, 2000). İş birliği bir anlamda güvenmenin parçası olarak görülse de, her iş birliği yapılan taraf ile güven bağının kurulmasının zorunlu olmadığı da gözden kaçırılmamalıdır. Diğer bir deyişle, iş birliği güven hissiyatını artıran öncü koşullardan biri olarak ele alınabilir.

Bu noktada güven kavramı ve inanç meselesi arasındaki ayırım önem arz etmektedir. İnanç ve güven arasındaki ince çizgideki belirleyici etmen risk alma faktörünün varlığıdır. Riskin varlığını bilerek ve hayal kırıklığını göz önüne alarak kurulan bir ilişki güveni

tanımlarken, risk almanın göz ardı edildiği durumlar ise inanç kavramını açıklamaktadır. Diğer bir deyişle kişinin tercihleri inanç ve güven hissiyatını birbirinden ayırmaktadır.

Son olarak güvenmek, öngörülebilirlik olgusunun etkisi altında şekillenmektedir. Öngörülebilirlik, kişinin güven duygusuna sahip olmasında öncü bir koşul olarak öne çıkarken sadece öngörülebilir olmak tümüyle güvenmeye yeterli değildir. Bu noktada psikolojik güven açısından bakılacak olursa, işyerinde fikirlerin açıkça ve korkusuzca söylenmesi cezalandırılıyorsa bu öngörülebilir bir durumdur. Ancak bu öngörülebilir olma durumu psikolojik güvenin oluşmasına vesile olmamaktadır. Bu sebeple öngörülebilir olma durumu ancak olumlu sonuçların ortaya çıkacağı bekleniyorsa önemlidir.

Tüm bu kavramsal değerlendirmeler altında, güven kavramı örgüt içerisinde veya bilişsel anlamda işgörenin psikolojik yapısı içinde şekillenebilmektedir. Bu noktada ilk olarak örgüt içerisindeki kişilerin birbirlerine bilişsel, duygusal ve davranışsal bazda duydukları güveni ifade eden örgütsel güven kavramıyla devam edilecektir.

5.2. Örgütsel Güven Kavramı

Organizasyon açısından bakıldığında güven kavramı çalışanın içinde yer aldığı örgütü ne derecede güvenilir bulduyuyla açıklanabilir. Örgütün kendisine karşı olan davranışlarının zarar verici ve kişinin kötülüğüne olmayacağını kabul ederek güvenen işgören, kontrolü dışında gerçekleşen bazı örgütsel eylemlerin kendisine zarar vermeyeceğini kabul eder. Psikolojik sözleşme çerçevesinde gerçekleşen bu eylem, hem örgütün hem de çalışanın birbirine karşılıklı güvenmesi ve gönüllü olarak bu güveni devam ettirmesiyle mümkün olabilmektedir.

Sharieff (2021) örgüt içerisindeki güvenin “tutarlılık, cevap verilebilirlik, şeffaflık, paylaşım, dürüstlük, dinleme, ilgi gösterme, dayanışma, rol modeli olma, esnek olma, işbirliği, güven verme, görünür olma ve açıklık” ile yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Tüm bu örgütsel değişkenlere olan etkileşim altında örgütsel güven olgusu hem çalışma arkadaşlarına olan hem de yöneticiye olan güven altında şekillenmektedir.

İlk olarak çalışma arkadaşlarına olan güven, örgütsel güvenin bir altboyutu olarak, önem gösterilen bir kavramdır. İşgörenin günlük zamanının çoğunu beraber geçirdiği çalışma arkadaşları bir noktadan sonra kişinin değer verdiği varlıklar haline gelmektedir.

Kişi bu anlamda, “ben” olma noktasından çalışma arkadaşlarıyla beraber “biz” olma noktasına geçerken, karşısındakilere güvenmek durumunda kalmaktadır. Bu durumda kişi bir anlamda risk alır, emin olmaya çalışır veya ikili ilişkilerin sonuçlarını öngörmeye çalışır. Tabii ki, çalışma arkadaşları arasında bulunan rekabet ve örgütte öne çıkma çabasının örgütsel güveni azalttığına dair çalışmalar da alanyazında bulunmaktadır (Onyeizugbe, Orogbu, Mande, Michael, 2018). Psikolojik güvenin de oluşmasında önemli olan bu durum, bu ve bunun gibi rekabet koşulları altında yıpratılmamalıdır. Çalışanlar arasındaki bu ilişkide, demografik özellikler ve kültürel farklılıkların da rol oynadığı düşünülmektedir. Günümüzün uluslararası örgütlerine bakıldığında, kültürel eğilimlerin çalışma arkadaşlarının birbirine güvenmesinde rol oynadığı gösteren çalışmalar görülmektedir (Buchan, Croson ve Dawes, 2002). Bu sebeple çalışma arkadaşları arasındaki güven kavramı farklı yönleriyle dikkate alınması gereken bir kavramdır.

Diğer bir yönden, yöneticiye olan güven, yöneticinin elinde tuttuğu kaynakların dağıtımını, kariyer hedeflerini belirleme, şirket amaç ve hedeflerine yön verme gibi durumlar sebebiyle değerlidir. Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner (1998) yöneticinin yetkiyi astlarla paylaşma, ilgi gösterme, dürüst olma, kaliteli iletişim kurma ve tutarlı olma gibi hususlara dikkat ederek işgörenlerin örgüte olan güvenlerini artırabileceğini belirtmektedirler. Yöneticiye güven bu haliyle ilk kademe yöneticiden üst yönetime kadar tüm yöneticiler tarafından değer gösterilmesi gereken tecrübe, beceri, bilgi, iletişim gibi konularda yöneticinin gösterdiği yetkinlikle doğrudan ilişkilidir. Belirsiz durumlar altında, işgörenler risk almak durumunda kaldıklarında, sonuçları öngörmek ve emin olmak isteyerek risk almak durumunda kalmaktadırlar. Bu durumda yöneticiye olan güven arttıkça, örgüte olan güven de artmaktadır.

Bu çerçevede belirtildiği gibi, örgüt içerisinde üst yönetimden yöneticisine, yöneticisinde en alt kademe çalışanına kadar tüm örgütdaki insanların katılımıyla gerçekleşen güven kavramı çalışanların birbirine ve yöneticilerine güven duymalarıyla ortaya çıkmaktadır. Güven bu çerçevede Rotter (1967) tarafından “güven kişilerarası güven değerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi” şeklinde tanımlanarak kişinin diğer insanların eylemlerine, davranışlarına, düşüncelerine ve niyetlerine karşı olumlu tutum ve inancı olarak nitelendirilebilir. Örgüt içerisinde bu inanç ve tutumlar, karşılıklı güvenin oluşmasına da katkı sağlayacaktır.

Güven kavramının örgütsel anlamda altboyutları Mayer Davis, Schoorman (1995) tarafından yetenek, yardımseverlik, dürüstlü olarak açıklanmıştır. Belirsiz ve karmaşık ortamlarda korunma ihtiyacı duyan birey risk alma eğilimine girmektedir. Örgüt içerisinde zor görev şartlarında risk alan işgörenler de risk alarak diğer çalışanlarla ve yöneticileriyle güvene dayalı ilişkiler kurabilmektedirler. Alınan bu risk sonucunda güvene dayalı güçlü ilişkiler oluşabilir ve bu ilişkiler daha sağlam olabilmektedir. Sargut (2001) yüksek güveninin iş birliği eğilimini artırdığını ve kişilerarasında farklı konularda da yeni güven noktalarının oluşumunun önünü açtığını ifade etmektedir.

Bu noktada psikolojik güven kavramı bireyin hem bilişsel hem de duygusal anlamda hem diğer işgörelere hem de örgütün kendisine karşı aldığı hissiyatın bir bütünü olarak görülebilir. İlerleyen bölümde bu kavramlardan yol çıkarak daha öznel bir kavram olan ve araştırmamızın konusu psikolojik güven kavramından bahsedilecektir.

5.3. Psikolojik Güven Kavramı

Psikolojik güven köklerini Schein ve Bennis (1965)'in örgütsel değişim çalışmasından alsa da Kahn (1990) tarafından psikolojik güven kişinin kendisini bulunduğu ortamda ne kadar rahat hissettiği ve eylemlerinin olumsuz sonuçlanabilecek olsa bile eylemlerinin sonuçlarından korkmadan çalışması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey bu anlamda psikolojik olarak kendini güvende hissederse, iş ortamındaki davranışlarının kariyerini, duruşunu veya statüsünü etkilemeyeceğini bilmektedir. Psikolojik güvene sahip olan çalışanlar birbirleriyle ilgilenirler, çatışmaya girmezler, güvende hissederler, birbirleriyle ilgili pozitif desteklerde bulunurlar ve bu ortamda risk almanın güvenli olduğunu düşünürler (Edmondson, 1999).

Kahn (1990) psikolojik güven duyan işgörenlerin işlerine bağlı ve iş rolleriyle daha büyünleşmiş olacağını ileri sürmektedir. Kişilerarası güvenin ileri düzeyde olması ve çalışanların birbirlerine güvenmenin ötesinde bir hissiyata sahip olması psikolojik güvene uygun ortamı hazırlamaktadır. Kişinin psikolojik durumuyla ilişkili olan psikolojik güven insanların birbirlerini, düşüncelerini ve davranışlarını önemsemesiyle başlamaktadır.

Örgütlerde güven ve psikolojik güven kavramı Edmonson (1999) tarafından üç temel farklılık çerçevesinde açıklanmaktadır. Güven kavramı örgüt içerisinde daha uzun vadeli ve geniş bakış açısıyla ele alınan bir olguyken, psikolojik güven daha kısa vadeli ve

bireysel bir yapıya sahiptir. Bu noktada örgütsel güven, kişilerin birbiri arasında davranış ve eylemlerinin nesnel bir bakış açısı altında ele alınırken, psikolojik güven ise başkalarının bireyi nasıl algıladığıyla ilgilenmektedir. Grup veya topluluk içerisinde ele alınan psikolojik güven, ikili ilişkiler açısından değerlendirilen güven kavramından bu yönüyle de farklıdır.

Çalışan ve örgüt düzeyinde bakıldığında, psikolojik güvenin varlığı ve hissedilme düzeyinin yüksek oluşu farklı açılardan olumlu çıktılara olanak verecektir. Çalışan açısından bakıldığında, iş stresinin azaltılması, iş arkadaşları ve yöneticiyle olan iletişimin kalitesinin artırılması, bilgi ve beceri aktarımının daha şeffaf ve verimli gerçekleşmesi açısından psikolojik güvenin katkıları bulunmaktadır (Akduzu, 2019). Diğer bir açıdan örgüt düzeyinde finansal, hizmet bazlı, örgüt yapısı, insan kaynakları gibi konularda da psikolojik güvenin yararlarından bahsedilebilecektir. Psikolojik güven bu çerçevede, adanma ve aidiyet duygularının gelişimine katkı vermekte, işletme hedef ve amaçlarına işgörenlerin yönlendirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Çalışanlar örgüt kültürünü daha rahat benimsemekte ve yönetime karşı olumlu duygular da beslemektedir (Akduzu, 2019). Bu çerçevede, Baer ve Frese (2003) psikolojik güven düzeyindeki artışların, örgütteki olumlu değişime ve değişen çevreye uyum sağlamak amacıyla oluşturulan hedeflerin gerçekleştirilmesine olanak sağladığını ifade etmektedirler.

Psikolojik güven olgusu yazında birçok farklı alt başlık altında gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmalar bireysel anlamda, grup anlamında ve örgütsel anlamda olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır.

Bireysel düzeyde yapılan araştırmalar göre psikolojik güven “kişilerin kendilerini ceza görmeden veya utanç hissetmeden rahatça ifade edebilmeleri durumu” (Zhang, Fang, ve Chen, 2010), bireylerin düşüncülerine ne kadar saygı gösterildiği (Tynan, 2005) veya iş ortamlarından işgörenlerin ne kadar rahat risk alabildiklerinin göstergesidir (Kark ve Carmeli, 2009). Son olarak örgütsel anlamda ise, örgütsel ve yönetimsel pratiklerde güven veren ve destekleyici bir anlayışın olması şeklinde belirtilebilir (Baer ve Frese, 2003; May, Gilson ve Harter 2004).

Bir diğer başlık olan grup düzeyine psikolojik güven kavramı ise araştırmacılar tarafından “takımın risk almaya olan bakış açısı” (Edmondson, 1999), gurubun içerisinde

düşüncelerini ifade etmede olan güven hissi ve grup içinde risk alma rahatlığı (Brueller ve Carmeli, 2011; Pearsall ve Ellis, 2011) şeklinde ifade edilmektedir.

Tüm bu boyut ve kavramsal değerlendirmelerle psikolojik güven, örgüt içerisinde güvenin tesisi ve fikirlerin açıkça ifade edilmesi açısından önemlidir. Bu noktada psikolojik güvenin alanyazında ele alınan alt boyutlarından söz edilecektir.

5.4. Psikolojik Güven Boyutları

Psikolojik güven kavramı yazında birçok farklı tanım ve sınıflandırma altında ileri sürülmüştür. Alanyazında kısıtlı şekilde ele alınmış olsa da, araştırmacılar tarafından bu kavram altboyutlarla kategorize edilmektedir. Bu sınıflandırmalardan ilki Huang, Zohar, Robertson, Garabet ve Murphy (2013) tarafından yapılmış olup, psikolojik güven ortamı altı öğeden oluşan ve iki guruba ayrılacak şekilde ele alınmıştır. Huang ve arkadaşlarına göre psikolojik güven örgütsel ve grup düzeyinde ele alınmaktadır. Bu gruplandırmalardan ilki örgütsel düzeyde, güven ortamını şekillendiren üç alt başlık bulunmaktadır. Proaktif faaliyetler, denetimsel önem ve yönetsel güven unsurlarıyla ifade edilen bu alt başlıklar psikolojik güvenin takım içerisinde ifade edilmesi açısından değerlidir. Proaktif faaliyetler bu başlık altında, görevle ilgili prosedürlere olan güveni ifade etmektedir. Bu noktada prosedür ve normlara olan güven, örgütün kurallarının doğru şekilde işlediği ve tüm çalışanların bu kurallara adil bir şekilde uyum sağladığı düşüncesi sorgulanmaktadır. Yönetime ve yöneticiye olan güven, işgörenlerin örgütün amaç ve hedefleriyle ilişkili kararların verilmesine karşı duyguları güveni ifade etmektedir. Yönetsel güven bu çerçevede, yönetici veya liderle olan iletişim açısından ele alınabilir. Yönetsel güvene sahip olan işgören yönetici tarafından algıladığı destek düzeyinde de artış hissedebilir. Son olarak denetimsel önem unsuru, denetim sırasında gözlemci veya denetçiye olan güveni ve önemi ifade eder. Çalışanlar yaptıkları işler açısından örgütün performansı, etik ve yasal sebeplerden denetlenmektedirler. İşgörenin bu süreçte denetim uygulamalarına bakış açısı psikolojik güven hissiyatının da belirleyicisi olarak görülebilir.

Grup düzeyinde bakıldığında ise Huang ve arkadaşlarına göre güven iklimi, iletişim teknolojilerinin kullanımı, iş verimi gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Güven iklimi ilk olarak astların yöneticilerin onay alma süreçleri sırasında güven düzeyini göstermektedir. Çalışan göreviyle ilgili gerekli onayları korkmadan ve fikirlerini rahat ifade etmekten kaçınmadan

alabilirse bu durum güven ikliminin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Diğer bir yönden psikolojik güven unsuru grup düzeyinde, çalışanın kapasitesinin üzerinde görev yüklemesi yapılmayacağına dair inancıdır. Fazla mesai saatler, stres, kaygı gibi birçok olumsuz durumun habercisi olan fazla işyükü bu çerçevede çalışanın verimini de düşürecektir. Çalışan bu noktada örgütüne kendi kapasitesinin üzerinde iş verilmeyeceğinden emin olursa psikolojik olarak kendini güvende hissedecektir. Son olarak iletişim teknolojilerinin kullanılması boyutu, görev sırasında bir araç veya makine kullanımı gibi dikkat gerektiren ve tehlikeli olabilecek şartlar altında, yönetici veya çalışanlardan gelen iletişim taleplerine acil cevap vermesine gerek olmadığına karşı duyduğu güvendir. Yöneticisi veya arkadaşlarından gelen iletişim talebinin biran önce karşılanması günümüz örgütlerinde kişileri strese sokan bir durumdur. Bu şartlar kişinin hem psikolojik hem de fiziksel tehdit altında kalmasına ve güvenliğinin tehlikeye girmesine sebebiyet verebilir.

Bu kategorilere ek olarak Amponsah-Tawiah, Jain, Leka, Hollis ve Cox (2013) psikolojik güven kavramını dört ana boyut altında sınıflandırılmış olup bunlar fiziksel risk, birey düzeyi, çalışan eşitliği ve grup düzeyi şeklindedir. İlerleyen bölümde bu çalışma ile ele alınan boyutlar incelenecektir.

Amponsah-Tawiah ve ark. (2013) yaptıkları araştırmada fiziksel çalışma ortamında yer alan gürültü, tehlike, koku, ışık gibi öğelerin işgörenin hissettiği güvene doğrudan etkisi olduğunu söylemektedirler. Bu anlamda iş ortamı çalışanın psikolojik olarak hissettiği güveni doğrudan etkilemektedir.

Diğer bir boyut olan birey düzeyinde ise, işgörenlerin diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde içsel psikolojik durumlarının etkili olduğunu ve sahip oldukları motivasyonun psikolojik olarak duydukları güvene etkileri olduğunu ifade eder (Liang, Farh ve Farh, 2012). İçsel psikolojik güvenleri yüksek olan bireyler, daha rahat risk alabilir ve korkusuzca ve cezalandırılmayacaklarını bilerek iş ortamlarında düşüncelerini ifade edebilirler. Örgütte rahatça fikirlerini ifade eden bireyler ise şirketlerine karşı olumlu duygular besleyebilir.

Çalışan eşitliği boyutuyla psikolojik güven, çalışanlar arasında din, cinsiyet, ırksal vb. gibi konularda ayrımcılık gözetilmemesi durumunda işgörenlerin psikolojik olarak rahat hissetmesi olarak belirtilmektedir. Bu şekilde yapılan ayrımcılık davranışı, çalışanların psikolojik güvenlerine olumsuz etki yapmaktadır. (Liu, Zhang, Liao, Hao ve Mao 2016).

Son olarak psikolojik güven konusu yazından en çok grup düzeyinde karşımıza çıkmaktadır. Takım içerisindeki bireylerin risk alması, hata yaptıklarında kendilerine gösterilen geri dönüşe karşı duydukları güven ve inanç, psikolojik güven olarak belirtilebilir. Bu noktada psikolojik güvenin bahsedilen altboyutlarından daha detaylıca bahsedilecek olup, fiziksel, kişisel, çalışan eşitliği ve grup düzeyinde güven boyutları detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

5.5. Psikolojik Güven Sonuçları

İşgörenlerin yüksek düzeyde güven hissiyatına sahip olmaları yazında birçok kavramlar ilişkilendirilmiştir. Örneğin, Brown ve Leigh (1996) psikolojik güven hissinin işe bağlılığı artırdığını ve görev rollerindeki belirsizliği azalttığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Baer ve Frese (2003) kişilerarası iş birliğinin artmasını ve örgütte değişimin kabul edilmesini psikolojik güvenin olumlu çıktıları olarak belirlemiştir.

Performans açısından bakıldığında, takım içerisinde uzmanlık, güç yapısı, deneyim, bilgi ve beceri seviyesi gibi kaynakların olması görev performansında farklılıkların oluşmasına ve her bireyin benzersiz bir performans çıktısına sahip olmasına sebebiyet vermektedir. Bu açıdan bakılırsa, psikolojik güven grup içerisinde işgörenler arasındaki farklılıkların bir ayrımcılık vesilesi olarak kullanılmasının önüne geçebilmekte ve ortalama bir takım için gerekli olan bir faktör olarak ele alınmaktadır. Eğitim, uzmanlık, tecrübe gibi farklılıklar bu noktada yeni başlayan çalışanlar için sınırlama ve engeller oluşturarak, yeni fikirlerin ortaya atılmasını, örgüt için yenilikçi düşüncelerin oluşmasına set çekmektedir. Bu sebeple yüksek psikolojik güvenin olduğu örgütlerde yenilikçi fikirlerin korkuzca açıklanması örgütte girişimciliğin ve yenilikçiliğin artmasıyla sonuçlanacaktır. Yeni buluşların ve fikirlerin üretilmesi yüksek performans ve rekabetçi avantajı beraberinde getirecektir (Luis, Marieke, Bradley, Kirkman, Ivanaj 2012).

Diğer bir yönden grup, birey ve örgüt düzeylerinde bakıldığında, Newman, Donohue ve Eva (2017) alanyazın taraması çalışması yaparak psikolojik güvenin sonuçlarının 62 makale üzerinden yola çıkarak toparlamışlardır. Bu çalışmalarında Newman ve ark. (2017) psikolojik güvenin bilgi paylaşımında artışlara, örgüte bağlılıkta, yaratıcılıkta, yenilikçilikte ve yüksek performansta katkılarının bulunduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca araştırmacılar bireysel ve grup düzeyindeki öğrenme davranışının arttığını, kişilerarası

bilgi paylaşımının yükseldiğini ifade ederek, psikolojik güvenin örgüt içi çok sesliliği desteklediğini belirlemiştirlerdir.

Her ne kadar olumlu ve destekleyici sonuçlarıyla ifade edilese de, psikolojik güven bazı durumlarda negatif sonuçlara da sebebiyet verebilmektedir. Newman ve ark. (2017) çalışanın hissettiği bu güvenin “iyi şeylerin fazla olma etkisi” altında ele alınması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu etki psikolojik güven gibi olumlu kavramların bir noktaya kadar iyi sonuçlar doğuracağını ancak fazla ve aşırı güvenin bir noktada sonra U-dönüşüne neden olup olumsuz çıktıları beraberinde getireceğini söylemektedir. Örneğin, Pearsall ve Ellis (2011) takım içerisinde menfaatçilik davranışının psikolojik güven ile birlikte örgüt ve grup içerisinde etik olmayan davranışın kabul edilmesi sonuçlarını çıkaracağını iddaa etmektedirler. Bu çalışmada, kendi menfaati için çalışan işgörenler takım içerisinde bulunursa, psikolojik güvenin de verdiği ifade özgürlüğünün de sayesinde fikirlerini açıkça söyleyebilir ve etik olmayan kararlarında verilmesine neden olabilirler. Diğer bir çalışma, yüksek güven seviyelerinin takım performansının takibinde zayıflıklara yol açabileceğini, psikolojik güven ile gelen özerklik hissinin örgüt içerisinde performans kayıplarına yol açabileceğini belirtmiştir (Langfred, 2004). Sonuç olarak bakıldığında psikolojik güven dengeli ve belirli düzeylerde örgüt için olumlu sonuçlara yol açmakta, fazla ve aşırıya kaçıldığında istenmeyen çıktıları beraberinde getirmektedir.

5.6. Psikolojik Güven Öncülleri

Psikolojik güven, bireysel ve örgütsel anlamda farklı değişkenlerden etkilenebilirken bunlar; örgütsel uygulamalar, destekleyici liderlik türler, ekip özellikler, bireysel ve grup farklılıkları veya ilişki ağları gibi davranışsal değişkenler olabilmektedir. İlk olarak destekleyici liderlik davranışları, psikolojik güvenin oluşmasında ana kaynaklardan biri olarak nitelendirilebilir. Liderin bu noktada işlere verdiği destek, davranışsal bütünlüğe verdiği katkı, lidere olan güven gibi kavramlar iş performansı ve diğer olumlu çıktılara kaynak sağlarken psikolojik güvenin oluşmasına da yardımcı olur. Etik liderlik, dönüşümcü liderlik, paylaşımcı liderlik gibi kavramlar da çalışanın hissettiği güvenin artmasında etkilidir (Liu ve ark. 2014, Walumbwa ve Schaubroeck, 2009). Lider-üye etkileşimi çerçevesinde de bakıldığında, etkili ve kaliteli bir ilişki lider ve takım üyesi arasında fikirlerin daha rahat paylaşılmasını, şeffaflığı, risk almayı ve dürüst iletişimi

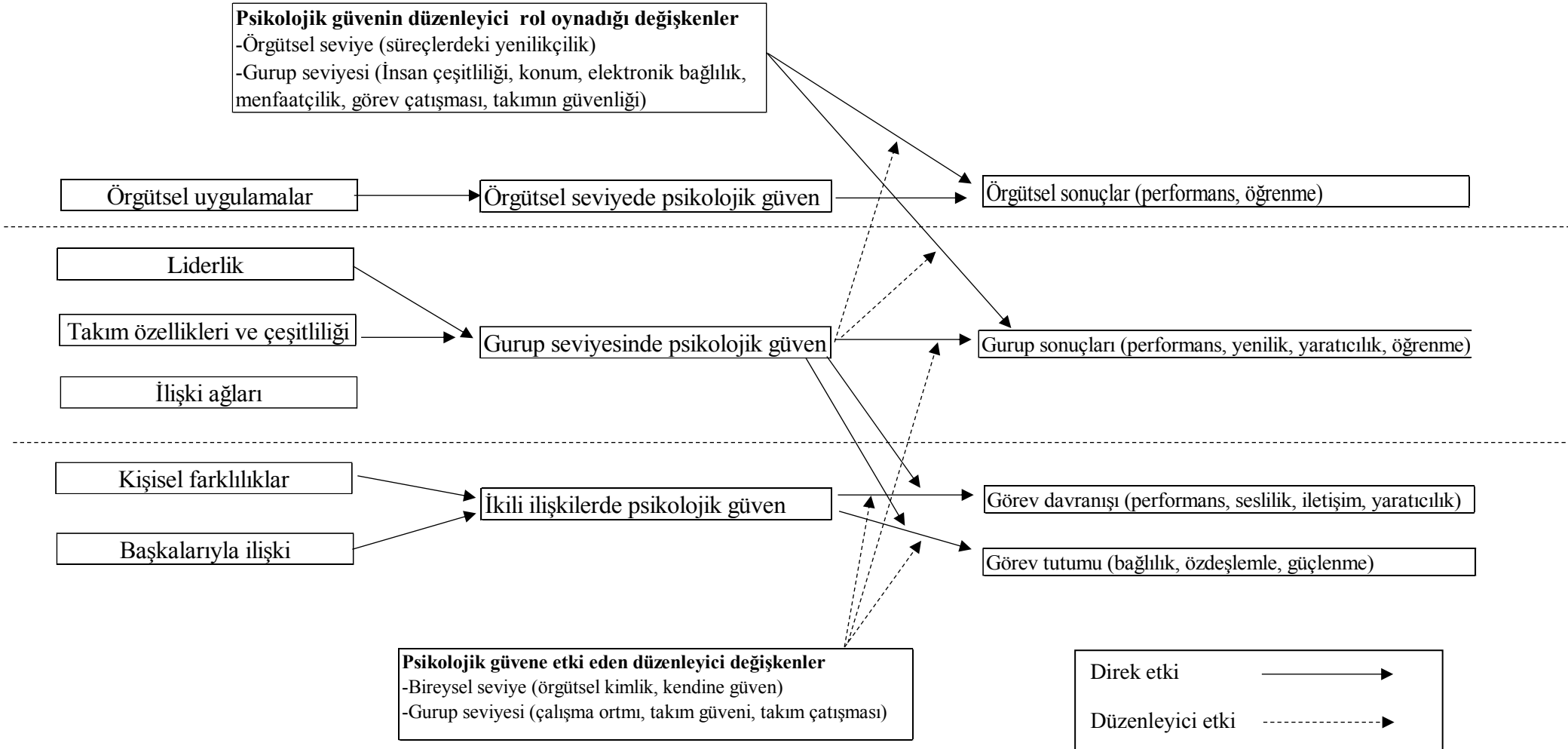
destekleyecektir. Bu gibi çıktılar sonuç olarak psikolojik güven ortamının oluşmasına aracılık edecektir.

Lider düzeyinden ziyada örgütsel destek uygulamaları bu noktada psikolojik güvenin oluşumuna öncüllük edebilir. Carmeli ve Zisu (2009) algılanan örgütsel desteğin, işgörene yapılan rehberlik hissiyatını artırdığını, işyerindeki çeşitliliğe ve çok sesliliğe destek verdiğini ve sonuç olarak psikolojik güven duygusunun güçlenmesine aracılık ettiğini belirtmektedirler. Benzer şekilde 191 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırmada destekleyici liderliğin sosyal öğrenme süreçlerini güçlendirdiği ve bu sayede psikolojik güven hissiyatını arttırdığı belirlenmiştir (Chen, Liao ve Wen, 2014). Liderlik bir diğer yönden sosyal kimlik teorisi çerçevesinde işgörenin sosyal kimliğinin gelişmesine ve güçlenmesine katkı sağlayarak farklılıkların örgüt içerisinde özümsemesine de olanak sağlayabilir (Singh, Winkel, Selvarajan, 2013). Bu araştırma sonuçlarına göre de örgüt içerisinde psikolojik güven seviyesinde de artış sağlanacaktır.

Psikolojik güvenin öncül değişkenleri açısından ilişki ağları ve işgörenin üyesi olduğu grubun özellikleri de dikkate alınmalıdır. Daha önce de belirttiği gibi psikolojik güven birey ve grup düzeyi açısından önemlidir ve bireyin takım içerisinde kendisini ne derece güvende hissettiğiyle ölçümlenebilmektedir. Birey anlamında diğer işgörenlerle karşılıklı ilişkiler, kişisel öğrenim süreçlerindeki ilişkiler veya diğer kişilerle kurulan sosyal bağlar, psikolojik güven doğrudan etkide bulunmaktadır. Grup düzeyinde ise sosyal ağlar içerisinde gömülü olan sosyal destek ve kaynaklar psikolojik güveni geliştirebilir. Grup düzeyinde güvenin artması, güçlü bağların kurulması, birlikte düşünce ve beyin fırtınalarının artması, yenilikçilik ve buluşların artması bu çerçevede gerçekleşmektedir.

Altındaki Tablo 5.3., psikolojik güven değişkeninin sonuçları, öncülleri, aracı ve düzenleyici anlamda etkilerinin bulunduğu örgütsel değişkenler ve kavramların daha iyi açıklanması açısından önemlidir. (Newman ve ark. 2017).

Tablo 5.3. Psikolojik güven öncül, sonuç ve düzenleyici değişken ilişkileri



Kaynak: (Newman ve ark. 2017)

Tüm bu noktaya kadar anlatılan psikolojik güven kavramının detayları, altboyutları, sonuçları ve bu değişkenin sonuçları göstermektedir ki, psikolojik güven bireyin bilişsel ve duygusal yapısıyla ilişkili olarak işten ayrılma niyeti veya devamsızlık gibi olumsuz değişkenlere ters yönde etkiler ederken, bireysel, grup veya örgüt anlamındaki değişkenlerden de olumlu yönde etkilenebilmektedir. Bu araştırmanın modeline uygun olarak, yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde, öznel kariyer başarısının aracı rolüne psikolojik güven düzenleyici etkisi tartışılacaktır.

5.7. Algılanan Yönetici Desteği-İşe Yabancılaşma Etkileşiminde Psikolojik Güven

Algılanan yönetici desteği, yöneticinin işgörene gösterdiği olumlu tavır, davranış ve tutumla ve aynı zamanda maddi, bilgisel ve duygusal destekle, çalışanın işe yabancılaşmasını önleyebilir veya azaltabilir. Bu düşünce çerçevesinde bireyin psikolojik yapısı ve kişiliğiyle ilgili değişkenler aracı veya düzenleyici rollere sahip olabilirler.

Alanyazına bakıldığında psikolojik güven ve algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmalara rastlanabilir. Örneğin, Türkiye’de 236 çalışan üzerinde yapılan araştırma göstermektedir ki, algılanan yönetici desteği psikolojik güvene aynı yönde etkilerde bulunmaktadır (Guchait, Paşamehmetoğlu, ve Dawson, 2014). Bir diğer araştırma ise Çin’de bulunan 44 takım ve 230 çalışan üzerinde yapılarak, yönetici desteğinin yaratıcılık üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici etkisine rastlamıştır (Tu, Lu, Choi ve Guo, 2019). Ek olarak, Güney Afrika’da 253 çalışan üzerinde yapılan araştırma göstermektedir ki psikolojik güven, yönetici desteği ve iş bağlılık arasındaki ilişki de tam aracı etkisi göstermektedir (Heyns, McCallaghan ve Senne, 2021). Bu örnekler, psikolojik güvenin örgütsel değişkenler üzerindeki aracı ve düzenleyici etkisini gözlemlemek olanağını sağlamaktadır.

Algılanan yönetici desteği bireyin iş hayatındaki güçsüz olma durumu, yaptığı işi anlamsız hissetme veya kendine yabancılaşma hissiyatına yani işe yabancılaşmasına ters yönde etkiler yapabilirken, bu ilişki bireyin iş yerinde kendine duyduğu güven ile düzenlenebilir. Dört ana alt boyut altında çerçeveselendirilen psikolojik güven, bireyin iş ortamında fiziksel risk almaması, motivasyonuna bağlı psikolojik durumu, iş yerinde çalışanlara sağlanan eşitlik ve grup düzeyinde kendilerini rahat hissetmeleri sayesinde bu

ilişkide düzenleyici etkiye sahip olabilir. Bu noktadan yola çıkarak aşağıdaki beşinci hipotez oluşturulmuştur:

H₅: Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar.

Bireyin kendini rahatça ifade edebilmesi, risk almaktan korkmadan çalışması ve eylemlerinin sonuçlarından etkilenmeyeceğini bilmesi bireyin kariyeri açısından da etkilere sahip olabilir. Bireyin iç dünyasında kariyer bakımında kendini ne kadar başarılı hissettiği işyerindeki psikolojik güven tarafından etkilenebilir.

5.8. Algılanan Yönetici Desteği- Öznel Kariyer Başarısı etkileşiminde Psikolojik Güven

Destekleyici ve olumlu davranışlar göstererek çalışana destek olan yönetici, işgörenin kariyerinde başarı elde etmesi, yeni yetenekler elde etmesi, kariyerinde ilerlemesi, terfi ve unvan sahibi olması, gelir ve maddi anlamda artış elde etmesi gibi açılardan olumlu sonuçlar ortaya çıkmasına imkan sağlar (Greenhaus ve ark.,1990). Bireyin kariyerinde kendini nereye konumlandığı ve kendini ne kadar başarılı hissettiği, yöneticisinin verdiği destekten etkilenebilirken bu etkileşimde kişinin psikolojik durumunun ve işyerinde çalışırken kendine duyduğu güvenin de düzenleyici etkileri olabilir.

Bu noktada kaynakların korunması kuramından bahsedilecek olursa: Kaynakların korunması kuramına göre bireyler kaynaklara sahip olmak, onları korumak ve eldeki kaynaklarına sahip olmaya devam etme eğilimindedirler (Hobfoll, 1989). Bireyin sahip olduğu kaynağın tehtid edilmesi veya kaybetme olasılığı bu sebeple bireyler üzerinde baskı oluşturabilmektedir. İnsanlar hem kendi isteklerini karşılamak hem de hedeflerine ulaşmak amacıyla fiziksel, sosyal, psikolojik kaynaklarını koruma yoluna gitmektedirler. Başka bir yönden, kişiler elde bulundurdukları kaynaklarını kaybetmeden önce önlemler alabilmekte ve proaktif davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin işgörenin fazla mesaiye kalması, ekstra görev davranışlarında bulunması bir anlamda yüksek performansı beraberinde getirirken diğer yönden terfi ve unvan gibi kaynakların kazanımına fayda sağlayabilmektedir.

Bu noktada Hobfoll (2002) kaynakları iki alt başlık altında toplayarak dolaylı kaynaklar (olumlu sonuçlar almak adına kullanılan kaynaklar) ve esas kaynaklar kavramlarını ortaya atmıştır (Singh, Shaffer ve Selvarajan, 2018). Hobfoll (2002)'nin tanımlamasına da dayanarak kendine güven, umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık veya sosyal destek gibi kavramlar kaynak olarak adlandırılabilir. Bu sebeple algılanan yönetici desteği dolaylı kaynak görevi görürken, psikolojik güven kavramı esas kaynak şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyin yöneticisinde aldığı destek, kaynakların korunması kuramına göre işgörenin kariyerinde başarılı hissetmesine sebep olabilir. Yöneticisinden aldığı bu destek, bireyin gelişmesine, iş-kişi uyumuna destek sağlayabilir ve kariyerinde daha başarılı olmasına katkı sunabilir.

Ek olarak yönetici tarafından gösterilen destek bireyin sosyal ağını kuvvetlendirerek, kariyerinde ilerlemesine yardımcı olacaktır Kiazad, Holtom, Hom ve Newman, 2015). Psikolojik güven kavramı birey için esas bir kaynak olmakla beraber, bireye yöneticisi tarafından verilen desteğin açık ve çok olduğu ortamlarda kendini daha çok belli edebilmektedir (Edmonson, 1999).

Yöneticilik ve liderlik stiline bireyin kendine duyduğu psikolojik güven üzerinde etkileri olabileceği yazında yapılan araştırmalarla ifade edilmektedir (Gaspar, 2016; Tu, Lu, Choi ve Guo, 2019; Singh, Shaffer ve Selvarajan, 2018). Örneğin, etik liderler işgöreni belirsiz durumlara karşı korur, sosyal riskleri en aza indirir, tahmin edilebilirlik ve bağlılığı artırarak yönetirler. Tu ve ark. (2019) yaptıkları araştırmalarında etik liderliğin örgütteki psikolojik güveni artırdığını ve aynı bağlamda yönetici desteğinin bu ilişkide düzenleyici rol oynadığını belirtmişlerdir. Benzer bir araştırma, örgütsel değişkenler üzerinde psikolojik güvenin düzenleyici rolünü göstermek adına önemlidir. Takımlar üzerine Portekiz'de yapılan bir araştırma göstermektedir ki, işe bağlılığın iş tatminini üzerine etkisinde psikolojik güven düzenleyici bir rol üstlenmektedir (Gaspar, 2016). Psikolojik güven ortamının aracılık görevi üstlendiği bir diğer durum ise örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşlarının gösterdiği desteğin yani diğer adıyla destekleyici sosyal kaynakların işe gömülülükle ilişkisinde gözlemlenmektedir (Singh ve ark., 2018).

Psikolojik güvenin algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısındaki düzenleyici rolünü araştıran bir araştırma alanyazında da bulunmamış olup, alanyazın ve kaynakların korunması kuramına dayanarak psikolojik güvenin düzenleyici etkisinin

olabileceği değerlendirilmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak altıncı hipotez oluşturulmuştur;

H₆: Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisinde düzenleyici role sahiptir.

Psikolojik güven, işgörenin çalıştığı ortamda ne kadar rahat hissettiğiyle alakalı bir kavram olarak bireyin işle ilgili hissettiği olumsuz durumlara örneğin işten ayrılma niyetine, işe bağlılığındaki azalmaya ve iş tatminindeki düşüşe ters yönde etkilerde bulunabilir. Ters yönde etkide bulunabileceği ve örgütler tarafından değerli çalışanlarını kaybetmemek adına istenmeyen bir diğer kavram da işe yabancılaşmadır. Bu çerçevede, öznel kariyer başarısı da çalışanın iş yabancılaşma hissiyatını azaltabilirken, psikolojik güven kavramı bu etkileşimde düzenleyici role sahip olabilir.

5.9. Öznel Kariyer Başarısı- İşe Yabancılaşma Etkileşiminde Psikolojik Güven

Yazına bakıldığında, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma üzerine etkisini inceleyen, aracı ve düzenleyici etkileri araştıran çalışmalara rastlanabilmektedir (Aydın, Çınar ve Basım, 2022; Ramaswami, Agarwal ve Bhargava, 1993; Srutismara, Pati ve Rastogi, 2018). Kötü ve zarar veren yöneticilik davranışlarıyla işgörenlerin işe yabancılaşma hissiyatları artsa bile (Finney, Finney ve Maes, 2018; Sarwar, Zakariya, Afshari ve Ishaq, 2022) olumlu davranışlarla yöneticiler bu noktada devreye girerek, örgütler için oldukça değerli olan işgörenlerin işe yabancılaşmalarını önleyebilir ve azaltabilir. İşe yabancılaşan çalışanlar, motivasyon ve performans kayıpları, tükenmişlik, çalışma karşıtı davranışlar, devamsızlık gibi istenmeyen davranışlar gösterirken, yönetici tarafından gösterilen destek bu yabancılaşmayı engelleyebilir ve çalışanın motivasyonunu yükseltebilir. Bireyin hissettiği öznel kariyer başarısı, işgörenin işe yabancılaşmasına ters yönde etkiler yapabilir ve çalışma ortamında kendini rahat hissetmesi ve cezalandırılmayacağını bilerek kendisini ifade etmesi sayesinde hissedeceği psikolojik güven bu ilişkide düzenleyici bir rol üstlenebilir.

Öznel kariyer başarısı, bireyin tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, otantik, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme son olarak tatmin hissiyatında artış olarak kendini göstermektedir (Shockley ve ark., 2015). Stresli durumlar altında çalışabilme, duygu yönetimi, sabır ve azimle kariyeri için çalışma gibi kavramlarla de ilişkili olan öznel

kariyer başarısı (Citeman, 2010), bireyin işe yabancılaşma hissiyatını azaltabilir. Bu ilişkide örgütsel değişkenlerden bireyin psikolojik olarak hissettiği kendine güven kavramı düzenleyici bir etkiye sahip olabilir.

Kayes (2006) tarafından psikolojik güvenin örgüt içinde sorgulayıcı düşüncelyi destekleyen bir yönünün olmadığı ortaya çıkarılsa da bu kavram takım içerisinde performansı artırıcı (Chandrasekaran ve Mishra, 2012), yaratıcılığı güçlendirici (Palanski ve Vogelgesang, 2011) veya araştırma geliştirme takımlarında yenilikçiliği artırıcı (Post, 2012) etkilere sahip olarak, işgörenler için olumlu etkilere sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu düşüncelyi destekler şekilde psikolojik güven ortamının takım çalışmasını (Ulloa ve Adams, 2004) işe bağlılığı (De Clercq ve Rius, 2007) veya örgütsel iletişimi (Peltokorpi, 2004) güçlendireceğini belirten araştırmalara da rastlanmaktadır.

Daha önceki araştırmalara bakıldığında, olumlu yönleriyle psikolojik güven kavramı, öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma arasında düzenleyici bir etkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşe yabancılaşma hissiyatı bireyin öznel olarak kariyerinde ne kadar başarılı hissettiğiyle ilişkili olsa da bu ilişkide bireyin iş ortamında eylemlerinin sonuçlarından korkmadan ve dışlanmayacağını bilmeden çalışması yani psikolojik olarak güven duyması düzenleyici bir etkiye sahip olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yedinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H₇: Psikolojik güven, öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar

6. ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

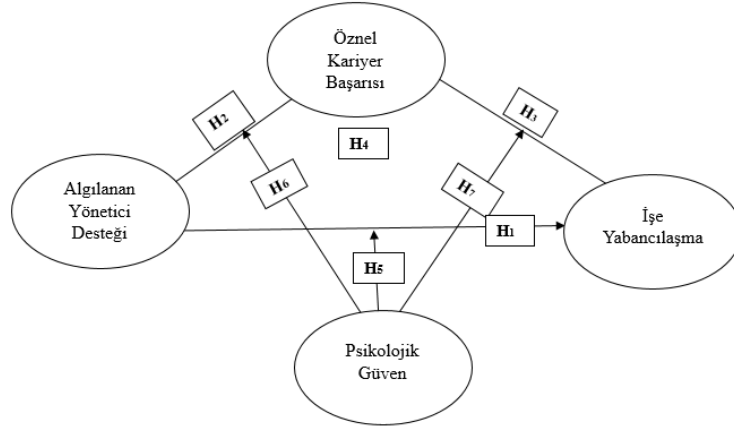
Araştırmada işe yabancılaşma, algılanan yönetici desteği, psikolojik güven, öznel kariyer başarısı arasındaki ilişki nicel araştırma yöntemi uygun olarak incelenmiştir. Yapılan araştırma çevrimiçi ve fiziksel olarak yapılan anketlerden toplanan verilerin analizi ile gerçekleştirilmiştir.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısı ve psikolojik güvenin rolünün ortaya çıkarmak ve bu değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkileri bütünsel bir model çerçevesinde teorik olarak tespit etmek amaçlanmıştır. Ek olarak bu değişkenlerin birbirleri arasındaki etkileşimleri tespit etmek ve kuramsal gerekçelere dayanarak ortaya konulmuş hipotezlerin test edilmesi hedeflenmiştir. Bu araştırma çerçevesinde işgörenin yöneticisinden aldığı desteğin işe yabancılaşmaya gösterdiği etki gözlemlenirken, öznel kariyer başarısı ve psikolojik güven gibi dolaylı etkilere sahip olabilecek kavramların rolünü ilk defa ele alıp kuramsal gerekçelerle oluşturulan hipotezlerin sınanması ile örgütsel davranış bilimleri alanına katkı yapılması amaçlanmıştır. Aracı değişken olarak seçilen öznel kariyer başarısı ve düzenleyici değişken olarak ele alınan psikolojik güven kavramları, zorlu rekabet ortamlarında yaşamını devam ettirmeye çalışan örgütler için yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Çalışma sonucunda elde edilecek bilgi ve sonuçlar bu çerçevede insan kaynakları uzmanlarına, örgütsel davranış akademisyenlerine, yöneticilere ve bu alanda çalışan tüm insanlara daha etkili bir yönetim için ipuçları sunabilecektir.

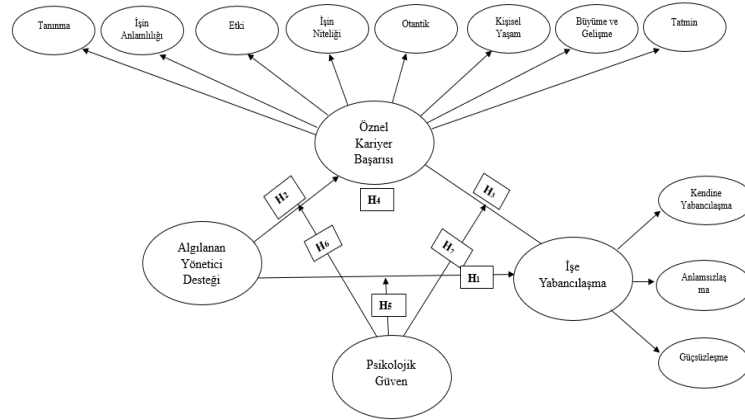
6.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Aşağıdaki şekilde de gösterilen araştırma modeli, yazın taraması sonucunda elde edilen kuramsal ilişki ve bağlantıların ortaya çıkarılmasından sonra ve değişkenlerin kavramsal anlamda birbirleriyle ilişkileri temel alınarak oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı ve önemine dayanarak ve ortaya konulan kuramsal ilişkiler temelinde oluşturulan hipotezlere de bu bölüm içerisinde aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

Şekil 6.1.'de gösterilen araştırma modeli, araştırmanın temel aldığı örgütsel değişkenleri alt boyutlarıyla gösterilmek istendiğinde aşağıda Şekil 6.2.'de belirtilen modelle açıklanmaktadır.



Şekil 6.2. Boyutları ile Birlikte Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri, toplu olarak görülmesi açısından modelin alt kısmında sunulmuştur.

Hipotezler

H₁: Algılanan yönetici desteğinin, işe yabancılaşma üzerinde ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.

H₂: Algılanan yönetici desteğinin, öznel kariyer başarısı üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.

H₃: Öznel kariyer başarısının, işe yabancılaşma üzerinde ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.

H₄: Öznel kariyer başarısı, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde aracı rol oynar.

H₅: Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar.

H₆: Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisinde düzenleyici rol oynar.

H₇: Psikolojik güven, öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar.

6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırma aktif olarak çalışmakta olan beyaz yaka çalışanlar üzerinde yapılmış olup, araştırmada nicel yöntem kullanılarak kolayda örneklem yoluyla veriler toplanmıştır. Veriler internet üzerinden dağıtılacak anketlerin doldurulmasıyla ve fiziksel anket formlarının doldurulmasıyla toplanmış olup, toplanan verilerin AMOS ve SPSS programlarıyla analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik analizinin yapılması amacıyla AMOS programıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.. Elektronik ortamda toplanan verilerin SPSS programı ile korelasyon analizi, güvenilirlik analizi, varyans ve regresyon analizi yapılmıştır. Ek olarak aracılık ve düzenleyici etkilerin analizi için SPSS programına ait PROCESS 3.5.3 makrosu çalıştırılmıştır.

Araştırma evreninin temsili açısından 415 kişiden veri toplanmış olup bu örneklem sayısı ana evreni temsil etmek açısından Sekaran (2003)'ün de belirttiği üzere yeterlidir. Bu doğrultuda %95 güven düzeyi ve %5 güven aralığı kapsamında örneklem sayıları ve evren büyüklüğünü gösteren tabloya aşağıda ulaşılabilir.

Tablo 6.1. Evren büyüklükleri için örneklem sayıları- Kaynak: Sekaran (2003)

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1.000	2.500	5.000	10.000	25.000	50.000	75.000	1.000.000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	382	384

Araştırmaya katılan katılımcılar demografik olarak değerlendirildiğinde, 415 çalışanın 212'si (%51,1) erkek, 203'si (%48,9) kadındır. 4'ü (%1) lise, 271'i (%65,3) Üniversite, 114'ü (%27,5) yüksek lisans, 26'sı (%6,3) doktora eğitim düzeyindedir. Katılımcıların yaş ortalaması'dır. Katılımcıların 163'ü (%39,3) evli iken 252'si (%60,7) ise bekar'dır. Diğer bir yönden katılımcıların yaş durumuna bakıldığında 18-25 yaş aralığında 45 kişi (%10,8), 25-30 yaş aralığında 198 kişi (%47,7), 30-40 yaş aralığında 100 kişi (%24,1), 40-50 yaş aralığında 39 kişi (%9,4), 50 yaş ve üzerinde ise 33 kişi (%8) bulunmaktadır. Katılımcıların toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise yıl bazında 4 kişi 0-1 (%1) yıl, 84 kişi 1-5 (%20,2) yıl, 193 kişi 5-10 (%46,5) yıl, 67 kişi 10-15 (%16,1) yıl, 31 kişi 15-20 (%7,5) yıl, 36 kişi 20 yıl ve üzeri (%8,7) olarak gözlemlenmiştir. Son olarak araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları sektörlere bakıldığında 108 kişi (%26) kamuda çalışırken diğer bir yönden özel sektörde çalışanlar ise 307 (%74) kişiden oluşmaktadır.

Tablo 6.2. Demografik özellikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİK		N	YÜZDE (%)
Cinsiyet	Erkek	212	51,1
	Kadın	203	48,9
Medeni Durumunuz	Evli	163	39,3
	Bekar	252	60,7
Eğitim Durumunuz	Lise	4	1
	Üniversite	271	65,3
	Yüksek Lisans	114	27,5
	Doktora	26	6,3
Yaşınız	18-25	45	10,8
	25-30	198	47,7
	30-40	100	24,1
	40-50	39	9,4
	50+	33	8
Toplam Çalışma Süreniz (Yıl Bazında)	0-1	4	1
	1-5	84	20,2
	5-10	193	46,5
	10-15	67	16,1
	15-20	31	7,5
	20+	36	8,7
Bulduğunuz Sektör	Kamu	108	26
	Özel	307	74

6.4. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırma verileri çevrimiçi ve fiziksel olarak uygulanan anketlerle toplanmış olup anketler isimsiz olacak şekilde sadece örgütsel değişkenlerin ilişkisini anlamak amacıyla toplanmıştır. Anket yöntemi, sistematize edilmiş ve bilimsel bir yöntem çerçevesinde gerçekleştirilmiş saha araştırmalarına yönelik bilgi toplamak amacıyla kullanılan bir araçtır. Bu çerçevede anket uygulamaları yüz-yüze, telefonla, gözlem altında veya elektronik ortamda yapılabilmektedir. Anket soruları açısından bakıldığında, açık uçlu sorular, kapalı uçlu veya seçenekli sorular kullanılmaktadır.

Oluşturulan anket ilk olarak bireyin demografik özellikleriyle ilgili bilgileri topladıktan sonra ikinci bölümde örgütsel değişkenler olan algılanan yönetici desteği, psikolojik güven, öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma düzeylerini belirleyen ölçekler bulunmaktadır. İkinci bölümde bulunan işe yabancılaşma ölçeğine ait 17 ifade, algılanan yönetici desteğini ölçen 7 ifade, öznel kariyer başarısını ölçen 24 ifade ve son olarak psikolojik güven hissiyatını ölçen 5 ifade bulunmaktadır.

Kullanılan ölçekler aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

6.4.1. İşe yabancılaşma ölçeği

Bu araştırmada çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini gözlemlemek adına Mottaz (1981) tarafından 1981 yılında oluşturulan ve daha sonrasında Sayü (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma alt boyutlarını içeren ve toplam 17 ifade ve 3 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 5'li Likert tipi cevap seçeneklerinden oluşmaktadır ve seçenekler "1-Kesinlikle katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle katılıyorum" arasında değişmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması amacıyla elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir ve cronbach alfa (α) değerleri elde edilmiştir. Buna ek olarak ilk başta 17 madde için ölçeğin tamamının güvenilirliği hesaplanmıştır daha sonrasında ise her bir boyut için ayrı ayrı güvenilirlik hesaplamaları gerçekleştirilmiştir.

SPSS programıyla yapılan analizler sonucunda 17 maddelik işe yabancılaşma ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,93 olarak elde edilmiştir. Ek olarak alt boyutlardan ilki

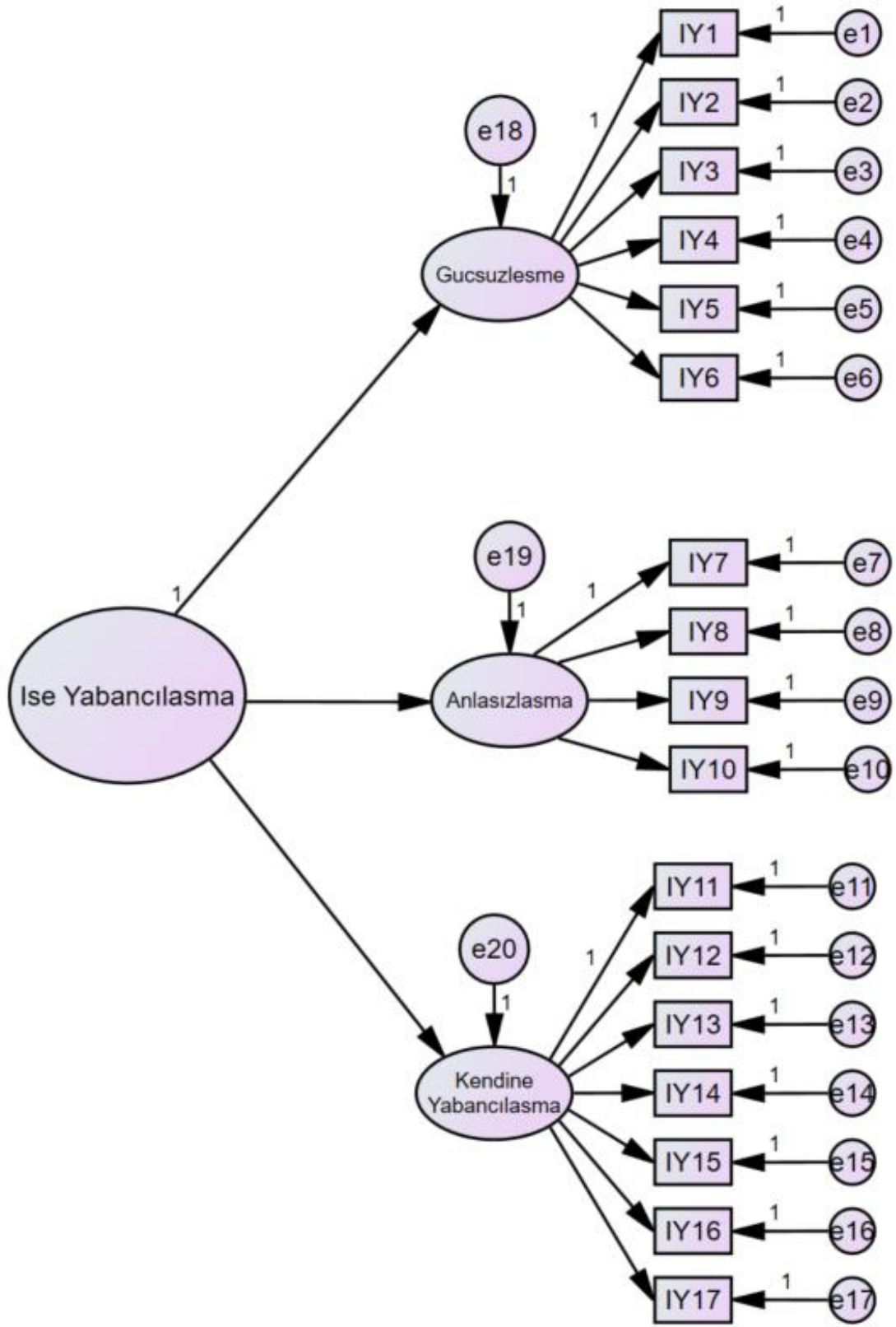
olan güçsüzlük için ilk 6 maddenin cronbach alfa değeri 0,88, ikinci alt boyut olan ve 4 maddeden oluşan anlamsızlık için cronbach alfa değeri 0,83 ve son olarak 7 maddeden oluşan kendine yabancılaşma alt boyutu için cronbach alfa değeri 0,86 olarak hesaplanmıştır. Tüm hesaplanan güvenilirlik değerlerine bakıldığında literatürde kabul edilen 0,70 değerinden yüksek değerler elde edildiği ve işe yabancılaşma ölçeğinin bütünü için 0,93 gibi yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu görüldüğü için ölçeğin alt boyutları ve tamamıyla kabul edilebilir bir güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmek mümkündür.

Güvenilirlik analizinden sonra işe yabancılaşma ölçeği AMOS programı kullanılarak geçerlilik analizine tabi tutulmuştur. İlk olarak tüm sorular ve boyutlar AMOS programına aktarılmış ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi bu sayede tamamlanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ilk modelde çalıştırıldıktan sonra çıkan sonuçların kabul edilebilir uyum indeks aralıkları içerisinde olmadığı tespit edildiğinden, ilk modelde gerekli iyileştirmeler yapılarak sonuçların kabul edilebilir değerler arasına çekilmesi sağlanmıştır.

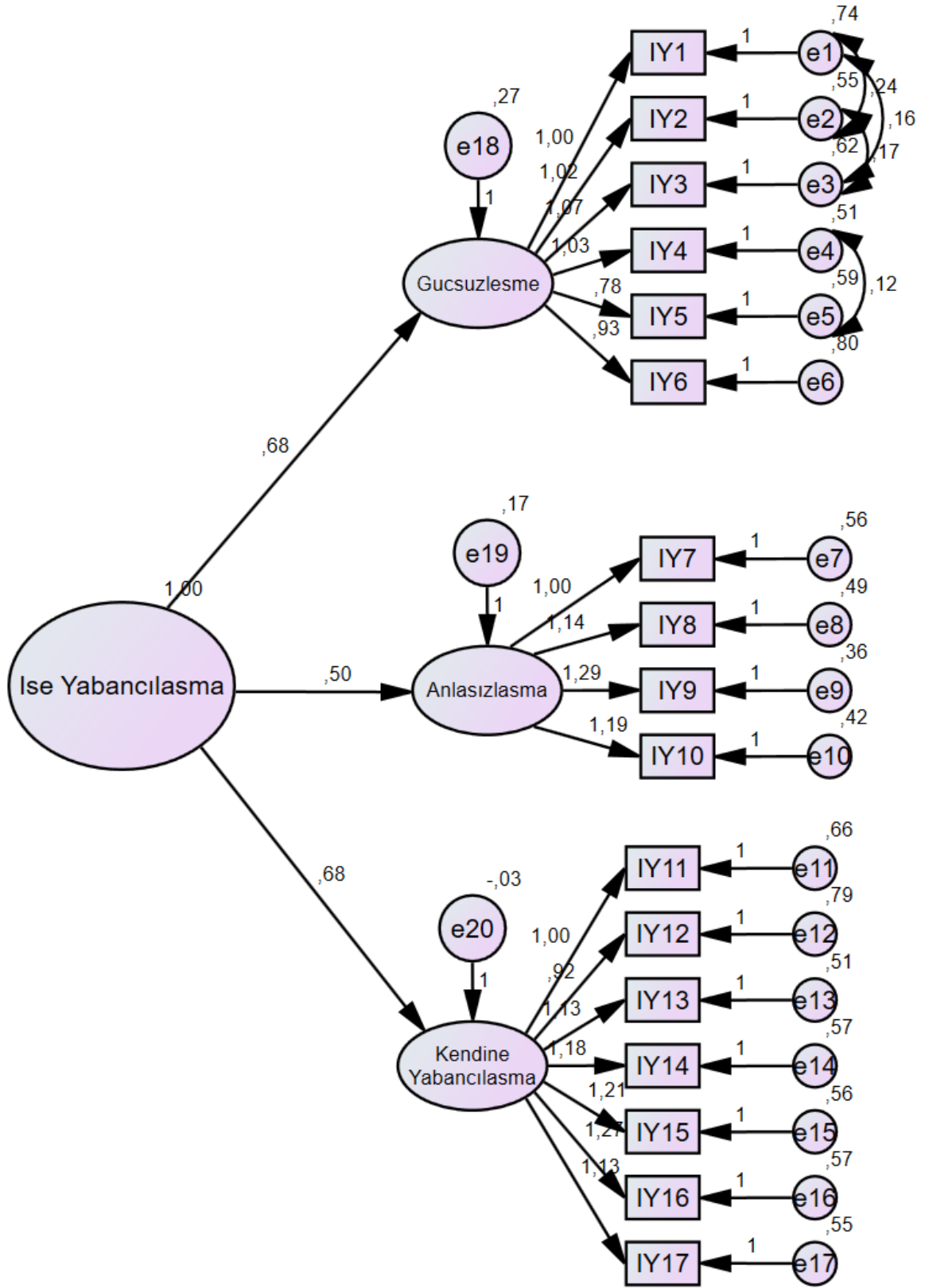
AMOS programıyla yapılan analizler sonucunda elde edilen değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görüldükten sonra uyum geçerliliği testi için (CR, Composite Reliability) birleşik güvenilirlik ve (Average Variance Extracted) ayıklanmış ortalama varyans değerleri de hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda 17 maddelik işe yabancılaşma ölçeği için CR 0,95 olarak hesaplanırken diğer bir yönden AVE 0,51 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan bu değerler CR için kabul edilebilir 0,7 ve AVE için kabul edilebilir 0,5 değerinden büyük olduğu için ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğuna karar verilmiştir.

Aşağıda Şekil 6.3.'te ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılan işe yabancılaşma ölçeğinin ilk hali ve Şekil 6.4.'te modifiye edilmiş hali görülebilmektedir.

Model sonucunda elde edilen yapıya ait uyum indeks değerleri ise Tablo 6.3.'te ortaya konulmuştur.



Şekil 6.3. İşe Yabancılaşma Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 6.4. Modifiye İşe Yabancılaşma Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 6.3. İşe yabancılaşma Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeks Değerleri		İyi Uyum Eşik Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Aralığı	İşe Yabancılaşma (Önce)	İşe Yabancılaşma (Sonra)
En az Tutarsızlığı Değeri	CMIN/SD	≤3*	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,95	3,428
Uyum İyiliği İndeks Değeri	GFI	≥0,95*	≥0,90	0,882	0,902
Düzeltilmiş Uyum Değeri	AGFI	≥0,90*	≥0,85	0,844	0,866
Karşılaştırmalı Uyum Değeri	CFI	≥0,95*	≥0,90	0,907	0,926
Normlaştırılmamış Uyum Değeri	NNFI (TLI)	≥0,95*	≥0,90	0,891	0,911
Artırmalı Uyum İndeksi Değeri	IFI	≥0,95*	≥0,90	0,908	0,927
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Değeri	RMSEA	≤0,05*	≤0,08	0,084	0,077
χ ² Değeri Serbestlik Derecesi	χ ² sd			458,2	383,972
				116	112
Anlamlılık	P			,000	,000

Uyum indeks değerleri incelendiğinde işe yabancılaşma ölçeğinin ilk uyum değerleri 3,95 (CMIN/SD), 0,882 (GFI), 0,844 (AGFI), 0,907 (CFI), 0,891 (TLI), 0,908 (IFI) ve RMSEA 0,084 olarak elde edilmiştir. AMOS programında hataların birleştirilmesiyle bu değerler iyileştirilerek kabul edilebilir uyum eşik değerlerini üzerine çıkarılmış ve yukarıdaki Tablo 6.3.'de gösterilmiştir.

İşe yabancılaşma ölçeği uyum indeks değerleri, CR ve AVE değerleriyle kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenerek araştırmada kullanılmış ve işe yabancılaşma ölçeği araştırma amacına uygun olarak tek faktörlü bir yapı altında toplanmıştır.

6.4.2. Algılanan yönetici desteği ölçeği

Çalışmaya katılım gösteren çalışanların yönetici desteği algısını ölçümlmek adına Göktepe (2017) tarafından 2017 yılında 3 aşamada geliştirilmiş ve başlangıçta 52 maddeden oluşan ve en sonunda 7 maddeye düşürülerek geçerlilik ve güvenilirlik tesleri yapılmış algılanan yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 5'li Likert tipi cevap seçeneklerinden oluşmaktadır ve seçenekler "1-Kesinlikle katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle katılıyorum" arasında değişmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğinin hesaplanması amacıyla elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir ve cronbach alfa (α) değerleri elde edilmiştir. Buna ek olarak 7 madde için ölçeğin tamamının güvenilirliği hesaplanmıştır.

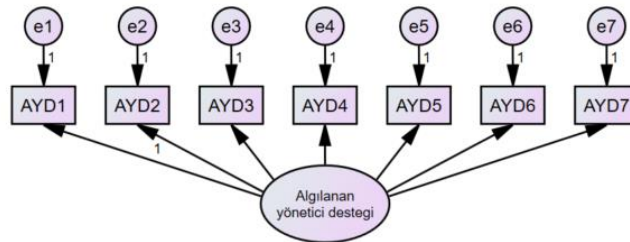
SPSS programıyla yapılan güvenilirlik testi sonucunda 7 maddeden ve tek faktörden oluşan algılanan yönetici desteği ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,90 olarak elde edilmiştir. Elde edilen cronbach alfa değeri alanyazında kabul edilen 0,70 değerinden yüksek olduğu için yüksek güvenilir olarak kabul edilebilir.

Diğer bir yönden, güvenilirlik testi sonrasında algılanan yönetici desteği soruları AMOS programında geçerlilik testine tabi tutulmuştur. Tüm sorular tek boyutlu bir yapı altında toplandıktan sonra model AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi çalıştırıldıktan sonra elde edilen ilk sonuçlar kabul edilebilir değerlerin altında olmasından dolayı, iyileştirmeler yapılmıştır. Tüm iyileştirmeler sonucunda uyum indeks değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisine çekilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda iyileştirmeler sayesinde Uyum İndeks Değerleri kabul edilebilir düzeye geldikten sonra uyum geçerliliği testi için (CR, Composite Reliability) birleşik güvenilirlik ve (Average Variance Extracted) ayıklanmış ortalama varyans değerleri de hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda 7 maddelik tek faktörlü algılanan yönetici desteği ölçeği için CR değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Bir diğer açıdan AVE değeri de gerekli yöntem kullanılarak hesaplanmış ve 0,54 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan bu değerler CR için kabul edilebilir değer olan 0,7 ve üzeri ayrıca AVE için kabul edilebilir 0,5 ve üzeri sınırlarından yukarıda olması sebebiyle algılanan yönetici desteği ölçeğinin güvenilir ve geçerli olduğuna karar verilmiştir.

Aşağıda Şekil 6.5.'te doğrulayıcı faktör analizi yapılan işe yabancılaşma ölçeğinin ilk hali ve Şekil 6.6.'da modifiye edilmiş hali görülebilmektedir.

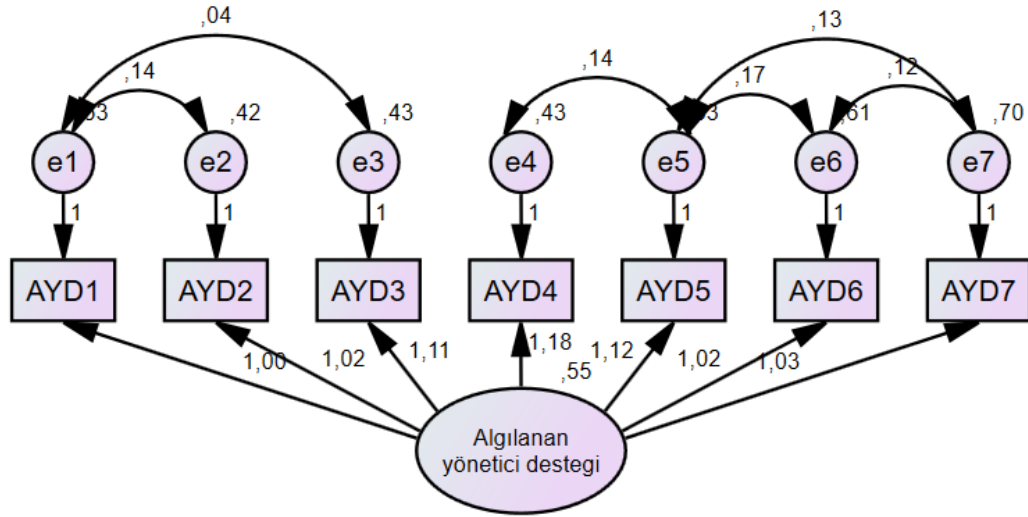
Model sonucunda elde edilen yapıya ait uyum indeks değerleri ise Tablo 6.4.'te ortaya konulmuştur.



Şekil 6.5. Algılanan Yönetici Desteği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 6.5.'te görülebileceği üzere algılanan yönetici desteği için AMOS programında oluşturulmuş doğrulayıcı faktör analizi modeli gösterilmiştir.

Daha sonrasında e1 ve e3, e1 ve e2, e4 ve e5, e5 ve e6, e5 ve e7, e6 ve e7 hataları birleştirilerek uyum indeks değerlerinde iyileştirilmeler yapılmıştır. Modifiye edilen model Şekil 6.6.'da görülebilir.



Şekil 6.6. Modifiye Algılanan Yönetici Desteği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 6.4. Algılanan yönetici desteği Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeks Değerleri		İyi Uyum Eşik Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Aralığı	Algılanan Yönetici Desteği (Önce)	Algılanan Yönetici Desteği (Sonra)
En az Tutarsızlığı Değeri	CMIN/SD	$\leq 3^*$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	8,358	3,282
Uyum İyiliği İndeks Değeri	GFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,920	0,983
Düzeltilmiş Uyum Değeri	AGFI	$\geq 0,90^*$	$\geq 0,85$	0,840	0,940
Karşılaştırmalı Uyum Değeri	CFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,935	0,989
Normlaştırılmamış Uyum Değeri	NNFI (TLI)	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,903	0,970
Artırmalı Uyum İndeksi Değeri	IFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,936	0,989
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Değeri	RMSEA	$\leq 0,05^*$	$\leq 0,08$	0,133	0,074
χ^2 Değeri	χ^2			117,014	26,254
Serbestlik Derecesi	sd			14	8
Anlamlılık	P			,000	,000

Uyum indeks değerleri incelendiğinde algılanan yönetici desteği ölçeğinin ilk uyum değerleri 8,358 (CMIN/SD), 0,920 (GFI), 0,840 (AGFI), 0,935 (CFI), 0,903 (TLI), 0,936 (IFI) ve RMSEA 0,113 olarak elde edilmiştir. AMOS programında hataların birleştirilmesiyle bu değerler 3,282 (CMIN/SD), 0,983 (GFI), 0,940 (AGFI), 0,989 (CFI), 0,970 (TLI), 0,989 (IFI) ve RMSEA 0,074 şeklinde iyileştirilerek kabul edilebilir uyum eşik değerlerini üzerine çıkarılmış ve yukarıdaki Tablo 6.4.'te gösterilmiştir.

Algılanan yönetici desteği ölçeği uyum indeks değerleri, CR ve AVE değerleriyle kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenerek araştırmada kullanılmıştır.

6.4.3. Öznel kariyer başarısı ölçeği

Öznel kariyer başarısı kavramını yapılan anketlerle ölçümlemek adına Shockley ve ark., (2015) tarafından eliştirilen, tanınma, işin niteliği, işin anlamlılığı, etki, otantik, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme ve tatmin olarak sekiz boyuttan ve 24 sorudan oluşan bir ölçek kullanılacaktır. Bu lek 2017 yılında Budak ve Gürbüz (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Kullanılan lek 5'li Likert tipi cevap seçeneklerinden oluşmaktadır ve seçenekler "1-Kesinlikle katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle katılıyorum" arasında değişmektedir.

SPSS programıyla yapılan analizler sonucunda öznel kariyer başarısı leğine ait sekiz boyutun ve öznel kariyer başarısı kavramının bütünü için cronbach alfa (α) değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin yapısı incelendiğinde sekiz adet alt boyutun üçer maddeden oluştuğu görülmektedir.

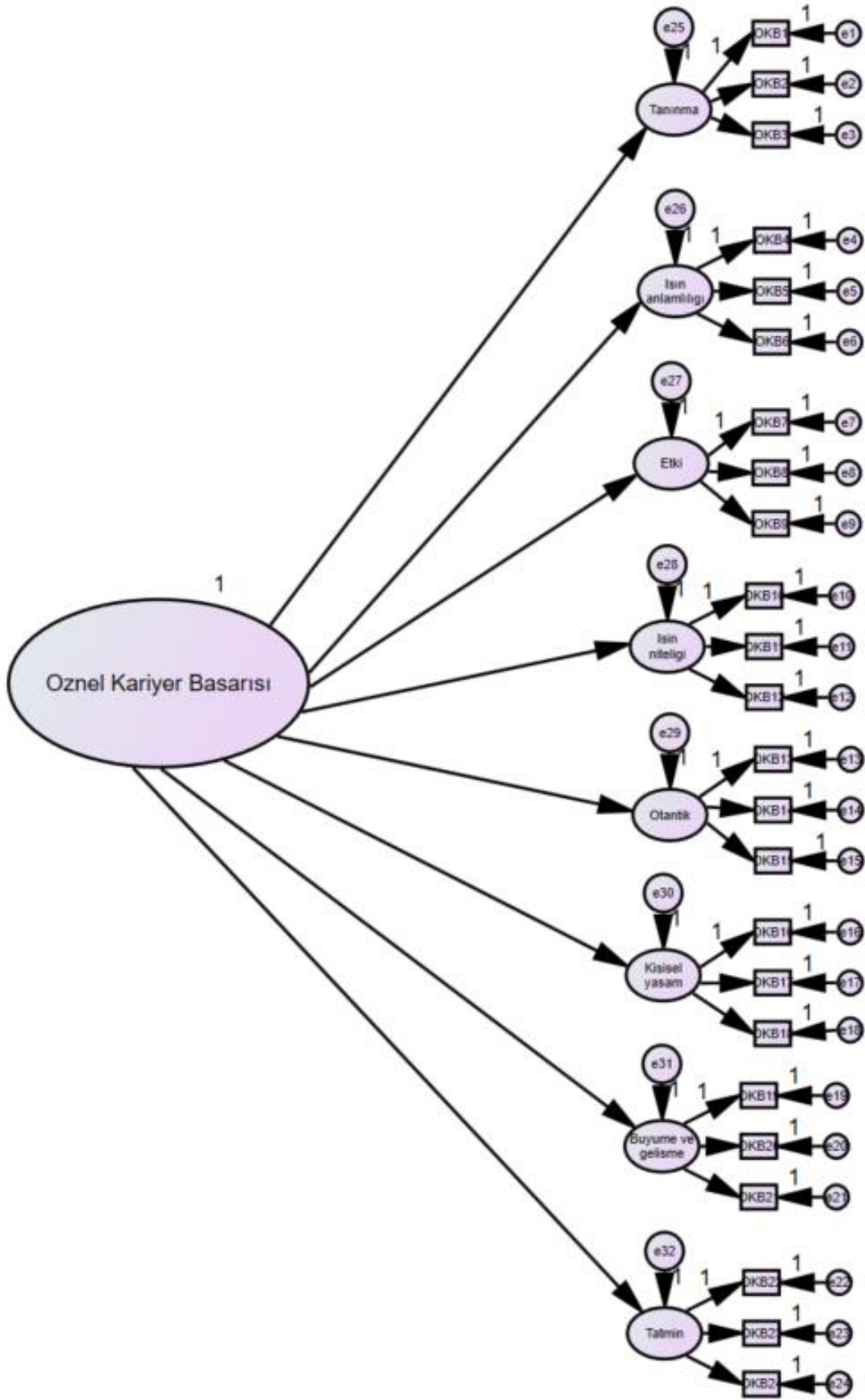
SPSS programıyla yapılan analizler sonucunda 24 maddelik öznel kariyer başarısı leğinin cronbach alfa değeri 0,95 olarak elde edilmiştir. Ek olarak alt boyutlardan ilki olan tanınma için ilk 3 maddenin cronbach alfa değeri 0,83, ikinci alt boyut olan ve 3 maddeden oluşan işin niteliği için cronbach alfa değeri 0,83 ve 3 maddeden oluşan etki alt boyutu için cronbach alfa değeri 0,80 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlardan bir diğeri olan işin niteliği 3 maddeden oluşmakta ve cronbach alfa değeri 0,82, 3 maddeden oluşan otantik için güvenilirliği belirten cronbach alfa değeri 0,80 ve kişisel yaşam için hesaplanan güvenilirlik değeri 0,81 olarak belirlenmiştir. Son olarak üçer maddeden oluşan büyüme ve gelişme ve tatmin alt boyutları için de sırasıyla 0,80 ve 0,95 cronbach alfa değerleri elde edilmiştir.

Hesaplanan bu güvenilirlik değerlerine bakıldığında alanyazında kabul edilen 0,70 değerinden daha yüksek bir sonuç gözlemlenmiş ve ölçeğin bütünü açısından 0,95 gibi yüksek bir güvenilirlik seviyesi ortaya çıkmasından dolayı ölçeğin altı boyutları ve tamamının güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Araştırma hipotezleri ve diğer analizler açısından ölçek bu şekliyle güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

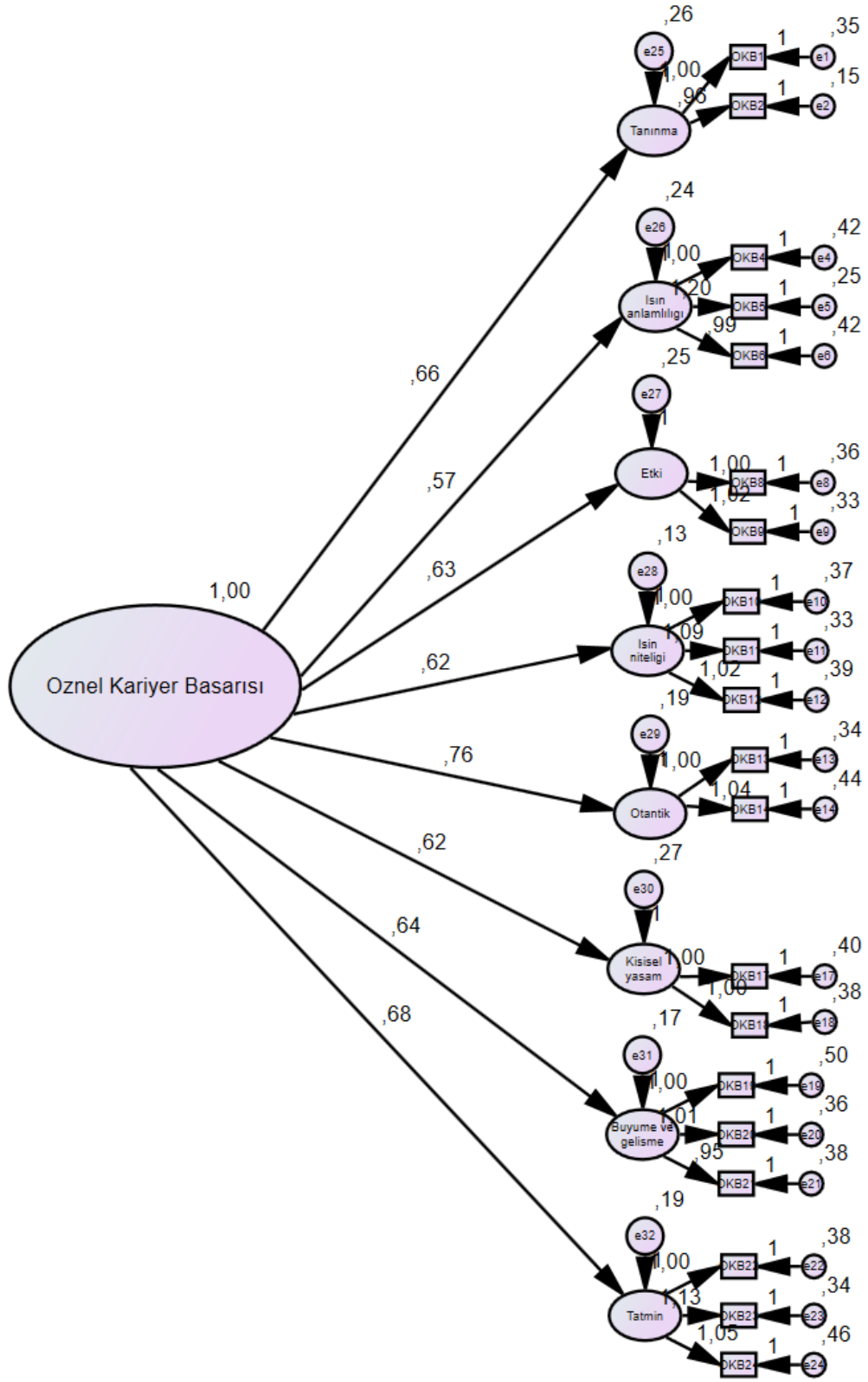
Geçerlilik analizlerinin yapılması amacıyla daha sonrasında AMOS programı kullanılarak öznel kariyer başarısı ölçeği teste tabi tutulmuştur. İlk olarak doğrulayıcı faktör analizi, ölçek içerisinde bulunan 24 madde ve 8 boyutun tamamı için gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi çalıştırdıktan sonra elde edilen uyum indeks değerlerinin uygun olmadığı gözlemlenerek gerekli iyileştirmeler hata birleştirmeleri aracılığıyla uygulanmıştır. Bu uygulamadan sonra uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı gözlemlenerek tanınma alt boyutuna ait OKB3 sorusu “Çalıştığım kuruma katkılar yapan birisi olarak tanınmaktayım” sorusu modelden çıkarılmıştır. Daha sonrasında yapılan analizlerle uyum indeks değerlerinin uygun hale getirilmesi amacıyla etki alt boyutuna ait OKB7 “Verdiğim kararlar çalıştığım kurumu etkilemektedir”, otantik alt boyutuna ait OKB15 “Kendi kariyer yolumu kendim seçtim” ve kişisel yaşam alt boyutuna ait OKB16 “Arkadaşlarıma ve aileme istediğim kadar vakit ayırabilmekteyim” sorularının modelden çıkarılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Yapılan analizler ile uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlara çekilmesinden sonra, AMOS programında elde edilen değerler ile uyum geçerliliği testi (CR, Composite Reliability) birleşik güvenilirlik ve (Average Variance Extracted) ayıklanmış ortalama varyans değerleri de hesaplanmıştır. Bu hesaplamalardan sonra 24 maddelik öznel kariyer başarısı ölçeği için CR 0,97 olarak hesaplanırken, AVE ise 0,64 olarak ortaya konulmuştur. Sonuç olarak bakıldığında, elde edilen değerler CR için kabul edilebilir 0,7 sınırının ve AVE için uygun olarak değerlendirilen 0,5 değerinden daha büyüktür. Ölçek, yapılan bu analizler ve hesaplanan bu değerlerle geçerli ve güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Şekil 6.7.'de görülebileceği üzere öznel kariyer başarısı ölçeği için AMOS programında çizilen doğrulayıcı faktör analizi modeli görülebilmektedir. İlk modelden elde edilen veriler sonucunda OKB3, OKB7, OKB15 ve OKB16 soruları modelden çıkarılmıştır. Modifiye edilen model Şekil 6.8.'de görülebilir.



Şekil 6.7. Öznel Kariyer Başarısı Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 6.8. Modifiye Öznel Kariyer Başarısı Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 6.5. Öznel kariyer başarısı Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeks Değerleri		İyi Uyum Eşik Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Aralığı	Öznel Kariyer Başarısı (Önce)	Öznel Kariyer Başarısı (Sonra)
En az Tutarsızlığı Değeri	CMIN/SD	$\leq 3^*$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	3,036	2,626
Uyum İyiliği İndeks Değeri	GFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,870	0,905
Düzeltilmiş Uyum Değeri	AGFI	$\geq 0,90^*$	$\geq 0,85$	0,840	0,877
Karşılaştırmalı Uyum Değeri	CFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,915	0,945
Normlaştırılmamış Uyum Değeri	NNFI (TLI)	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,904	0,935
Artırmalı Uyum İndeksi Değeri	IFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,916	0,945
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Değeri Değeri	RMSEA	$\leq 0,05^*$	$\leq 0,08$	0,070	0,063
χ^2 Değeri Serbestlik Derecesi	χ^2 sd			740,904 244	425,487 162
Anlamlılık	P			0,000	0,000

Öznel kariyer başarısı ölçeğinin uyum indeks değerleri incelendiğinde, ilk uyum değerleri 3,036 (CMIN/SD), 0,870 (GFI), 0,840 (AGFI), 0,915 (CFI) 0,904 (TLI), 0,916 (IFI) ve RMSEA 0,070 olarak elde edilmiştir. AMOS programında OKB3, OKB7, OKB15 ve OKB16 sorularının modelden çıkarılması sonucunda uyum indeks değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisine çekilerek iyileştirilmiştir. İlk ve son uyum indeks verileri Tablo 6.5.'te görülebilir. Öznel kariyer başarısı ölçeği uyum indeks değerleri, CR ve AVE değerleriyle kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenerek araştırmada kullanılmış ve öznel kariyer başarısı ölçeği araştırma amacına uygun olarak tek faktörlü bir yapı altında toplanmıştır.

6.4.4. Psikolojik güven ölçeği

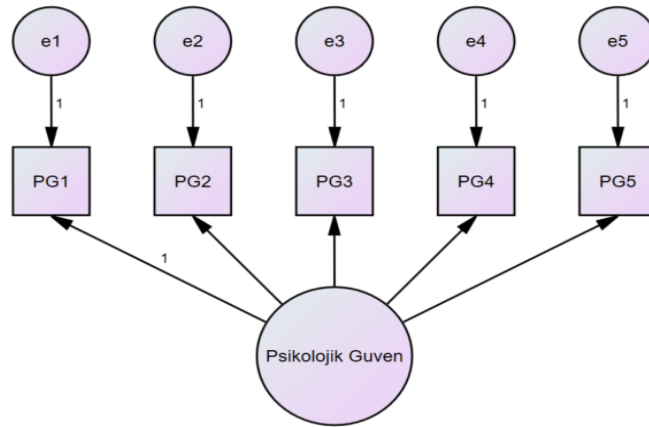
Bu araştırmada kullanılan psikolojik güven ölçeği, Edmonson (1999) tarafından ilk kez geliştirilen ve daha sonrasında Yener (2015) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılarak Türkçe'ye uyarlanmış "Psikolojik Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Kullanılan ölçek 5'li Likert tipi cevap seçeneklerinden oluşmaktadır ve seçenekler 1- Kesinlikle katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle katılıyorum" arasında değişmektedir.

Psikolojik güven ölçeğinin güvenilirlik katsayılarını hesaplamak amacıyla elde edilen verilen SPSS programına tanıtılmış ve 5 soruluk psikolojik güven ölçeği için cronbach alfa (α) değeri hesaplanmıştır.

SPSS programıyla yapılan analizler sonucunda 5 maddelik psikolojik güven ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,90 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan güvenilirlik katsayısı incelendiğın alanyazında kabul edilen 0,70 değerinden büyük bir değere sahip olduğu ve psikolojik güven ölçeğinin 0,93 gibi yüksek bir güvenilirliğe sahip olunduğu görülmüştür. Ölçeğın bu sebeple yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu belirtmek mümkündür.

Psikolojik güven ölçeği, güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra AMOS programı kullanılarak geçerlilik testine tabi tutulmuş ve uyum indeks değeri hesaplanmıştır. Toplam beş sorudan oluşan ölçek AMOS programında oluşturulmuş ve ilk uyum indeks değeri doğrulayıcı faktör analizi yapılarak elde edilmiştir. Elde edilen değeri ışığında uyum indeks değeri kabul edilebilir olması için hata birleşimi yapılmıştır.

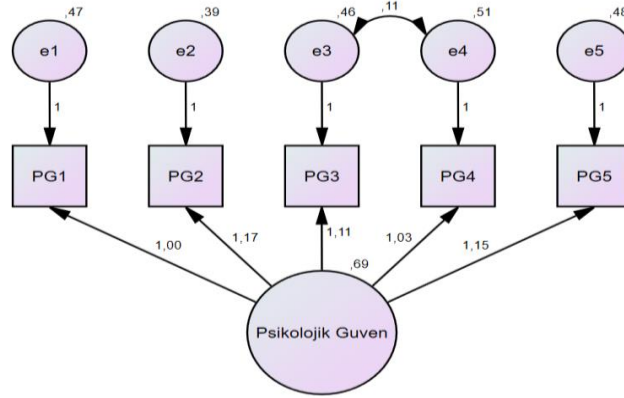
AMOS programıyla yapılan analiz sonucunda uyum indeks değeri uygun hale getirildikten sonra (CR, Composite Reliability) birleşik güvenilirlik ve (Average Variance Extracted) ayıklanmış ortalama varyans değeri de hesaplanmıştır. Bu hesaplamalara göre beş madde için CR 0,86 olarak hesaplanırken, diğer yönden AVE 0,57 olarak elde edilmiştir. Hesaplanan bu değeri alanyazında CR için uygun olarak görülen 0,70 sınırından ve AVE için 0,50 sınırından yüksektir. Bu sonuçlara dayanarak ölçeğın geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.



Şekil 6.9. Psikolojik Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 6.9.'da görülebileceği üzere psikolojik güven ölçeği için AMOS programında çizilen doğrulayıcı faktör analizi modeli gösterilmiştir.

Daha sonrasında e3 ve e4 hataları birleştirilerek uyum indeks değerlerinde iyileştirilmeler yapılmıştır. Modifiye edilen model Şekil 6.10.'da görülebilir.



Şekil 6.10. Modifiye Psikolojik Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum indeks değerleri incelendiğinde algılanan yönetici desteği ölçeğinin ilk uyum değerleri 4,937 (CMIN/SD), 0,977 (GFI), 0,930 (AGFI), 0,984 (CFI), 0,968 (TLI), 0,984 (IFI) ve RMSEA 0,098 olarak elde edilmiştir. AMOS programında hataların birleştirilmesiyle bu değerler 2,840 (CMIN/SD), 0,990 (GFI), 0,962 (AGFI), 0,994 (CFI), 0,985 (TLI), 0,994 (IFI) ve RMSEA 0,066 şeklinde iyileştirilerek kabul edilebilir uyum eşik değerlerini üzerine çıkarılmış ve aşağıdaki Tablo 6.6.'da gösterilmiştir.

Psikolojik güven ölçeği uyum indeks değerleri, CR ve AVE değerleriyle kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenerek araştırmada kullanılmıştır.

Tablo 6.6. Psikolojik güven Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeks Değerleri		İyi Uyum Eşik Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Eşik Aralığı	Psikolojik Güven (Önce)	Psikolojik Güven (Sonra)
En az Tutarsızlığı Değeri	CMIN/SD	$\leq 3^*$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$	4,937	2,840
Uyum İyiliği İndeks Değeri	GFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,977	0,990
Düzeltilmiş Uyum Değeri	AGFI	$\geq 0,90^*$	$\geq 0,85$	0,930	0,962
Karşılaştırmalı Uyum Değeri	CFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,984	0,994
Normlaştırılmamış Uyum Değeri	NNFI (TLI)	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,968	0,985
Artırmalı Uyum İndeksi Değeri	IFI	$\geq 0,95^*$	$\geq 0,90$	0,984	0,994
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Değeri	RMSEA	$\leq 0,05^*$	$\leq 0,08$	0,098	0,066
χ^2 Değeri	χ^2			24,685	11,216
Serbestlik Derecesi	sd			5	4
Anlamlılık	P			0,000	0,024

Bu noktada araştırma ölçekleri için yapılan geçerlilik ve güvenilirlik testleri sonucunda tüm ölçeklerin araştırmada kullanılabileceği sonucuna varılmış olup, araştırma raporuna toplanan verilerin analizi ve bulgular bölümüyle devam edilecektir.

6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bireylerin işe yabancılaşmalarına etkileri olduğu düşünülen algılanan yönetici desteği, psikolojik güven veya öznel kariyer başarısı gibi kavramlar bu araştırmanın konusu olmakla beraber, araştırma süresince bu örgütsel değişkenlerle ilgili veri toplanması, bireysel, toplumsal, örgütsel veya kültürel sınırlılıklardan da bahsetmek gerekmektedir.

İlk olarak araştırma için kullanılan veriler çevrimiçi ve fiziksel olarak toplanan yapılan anketlerle toplanmış olup, 415 kişiden oluşan bu araştırma, farklı örneklemelerde yapılacak araştırmalar da birbirinden farklılık gösterebilir. Bu sebeple, farklı sektörlerde veya toplumlarda yapılacak veri analizi bu modelin desteklenmesi ve daha tutarlı ve genel bir sonuca ulaşılması açısından değerli olacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında algılanan yönetici desteği, psikolojik güven veya öznel kariyer başarısı gibi kavramlar ele alınarak model bu çerçevede kurgulanmıştır. Bu sebeple bu model dışındaki örgütsel ve bireysel değişkenlerin etkisi göz ardı edilmiş ve model bu şekilde sınırlandırılmıştır. Bu çerçevede, bireyin kişiliğine bağlı değişkenler veya kişinin çalışma ortamında karşılaştığı örgütsel diğer değişkenler göz önünde bulundurulmamıştır. Diğer bir yönden bu araştırma çerçevesinde psikolojik güven ve öznel kariyer başarısı gibi kavramlar bireyin kendi kendini değerlendirmesi açısından oldukça öznel bir değerlendirmenin ürünüdür. Bu sebeple elde edilen sonuçlar farklı bir örnekleme değişikliği gösterebilir. Ek olarak, algılanan yönetici desteği, işgören açısından değerlendirilmiştir. Ancak yöneticilerden toplanacak bir veriyle yöneticiler tarafından işgörene verilen desteğin ölçümü de bu değişkenin daha nesnel bir sonuca ulaşmasını katkı sağlayarak, öznel bir değerlendirmeden daha nesnel bir sonuca doğru araştırma modeline fayda sağlayabilecektir.

7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR VE YORUMLAR

Bu çalışmada kullanılacak olan veriler Ocak 2023 ve Nisan 2023 tarihleri arasında yapılan çevrimiçi fiziksel anketlerle toplanmıştır. Toplanan bu veriler daha sonrasında SPSS 25.0, PROCESS 3.5.3 ve AMOS 20.0 programlar için uygun hale getirilmiş ve analizler yapılmıştır.

Yapılan analizlerden sonra betimleyici istatistiklerin elde edilmesi amacıyla tüm değişkenler için standart sapma, puan aralıkları ve ortalamalar hesaplanarak bu değerler ilerdeki tablolarda gösterilmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbiriyle olan güçlü veya zayıf düzeydeki ilişkilerini yorumlayabilmek adına korelasyon hesaplamaları yapılmış ve tablolarda bu değerler verilmiştir. Ek olarak değişkenlerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri de bu çalışmanın analizi açısından önemli olduğundan ve normal dağılımlar hakkında bilgi vereceğinden bahsi geçen çarpıklık ve basıklık sonuçları da hesaplanmıştır.

Yapılan korelasyon analizinden sonra değişkenler arasındaki etkinin anlamlılığı ve gücünü belirlemek adına regresyon analizi yapılmıştır. Örneğin, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinin anlamlılığı ve gücünü belirlemek adına basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Benzer şekilde kurulan hipotezler doğrultusunda basit doğrusal regresyon analizleri tekrarlanmıştır. Diğer bir yönden aracı ve düzenleyici değişkenlerin etkisini gözlemlemek adına Process 3.5.3 yazılımı kullanılmıştır.

Bu yazılım Hayes (2013) tarafından geliştirilmiş olup, bu araştırmadaki gibi karmaşık ilişki ağlarına sahip ve çoklu değişkenlere sahip modellerin incelenmesine olanak sağlamaktadır. Ek olarak, bu yazılım sayesinde klasik şekilde yapılan düzenleyici ve aracı değişken analizlerine göre daha açık ve detay içeren sonuçlar elde edilebilmektedir. (Fairchild ve MacKinnon, 2009). Bu araştırmada kullanılan model Hayes (2013) tarafından ortaya konan model 59 ile uyuşmaktadır.

7.1. Tanımlayıcı Bulgular

Bu araştırmada bahsi geçen değişkenleri ve bu değişkenlerin birbiriyle arasındaki ilişkileri incelemek adına korelasyon analizi bu noktada gerçekleştirilmiştir. Ek olarak değişkenlere ait standart sapma değerleri de altta verilen tabloda görülebilmektedir.

Tablo 7.1. Alt boyutların korelasyon analizi

				ÖZNEL KARIYER BAŞARISI								İŞE YABANCILAŞMA			ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	PSİKOLOJİK GÜVEN	
	x	s	n	TANINMA	İŞİN ANLAMLILIĞI	ETKİ	İŞİN NİTELİĞİ	OTANTİK	KİŞİSİYASAM	YÜME VE GELİŞİ	TATMİN	GÜÇSÜZLEŞME	ANLAMSIZLAŞMA	KENDİNE YABANCILAŞMA	ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	PSİKOLOJİK GÜVEN	
ÖZNEL KARIYER BAŞARISI	TANINMA	3,851	0,896	415	1	0,593**	0,530**	0,606**	0,537**	0,450**	0,537**	0,535**	-0,503**	-0,467**	-0,493**	0,616**	0,573**
	İŞİN ANLAMLILIĞI	3,820	0,870	415	0,593**	1	,495**	,615**	,493**	,432**	,544**	,489**	-,460**	-,504**	-,547**	,533**	,500**
	ETKİ	3,698	0,913	415	0,53**	,495**	1	,581**	,601**	,424**	,462**	,538**	-,585**	-,396**	-,512**	,608**	,557**
	İŞİN NİTELİĞİ	3,810	0,829	415	0,606**	,615**	,581**	1	,606**	,470**	,590**	,553**	-,477**	-,461**	-,489**	,542**	,550**
	OTANTİK	3,601	0,998	415	0,537**	,493**	,601**	,606**	1	,543**	,548**	,672**	-,578**	-,401**	-,496**	,621**	,635**
	KİŞİSİYASAM	3,699	0,924	415	0,45**	,432**	,424**	,470**	,543**	1	,597**	,601**	-,477**	-,336**	-,486**	,555**	,488**
	BÜYÜME VE GELİŞME	3,801	0,839	415	0,537**	,544**	,462**	,590**	,548**	,597**	1	,644**	-,513**	-,431**	-,522**	,518**	,530**
	TATMİN	3,685	0,931	415	0,535**	,489**	,538**	,553**	,672**	,601**	,644**	1	-,616**	-,425**	-,537**	,621**	,661**
İŞE YABANCILAŞMA	GÜÇSÜZLEŞME	2,273	0,914	415	-0,503**	-,460**	-,585**	-,477**	-,578**	-,477**	-,513**	-,616**	1	,531**	,711**	-,669**	-,658**
	ANLAMSIZLAŞMA	2,133	0,828	415	-0,467**	-,504**	-,396**	-,461**	-,401**	-,336**	-,431**	-,425**	,531**	1	,702**	-,504**	-,456**
	KENDİNE YABANCILAŞMA	2,082	0,789	415	-0,493**	-,547**	-,512**	-,489**	-,496**	-,486**	-,522**	-,537**	,711**	,702**	1	-,663**	-,539**
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	3,752	0,858	415	0,616**	,533**	,608**	,542**	,621**	,555**	,518**	,621**	-,669**	-,504**	-,663**	1	,721**
PSİKOLOJİK GÜVEN	PSİKOLOJİK GÜVEN	3,713	0,962	415	0,573**	,500**	,557**	,550**	,635**	,488**	,530**	,661**	-,658**	-,456**	-,539**	,721**	1,000

* p<0,05; ** p<0,01, ***p<0,001

Tablo 7.2. Ana değişkenlerin korelasyon analizi

	ÖZNEL KARIYER BAŞARISI	İŞE YABANCILAŞMA	ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	PSIKOLOJİK GÜVEN
ÖZNEL KARIYER BAŞARISI	1	-0,725**	0,736**	0,722**
İŞE YABANCILAŞMA	-0,725**	1	-0,713**	-0,641**
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	0,736**	-0,713**	1	0,721**
PSIKOLOJİK GÜVEN	0,722**	-0,641**	0,721**	1

Yukarda gösterilen korelasyon analizine bağlı olarak altta verilen yorumlar yapılabilmektedir. Korelasyon değerleri yüzde 99 güven aralığında ve anlamlı ($p<0,01$) olarak elde edilmiştir.

- Algılanan yönetici desteği ile işe yabancılaşma arasında ters yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = -0,713$).
- Algılanan yönetici desteği ile psikolojik güven arasında aynı yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = 0,721$).
- Algılanan yönetici desteği ile öznel kariyer başarısı arasında aynı yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = 0,736$).
- Öznel kariyer başarısı ile psikolojik güvenin arasında aynı yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = 0,722$).
- Öznel kariyer başarısı ile işe yabancılaşma arasında ters yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = -0,725$).
- Psikolojik güvenin ile işe yabancılaşma arasında ters yönde ve orta seviyede bir ilişki vardır ($r = -0,641$).

Bu çalışmanın içeriğine uygun olarak seçilen aynı düzeyde olan değişkenlerin korelasyon değerlerine bakıldığında aynı yönde orta ve yüksek seviyede ilişkilere rastlanmıştır. Bu korelasyon sonuçları çalışmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için ön bir fikir verebilmektedir. Araştırma hipotezleri açısından bu ilişkiler yeterli değildir bu sebeple hipotez testleri için regresyon analizi yapılacaktır.

Diğer bir yönden araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım özelliklerini gösterip göstermediğini sınamak amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri de incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 7.3.'da ana değişkenler ve bu değişkenlerin alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri görülebilmektedir.

Tablo 7.3. Çarpıklık ve basıklık değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
TANINMA	-1,001	0,851
İŞİN ANLAMLILIĞI	-0,849	0,663
ETKİ	-0,86	0,488
İŞİN NİTELİĞİ	-0,785	0,29
OTANTİK	-0,705	-0,179
KİŞİSELYASAM	-0,891	0,479
BÜYÜME VE GELİŞME	-0,911	0,637
TATMİN	-0,893	0,162
GÜÇSÜZLESME	0,815	-0,053
ANLAMSIZLŞMA	1,017	0,818
KENDİNE YABANCILAŞMA	1,112	0,771
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	-1,293	1,048
PSİKOLOJİK GÜVEN	-1,056	0,127
İŞE YABANCILAŞMA	1,184	0,873

7.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu araştırmanın amacına uygun olarak kurulan ve alanyazındaki boşluğu doldurmak adına oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla bu bölümde SPSS ve PROCESS 3.5.3 eklentileri kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılığa etkisini test etmek adına ilk olarak basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında benzer şekilde algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisini ölçmek adına regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak öznel kariyer başarısının işe yabancılığa etkisini belirlemek adına tekrar basit doğrusal regresyon testi çalıştırılmıştır.

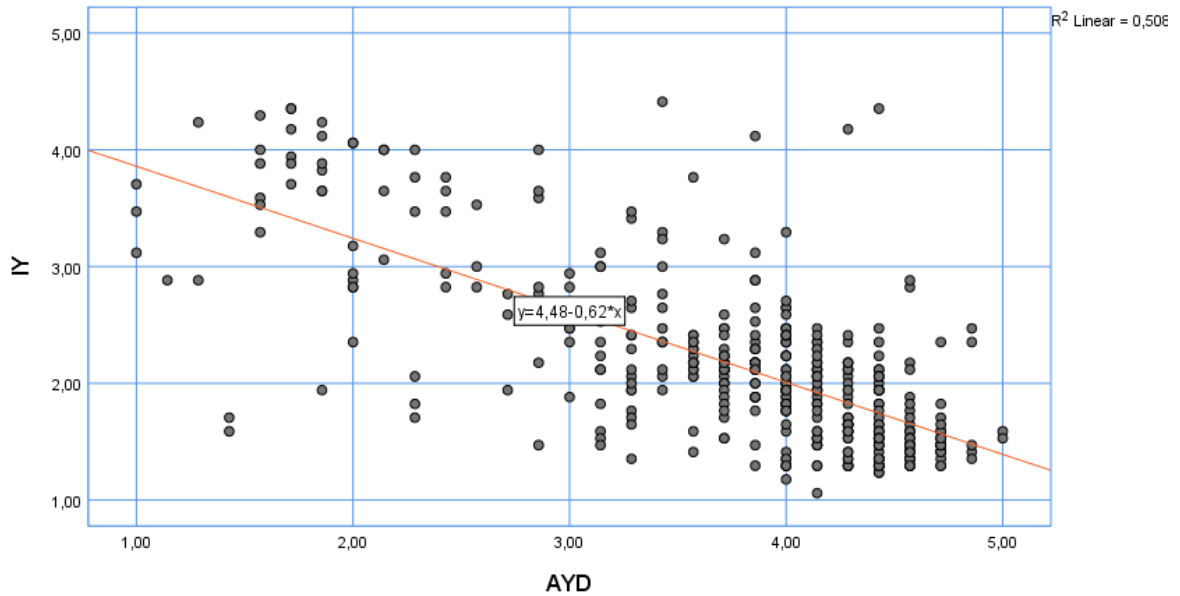
İlk olarak Hipotez-1’de bahsi geçen algılanan yönetici desteğinin işe yabancılığa etkisini görmek adına basit regresyon testi elde edilen verilere uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçları altta verilen tabloda görülebilmektedir. Bu analiz sonucuna göre bağımlı değişken işe yabancılığa ve bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsilen R değeri 0,713, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığını gösteren değer olan R² 0,508 ve son olarak ANOVA testi sonrasında anlamlılık düzeyini belirlemek adına F değeri 426,09 olarak elde edilmiştir.

Bu noktada Hipotez-1, Hipotez-2 ve Hipotez-3 testleri sırasında algılanan yönetici desteği için (AYD), öznel kariyer başarısı için (ÖKB) ve işe yabancılaşma için (İY) kısaltmaları kullanılacaktır.

Tablo 7.4. Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisini inceleyen regresyon analizi

Hipotez 1	Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	t	p
		β	Std. Hata							
Sabit Değer		4,476	0,115						38,914	0,000
Bağımsız Değişken	ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	-	0,030	-0,713	0,713	0,508	0,507	426,09	-20,642	0,000
Bağımlı Değişken	İŞE YABANCILAŞMA									

Hipotez-1 için yapılan regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmayı yüzde 50,8 olarak açıkladığı ve regresyon analizini anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmüştür.



Şekil 7.1. Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi

Modelin matematiksel denklemini ve grafiği için yapılan analiz sonucuna göre alttaki denklem kurulmuştur. Yukarıda verilen şekil’de modelin grafiği görülebilmektedir. Elde

edilen bu formüle göre algılanan yönetici desteğindeki bir birimlik artış iş yabancılaşmayı 0,62 kat düşürmektedir.

$$Y = 4,48 - 0,62 * X$$

Y: İşe Yabancılaşma (Bağımlı Değişken)

X: Algılanan Yönetici Desteği (Bağımsız Değişken)

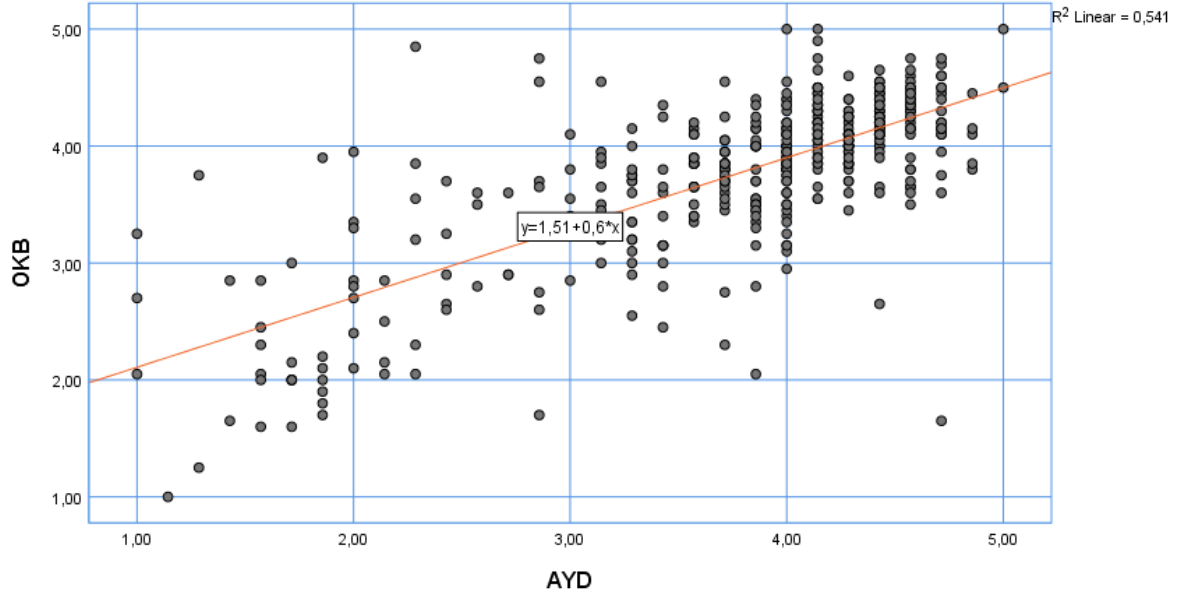
Yapılan analiz sonucunda algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisini gözlemlemek adına kurulan Hipotez-1 (Algılanan yönetici desteğinin, işe yabancılaşma üzerinde ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.) desteklenmiştir. Bu bağlamda işgörenin yöneticisinden gördüğü olumlu tavır ve davranışlar bireyin işine olan bakış açısını olumlu şekilde etkileyerek işe yabancılaşmasını engelleyebilir.

Hipotez-2 için benzer şekilde basit regresyon analizi tekrarlanarak algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisi gözlemlenmiştir. Basit regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görülebilmektedir. Bu analiz için bağımsız değişken algılanan yönetici desteği, bağımlı değişken ise öznel kariyer başarısı olarak belirlenmiştir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişken öznel kariyer başarısı ve bağımsız değişken algılanan yönetici desteği arasındaki korelasyonu temsilen R değeri 0,736, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığını gösteren değer olan R² 0,541 ve son olarak ANOVA testi sonrasında anlamlılık düzeyini belirlemek adına F değeri 487,30 olarak elde edilmiştir.

Tablo 7.5. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisini inceleyen regresyon analizi

Hipotez	Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	t	p
		β	Std. Hata							
2		1,511	0,104						14,513	0,000
Sabit Değer										
Bağımsız Değişken	ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	0,597	0,027	0,736	0,736	0,541	0,540	487,30	22,075	0,000
Bağımlı Değişken	ÖZNEL KARIYER BAŞARISI									

Hipotez-2 için yapılan regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısını yüzde 54,1 olarak açıkladığı ve regresyon analizinin anlamlı ($p<0,001$) olduğu görülmüştür.



Şekil 7.2. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisi

Yapılan analiz sonucunda altta belirtilen matematiksel formül elde edilmiştir. Yukarıda verilen şekilde modelin grafiği görülebilmektedir. Elde edilen bu formüle göre algılanan yönetici desteğindeki bir birimlik artış öznel kariyer başarısını 0,6 kat artırmaktadır.

$$Y= 1,51+ 0,6*X$$

Y: Öznel Kariyer Başarısı (Bağımlı Değişken)

X: Algılanan Yönetici Desteği (Bağımsız Değişken)

Yapılan analiz sonucunda algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisini gözlemek adına kurulan Hipotez-2 (Algılanan yönetici desteğinin, öznel kariyer başarısı üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.) desteklenmiştir. Bu bağlamda işgörenin yöneticisinden gördüğü olumlu tavır ve davranışlar bireyin işine olan bakış açısını olumlu şekilde etkileyerek öznel kariyer başarısı hissiyatını artırabilecektir.

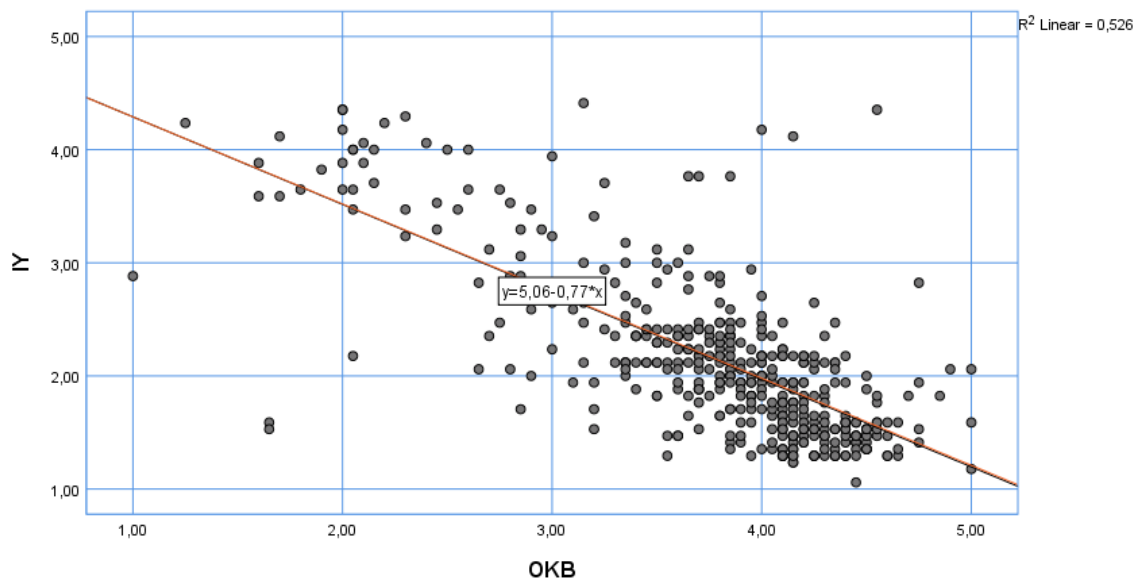
Bu noktada, öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisini gözlemek adına kurulan Hipotez-3 için yapılan regresyon analiziyle devam edilmiştir. Bu analiz sonucunda

elde edilen veriler alttaki tabloda görülebilmektedir. Bu analiz için bağımsız değişken öznel kariyer başarısı, bağımlı değişken ise işe yabancılaşma olarak belirlenmiştir. Basit regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişken öznel kariyer başarısı ve bağımsız değişken işe yabancılaşma arasındaki korelasyonu temsilen R değeri 0,725, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığını gösteren değer olan R² 0,526 ve son olarak ANOVA testi sonrasında anlamlılık düzeyini belirlemek adına F değeri 458,337 olarak elde edilmiştir

Tablo 7.6. Öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisini inceleyen regresyon analizi

Hipotez 3	Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Beta	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	t	p
		β	Std. Hata							
Sabit Değer		5,063	0,138						36,727	0,000
Bağımsız Değişken	ÖZNEL KARIYER BAŞARISI	-0,773	0,036	-0,725	,725	0,526	0,525	458,337	-21,409	0,000
Bağımlı Değişken	İŞE YABANCILAŞMA									

Hipotez-3 için yapılan regresyon analiz sonuçlarına bakıldığında algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısını yüzde 52,6 olarak açıkladığı ve regresyon analizini anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmüştür.



Şekil 7.3. Öznel kariyer başarısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisi

Yukarıda verilen grafikte modelin grafiği görülebilmektedir ve yapılan analiz sonucunda matematiksel olarak bu ilişki bir bir formülle ifade edilebilmektedir. Elde edilen bu formüle göre öznel kariyer başarısındaki bir birimlik artış işe yabancılaşmayı 0,77 kat azaltmaktadır.

$$Y= 5,06- 0,77*X$$

Y: İşe Yabancılaşma (Bağımlı Değişken)

X: Öznel Kariyer Başarısı (Bağımsız Değişken)

Yapılan analiz sonucunda öznel kariyer başarısının işe yabancılaşma üzerindeki etkisini gözlemek adına kurulan Hipotez-3 (Öznel kariyer başarısının, işe yabancılaşma üzerinde ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.) desteklenmiştir. Bu bağlamda işgörenin işyerinde bireysel olarak kendini başarılı olarak görmesi, yaptığı işe karşı bakış açısını olumlu yönde etkileyerek, işe yabancılaşmasını engelleyebilir.

Bu araştırmada kurulan ilk üç hipotez test edildikten ve ilgili sonuçlar irdelendikten sonra, bu bölümde Hipotez-4'ün test edilmesiyle analiz devam ettirilmiştir. İlk olarak Hipotez-4'ün sınanması amacıyla algılanan yönetici desteği için (AYD), öznel kariyer başarısı için (ÖKB), psikolojik güven için (PG) ve işe yabancılaşma için (İY) kısaltmaları ilerleyen bölümlerde sunulan analiz ve grafiklerde kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak kurulan Hipotez-4 (Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisi vardır.) bağımsız değişken olarak seçilen algılanan yönetici desteğinin bağımsız değişken işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısı değişkeninin aracı etki gösterip göstermediğini sınamak amacıyla oluşturulmuştur.

Tablo 7.7. Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisine ilişkin analiz bulguları

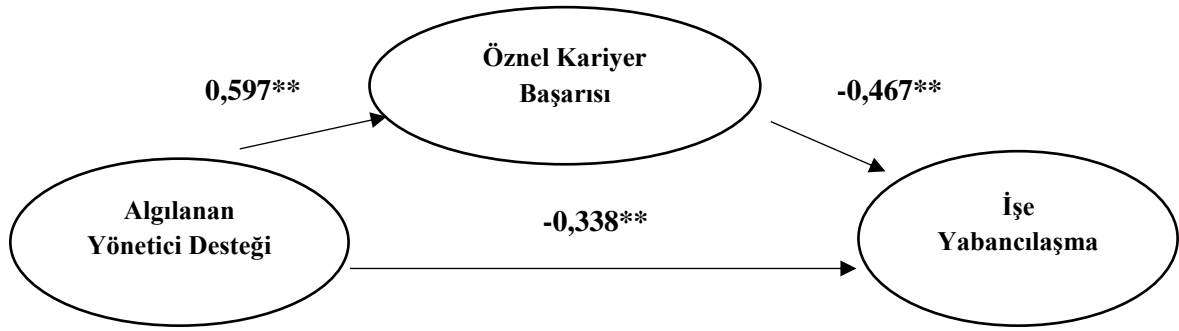
HİPOTEZ 4							
Y = İY (Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma)							
X = AYD (Bağımsız Değişken: Algılanan Yönetici Desteği)							
M = ÖKB (Aracı Değişken: Öznel Kariyer Başarısı)							
Sonuç	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
OKB	,736	,541	0,223	487,308	1,000	413,000	0,000
Model	Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit		1,511	0,104	14,513	0,000	1,307	1,716
AYD		0,597	0,027	22,075	0	0,544	0,65
Sonuç	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
İY	0,772	0,596	0,224	303,743	2,000	412	0,000
Model	Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit		5,182	0,128	40,413	0,000	4,93	5,434
AYD		-0,338	0,04	-8,439	0,000	-0,417	-0,259
OKB		-0,467	0,049	-9,476	0,000	-0,564	-0,370
Sonuç	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
İY	0,713	0,508	0,273	426,096	1,000	413,000	0,000
Model	Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit		4,476	0,115	38,914	0,000	4,250	4,702
AYD		-0,617	0,030	-20,642	0,000	-0,676	-0,558
ETKİ (X-Y)	Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI	
Toplam Etki		-0,617	0,030	-20,642	0,000	-0,676	-0,558
Direkt Etki		-0,338	0,040	-8,439	0,000	-0,417	-0,259
ETKİ (X-Y)	Etki	BootStd. Hata			BootLLCI	BootULCI	
Dolaylı Etki		-0,279	0,045			-0,373	-0,198

Yukardaki tabloda ilgili analiz sonuçlar görülebilmektedir. Öncelikle algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisini gözlemleyen modelin anlamlılığı incelendiğinde ($p < 0,005$), modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Daha sonrasında model için seçilen değişken katsayıların anlamlılığına bakıldığında ($p < 0,005$) bu katsayıların da anlamlı olduğu görülmüştür.

Sonuçlara tekrar bakıldığında, öznel kariyer başarısı ve algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisini inceleyen analiz sonucuna göre model anlamlı ($p < 0,005$) ve benzer şekilde değişkenlerin katsayıları da anlamlıdır ($p < 0,005$).

Bu analizden sonra aracılık etkisine bakıldığında değişken katsayılarının anlamlı ($p < 0,005$) olduğu yukarıda verilen tabloda görülebilmektedir. Bunu destekleyecek şekilde ULCI (Üst Seviye Güven Aralığı) değeri ile LLCI (Alt Seviye Güven Aralığı) değerleri incelenmiştir. Modelin anlamlılığının analizi amacıyla ULCI ve LLCI değerlerinin arasında sıfır değerinin yer almadığı ve üst seviye güven aralığı ve alt seviye güven aralığının negatif değerlere sahip olduğu görüldüğünden ve BootLLCI-BootULCI aralık değerinin de benzer şekilde sıfır sayısını içermediğinden modelin anlamlı olduğu görülmektedir.

Bu noktaya kadar yapılan analiz sonuçlarına göre, kurulan modeldeki katsayılar ve aracılık modelinin kendisini anlamlıdır. Yukarıda verilen Hipotez-4 analiz sonuçları tekrar incelendiğinde alta gösterilen şekildeki etki katsayıları elde edilmiştir.



Şekil 7.4. Öznel Kariyer Başarısını aracı etkisi

Bu çerçevede, direk etki göz önüne alındığında algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisi -0,338 olarak hesaplanmıştır. Buna ek olarak toplam etkiye bakıldığında, bağımsız değişken algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısının etki katsayısı -0,617 ve dolaylı etkisi ise -0,279'dur. Bu değerlendirmeler ışığında bağımsız değişkenin bağımlı değişkene anlamlı ve direk bir etkide bulunmasında dolayı kısmi bir aracılıktan söz etmek mümkündür.

Sonuç olarak Hipotez-4 (Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisi vardır.) araştırma analizi çerçevesinde kısmen desteklenmiştir. Diğer bir deyişle, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisi vardır.

Aracılık etkisini inceleyen Hipotez-4'ün test edilmesinden sonra, psikolojik güven, algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasında kurulan ve düzenleyicilik etkisini inceleyen Hipotez-5'in analiz sonuçlarıyla devam edilecektir.

Hipotez-5 ile ifade edilen algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolünün inceleyen ifadenin PROCESS programıyla yapılan analiz sonuçları altta verilen tabloda görülebilmektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde anlamlılık değeri olan p değeri 0,533 olarak hesaplandığı ve 0,05'ten yüksek olmasından dolayı model anlamlı değildir. Bu sebeple Hipotez-5 (Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar.) desteklenmemiştir.

Tablo 7.8. Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolüne ilişkin analiz bulguları

HİPOTEZ 5							
Y = İY (Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma)							
X = AYD (Bağımsız Değişken: Algılanan Yönetici Desteği)							
W = PG (Düzenleyici Değişken: Psikolojik Güven)							
Sonuç	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
İY	0,736	0,542	0,255	162,006	3,000	411,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		2,172	0,03	72,077	0,000	2,113	2,231
AYD		-0,465	0,047	-9,947	0,000	-0,557	-
PG		-0,208	0,038	-5,521	0,000	-0,282	-
İnt-1		-0,018	0,029	-0,624	0,533	-0,075	0,039
İnt-1 = AYD X PG			R²-chng	F	df1	df2	p
İnt-1			0,000	0,389	1,000	411,000	0,533

Diğer bir deyişle, alanyazında yapılan inceleme sonucunda işgörenler yönetici desteği gördüklerinde işe yabancılaşmalarında bir azalma olabilir ancak kişilerin işyerinde duydukları psikolojik güvenin düzeyi bu azalma üzerinde bir etkide bulunmamaktadır. Bu durum psikolojik güven gibi bireyi olumlu şekilde etkileyen bir kavramın işe yabancılaşma gibi olumsuz bir duruma etki edemeyebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın bir diğer hipotezi olan psikolojik güven, algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı arasında kurulan modelde psikolojik güvenin düzenleyicilik etkisini sınamak için kurulmuştur. Hipotez-6 için yapılan ve PROCESS programı kullanılarak

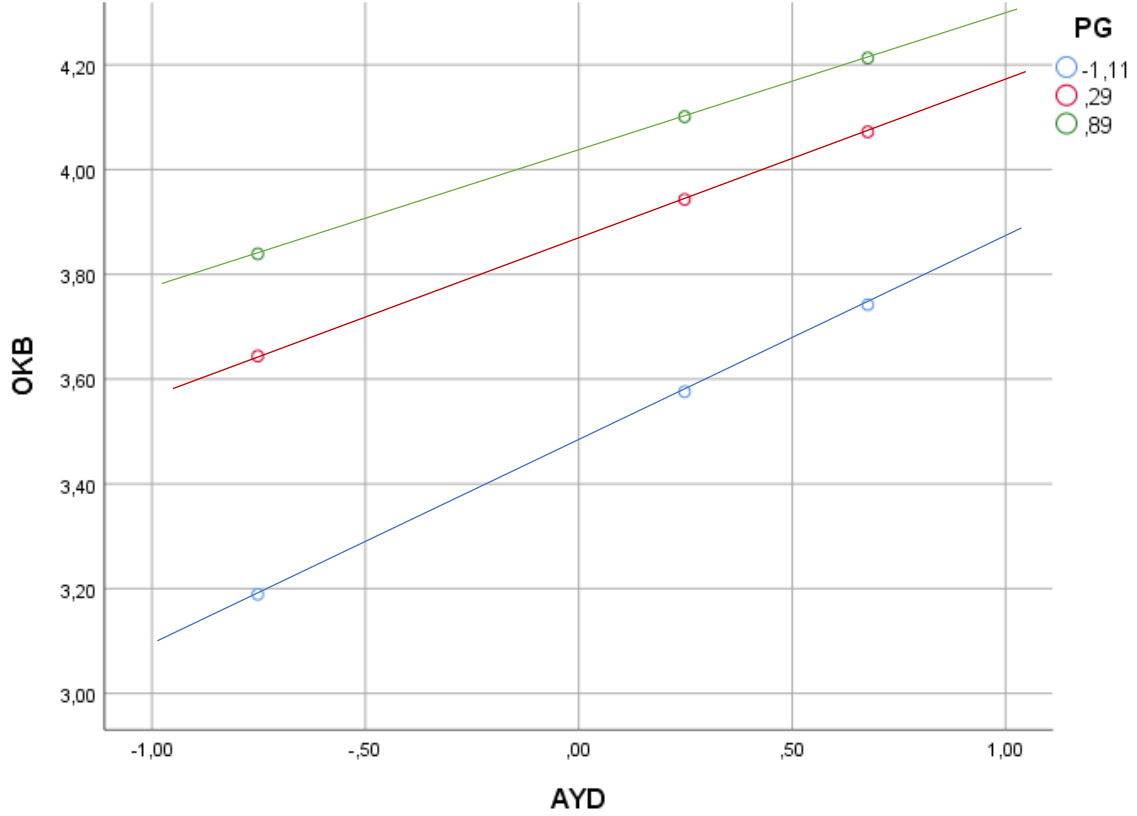
yapılan analiz sonuçlarına göre anlamlılık değeri olan p katsayısı 0,05'ten küçük olduğu için model anlamlıdır.

Aşağıda verilen Hipotez-6 analiz tablosunda, durumsal etki kısmı değerlendirildiğinde, psikolojik güven değişkeni için orta değer +0,287 olarak alındığında algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı üzerine etkisi 3,644; ortalamanın bir standart sapma aşağısındaki düşük değerde -1,113, algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı üzerine etkisi 0,387; ortalamanın bir standart sapma üstündeki yüksek değerde -0,887, algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı üzerine etkisi 0,262 olarak üç ayrı seviyede hesaplanmıştır.

Tablo 7.9. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolüne ilişkin analiz bulguları

HİPOTEZ 6							
Y = OKB (Bağımlı Değişken: Öznel Kariyer Başarısı)							
X = AYD (Bağımsız Değişken: Algılanan Yönetici Desteği)							
W = PG (Düzenleyici Değişken: Psikolojik Güven)							
Sonuç	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
OKB	0,790	0,624	0,184	227,370	3,000	411,000	0,000
Model		Katsayı	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit		3,789	0,026	148,029	0,000	3,739	3,840
AYD		0,317	0,040	7,989	0,000	0,239	0,396
PG		0,278	0,032	8,696	0,000	0,215	0,341
İnt-1		0,063	0,025	2,560	0,011	0,111	0,015
İnt-1 = AYD X PG			R²-chng	F	df1	df2	p
İnt-1			0,006	6,553	1,000	411,000	0,011
PG		Etki	Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Durumsal Etki	-1,113	0,387	0,037	10,575	0,000	0,315	0,459
	0,287	0,299	0,043	6,903	0,000	0,214	0,385
	0,887	0,262	0,053	4,916	0,000	0,157	0,366
OKB						AYD	
			Düşük (-0,752)			Orta (+0,248)	Yüksek (+0,677)
PG	Yüksek (+0,887)	3,839		4,101			4,213
	Orta (+0,287)	3,644		3,943			4,072
	Düşük (-1,113)	3,189		3,576			3,742

Bu değerlendirmeler göz önüne alınarak, algılanan yönetici desteği, öznel kariyer başarısı ve aracı değişken psikolojik güvenin etkisini ortayan koyan grafik SPSS programında aşağıdaki şekilde çizdirilmiştir.



Şekil 7.5. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolü

SPSS programı kullanılarak oluşturulan ve algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolünü gösteren yukardaki grafik incelendiğinde; düşük, orta ve yüksek düzey psikolojik güven aralıkları için çizilen doğruların bir noktada kesiştiği kanısına varılabilmektedir.

Bu grafik gösteriminden de yola çıkarak, psikolojik güvenin düzenleyici etkisinden bahsetmek mümkündür. Yapılan analizler ve yukarda verilen tablo ve grafiğe bakılarak Hipotez-6 (Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisinde düzenleyici rol oynar.) desteklenmiştir.

Son olarak, analize Hipotez-7'in test edilmesiyle devam edilmiştir. Hipotez-7 ile ifade edilen öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolünün inceleyen ifadenin PROCESS programıyla yapılan analiz sonuçları altta verilen tabloda görebilmektedir. Analiz sonuçları incelediğinde anlamlılık değeri olan p değeri 0,930 olarak hesaplandığı ve 0,05'ten yüksek olmasından dolayı model anlamlı değildir. Bu sebeple Hipotez-7 (Psikolojik güven, öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar.) desteklenmemiştir.

Tablo 7.10. Öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisinde psikolojik güvenin düzenleyici rolüne ilişkin analiz bulguları

HİPOTEZ 7							
Y = İY (Bağımlı Değişken: İşe Yabancılaşma)							
X = OKB (Bağımsız Değişken: Öznel Kariyer Başarısı)							
W = PG (Düzenleyici Değişken: Psikolojik Güven)							
Sonuç	R	R²	MSE	F	df1	df2	p
IY	0,745	0,555	0,248	170,538	3,000	411,000	0,000
Model	Katsayı		Std. Hata	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	2,163		0,029	74,140	0,000	2,105	2,220
OKB	-0,587		0,055	-10,657	0,000	-0,696	-0,479
PG	-0,189		0,037	-5,067	0,000	-0,263	-0,116
İnt-1	-0,003		0,033	-0,087	0,930	-0,068	0,062
İnt-1 = OKB X PG	R²- chng		F	df1	df2	p	
İnt-1	0,000		0,008	1,000	411,000	0,930	

Bu anlamda, daha önce yapılan alanyazın taramasına bağlı olarak, psikolojik güvenin algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rolü olabileceği değerlendirilmişti. Ancak Hipotez-5 sonucuna benzer şekilde olumlu bir kavram olan psikolojik güvenin olumsuz bir değişken olan işe yabancılaşmaya bir etkisi olmayabileceği düşünülmektedir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısı ve psikolojik güvenin rolü incelenmek amacıyla 415 çalışana ulaşılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği yazında daha önce sınanmış anketler aracılığıyla toplanan veriler daha sonrasında SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan bu araştırmayla çalışanların iş ortamında yöneticileriyle olan ilişkilerinin ne derece önemli olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılırken, yöneticilerinden gördükleri destek sayesinde nasıl etkilendikleri de sorgulanmıştır. Aslında yönetici tarafından gösterilen olumlu veya olumsuz davranışların işgören tarafından ne şekilde anlaşıldığını ele alarak oluşturulan bu çalışma bireyin iç dünyasını daha başarılı bir şekilde yansıttığı düşünülmektedir.

Yöneticiden gelen destek göz önüne alındığında; çalışan performansında artış, iş tatmininde yükseliş, daha istekli ve özverili çalışma gibi olumlu sonuçların ortaya çıkabileceği düşünülebilir. Bu yargıya paralel şekilde bireyin örgütte bulunduğu süre boyunca bireysel veya örgütsel zorluklardan etkilenmesi sebebiyle ortaya çıkabilecek bitkinlik, bıkkınlık veya tükenmişlik durumları en sonunda kişinin yaptığı işe yabancılaşmasıyla sonuçlanabilmektedir. İşe yabancılaşma kavramı işgörenin hem fiziksel hem de mental olumsuzluklar yaşamasına sebebiyet verebileceğinden, stratejik insan kaynakları ve yönetim bilimleri açısından önem verilen bir olgudur.

Şirketler açısından sahip olunan değerli çalışanlardan oluşan sosyal sermaye bir yandan bulunması ve elde edilmesi zorluğunun yanında diğer yönüyle elde tutulmasıyla da oldukça meşakatlidir. Şirketlerin verimli şekilde çalışabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi açısından bu sermayeye önem vermeleri gerekmektedir. Bu düşünceler ışığında işgörenin performansını en üst seviyeye çıkarabilmek ve çalışan bağlılığını artırabilmek amacıyla, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya olan etkisinin önemli olacağı düşünülmüştür.

Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisini inceleyen araştırmalara yazında rastlanabilmektedir ancak yapılan bu çalışmalarda bahsi geçen iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiye düzenleyici veya aracı etkileri inceleyen araştırmalar rastlanamamıştır. Bu anlamda ilgili alanda yeterince araştırma yapılmadığı

gözlemlendiğinden psikolojik güven ve öznel kariyer başarısı kavramlarının söz konusu doğrusal ilişki üzerinde aracı ve düzenleyici rolünü ortaya çıkarmak ve daha büyük çerçevede kurulmuş ve dört değişkenli modelde değişkenlerin birbiriyle etkileşimlerini gözlemlemek açısından hipotezler kurulmuştur. Kurulan model kuramsal çerçevelere dayandırılmış ve bu model, sosyal değişim teorisi (Cook ve Emerson, 1987), lider üye etkileşimi teorisi (Janssen ve Van Yperen, 2004) ve psikolojik sözleşme teorisine (Cullinane ve Dundon, 2006) dayandırılmıştır.

Algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide ilk olarak aracı değişken olarak ele alınan öznel kariyer başarısı kavramı, yönetici desteği sayesinde olumlu şekilde etkilenebilecek olan işgörenin, bilişsel anlamda bir kavram olan öznel kariyer başarısı kavramı sayesinde bireyin mental yapısında etkisini gözlemlemek istemiştir. Öznel kariyer başarısı, bireysel bir bakış açısına sahip olması sebebiyle algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracı bir role sahip olabilmektedir. Bu amaç ve çerçevede araştırma ileri letilmiştir.

Araştırma amaçları çerçevesinde kurulan model çerçevesinde psikolojik güven Kahn (1990) tarafından bireyin kendisini yaşadığı ortamda ne kadar rahat hissettiği ve bulunduğu ortamdaki eylemlerinin sonuçlarından korkmadan ve küçük düşürülmeyeceğinden emin olarak eylemlerde bulunabilmesi şeklinde açıklanmıştır. Bu yönüyle bilişsel bir kavram olan psikolojik güven kurulan araştırma modelinde algılanan yönetici desteği, işe yabancılaşma ve öznel kariyer başarısı arasındaki doğrusal ilişkilerde düzenleyici bir role sahip olabileceği düşünülerek araştırma yürütülmüştür.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışanın işyerinde motivasyonunda ve performansında düşüklüklere neden olabilecek işe yabancılaşma olgusunu önleyebilecek yönetici desteğinin yanında bilişsel değişkenler olan psikolojik güven ve öznel kariyer başarısının etkilerini araştıran bu araştırma genel resme odaklanırken, bu değişkenlerin bir bütün halinde kendi aralarında olan etkileşimlerini de ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Bu araştırma ile kısaca tekrar etmek gerekirse;

1. Algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi
2. Öznel kariyer başarısının, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde aracı rolü

3. Psikolojik güvenin, öznel kariyer başarısı, algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü sorgulanmıştır.

Bu mantık çerçevesinde, araştırma hipotezleri oluşturulmuş ve sınanmıştır. Altta verilen tabloda kurulan hipotezler ve hipotez sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8.1. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

	Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1	Algılanan yönetici desteğinin, işe yabancılaşma üzerinde ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2	Algılanan yönetici desteğinin, öznel kariyer başarısı üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 3	Öznel kariyer başarısının, işe yabancılaşma üzerinde ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 4	Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez 5	Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar.	Desteklenmemiştir
Hipotez 6	Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisinde düzenleyici rol oynar.	Desteklenmiştir
Hipotez 7	Psikolojik güven, öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar.	Desteklenmemiştir

Araştırma hipotezleri 415 çalışana yapılan anket sonucunda elde edilen verilerin analizi sonucunda test edildikten sonra ilgili sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, alanyazında yapılan daha önceki araştırmalardaki sonuçlara benzer bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonuçları altta belirtilen maddelerle açıklanmıştır;

1. Yönetici desteği alanyazına bakıldığında işgöreni olumlu yönde etkilerken, işgörenin performansına, iş memnuniyetine, örgütsel bağlılığa, işe tutulmaya, iş-aile hayatına, işten aldığı tatmine, işe olan bağlılığına gibi kavramlara iyi yönde etkilere sahiptir (Alkhateri, Abuelhassan, Khalifa, Nusari ve Ameen, 2018; Casper, Harris, Taylor-Bianco ve Wayne, 2011; Ece ve Gültekin, 2018; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002; Tozkoparan ve Tenteriz, 2019; Zincirkıran, Yalçınsoy ve Işık, 2016). İşgören gördüğü bu destekle, örgüt içerisinde daha verimli ve istekli çalışılacağı düşünüldükçe, çalışan açısından olumsuz sonuçları ortaya çıkarabilecek işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, iş stresi, duygusal emek veya örgütsel sinizm gibi kavramları da ters yönde etkileyerek bu olumsuz durum ve davranışlarda azalmaları ortaya koyan araştırmalar alanyazında görülmüştür (Chami-Malaeb, 2022; Guchait, Cho ve Meurs, 2015; Günay, 2017; Kirmeyer ve Dougherty, 1988; Özkara, Aynur ve Aydın, 2019; Hur, Han, Yoo ve Moon, 2015). Yönetici desteği ile olumlu yönde etkilenebileceği düşünülen işgören, örgüt içerisinde kendine destek olan birini gördükçe, yalnızlık duygusunda bir azalma hissedeceği düşünüldükçe bu araştırmanın ilk hipotezi olan “*Algılanan yönetici desteğinin, işe yabancılaşma üzerinde ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.*” ileri sürülmüştür. Araştırma amacı çerçevesinde oluşturulan bu hipotez elde edilen veriler sonucunda analiz edilmiş ve Hipotez-1’in desteklendiği görülmüştür.

Bu yönüyle Hipotez-1’in desteklenmesi, alanyazında yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Alanyazındaki araştırmalardaki sonuçlarla olan bu benzerlik, yönetici desteğinin önemini bir kez daha ortaya çıkarmış ve sosyal sermayenin korunması ve verimli çalışması açısından önemini vurgulamıştır.

2. Algılanan yönetici desteği kavramı ve işgörenin örgütte kendini kariyer açısından ne kadar başarılı gördüğü arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla da araştırmanın ikinci hipotezi olan Hipotez-2 “*Algılanan yönetici desteğinin, öznel kariyer başarısı üzerinde aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*” oluşturulmuştur. Hipotez-2 çerçevesinde ortaya konulan ilişki, yöneticinin verdiği desteğin işgörenin kendini kariyer basamaklarında daha iyi bir yerde konumlandıracağını varsaymaktadır. Diğer bir deyişle, öznel kariyer başarısının sekiz alt boyutuyla tanınma, işin

niteliği, işin anlamlılığı, etki, otantik, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme ve tatmin; yönetici tarafından verilen destekle doğru orantılı bir ilişkinin var olduğu dşnlmştr.

Yapılan veri analizi ile Hipotez-2 desteklenmiştir ve bu sonuç alanyazındaki benzer araştırmalarla paralellik göstermekte olup, bireyin nesnel olarak terfi, prim gibi kariyer anlamında nesnel bir edinim sahibi olmasa bile öznel anlamda kendini kariyer açısından başarılı hissetmesine katkı sağlayacağı sonucuna varılmıştır (Agrawal ve Singh, 2021; Dose ve ark., 2019; Eroğluer ve ark. ,2020; Greenhaus ve ark. 1990;

Gattiker ve Larwood, 1986; Kang ve ark. 2016; Lee ve Lee, 2019). Bu çerçevede bakıldığında işgören, yöneticisi sayesinde örgüt içerisinde üst düzey yöneticiler veya diğer çalışanlar tarafından daha fazla tanınabilecektir. Yöneticinin verdiği bu destek işgöreni motive ederken, yöneticinin referansı sayesinde çalışan örgüt içerisinde daha iyi bir izlenim ve imaja sahip olabilecektir. Örgüt içerisinde sahip olunan prestij çalışan açısından hem motivasyon ve performans artışı getirip, iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı artırabileceken, bu araştırma çerçevesinde ortaya konulduğu gibi kariyer noktasında bireyin iyi bir noktada olduğu hissiyatını ortaya çıkaracaktır (Fuller, Hester, Barnett ve Relyea, 2006; Vittal, Mishra ve Varma, 2023).

Çalışanlar iş hayatları boyunca aynı işi yapmaktan dolayı zamanla yaptıkları işe karşı ilgilerini kaybedebilir ve bu kariyer açısından olumsuz bir bakış açısına sahip olunmasıyla sonuçlanabilir. Yneticiyle sahip olunan iyi ilişkiler ve yöneticinin verdiği hissedilen destek, işini niteliksiz bulmaya başlayan çalışan açısından bir değişim ve dönüşüm yapabilme imkanı tanıyabilir. Eğer yönetici uygun görürse, çalışanı kendisine daha uygun, bilgi ve becerisini daha iyi kullanabileceği daha nitelikli bir işe yerleştirerek, bireyin kariyer başarısı algısına olumlu katkıda bulunabilir (Parker ve ark. 2017; Schokley ve ark. 2015).

Tam tersi açıdan bakıldığında ise, yönetici ile olan çatışma bireyin kendini ifade edememesiyle sonuçlanacağından, işgörenin niteliksiz bir işte uzunca bir süre çalışmasıyla sonuçlanabilir. Sonuçta, alışan zamanla yaptığı işten soğuyarak kendine daha uygun bir iş arama sürecine geçebilir ve şirketten ayrılabilir. Bunu engellemek açısından yöneticiler verdikleri desteği çalışanlarından esirgmeden bu hissiyatı çalışanlarına hissettirmelidirler. Araştırma sonunca Hipotez-2'nin de bu çerçevede desteklenmesi, bu düşünceleri desteklemektedir. alışan açısından

bakıldığında yapılan işin anlamlı olması da, kişisel kariyere bakış açısından önemlidir. Alanyazına bakıldığında Hognestad Haaland, Olsen ve Mikkelsen (2021), 2946 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmalarında yönetici desteğinin işten ayrılma niyetine etkisinde işin anlamlılığının aracı rolü olduğunu ortaya koymuşlardır. Hipotez-2'nin bu çerçevede desteklenmesi alinyazındaki benzer araştırmalara da bu çerçevede benzerlik göstermektedir (Allan, Douglass, Duffy ve McCarty, 2016; Harris, Kacmar ve Zivnuska, 2007). Yönetici bir diğer taraftan işgörenin örgüt içerisinde önünü açarak hem daha etkili olabilmesini ve örgüt içerisinde verdiği kararlarla örgütü daha iyi noktalara taşıyabilmesini sağlarken ek olarak, işgörenin kendine güvenli olmasını ve kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda güvenli ve istekli çalışmasını sağlayabilir. Tüm bu durumların oluşabilmesinin anahtarı yönetici tarafından verilen uygun desteklemelerdir. Öznel kariyer başarısı açısından bakıldığında, etki ve otantik olma durumları tam da bu kavramları açıklamaktadır. Kendine güvenli bir şekilde kariyerine sahip çıkabilen ve sorumlu şekilde şirkete verdiği etkiyle daha iyi bir çalışma ortamı oluşturabilen çalışan örgüt için çok değerli olacaktır (Baker ve Aldrich, 1996; Svejenova, 2005). Çalışma ortamında, işgören açısından otantik olma seviyesi ise, kişinin kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda kendine güvenerek ve isteyerek çalışması ve kendi kariyerini bu şekilde tasarlayabilmesidir (Svejenova, 2005). Kendine güvenen, kariyerine ve kişisel çıkarlarına sahip çıkan, sorumlu bir şekilde çalışan işgören öznel anlamda kariyer başarısına sahip olabilmektedir (Baker ve Aldrich, 1996).

Son olarak, çalışan hem kişisel yaşamına verdiği değer, ailesine ve arkadaşlarına ayırabildiği zaman, şirket dışında kendine ayırabildiği vakit ve sosyalleşmek için sahip olduğu zaman ile toplum içinde bir birey olarak yer almaktadır. Kişinin bu yönlerini hiçe sayarak yapılacak her türlü davranış, çalışanı şirketten soğutabilecek ve performans ve verimlilikte düşüşlere sebep olabilecektir. Örneğin, sürekli yapılan mesailer, aile, arkadaşlar ile sosyalleşme ve iş arasında yapılacak olan iş lehine olan tercihler, şirket dışı aktivitelerin olmaması gibi durumlar zamanla kişinin yıpranmasına sebep olabilecektir (Kopp, 2013; McCarthy, Cleveland, Hunter, Darcy ve Grady, 2013). Bu duruma benzer şekilde, birey kişisel yaşamına önem verirken diğer bir yandan da bireysel gelişimine ve büyümesine de önem vermek isteyecektir (Schokley ve ark. 2015). Bu çerçevede, yönetici çalışanını çeşitli eğitim ve seminerlere katılımında desteleyerek kişinin

bireysel gelişimine katkıda bulunabilir. Hipotez-2'nin yapılan analizlerle desteklenmesi de bu düşüncelere paralellik göstermektedir.

Çalışanın yaptığı işle ilgili verilen eğitimler, her türlü soru ve zorlukta işgörenin yanında olmak ve işle ilgili öğretim vermek gibi durumlarla kişinin kariyer algısı olumlu etkilenebilecektir. Diğer bir yönden, yönetici çalışanına kendi sınırlarını genişletecek şekilde sorumluluklar vererek, kişinin kabuklarını kırmasını ve kendini büyütmesini sağlayacak şekilde özgürlük alanını genişletmesini sağlamak da benzer olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

Sonuç olarak tüm alt boyutlarıyla öznel kariyer başarısı, yönetici tarafından doğru orantılı şekilde etkilenebilecektir. Hipotez-2'nin desteklenmesi, yukarıda bahsedilen kavramların oluşabileceğini ve örgütler açısından sosyal sermaye yönetimi açısından yönetici desteğinin önemini ortaya koymuştur.

3. Araştırma amacı çerçevesinde oluşturulan modele bağlı olarak oluşturulan üçüncü Hipotez-3, "*Öznel kariyer başarısının, işe yabancılaşma üzerinde ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.*" olarak ifade edilmiştir. Hipotez-3 öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin ters orantılı olacağını, alanyazındaki daha önce yapılan araştırmalar ve bu araştırmanın dayandığı lider-üye etkileşimine ve sosyal değişim teorisine ve psikolojik sözleşme teorisine dayanarak ortaya koymaktadır (Chiaburu, Diaz ve De Vos, 2013; Du Plooy ve Roodt, 2010; Kartal, 2018; Tummars ve den Dulk, 2013; Vanderstukken ve Caniëls, 2021; Wang ve ark. 2019).

İş görenin iç dünyasıyla alakalı olan iki kavram olan öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma arasındaki bu ters yönlü ilişki bu değişkenlerin alt boyutları açısından da incelenebilir. Daha önce de bahsedildiği gibi öznel kariyer başarısı tanınma, işin niteliği, işin anlamlılığı, etki, otantik, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme ve tatmin boyutlarıyla, işe yabancılaşma ise güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma boyutlarıyla yazında detaylandırılmıştır. Araştırma çerçevesinde toplanan verilen analizi sonucunda Hipotez-3'ün desteklenmesi öznel kariyer başarısının işe yabancılaşma hissiyatını azaltacağını ifade etmektedir.

İlk olarak, öznel kariyer başarısı kavramı bireyin işyerinde tanınırlığından etkilenmektedir. Bu sebeple iş yerinde iyi tanınan ve düzgün imaj ve prestije sahip

olan bireyin işe yabancılaşma duygusunda azalma yaşaması beklenecektir. Bu durum araştırma sonuçlarıyla da desteklenmiş olup alanyazındaki benzer araştırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin örgütteki tanınma, işgörenin kendine yabancılaşmasını doğrudan etkileyerek daha sosyal bir birey olarak bireysel yabancılaşma hissini azaltabilir. Diğer bir yönden, işyerinde zamanla tanınan işgören bu sayede zamanla bir sosyal çevre oluşturacak ve güçlü ve zayıf örgütsel bağlar kurabilecektir.

Örgütsel ağlar kuramının da ele aldığı bu konu güçlü bağların çalışanın dirsek teması içinde çalıştığı bireylerle olan iletişimine konu edilirken (Coleman, 1988), zayıf bağların ise bir tanışıklık ile oluşan tanınmanın kişiye bir nebze de olsa iş hayatında kolaylıklar sağlayacağını ifade etmektedir (Granovetter, 1973). Bu çerçevede, kişisel yaşamına veya büyüme ve gelişmesine önem verebilen işgören iş hayatında bir seminer veya eğitimde ya da sosyal hayatında katıldığı bir etkinlikte sahip olduğu çevrenin getirdiği zayıf bağlar sayesinde avantajlar sağlayarak işe yabancılaşma gibi olumsuz durumlardan kaçınabilir.

Bu kuram kişinin sosyal hayattan kopmayan bir varlık olduğunu ele alarak sosyal yerleşiklik kavramıyla şekillenmektedir (Granovetter, 1985). Sosyal yerleşikliği yüksek olan birey ikili ilişkilerde alım-satım ve mübadele işlemlerinde daha başarılı olacaktır. Bu kapsamda, işyerinde örgütün işleyişine etkilerde bulunan, iyi tanınan ve saygı duyulan, sosyal anlamda kendini ifade eden ve özgüveni yüksek otantiklik düzeyi yüksek işgörenlerin iş hayatında güçsüzlük ve işlerini anlamsız bulma durumlarını yaşamalarında azalış olması beklenen bir sonuçtur.

Tanınma, etki ve otantiklik bireyin sosyal ağların merkezinde olmasını sağlayarak, bilginin geçiş noktası olmasını ve elinde bir güç edinmesini sağlayacaktır. Gücü kontrol eden, bilgiye ulaşan, kaynakları istediği gibi yönetebilen bireyler benzer şekilde güçsüzlük ve kendine yabancılaşma duygularından uzaklaşacaktır (Gargiulo, Benassi, 2000; Jablin ve Putnam, 2001).

Son olarak işin niteliği, işin anlamlılığı, etki ve otantik olma durumları bireyin yapısal boşluklar arasında aracı konumda üstünlük sağlamasına katkıda bulunabilir. Yapısal boşluklar kuramı, kişinin alternatif bakış açılarına sahip olması bilgiye daha hızlı ulaşması, yeni düşüncelere hızlı ve erken ulaşılması ve son olarak sosyal grupların daha hızlı bir şekilde bilgilendirilmesi şeklinde

avantajlar sunmaktadır (Burt, 1992). İş gören yaptığı işin niteliği, örgütteki etkisi ve kendine güveniyle bu konularda başarılı olabilecek ve işe yabancılaşmanın alt boyutları olan güçsüzlük, anlamsızlaşma ve kendine yabancılaşma duygularını yaşamayacaktır. Örgütsel ağlar kuramının içeriği de bu sebeple Hipotez-3'ün analiz sonuçlarına destek vermektedir.

Sonuç olarak, Hipotez-3'ün desteklenmesi, tüm alt boyutlarıyla öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma değişkenleri açısından beklenen bir durum olup sosyal sermayenin korunması açısından önemli bir sonuç ortaya koymaktadır.

4. *“Algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısının aracı etkisi vardır.”* şeklinde oluşturulan Hipotez-4 araştırma sonuçları incelendiğinde kısmen desteklendiği gözlemlenmiştir. Araştırma amacı çerçevesinde oluşturulan dördüncü hipotez, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya olan direk etkisinde öznel kariyer başarısı kavramının aracılık yapıp yapmadığını test etmiştir.

Bu noktada analiz sonucunda oluşturulan sonuçlara bakılırsa, modelin anlamlı olduğu görülmektedir, bu sebeple direk etki dolaylı etkilerin derecesi ve anlamlılığı aracılık durumunun kısmen mi yoksa tam aracı mı olduğunu belirlemek açısından önem kazanmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde, bağımsız değişken olan algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken olan işe yabancılaşmaya direk etkisi -0,338 olarak hesaplanmıştır ve bu etkinin anlamlı olarak karşımıza çıkmıştır ($p < 0,005$). Toplam etkiye bakıldığında ise bağımsız değişken algılanan yönetici desteğinin bağımlı değişken işe yabancılaşmaya etkisinde öznel kariyer başarısının etki katsayısı -0,617 olarak edilmiştir. Model için hesaplanan dolaylı etki isisi -0,279 olarak elde edilmiştir. Bu değerlendirmeler bağlamında bağımsız değişkenin bağımlı değişkene anlamlı ve direk bir etkide bulunmasında dolayı kısmi bir aracılıktan söz etmek mümkündür. Hipotez-4 (İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracı rolü vardır.) bu sebeple kısmen desteklenmiştir. İş biçimlendirmenin görev performansı üzerindeki etkisinde işe tutulmanın kısmi aracı etkisi vardır.

Hipotez-4'ün desteklenmesi daha önce alanyazın taramasına elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir (Chiaburu ve ark. 2013; Durrah, 2020; Özkoç, 2016; Srutismara ve ark., 2018; Stănescu ve Romaşcanu, 2023). Diğer bir

deyişle, algılanan yönetici desteği işe yabancılaşmaya ters yönde etki ederken, öznel kariyer başarısı da benzer şekilde işe yabancılaşma duygusunu azaltmaktadır. Bu sebeple öznel kariyer başarısı kavramı, algılanan yönetici desteğinin direk etkisini anlamsız kılmadan sadece kısmi aracılık etkisiyle kendisini göstermektedir. Bu durum hem algılanan yönetici desteğini hem de öznel kariyer başarısı kavramının benzer şekilde işe yabancılaşma duygusunu azaltmasıyla açıklanabilir.

5. Bu noktada itibaren değişkeneler arasındaki doğrusal ve aracılık etkisini gözlemleyen ilgili hipotezlerin oluşturulması tamamlanmıştır. Yazında daha önce yapılan araştırmalara bakılarak ileri sürülen araştırma hipotezlerinin beşincisi olarak *“Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar.”* ortaya konulmuştur. Oluşturulan Hipotez-5 bireyin iç dünyasıyla ilişkili olarak, işyerinde kendini ne kadar güvende hissettiğini açıklayan psikolojik güven kavramının daha önce analizleri yapılan ve desteklenen doğrusal ilişkilerde düzenleyicilik rolünü sorgulamıştır.

Psikolojik güven kavramı tek boyuttan oluşan yapısıyla algılanan yönetici desteğinin üç alt boyutuyla kişinin işe yabancılaşması üzerinde düzenleyici rol oynayacağı değerlendirilmiştir. Ancak yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında, Hipotez-5 desteklenmemiş, modelin ve değişken katsayılarının anlamsız olduğu gözlemlenmiştir. Bu haliyle hipotez sonucu, yazındaki araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermemekte ve araştırma bulgularına ters düşmektedir (Guchait, Paşamehmetoğlu, ve Dawson, 2014; Tu, Lu, Choi ve Guo, 2019; Heyns, McCallaghan ve Senne, 2021). Aslında psikolojik güven gibi bireyin destekleyici ve kendini daha rahat ifade etmesini sağlayabilecek bir kavramın, düzenleyicilik rolü analizleri sırasında alt, orta ve üst seviyelerde ele alınması; algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirebilir. Psikolojik güvenin yükselmesi algılanan yönetici desteğiyle beraber işe yabancılaşma duygusunu iyiden iyiye azaltabilir ve oldukça sınırlayabilir.

Ancak Hipotez-5’in bu noktada desteklenmemesi algılanan yönetici desteği gibi pozitif kavramın işe yabancılaşma gibi olumsuz bir değişken üzerinde olan doğrudan etkisinde yine olumlu bir örgütsel değişken olan psikolojik güven kavramının etkisini sınırlamış olabilir. Diğer bir deyişle, olumsuz bir durumu

azaltan olumlu bir değişkeni konu alan bu ilişki, olumlu bir değişkenin seviyesel değişiminden etkilenmemiş olabilir.

Tüm bu öngörüye rağmen, bu durum yazındaki araştırmalarla tezat oluşturmakta olup bu durumun sebebi yeni yapılacak araştırmalarla, yeni veri setleri ve modellerle araştırılmalı ve sonuçlar tekrardan değerlendirilebilir.

6. Hipotez-6 psikolojik güvenin algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını görmek üzere; *“Psikolojik güven, algılanan yönetici desteğinin öznel kariyer başarısına etkisinde düzenleyici rol oynar.”* şeklinde oluşturulmuştur. Yapılan veri analizi ve sonuçlara bakıldığında, düzenleyicilik modelinin ve değişken katsayılarının anlamlı olduğu görülmüş ve anlamlılık düzeyinin kabul edilebilir olduğu kanısına varılmıştır.

Bu sonuçlar ışığında sonuçlar incelediğinde, Hipotez-6 için durumsal etki kısmı incelediğinde, psikolojik güven değişkeni için orta değer +0,287 algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı üzerinde 3,644 katsayısıyla; ortalamanın bir standart sapma aşağısındaki düşük değerde -1,113, algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı üzerine etkisi 0,387 katsayısıyla; ortalamanın bir standart sapma üstündeki yüksek değerde -0,887, algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı üzerine etkisi 0,262 katsayısıyla üç ayrı seviyede gözlemlenmiştir. Bu durum göstermektedir ki, psikolojik güven düzeyi işyerinde arttığında algılanan yönetici desteği ve öznel kariyer başarısı arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir.

Bu durum Hipotez-6'nın desteklenmesini ortaya koyarak, yazındaki diğer yapılan çalışmalarla da paralellik göstermektedir (Greenhaus ve ark.,1990; Hobfoll, 1989; Singh, Shaffer ve Selvarajan, 2018; Kiazad, Holtom, Hom ve Newman, 2015; Gaspar, 2016; Tu, Lu, Choi ve Guo, 2019; Singh, Shaffer ve Selvarajan, 2018 Tu ve ark. 2019; Singh ve ark., 2018)

7. Son olarak araştırma amacı çerçevesinde kurulan son Hipotez-7 *“Psikolojik güven, öznel kariyer başarısının işe yabancılaşmaya etkisinde düzenleyici rol oynar”* şeklinde görülmektedir. Bu hipotez psikolojik güven kavramının öznel kariyer başarısı ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü test etmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre model anlamlılığı ve değişken katsayılarının anlamlılığına rastlanamamıştır. Bu durum yazındaki benzer araştırmalara benzerlik göstermemekte olup Hipotez-5 için öngörülen problem bu noktada da aynı şekilde karşımıza çıkmış olabilir. Alanyazın incelendiğinde psikolojik güven gibi olumlu bir durumu ifade eden kavramın öznel kariyer başarısı gibi pozitif bir değişkenle beraber ele alındığında işe yabancılaşma gibi olumsuz bir kavramı değişken seviyeleri etkilemesi beklenebilir (Kayes, 2006; Chandrasekaran ve Mishra, 2012; Palanski ve Vogelgesang, 2011; Post, 2012; De Clercq ve Rius, 2007; Peltokorpi, 2004).

Bu durum yazındaki araştırma sonuçlarıyla oluşan beklentinin aksine farklı bir durum ortaya koyarak, yeni yapılacak araştırmalarla tekrar değerlendirilmesinin iyi olacağı ifade edilebilir.

8.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

Yapılan bu araştırma ile yöneticilere, araştırmacılara, işgören ve yöneticilere, tüm örgütsel davranış akademisyenlerine, yönetici tarafından gösterilen desteğin çalışanın yaşadığı yabancılaşmaya etkisini açıklayarak bu ilişkide psikolojik güven ve öznel kariyer başarısı gibi güncel kavramların rollünü test etmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular ile ilgili değişkenler arasındaki etkileşim ve analiz sonuçları hakkında bilgiler ortaya konularak tüm ilgililere yeni bakış açıları kazandırmak amaçlanmıştır.

Ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde, psikolojik güven kavramı yeni bir kavram olup sınırlı derecede ele alınmış bir kavramdır. Bu çalışmayla hem ulusal hem de uluslararası yazına daha detaylı bir açıklama, kapsam, kuramsal değerlendirmelerle katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Buna benzer şekilde, öznel kariyer başarısı kavramının da alanyazında yüzeysel olarak ele alındığı görülmüş ve kuramsal açıdan açıklayıcı ve tüm alt boyutlar detaylı şekilde ortaya konulacak şekilde değerlendirmeler yapılmıştır. Son olarak algılanan yönetici desteği ve işe yabancılaşma değişkenleri bu araştırmanın ana başlıkları olup, bu değişkenler de detaylı bir şekilde ve tüm alt değişkenler açıklanarak ortaya konulmuştur. Bu noktada yazına bakıldığında, işe yabancılaşma kavramı, liderlik ve yöneticilikle ilgili kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkiler üzerine yazılan ulusal ve uluslararası

makalelere rastlanmıştır. Ancak psikolojik güven, öznel kariyer başarısı ve yönetici desteğini içeren ve bu değişkenlerle ilişkilendirilmiş şekilde bir makaleye rastlanmamıştır. Bu tarafıyla araştırma, yazına kavramsal ve görgül açıdan bir örnek olması yönüyle öne çıkmaktadır.

8.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Bu araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişki, ortaya koyduğu sonuçlarla alandaki yöneticilere ve araştırmacılara yön gösterici olacağı umulmaktadır. Bağımlı, bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenlerin tümü arasındaki etkileşim insan kaynakları açısından önem gösterilmesi gereken bir durum olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma ile incelenen değişkenler detaylı bir şekilde analiz edilmeye ve açıklanmaya çalışılsa da, birçok noktada yeni araştırmalar yapılması ve değişkenler, kesit ve boyut açısından farklı bakış açılarının alanyazına kazandırılması faydalı olacaktır.

1. Bu çerçevede ilk olarak, araştırmının düzenleyici değişkeni olarak ele alınan psikolojik güven kavramı, yazında yeni yeni ele alınan bir kavram olması sebebiyle bu olgunun yöneticiler ve örgütler tarafından nasıl algılandığı, araştırmacılar tarafından ne şekilde değerlendirildiği, doğrudan, düzenleyici ve aracı rollerinin yeteri kadar ele alınmaması sebebiyle bir yoksanlık olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, örgüt içinde en değerli varlık olan sosyal sermayenin davranışlarının alt yapısını hazırlayan kavramlardan biri olan psikolojik güven kavramının daha iyi yorumlanabilmesi yönetici ve araştırmacılar için önemli kazanımlar sunabileceği düşüncesiyle, psikolojik güven kavramının birçok farklı yönden daha detaylıca ve daha karmaşık ilişkiler içeren modellerle araştırılması, bu eksikliğin giderilmesi amacıyla gelecek çalışmalar için önerilebilir.
2. Psikolojik kavramı gibi, öznel kariyer başarısı kavramı da, alanyazında fazlaca ele alınmış kavram olmamakla beraber, araştırma çerçevesinde taranan makalelerde sıkça göze çarpmamıştır. Bu sebeple öznel kariyer başarısı kavramı, aracı, düzenleyici veya doğrudan ilişkilerde daha fazla göz önüne alınarak kullanılabilir ve elde edilen sonuçlar tüm akademisyen ve yöneticilerle paylaşılabilir.

Öznel kariyer başarısı kavramı daha önce de belirtildiği üzere birçok alt boyut değişkeninden oluşmaktadır. Bu değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri veya gelecek araştırmalarda tek başlarına kullanılmalrı sayesinde diğer örgütsel davranış değişkenleriyle olan ilişkileri de yazında yer alması açısından önemli olacağı değerlendirilmektedir.

3. Özellikle öznel kariyer başarısı kavramı, sekiz ayrı alt boyuttan oluşması sebebiyle uzun bir soru setine ve detaylı bir analiz sürecine sahiptir. Bu nedenle, gelecek araştırmalar öznel kariyer başarısı kavramı açısından boyutlarda ve anket sorularında azaltmalara gitmeyi sağlayacak araştırmaların yapılması, bu değişkeni kullanarak yapılan görgül çalışmaların daha rahat yürütülmesini sağlayabilir.
4. Diğer bir yönden öznel kariyer başarısı, işgörenin yıllar içinde elde ettiği tecrübe kazanımlarla artabilir. Bu sebeple bu gibi kavramlar açısından kesitsel araştırmalara ek olarak boyutsal araştırmaların da yapılması ve bu iki tip araştırmanın karşılaştırılması bu değişkeni daha iyi anlamak açısından faydalı olabilir.
5. Psikolojik güven değişkeni bu araştırma çerçevesinde Hipotez-5, 6 ve 7 için düzenleyici değişken olarak seçilmiştir. Psikolojik kavramının düzenleyici olarak kullanılması farklı güven düzeylerinde model çerçevesinde seçilen bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin değişmesini öngörmektedir. Ancak araştırma hipotezlerinden sadece Hipotez-6 kısmen desteklenirken, Hipotez-5 ve 7 desteklenmemiştir.
Yazındaki araştırmalara ve örgütsel kuramların söylemleri incelediğinde psikolojik güven kavramının bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki bu ilişkilerde düzenleyici role sahip olması beklenmekteyken, böyle bir durumunun gözlemlenmesi yeni araştırmalar açısından araştırılması gereken bir durumdur.

8.3. Yöneticiler için Öneriler

Bu çalışma algılanan yönetici desteği kavramının işgörenin hem bilişsel hem de fiziksel yapısı üzerinde olan etkilerini gözlemlenmek amacıyla yürütülmüştür. Yönetici

desteği kavramı bu yönüyle örgüt içindeki işleyişin daha verimli olması ve işgörenlerin performansının artırılması amacıyla oldukça önemlidir. Yöneticiler bu sebeple, çalışanlarına karşı gösterdikleri desteği ne derece artırır ve yoğunlaştırırlarsa, işgören performansında artış, işin anlamının artması, işgörende mental iyileşmeler ve çalışanın kendini daha güçlü hissetmesi gibi olumlu sonuçları elde edebilirler. Özellikle gösterilen bu destek, araştırma sonuçlarına bakıldığında bireyin kariyer başarısına da olumlu yönde etkide bulunduğu için, yöneticiler desteklerini işgörenlerinden esirgmeden devamlı şekilde sunmalıdırlar.

Öznel kariyer başarısı kavramı ise işgörenin örgütte tanınırlık sağlaması açısından, yaptığı işi anlamlı bulmasıyla, yaptığı işle örgütteki işleyişe bir etkide bulunabilmesiyle, nitelikli bir iş yaptığını düşünmesiyle, otantik olmasıyla, kişisel yaşamını dilediğince yaşamasıyla, yaptığı iş ile sürekli kendini geliştirmesi ve sürekli ileri gitmesiyle, son olarak yaptığı işten tatmin duymasıyla yakından ilişkilidir (Aziz ve Cunningham, 2008; Haenggli ve Hirsch, 2020; Kernis, 2003; Kong, Cheung ve Song, 2012; Nelsan,1995; Parker ve ark. 2017; Schokley ve ark. 2015; Weng ve ark. 2010).

Yöneticiler verdikleri destekle işgöreni birçok açıdan olumlu yönde etkileyen, kişinin performansını ve verimliliğini artıran ve işe daha çok bağlanmasını sağlayan kariyer başarısı algısını yükseltebilirler. Diğer deyişle yöneticiler kendi davranışlarını çalışanlarının başarılı hissetmeleri için düzenlemeli ve bu duyguyu çalışanlarına aşılmalıdırlar.

Son olarak çalışma kurgusunda düzenleyici değişken olarak ele alınan psikolojik güven, bireyin işyerinde görüşlerini güvenle ifade edebileceğine inanması, düşüncelerini veya inançlarını özgürce açıklayabileceği bir güven duygusunu ifade etmektedir. Schein ve Bennis (1965) tarafından ilk defa ortaya atılan bu kavram; Kahn (1990) tarafından bireyin kendisini bulunduğu ortamda ne kadar rahat hissettiği ve eylemlerinin olumsuz sonuçlarından korkmadan çalışabilmesi şeklinde ortaya koymuşlardır. Bu yönüyle psikolojik güveni tam olan çalışanlar örgütte daha verimli ve performansı yüksek bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayabilecektir. Bu sayede ek olarak ceza görmeyeceklerinden de emin olabilecek çalışanlar, fikirlerini özgürce açıklayarak yenilikçiliğin ve yaratıcı ortamın oluşmasını tesis edebilirler. Bu fikir özgürlüğü, işgören tarafından yapılan hataların açıkça söylenmesi ve bu hatalardan dolayı ileride oluşabilecek maddi ve manevi zararlarında önüne geçilmesi açısından önemli olabilir.

Bu yönüyle yöneticiler, psikolojik güven duyulacak ortamı ve kültürü örgütlerinde oluşturmak için çabalamalı ve çalışanlarına bu güveni ellerinde geldiğinde sağlamalıdır. Yapılan araştırma bu çerçevede göstermiştir ki, işgörenler psikolojik güven düzeylerinde işe yabancılaşma anlamında bir farklılık deneyimlemezken, bilişsel değişkenlerden biri olan öznel kariyer başarısı gibi kavramlarda değişkenlik hissedebilirler. Bu sebeple bu araştırma psikolojik güven kavramının yöneticiler açısından bireyin mental yapısına olumlu etkide bulunabileceği sonucunu da ortaya çıkarmaktadır.

KAYNAKLAR

- Agrawal, S., & Singh, S. (2021). Predictors of subjective career success amongst women employees: Moderating role of perceived organizational support and marital status. *Gender in Management: An International Journal*,
- Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, , 497-507.
- Akduru, H.E. (2019). Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma. Doktor tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akyıldız, H. (1998). Bireysel ve toplumsal boyutlarıyla yabancılaşma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(3).
- Alkhatari, A. S., Abuelhassan, A. E., Khalifa, G. S., Nusari, M., & Ameen, A. (2018). The impact of perceived supervisor support on employees turnover intention: The mediating role of job satisfaction and affective organizational commitment. *International Business Management*, 12(7), 477-492.
- Allan, B. A., Douglass, R. P., Duffy, R. D., & McCarty, R. J. (2016). Meaningful work as a moderator of the relation between work stress and meaning in life. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 429-440.
- Allen, M. W. 1992. Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40, 357-367.
- Al- Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*,

- Amponsah-Tawiah, K., Jain, A., Leka, S., Hollis, D., & Cox, T. (2013). Examining psychosocial and physical hazards in the Ghanaian mining industry and their implications for employees' safety experience. *Journal of Safety Research*, 45, 75-84.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry, *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202.
- Aydin, E., Çınar, E., & Basım, H. N. (2022). Can job crafting be a remedy for struggling with work alienation? the moderator effect of perceived supervisor support. *Journal of East European Management Studies*, 27(1), 64-86.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Babette Raabe, Terry A. Beehr, "Formal mentoring, versus Supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:24, No:3, 2003, s. 271-93.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.

- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370.
- Bhanthumnavin, D. 2000. Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12, 155-166.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.
- Banai, M., Reisel, W. D., & Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in hungary. *Journal of International Management*, 10(3), 375-392.
- Behery, M., & Al-Nasser, A. (2016). Examining the impact of leadership style and coaching on employees' commitment and trust: Mediation effect of bullying and job alienation. *International Journal of Organizational Analysis*,
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2- 3), 158-186.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate

performance in thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.

Bidwell, M., Won, S., Barbulescu, R., & Mollick, E. (2015). I used to work at goldman sachs! how firms benefit from organizational status in the market for human capital. *Strategic Management Journal*, 36(8), 1164-1173.

Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. Chicago: University of Chicago Press.

Blau, Peter M. 1955. *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.

Blomqvist, K., & Ståhle, P. (2000, September). Building organizational trust. In 16th Annual IMP Conference, Bath, UK (pp. 7-9).

Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 1-17.

Boora, S., & Singh, D. (2020). Transformational leadership and emotional exhaustion: Mediation by work alienation. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7)

Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the united states and europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53-81.

Bromiley, P., Cummings, L. L. (1992). Transactions costs in organizations with trust (No. 128). Strategic Management Research Center, University of Minnesota.

- Brueller, D., & Carmeli, A. (2011). Linking capacities of high- quality relationships to team learning and performance in service organizations. *Human Resource Management, 50*(4), 455-477.
- Buchan, N. R., Croson, R. T. A. and Dawes, R. M. (2002). Swift neighbors and persistent strangers: a cross-cultural investigation of trust and reciprocity in social exchange. *American Journal of Sociology, 108*, 168–206.
- Budak, G., & Gürbüz, S. (2017). Öznel kariyer başarısı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *İş Ve İnsan Dergisi, 4*(2), 87-99.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure Of Competition*, Harvard University Press, Cambridge
- Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports, 55*(1), 19-28.
- Campbell Pickford, H. and Joy, G. (2016), “Organisational citizenship behaviours: Definitions and dimensions”, *SSRN Electronic Journal*, No. 1, available at:<https://doi.org/10.2139/ssrn.2893021>.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work–family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior, 79*(3), 640-652.
- Catherine A. Ramus, “Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability” , *California Management Review*, Vol:43, No:3, 2001, s. 87.

- Carmeli, A., & Zisu, M. (2009). The relational underpinnings of quality internal auditing in medical clinics in Israel. *Social Science and Medicine*, 68, 894–902.
- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003-1019.
- Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59-76.
- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977-996.
- Chen, C., & Chiu, S. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 1-10.
- Chen, C., Liao, J., & Wen, P. (2014). Why does formal mentoring matter? The mediating role of psychological safety and the moderating role of power distance orientation in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 1112–1130.
- Cheng, B., Yu, X., Dong, Y., & Zhong, C. (2023). Promoting employee career growth: the benefits of sustainable human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Chiaburu, D. S., Diaz, I., & De Vos, A. (2013). Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20.

- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Chisholm, R. F., & Cummings, T. G. (1979). Job characteristics, alienation, and work-related behavior: A study of professional employees. *Journal of Management*, 5(1), 57-70.
- Choi, S., Cheong, K. K., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality: An International Journal*,
- Citeman (2010), "What is emotional intelligence?," available at: www.citeman.com/9250-what-is-emotional-intelligence.html (accessed 10 April 2019).s in the context of call centers. *Managing Service Quality: An International Journal*,
- Clark, S. K., Halbesleben, J. R., Lester, S. W., & Heintz, R. (2010). Temporary worker alienation and job performance: The impact of rating source. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3), 287-297.
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital In The Creation Of Human Capital, *American Journal Of Sociology*, 94 (Supplement), 95-120
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1987). Social exchange theory.
- Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353-378.

- Cropanzano, R., Goldman, B. M., & Benson III, L. (2005). Organizational justice. *Handbook of Work Stress*, 63, 87.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- Dai, L., & Song, F. (2016). Subjective career success: A literature review and prospect. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 238-242.
- De Clercq, D., & Rius, I. B. (2007). Organizational commitment in mexican small and medium- sized firms: The role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467-490.
- Denise, M. Rousseau, Judi M. Parks,. "The Contracts of Individuals and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol:15, 1992, s.1-43.
- Demirel, Z. H. (2019). Banka çalışanlarının kariyer bağlılık düzeylerinin öznel kariyer başarıları üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1332-1345.
- Demirez, F., & Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Gazi üniversitesi rektörlüğünde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 69-88.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of conflict resolution*, 2(4), 265-279.
- Dobre, Ovidiu-Iliuta. "Employee motivation and organizational performance." *Review of applied socio-economic research* 5.1 (2013).

- Dose, E., Desrumaux, P., & Bernaud, J. (2019). Effects of perceived organizational support on objective and subjective career success via need satisfaction: A study among french psychologists. *Journal of Employment Counseling*, 56(4), 144-163.
- Dourish, P. (2006), "Re-spacing-ing place: 'place' and 'space' ten years on", *CSCW*, November, pp. 299-308.
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 428-436.
- Du Plooy, J., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-13.
- Durkheim, E. (1976). Anomie and suicide. In L. A. Coser & B. Rosenberg (Ed.) *Sociological theory* (pp. 415-424). New York: MacMillan.
- Durrah, O. (2020). Injustice perception and work alienation: Exploring the mediating role of employee's cynicism in healthcare sector. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 811-824.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Egin, A. (2015), *Job Stress and Burnout in Working Life*, (Master's thesis). Beykent University Institute of Social Sciences, Istanbul.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, 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

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elias, S.M. ve Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), pp. 305-316.
- European Foundation of Management Development (2012), *Workplace Learning: New Thinking and Practice*. Global Focus, available at: <https://issuu.com/efmd/docs/gf-special-vol-06-issue-01>
- Erikson, K. (1986). On work and alienation. *American Sociological Review*, 51(1), 1-8.
- Erkilic, E. (2012), *The Effect of Organizational Stress on Organizational Alienation: A Study on Five Star Hotels*, (Master's thesis). Afyon Kocatepe University, Institute of Social Sciences, Afyon
- Erogluer, K., Bekmezci, M., & Orçanlı, K. (2020). The mediating effect of subjective career success in the impact of perceived organizational support on the intention to remain. *Open Journal of Business and Management*, 8(5), 2205-2225.
- Fan, L., Mahmood, M., & Uddin, M. (2019). Supportive chinese supervisor, innovative international students: A social exchange theory perspective. *Asia Pacific Education Review*, 20(1), 101-115.
- Fayol, H. (1916). » *General Principles of Management* «. John C. Wood/Michael C. Wood (Hg.), Henri Fayol. *Critical Evaluations in Business and Management*, London: Routledge, 202-220.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7, 117-40

- Finney, T. G., Finney, R. Z., & Maes, J. D. (2018). Abusive supervision and work alienation: An exploratory study. *Journal of Organizational Psychology*, 18(1)
- Fromm, E. (1966). *Marx's concept of man*. New York: Frederick Ungar
- Fromm, E. 1955. *The sane society*. New York: Rinehart.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., & Relyea, L. F. C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of social psychology*, 146(3), 327-347.
- G. Tummers, L., & Den Dulk, L. (2013). The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work- to- family enrichment. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 850-859.
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence and expectations. *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, 290-303.
- Gambetta, D. (2000). Can We Trust Trust? In D. Gambetta (Ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition. Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, 213-237.
- Gargiulo, M., Benassi, M. (2000), Traped In Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes And The Adaptation Of Social Capital, *Organization Science*, 11 (2), 183-196
- Gaspar, R. C. (2016). The Impact of Team Work Engagement on Team Satisfaction and the Role of Psychological Safety as a Moderator,

- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Gentry, W. A., Kuhnert, K. W., Mondore, S. P., & Page, E. E. (2007). The influence of supervisory- support climate and unemployment rate on part- time employee retention: A multilevel analysis. *Journal of Management Development*,
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. 1993. Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171
- Geyer, R. F., & Schweitzer, D. R. (1981). Alienation, problems of meaning, theory, and method.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. ve Konopaske, R. (2011). *Organizations: behavior, structure, processes*. New York, NY: Mc-Graw Hill Irwin.
- Göktepe, E. A. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *Istanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.
- Granovetter, M. (1973). The Strength Of Weak Ties, *American Journal Of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action And Social Structure: The problem Of Embeddedness”, *American Journal Of Sociology*, (91), 481-510.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1993). Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(2), 273-297.

- Greenhaus, J. (2003). Career dynamics. U: IB weiner (ur.), handbook of psychology: Volume 12-industrial and organizational psychology (str. 519-540).
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader- member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537-550.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37.
- Guchait, P., Cho, S., & Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(3), 290-315.
- Guest, D. E. (1990). Human resource management and the american dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397.
- Günay, G. Y. (2017). The Relationship among perceived organizational support, Job satisfaction, and alienation: An Empirical Study on Academicians. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 96-106.

- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Experience*, 16(2), 250-279.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations* Sage.
- Hall, D. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press /Doubleday.
- Hall, D.T. ve Chandler, D.E. (2005). Psychological success. *Journal of Organizational Behaviour*, 26: 155-176
- Hall D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1–13
- Haenggli, M., ve Hirsch, A. (2020). Career Adaptability and Career Success in the Context of a Broader Career Resources Framework. *Journal of Vocational Behavior*, 119.
- Hansen, Frederick, Michele Smith, and Ries B. Hansen. "Rewards and recognition in employee motivation." *Compensation & Benefits Review* 34.5 (2002): 64-72.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The leadership quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harris, J. I., Winskowski, A. M., & Engdahl, B. E. (2007). Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 56(2), 150-156.

- Harpaz, I., & Fu, X. (2017). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. In *Work and Organizations in Israel* (pp. 87-112). Routledge.
- Hegel, G. W. F. (1910). *The phenomenology of mind* trans. JB baillie 2 vols. New York: Macmillan, 1, 184.
- Herbert J. Freudenberger, "Burnout: Contemporary issues, trends, and concerns", *Stress and burnout in the human Service professions*, Editör: A. Farber, NewYork: Pergamon, 1983, s. 23- 28.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 113-136.
- Heyns, M. M., McCallaghan, S., & Senne, O. (2021). Supervisor support and work engagement: The mediating role of psychological safety in a post-restructuring business organisation. *Journal of Psychology in Africa*, 31(2), 140-144.
- Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., & Bedeian, A. G. (2000). Work alienation as an individual- difference construct for predicting workplace adjustment: A test in two samples 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1880-1902.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. 2000. Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 789–800
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.

- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley.
- Hognestad Haaland, G., Olsen, E., & Mikkelsen, A. (2021). The association between supervisor support and ethical dilemmas on Nurses' intention to leave: The mediating role of the meaning of work. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 286-293.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange, *American Journal of Sociology*, 63: 597-606.
- Horowitz, I. L. 1966. On alienation and the social order. *Philosophy and Phenomenological Research*, 27(2): 230–237.
- Huang, Y. H., Zohar, D., Robertson, M. M., Garabet, A., Murphy, L. A. ve Lee, J. (2013). Development and validation of safety climate scales for mobile remote workers using utility/electrical workers as exemplar. *Accident Analysis and Prevention*, 59, 76-86.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413.
- Hur, W. M., Han, S. J., Yoo, J. J., & Moon, T. W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53(3), 605-624.
- Ingusci, E., Spagnoli, P., Zito, M., Colombo, L. and Cortese, C.G. (2019), “Seeking challenges, individual adaptability and career growth in the relationship between workload and contextual performance: a two-wave study”, *Sustainability*, Vol. 11 No. 2, p. 422.

- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (Eds.). (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Sage.
- Jans, N.A. (1989), "Organizational commitment, career factors, and career/life stage", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10 No. 3, pp. 247-266
- Janet L. Kottke, Clare E. Sharafinski, "Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support", *Educational and Psychological Measurement*, Vol:48, 1988, s.1076.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jennifer A. Rooney, Benjamin H. Gottlieb, "Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:71, No:2, 2007, s.187. (Inventory of Supportive and Unsupportive Managerial Behaviors)
- Johnson-George, C, and Swap, W. C. 1982. Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of Personality and Social Psychology*. 43, 1306-1317.
- Judge, T. A., & Bretz Jr, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kakabadse, A. (1986), "Organizational alienation and job climate: A comparative study of structural conditions and psychological adjustment", *Small Group Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 458–471.
- Kakkar, S., Kuril, S., Singh, S., Saha, S., & Dugar, A. (2022). The influence of remote work communication satisfaction and CSR association on employee alienation and job satisfaction: A moderated-mediation study. *Information Technology & People*, (ahead-of-print)
- Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89.
- Kang, Y., Lee, S., Moon, J., & Chang, J. (2016). The effect of perceived organizational support on subjective career success: The mediating effect of career planning. *Journal of Distribution Science*, 14(2), 83-92.
- Kanungo, R. N. 1979. The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1): 119–138.
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.

- Kartal, N. (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 251-259.
- Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Calisma Ve Toplum*, 36(1)
- Kayes, D. C. (2006). From climbing stairs to riding waves: Group critical thinking and its development. *Small Group Research*, 37(6), 612-630.
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641.
- Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel psychology*, 41(1), 125-139.
- Koh, C.W. (2016). Work-value profile and career success. Doctoral Thesis, Doctor of Philosophy Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida, Florida
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. 2012. From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.002>
- Kopp, L. R. (2013). The effects of perceived supervisor work-life support on employee work-life balance, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior (Doctoral dissertation, University of Wisconsin--Stout).

- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Krystcynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm- specific incentives and human capital- based competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 42(2), 386-412.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47, 385–399.
- Le, H., Jiang, Z., & Greenhaus, J. (2022). Building cultural intelligence through supervisor support: Social exchange and subjective career success as mediators and organisational support as a moderator. *International Migration*,
- Lee, Y., & Lee, J. Y. (2019). Mediating effects of the meaningfulness of work between organizational support and subjective career success. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 19(1), 151-172.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114(139), 30.
- Lewis, J. D., Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.

- Linden Rhoades, "Perceived Organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective ", *Academy of Management Journal*, Vol:40, No:1, 1997, s.85
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*,
- Luis, L.M., Marieke, C.S., Bradley, L., Kirkman, S.I. and Ivanaj, V. (2012). A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance: the moderating roles of team psychological safety and relationship conflict. *Small Group Research*. 44 (2), 96–126.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro- intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Madjar, N. (2008). Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 83-100.
- Madlock, P. E. (2012). The influence of cultural congruency, communication, and work alienation on employee satisfaction and commitment in mexican organizations. *Western Journal of Communication*, 76(4), 380-396.

- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.
- Mark A. Smith, Jonathan M. Canger, "Effects of Supervisor "big five" personality on subordinate attitude.", *Journal of Business and Psychology*, Vol:18, No:4, 2004, s.465-481.
- Maria L. Kraimer, Sandy J. Wayne, "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment", *Journal of Management*, Vol:30, No:2, 2004, s.209.
- Maslow, A., & Lewis, K. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*, 14(17), 987-990.
- Matthews, R. A., Bulger, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work-family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 78-90.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- McAlister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59
- 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.

- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383.
- Michael D. Hirschberger, The Effects Of Organizational Rewards, Perceived Supervisor Support, And Procedural Fairness On Employee Attitudes And Customer Service Outcomes, A Thesis Master of Science-Psychology, The University of Wisconsin Oshkosh, June- 2009, s.216.
- Miller, G. A. 1967. Professionals in bureaucracy: Alienation among industrial scientists and engineers. *American Sociological Review*, 32(5): 755–768.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. *Handbook of social resource theory* (pp. 99-118) Springer.
- Moorman, R. H., Blakely G. L., & Niehoff, B. P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Mottaz, C. J. (1981). Some determinants of work alienation. *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Muse, L. A., & Pichler, S. (2011). A comparison of types of support for lower-skill workers: Evidence for the importance of family supportive supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 653-666.
- Nair, N., & Vohra, N. (2012). The concept of alienation: Towards conceptual clarity. *International Journal of Organizational Analysis*,

- Nelson, B. 1995. Motivating employees with informal awards. *Management Accounting*, 77(5): 30.
- Newman, A., Donohue, R. and Eva, N. (2017). Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Ng, T.W.H., Eby, L.T., Sorensen, K.L. ve Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58: 367-408.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? the role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- Onyeizugbe, C. U., Orogbu, L. O., Mande, S. and Michael, J. E. (2018). Organizational trust and employee performance in selected hotels in Edo state of Nigeria. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 10(4), 2034-2045.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, , 457-483.
- Özkara, Z. U., Aynur, T. A. Ş., & AYDINTAN, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 101-137.
- Özkoç, A. G. (2016). Job autonomy and work alienation: Organizational and occupational identification as a mediator. *European Journal of Business and Management*, 8(11), 61-73.

- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioural integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration*, 28(3), 259-269.
- Pandey, A., Schulz, E. R., & Camp, R. R. (2018). The impact of supervisory support for high-performance human resource practices on employee in-role, extra-role and counterproductive behaviors. *Journal of Managerial Issues*, , 97-121.
- Patrick, A. (1984). An experimental study of the effects of implementation of a management control system on rehabilitation counselor job satisfaction and alienation from work The Florida State University.
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 96, 401–411.
- Peltokorpi, V. (2004). Transactive memory directories in small work units. *Personnel Review*,
- Peluchette, J. V. E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43(2), 198-208.
- Petersitzke, M. (2009). Supervisor psychological contract management. *Supervisor psychological contract management* (pp. 131-142) Springer.

- Pignault, A., & Houssemand, C. (2021). What factors contribute to the meaning of work? A validation of Morin's Meaning of Work Questionnaire. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 34, 02.
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Post, C. (2012). Deep-level team composition and innovation: The mediating roles of psychological safety and cooperative learning. *Group & Organization Management*, 37(5), 555-588.
- Ramaswami, S. N., Agarwal, S., & Bhargava, M. (1993). Work alienation of marketing employees: Influence of task, supervisory, and organizational structure factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(3), 179-193.
- Reblin, M., & Uchino, B. N. (2008). Social and emotional support and its implication for health. *Current Opinion in Psychiatry*, 21(2), 201-205. doi:10.1097/YCO.0b013e3282f3ad89 [doi]
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203.

- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology*, 48(1), 49-71.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Rotter, J. B. 1967. A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality* 35(4): 651–665.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-1.
- Rozier C. K., Raymond M. J., Goldstein M. S., Hamilton B. L. (1998). “Gender and Physical Therapy Career Success Factors”. *Physical Therapy*, 78(7): 690 704.
- Russel, Cropanzano, Marie, S. Mitchell, “Social exchange theory: An interdisciplinary review”, *Journal of Management*, Vol:31, No:6, 2005, s.884.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore, Robert C. Liden, “Perceived Organizational support and leader member exchange: A social exchange perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol:40, No:1, 1997, s.83
- Sarfraz, H. (1997). Alienation: A theoretical overview. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 12(1-2), 45-60.
- Sargut, S. (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Imge Yayınevi, Ankara.

- Sarwar, A., Zakariya, R., Afshari, L., & Ishaq, E. (2022). But I've got my powers: Examining a moderated mediation model of punitive supervision, work alienation and well-being in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 303-311.
- Sayers, S. (2005). Why work? Marx and human nature. *Science & Society*, 69(4), 606-616.
- Sayü, P. (2014). The relationship between organizational justice and work alienation. Unpublished Master Dissertation, Marmara University, İstanbul.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person – and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 255-267.
- Schacht, R. 1970. *Alienation*. Garden City, NY: Doubleday
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach* Wiley New York.
- Sharieff, G. Q. (2021). Building organizational trust during a pandemic. *NEJM Catalyst Innovations in Care Delivery*, 2(1).
- Shantz, A., Alfes, K., Bailey, C. and Soane, E. (2015), “Drivers and Outcomes of Work Alienation: Reviving a Concept”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 24 No. 4, pp. 382–393.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2015). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153.

- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, , 783-791.
- Seeman, M. (1983). Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 171-184.
- Seeman, M. (1991). Alienation and anomie. *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, 1, 291-371.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. (4. baskı). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
- Shantz, A., Alfes, K., & Truss, C. (2014). Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2529-2550.
- Sharma, D. (2018). When fairness is not enough: Impact of corporate ethical values on organizational citizenship behaviors and worker alienation. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 57-68.
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 242–263.

- Singh, B., Shaffer, M. A., & Selvarajan, T. (2018). Antecedents of organizational and community embeddedness: The roles of support, psychological safety, and need to belong. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 339-354.
- Singh, N., Warrior, U., & Bharti, T. (2020). Emotional intelligence strategies to achieve subjective career success: Implications for learning and development in knowledge industry. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*,
- Sirin, E.F., Duman, S. and Karakus, S. (2011), "Work alienation in predicting job satisfaction among physical education teachers in Turkey", *World Applied Sciences Journal*, Vol. 12 No. 8, pp. 1207–1213.
- Siron, R.B., Muttar, A.K., Ahmad, Z.A. and Tarsipan, M.A.B. (2016a), "The Relationship Between LeaderMember Exchange and Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Alienation", *International Business Management*, Vol. 10 No. 17, pp. 3956–3963.
- Smith, A. (1937). *The wealth of nations [1776]* (Vol. 11937).
- Soyalin, M. (2021). Psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 279-290.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. 2019. Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>

- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. 2015. Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 134-144. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.007>
- Srutismara, P., Pati, S. P., & Rastogi, A. (2018). Work alienation: Role of organization & supervisor support in indian BPO sector. *Indian Journal of Industrial Relations*, 54(1), 106-119.
- Stănescu, D. F., & Romaşcanu, M. C. (2023). Work Alienation and Work Engagement. The Mediating Role of Perceived Social Support. *European Journal of Sustainable Development*, 12(4), 209-209.
- Starbuck, W. H. (2013). Organizational growth and development. *Handbook of Organizations (RLE: Organizations)*, 451-533.
- Stein, M., Wagner, E. L., Tierney, P., Newell, S., & Galliers, R. D. (2019). Datification and the pursuit of meaningfulness in work. *Journal of Management Studies*, 56(3), 685-717.
- Suárez- Mendoza, M. J., & Zoghbi- Manrique- de- Lara, P. (2007). The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the canary islands. *International Journal of Organizational Analysis*,
- Sujeong Choi, KiJu Cheong, Richard A. Feinberg “Moderating effects of Supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers”, *Managing Service Quality*, Vol: 22, No: 5, 2012, s. 507

- Sutin, A. R., Costa, P. T., Miech, R., & Eaton, W. W. (2009). Personality and career success: Concurrent and longitudinal relations. *European Journal of Personality*, 23(2), 71-84.
- Süreyya, E. C. E., & GÜLTEKİN, S. (2018). Yönetici Desteği Ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (66), 82-93.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific management*. Routledge
- TenHouten, W. (2016). Normlessness, anomie, and the emotions. In *Alienation and Affect* (pp. 91-108). Routledge.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thomas W. H. Ng and Kelly L. Sorensen, “Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis.”, *Group and Organization Management*, Vol: 33, No: 3, 2008, s. 243-268.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Tozkoparan, g., & tenteriz, y. (2019). Algılanan çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin iş performansına etkisi. *Kırklareli üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 8(1), 41-57.

- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551-565.
- Tummers, L.G. ve Den Dulk, L. (2013), “The effects of work alienation on organisational commitment, work effort and work-to-family enrichment”, *Journal of Nursing Management*, Wiley Online Library, Vol. 21 No. 6, pp. 850–859
- Turgut, T., & Kalafatoğlu, A. G. Y. (2016). İşe yabancılaşma ve örgütsel adalet. *ISGUC the Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 18(1), 23-46.
- Türk Dil Kurumu (2024). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> , Erişim tarihi:09.01.2024
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.
- Ulloa, B. C. R., & Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(7/8), 145-151.
- Ury, W. (1991). *Getting past no: Negotiating with difficult people*.
- Vanderstukken, A., & Caniëls, M. C. (2021). Predictors of work alienation: Differences between hierarchical levels. *Career Development International*,
- Van der Laan, L., Ormsby, G., Fergusson, L., & McIlveen, P. (2023). Is this work? Revisiting the definition of work in the 21st century. *Journal of Work-Applied Management*, 15(2), 252-272.

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, Z., Lu, H., & Wang, X. (2019). Psychological resilience and work alienation affect perceived overqualification and job crafting. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(2), 1-10.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577-595.
- Weng, Q.X. and Hu, B. (2009), "The structure of career growth and its impact on employees' turnover intention", *Industrial Engineering and Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 14-21.
- Weber, M. (1930). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London: George Allen and Unwin.
- Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C. and Liu, R. (2010), "The relationship between career growth and organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77 No. 3, pp. 391-400
- Wharton, A. S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*, , 147-165.

- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. and Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wiese, B. S., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2002). Subjective career success and emotional well-being: Longitudinal predictive power of selection, optimization, and compensation. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 321-335.
- Wortman, C. B. 1984. Social support and the cancer patient: Conceptual and methodologic issues. *Cancer* 53(10):2339-60
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, T.A., Bonett, D.G. and Sweeney, D.A. (1993), "Mental health and work performance: results of a longitudinal field study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66 No. 4, pp. 277-284
- Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2003). The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*, , 311-328.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Quey, R. L. (1968). Toward a definition of work. *The Personnel and Guidance Journal*, 47(3), 223-227.

- Vittal, R. S., Mishra, S. K., & Varma, A. (2023). Direct and indirect effects of beneficiary contact and supervisor support on service performance: Does perceived external prestige matter?. *British Journal of Management*, 34(2), 648-663.
- Yawer, T., Soomro, R. H., & Rashid, S. (2019). The mediating role of organizational cynicism in causing work alienation in higher educational institutions. *Journal of Business Strategies*, 13(1), 89-108.
- Yıldız, K., Akgün, N., & Yıldız, S. (2013). İşe yabancılaşma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6)
- Yılmaz, C., & Kabadayı, E. T. (2002). Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 5(17), 99-106.
- Yoon, J., & Thye, S. (2000). Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 295-316.
- Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A., & Işık, M. (2016). Yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. In 2nd International Congress on Economics and Business (pp. 976-983).
- Zacher, H. 2014. Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core selfevaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 8
- Zakowski, S. Sandra G., Casey Haris, Nancy Krueger, Kimberly K. Laubmeier. (2003) "Social Barrier to Emotional Expression and Their Relations to Distress in Male and Female Cancer Patients", *British Journal of Health Psychology*, 8, 271-284

- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436
- Zhou, W., Sun, J., Guan, Y., Li, Y. ve Pan, J. (2012). Criteria of career success among Chinese employees: developing a multidimensional scale with qualitative and quantitative approaches. *Journal of Career Assessment*, 21(2): 265-277.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Mehmet Hakan DURUKAN'ın Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı'nda yürüttüğü tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu form bilimsel bir araştırmaya veri sağlamak üzere oluşturulmuştur. Elde edilen veriler kişisel bilgilerinizi içermeden yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anketin tahmini süresi 10 dakika olacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Mehmet Hakan DURUKAN – Prof. Dr. Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi

Cinsiyetiniz: E () K ()

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Eğitim Durumunuz: Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ()

Yaşınız: 0-18 () 18-25 () 25-30 () 30-40 () 40-50 () 50+ ()

Toplam Çalışma Süreniz (Yıl Bazında): 0-1 () 1-5 () 5-10 () 10-15 () 15-20 () 20+ ()

Bulduğunuz Sektör: Kamu () Özel ()

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin size ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimle ilgili kararları üstlerime danışmadan alamam.					
2. İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.					
3. İşyerinde yaptığım işler çoğunlukla başkaları tarafından belirlenir.					
4. İşimi yaparken kendi beklentilerimi gerçekleştiriyorum.					
5. Yaptığım işin denetimini kendim yapma olanağından yoksunum.					
6. Birlikte çalışacağım kişileri seçme olanağından yoksunum.					
7. Bu kurumun başarısına benim işimin katkısını göremiyorum.					
8. Yaptığım işin amacını tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor.					
9. İşimin, kurumun genel işleyişindeki rolünü göremiyorum.					
10. İşimin, diğerlerinin işleri ile nasıl bir uyum içerisinde olduğunu anlayamıyorum.					
11. Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.					
12. İşimin en tatmin edici özelliği maaşım.					
13. İşim bana kişisel bir tatmin hissi vermiyor.					
14. Yaptığım işte gerçek yetenek ve becerilerimi kullanma imkanım çok az.					
15. Yaptığım iş bana ceza çekişmişim hissini veriyor.					
16. Yaptığım iş rutin ve sıkıcı, yaratıcılık için çok az imkan tanıyor.					
17. İşim gayret göstermemi gerektiren bir iş değil.					

<p>Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin size ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz.</p>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimi iletir.					
2.Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.					
3.Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar.					
4.Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.					
5.Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.					
6.Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.					
7.Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.					

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin size ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Amirlerim iyi iş çıkardığımı söylerler					
2.Çalıştığım kurumda işini iyi yapan biri olarak tanınmaktayım					
3.Çalıştığım kuruma katkılar yapan birisi olarak tanınmaktayım.					
4.Yaptığım işin anlamlı bir iş olduğunu düşünüyorum.					
5.Yaptığım işin farklılık yarattığına inanıyorum.					
6.Yaptığım işin topluma katkı sağladığımı düşünüyorum.					
7.Verdiğim kararlar çalıştığım kurumu etkilemektedir.					
8.Çalıştığım kurumlar önemli konularda benim görüşlerimi dikkate almaktadır.					
9.Diğer insanlar önemli kararlar verirken benim tavsiyelerimi hesaba katmaktadırlar.					
10.Ortaya koyduğum işin kalitesinden gurur duyuyorum.					
11.İşimdeki en yüksek kalite standartlarımı karşılıyorum.					
12.İşimi en yüksek standartlarda yapan biri olarak bilinmekteyim.					
13.Yaptığım iş kişisel ihtiyaçlarımı ve tercihlerimi karşılamaktadır.					
14.Kariyerimi kendi kontrolümdeymiş gibi düşünüyorum.					
15.Kendi kariyer yolunu kendim seçtim.					
16.Arkadaşlarıma ve aileme istediğim kadar vakit ayırabilmekteyim.					
17.İşin dışında tatmin edici bir hayata sahip olduğumu düşünüyorum.					
18.Hem iş dışındaki sosyal faaliyetlerimi sürdürüyorum hem de iyi bir çalışanım.					
19.Daha iyi performans gösterebilmek için becerilerimi geliştirmekteyim.					
20.Alanımdaki güncel değişiklikleri takip etmekteyim.					
21.Becerilerimi geliştirerek kendimi sürekli daha iyi seviyelere taşıyorum.					
22.Kişisel olarak kariyerim tatmin edici.					
23.Kariyerim beni heyecanlandırıyor.					
24.Kariyerimi oldukça ilgi çekici buluyorum.					

Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak her ifadenin size ne ölçüde uyduğunu işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş birimimde işimle ilgili gerçek duygularımı ifade edebilirim.					
2. İş birimimde çalışanların gerçek duygularını açıkça ortaya koyması memnuniyetle karşılanır.					
3. İş birimimde düşüncelerimi özgürce ifade edebilirim.					
4. İş birimimde gerçek düşüncelerimi ifade etmenin bana zarar vereceğinden endişe duymuyorum.					
5. İş birimimdeki diğer çalışanlardan farklı fikirlere sahip olsam bile hiç kimse beni ayıplamaz.					