

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**ALGILANAN KURUMSAL DESTEK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ,  
ÖZ-YETERLİLİK ve KARIYER TATMİNİ İLİŞKİSİ**

**Hazırlayan  
Nurdanur TAVLAN SOYDAN**

**Danışman  
Doç. Dr. İbrahim AKSEL**

**Ağustos 2021  
DENİZLİ**

**ALGILANAN KURUMSAL DESTEK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ,  
ÖZ-YETERLİLİK ve KARIYER TATMİNİ İLİŞKİSİ**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Genel İşletme Programı**

---

**Nurdanur TAVLAN SOYDAN**

**Doç. Dr. İbrahim AKSEL**

**Ağustos 2021  
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza

Nurdanur Tavlan Soydan

## ÖNSÖZ

Doktora öğretimimin başlangıcından bu yana desteğini, fikirlerini esirgemeyen ve yürüdüğüm bu yolda rehberliğiyle zorlukları kolaylaştıran kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. İbrahim AKSEL'e, çalışmamızın uygulama aşamasında hazinesindeki kıymetli bilgilerini paylaşan, öğretmekte ve her soruyu sabır ve anlayışla yanıtlamakta cömertliğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Serkan DOLMA'ya, önemli katkılarıyla çalışmamızı zenginleştiren saygıdeğer hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Türkmen Taşer AKBAŞ'a, tez jürimizde değerli fikirlerini paylaşan hocalarım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇAKIR ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AKYOL'a, doktora ders dönemimizde ufukumuzu açan değerli hocalarımız Sayın Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU, Sayın Prof. Dr. Sabahat BAYRAK GÖK ve Sayın Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e ve emeği geçen tüm hocalarımıza minnetle teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamızın veri toplama sürecinde gönüllü desteğinden dolayı değerli Hakan OKAY'a, fikir alışverişinde bulunduğumuz doktora arkadaşlarım Suna KÖSE, Zafer DURAN ve İbrahim BUDAK'a teşekkür ederim.

Eğitim-öğretim hayatım boyunca her zaman yanımda olan aileme, eşime ve hayatımıza girerek bizi mutlu eden biricik yeğenim Sim'e en derin sevgilerimle.

## ÖZET

### ALGILANAN KURUMSAL DESTEK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, ÖZ-YETERLİLİK ve KARIYER TATMİNİ İLİŞKİSİ

Tavlan Soydan, Nurdanur  
Doktora Tezi  
İşletme ABD  
Genel İşletme Programı  
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. İbrahim Aksel

Ağustos 2021, VIII+113 sayfa

Bu çalışmada çalışanlarda algılanan kurumsal destek ve lider-üye etkileşiminin kariyer tatminine olan doğrudan ve dolaylı (öz-yeterlilik üzerinden) etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın modeli sosyal değişim teorisi ve sosyal bilişsel kariyer teorisinden faydalanılarak oluşturulmuştur. Bu bağlamda algılanan kurumsal destek ve lider üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde hem doğrudan hem de öz-yeterlilik üzerinden dolaylı istatistiksel etkisi test edilmiştir. Algılanan kurumsal desteği ölçmek amacıyla Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa (1986) tarafından geliştirilmiş ölçeğin sekiz ifadeli kısa versiyon için Dolma ve Dolma (2018) tarafından hazırlanan online/web tabanlı ve kâğıt-kalem ile uygulamaları bakımından ölçüm eşdeğerliliği/ölçüm değişmezliğinin test edildiği çalışmadan faydalanılmıştır. Lider-üye etkileşimini (LMX) ölçmek amacıyla Scandura ve Graen'in (1984), öz-yeterliliği ölçmek amacıyla Schwarzer ve Jerusalem'in (1995) ve kariyer tatminini ölçmek amacıyla Greenhaus, Parasuraman ve Wormley'nin (1990) çalışmalarından faydalanılmıştır. Araştırmanın verileri çevrim içi anket yoluyla İstanbul'da faaliyet gösteren bir eğitim ve danışmanlık firmasından eğitim almış 28 işletmenin çalışanlarına ulaşılarak toplanmıştır. Anketi cevaplayan katılımcı sayısı 524'tür. Andrew Hayes'in Proses makro eklentisinden faydalanılarak yapılan analiz sonuçlarına göre algılanan kurumsal destek ve lider üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde doğrudan ve öz-yeterlilik üzerinden dolaylı istatistiksel etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın bulguları çalışmanın tüm hipotezlerini destekler niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Kurumsal Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Öz-yeterlilik, Kariyer Tatmini

## ABSTRACT

### RELATION OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, LEADER-MEMBER EXCHANGE, SELF EFFICACY AND CAREER SATISFACTION

Tavlan Soydan, Nurdanur

PhD. Thesis

Business Administration Department

PhD. in Business Administration

Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr. İbrahim Aksel

August 2021, VIII+113 Pages

**In this study, the direct effect of perceived organizational support and leader-member exchange on career satisfaction and the indirect effect through self-efficacy has been investigated. The model of the research was set by utilizing social exchange theory and social cognitive career theory. In this context, both direct effects of perceived organizational support and leader-member exchange and also indirect statistical effect on self-efficacy have been tested. In order to measure perceived organizational support, the studies of Dolma and Dolma (2018) were utilized which was tested the measurement equivalence/measurement invariance in terms of online/web-based and paper-pencil applications for the for the short version of eight-statement scale which developed by Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa (1986). Studies of Scandura and Graen (1984) were utilized to measure leader-member exchange (LMX), studies of Schwarzer and Jerusalem (1995) to measure self-efficacy, and studies of Greenhaus, Parasuraman, and Wormley (1990) to measure career satisfaction. The data of the research were collected by reaching the employees of 28 companies through an online survey who has recieved training from a training and consultancy firm operating in Istanbul. The number of participants who answered the questionnaire is 524. According to the results of the analysis made by using Andrew Hayes's PROCESS-macro plugin, it has been seen that the perceived organizational support and leader member exchange have a direct statistical effect on career satisfaction and through self-efficacy there is an indirect statistical effect on career satisfaction. Accordingly, the findings of the study support all the hypotheses of the study.**

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, Career Satisfaction.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	vii
EKLER DİZİNİ .....	viii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Algılanan Kurumsal Destek Kavramı .....	4
1.1.1. Algılanan Kurumsal Desteğin Tanımı ve Önemi .....	4
1.1.2. Algılanan Kurumsal Desteğin Öncülleri .....	7
1.1.3. Algılanan Kurumsal Desteğin Sonuçları .....	7
1.1.4. Algılanan Kurumsal Desteğin Temel Aldığı Teoriler .....	10
1.2. Lider-Üye Etkileşimi .....	13
1.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı ve Önemi .....	14
1.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Öncülleri .....	15
1.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Sonuçları .....	17
1.2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Temel Aldığı Teoriler .....	18
1.3. Öz-Yeterlilik .....	20
1.3.1. Öz-Yeterlilik Kavramı ve Önemi .....	20
1.3.2. Öz-Yeterliliğin Öncülleri .....	22
1.3.3. Öz Yeterliliğin Sonuçları .....	24
1.3.4. Sosyal Bilişsel Teori Açısından Öz-yeterlilik .....	26
1.4. Kariyer Tatmini .....	29
1.4.1. Kariyer Tatmini ve Önemi .....	29
1.4.2. Kariyer Tatmini Öncülleri .....	31
1.4.3. Kariyer Tatmini Sonuçları .....	35
1.4.4. Kariyer Tatmininin Temel Aldığı Teoriler .....	36

### İKİNCİ BÖLÜM METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	40
2.2. Araştırmanın Kısıtları .....	41
2.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi .....	41
2.3.1. Algılanan Kurumsal Destek ve Öz-Yeterlilik İlişkisi .....	41
2.3.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Öz-Yeterlilik İlişkisi .....	45
2.3.3. Algılanan Kurumsal Destek ve Kariyer Tatmini İlişkisi .....	46
2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Tatmini İlişkisi .....	49
2.3.5. Öz-Yeterlilik ve Kariyer Tatmini İlişkisi ve Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü ..	51
2.4. Araştırmanın Modeli .....	54
2.5. Verilerin Toplanması ve Ölçüm Araçları .....	55
2.5.1. Algılanan Kurumsal Destek Ölçeği .....	56
2.5.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği .....	56
2.5.3. Öz-Yeterlilik Ölçeği .....	56

2.5.4. Kariyer Tatmini Ölçeği.....	56
2.6. Verilerin Analizi.....	57

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **BULGULAR ve YORUMLAR**

3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	58
3.2. Betimsel İstatistikler.....	61
3.2.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel İstatistikler.....	61
3.2.2. Ölçüm Araçlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	63
3.3. Korelasyon Analizi.....	70
3.4. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	71
SONUÇ.....	75
KAYNAKLAR.....	80
EKLER.....	102



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Lider Üye Etkileşimi Modeli Geliştirme Süreç Modeli.....	15
Şekil 2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişim Aşamaları.....	19
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	54

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Öz-Yeterlilik ile Algılanan Kurumsal Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Değişkenleri İlişkisinde Geçmiş Çalışmalarda Faydalanılan Teoriler.....	28
Tablo 2. Araştırmanın Öncülleri ve Kariyer Tatmini İlişkisinde Geçmiş Çalışmalarda Faydalanılan Teoriler .....	38
Tablo 3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Kağıt-Kalem ile Yapılan Ankete İlişkin Veri Seti).....	59
Tablo 4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Çevrim içi Anket Veri Seti) .....	60
Tablo 5. Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler (Kağıt-Kalem ile Yapılan Ankete İlişkin Veri Seti) .....	61
Tablo 6. Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler (Çevrim içi Anket Veri Seti) .....	62
Tablo 7. Algılanan Kurumsal Desteğe İlişkin Betimsel İstatistikler.....	63
Tablo 8. Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	64
Tablo 9. Öz-Yeterliliğe İlişkin Betimsel İstatistikler .....	65
Tablo 10. Kariyer Tatminine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	66
Tablo 11. Algılanan Kurumsal Desteğe İlişkin Betimsel İstatistikler.....	67
Tablo 12. Lider-Üye Etkileşimi Betimsel İstatistikler .....	68
Tablo 13. Öz-Yeterliliğe İlişkin Betimsel İstatistikler .....	69
Tablo 14. Kariyer Tatminine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	70
Tablo 15. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 16. Algılanan Kurumsal Destek, Lider-Üye Etkileşiminin Bağımsız Değişken Öz-Yeterliliğin Bağımlı Değişken Olduğu Çoklu Regresyon Analizi.....	71
Tablo 17. Algılanan Kurumsal Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Öz-Yeterliliğin Bağımsız Değişken Kariyer Tatmininin Bağımlı Değişken Olduğu Çoklu Regresyon Analizi .....	71
Tablo 18. Process ile Dolaylı Etki Analizi.....	72

**EKLER DİZİNİ**

Ek- 1 Anket Formu .....	103
Ek- 2 Etik Kurul Onayı .....	110
Ek- 3 Ölçüm Araçları Kullanımına İlişkin İzin E-Posta Bilgisi .....	111
Ek- 4 Process Dolaylı Etki Analiz Çıktıları .....	112

## GİRİŞ

İşletmelerin faaliyetlerinde temel amaçları kâr elde etmek ve topluma hizmet iken çalışanlarına uygun çalışma ortamı sağlamak, uzun dönemli büyüme, müşterilere nitelikli mal ve hizmet sunmak, gelecekte var olmak gibi özel amaçları da yer almaktadır. Özel amaçlarından biri olan çalışanlarına uygun çalışma ortamı sağlamanın çalışan açısından değerlendirildiğinde hem işine hem de kariyerine yönelik tatmin sağlaması için önemli olduğu düşünülmektedir.

İşletmeler ve yöneticiler bünyesinde işe yönelik yeterliliği yüksek, zorluklarla mücadele etme kapasitesi olan ve çabalayan çalışanların bulunmasını tercih etmektedir. Bunun sağlanabilmesi için işletmelerin ve yöneticilerin de çalışanlara yönelik destekler sağlaması, onlarla etkileşimde bulunması gerekmektedir. Çünkü kurumu tarafından desteklendiğini, başarılı olduğunda fark edildiğini düşünen, yöneticisiyle kaliteli etkileşiminde bulunan çalışan zorluklarla karşılaştığında yalnız olmadığını düşünerek, cesaret ve çaba gösterecek ve bu çaba karşılığında ödüllendirileceğine yönelik inanç geliştirecektir. Böylece karşılık olarak kuruma karşı aidiyet hissi oluşacak ve kuruma fayda sağlamak isteyecektir.

Çalışanların kurumu tarafından refahlarının önemsendiği, kuruma sağladıkları katkıların değerinin bilindiği ve takdir edildiği yönündeki algıları ve inançları (Eisenberger vd. 1986: 500) olarak ifade edilen algılanan kurumsal destek kavramının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kurumda kalma isteği, öz-yeterlilik, olumlu ruh hali gibi sonuçları (Kurtosis, Ford, Buffardi vd., 2015: 1) dolayısıyla işletmelerin önem vermesi gereken kavramlar arasında olduğu düşünülmektedir.

Çalışma ortamında liderin grubun her üyesi ile benzersiz ilişkiler kurması olarak ifade edilen lider-üye etkileşimi samimi, güvene dayalı ilişkiler ile çalışanların lider adına daha fazla çabalamasını ve daha etkili olmasını (Sparrow ve Liden, 522) aynı zamanda iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, güçlendirme, rol çatışması ve rol belirsizliğinin azaltılması gibi sonuçlar (Dulebohn, Bommer, Liden vd., 2012: 1717) elde edilmesini sağlamaktadır.

Bireyin karşı karşıya kaldığı zorluklarla başa çıkabilmek amacıyla yapabileceklerine, sahip olduğu yeteneklerine olan inancı olarak ifade edilen öz-yeterlilik

ise (Bandura, 1982: 122) motivasyonu yüksek ve yetkin iş gücüne sahip olmak isteyen işletmeler için çalışanların kariyer tatminini etkileyen faktörler arasında öne çıkmaktadır (Ballout, 2009: 665).

Kariyer tatmini bireyin kariyer ilerlemeleri ve başarılarının kendi hedefleri, değerleri ve tercihleriyle ne derecede örtüştüğüne yönelik öznel değerlendirmeleridir (Seibert, Kraimer, 2001: 2). Çalışma hayatı bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümünü kaplamaktadır. Bu nedenle bireyin gerek işinden gerekse kariyerinden tatmin olması sosyal ya da aile yaşamından da tatmin olmasını sağlayabilir. Kariyer tatmini sadece birey açısından değil aynı zamanda kurumlar açısından da önemli bir kavramdır. Çalışma hayatı değiştikçe kariyer kavramı da farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Geleneksel kariyer yaklaşımında bireyin tek ya da en fazla iki kurumda dikey şekilde ilerlemesi (Sullivan, 1999: 457) anlayışı yerini yeni kariyer yaklaşımlarına bırakarak (Lichtenstein, Mendenhall, 2002: 5) örneğin sınırsız kariyer yaklaşımında olduğu gibi kurum değiştirilerek sürdürülen bir kariyer anlayışına (Arthur, 1994: 297) ilerlemiştir. Kariyer tatminsizliğinde çalışanın pasif davranması yerine işten ayrılmak gibi radikal tepkileri kurumlar açısından da yıkıcı olabilmektedir (Wang, Chen, Lu, 2020: 338). İşten ayrılmaya yönelik bu tutum hem işletmelerin verimliliklerinin azalmasına neden olduğu hem de çalışanda yaratacağı yeni iş arama stresi sebebiyle iki yönlü istenmeyen bir durum oluşturabilmektedir (Akbaş ve Çetin, 2015: 82). Dolayısıyla bireyin kariyerine yönelik tatmininde öncüllerin belirlenmesinin mesleki bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin azalması (Spurk, Hirschi, Dries, 2018: 46) gibi kariyer tatmini sonuçları da göz önünde bulundurulduğunda kurumlar için önem arz ettiği düşünülmektedir.

Yapılan literatür araştırması çerçevesinde *öz-yeterlilik* ile *algılanan kurumsal destek* (Hashemi, Nadi, Rezvanfar, 2012; Bogler ve Nir, 2012; Liu, Hu, Wang, 2013; Caesens ve Stinglhamber, 2014; Bitmiş, 2015; Özkoç ve Bektaş, 2016; Wang, Liu, Zou 2017; Nikhil ve Arthi, 2018; İslam ve Ahmed, 2018; Naktiyok ve Kızıllı, 2018; Priyatama, Zainudin, Handoyo; 2018; Düzgün ve Yeşiltaş, 2019; Zhou, Guan, Sun, 2021; Tripathi ve Singh, 2020; Ahmer, Aamir, Ali, 2020) ve *lider-üye etkileşiminin* (Biao ve Shuping, 2014; Atitumpong ve Badir, 2017; Liao vd., 2017; Khorakian ve Sharifirad, 2019) ilişkilendirildiği ve *kariyer tatmini* ile *algılanan kurumsal destek* (Chen, 2009; Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009; Chen, 2010; Karatepe, 2012; Cao, Hirschi, Deller, 2014; Kırkbeşoğlu ve Özder, 2015; Bhatti, Juhari, Piaralal vd., 2017; Joo ve Lee, 2017; Jung ve

Takeuchi, 2018; Bhaskar ve Mishra, 2019; Türe ve Akkoç, 2019; Chang ve Busser, 2020), *lider-üye etkileşimi* (Wayne, Liden, Kraimer, 1999; Byrne, Dik, Chiaburu, 2008; Han, 2010; Joo ve Ready, 2012; Avcı ve Turunç, 2012; Gün, 2018; Peng, Gao, Zhao, 2019; Pelenk, 2020) ve *öz-yeterlilik* (Ballout, 2009; Ngo ve Hui, 2017; Yalalova ve Zhang, 2017; Yalalova, Zhang, Durani, 2017) ile ilişkilendirildiği çeşitli çalışmalara rastlanmıştır fakat ulusal literatürde yapılan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada algılanan kurumsal destek ve lider-üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerine direkt ve öz-yeterlilik üzerinden dolaylı etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilecek verilerle geliştirilen model test edilecektir. Literatürde birkaç istisna dışında bu ilişkiye yönelik incelemelerin oldukça kısıtlı olması konunun ele alınmasında önemli bir etken olmuştur.

Çalışma kavramsal çerçeve, metodoloji, bulgular ve yorumlar olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yapılan literatür taraması sonucunda algılanan kurumsal destek, lider üye etkileşimi, öz-yeterlilik ve kariyer tatmini kavramlarına ilişkin yapılan tanımlar, kavramların önemi, öncüller, sonuçlar ve kavramların temellendirildiği teorilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve kısıtları, hipotezlerin geliştirilmesi aşamasında değişkenlerin birbirleriyle ilişkilendirilmesinde teorik arka plan aktarılmış ve ardından araştırmanın modeli verilmiştir. Verilerin toplanması ve ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler aktarıldıktan sonra verilerin analizine ilişkin açıklama yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde analiz sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Kâğıt-kalem anket uygulaması ile elde edilen veri seti ölçüm geçerliliği için keşfedici faktör analizi, çevrim içi anket yoluyla elde edilen veri seti ölçüm geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm verilerinin güvenilirlik analizleri ile betimsel istatistikler açıklandıktan sonra çevrim içi anket verilerine ilişkin korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve process makro aracılığıyla yapılan direkt ve dolaylı etki sonuçlarına yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİTERATÜR TARAMASI

Literatür taraması bölümünde araştırmada kullanılan algılanan kurumsal destek, lider-üye etkileşimi, öz-yeterlilik ve kariyer tatmini değişkenlerinin tanımları, önemi, kavramların öncülleri, sonuçları ve temel aldığı teoriler açıklanmıştır.

#### 1.1. Algılanan Kurumsal Destek Kavramı

Çalışmanın bu kısmında, algılanan kurumsal destek kavramına ve önemine değinilerek kavramın öncülleri ile sonuçlarına ve kavramın temel aldığı teorilere yer verilecektir.

##### 1.1.1. Algılanan Kurumsal Desteğin Tanımı ve Önemi

Kurumun, çalışanın refahını, mutluluğunu ve iyiliğini önemsemesi, işi için harcadığı çabayı takdir etmesi örgütsel ya da kurumsal destek olarak ifade edilmektedir. Algılanan kurumsal destek ise çalışanın kurum desteğine yönelik algısıdır. Daha geniş bir ifadeyle çalışanların kurumu tarafından refahlarının önemsendiği, kuruma sağladıkları katkıların değerinin bilindiği ve takdir edildiği yönündeki algıları, inançlarıdır (Eisenberger vd., 1986: 500).

Kurumu tarafından desteklendiği algısına sahip olan çalışanlar, iş veya özel yaşamlarında karşılaştıkları sorunlarda kurumunun yardım edeceğine yönelik inanış içindedir. Dolayısıyla çalışanda kurumunun onu önemsendiğine, saygı duyduğuna yönelik algılar oluşur böylece çalışanlar arasında iş birliği, çaba ve performans artışı gerçekleşir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Çalışanda kurumsal destek aldığına yönelik algının yüksek olması, beraberinde göstereceği çabanın artmasını sağlayacaktır. Böylece hem çalışan hem de kurum açısından iki yönlü bir kazanç söz konusu olacaktır. Fortune'nun "çalışılabilecek ilk 100 şirket" sıralamasında ilk 10'da yer alan bir firmada çalışan ve lösemi teşhisi konulan kişinin tedavi masraflarının kurumun, CEO'nun ve çalışma arkadaşlarının karşılaması, tedavi süresi boyunca destek vermeleri ve sürekli iletişim halinde olmaları, buna örnek olarak verilebilir. Çalışanların her durumda yanında olan bu kurumun tercih edilmesinde, kurum tarafından çalışanlara verilen değer olumlu karşılık bulmasının da bir katkısı olduğu düşünülebilir (Robbins, Judge, 2018: 50).

Çalışanlar çabalarının değerinin bilinmesi, terfi fırsatları, iş güvenliğinin sağlanması gibi davranışları, kurum tarafından gerçekleştirilen iyi davranışlar olarak

değerlendirmektedir (Eisenberger, Cummings, Armeli vd. 1997: 812). Bu davranışlar her zaman algılanan kurumsal desteğin artışıını sağlayamamaktadır. Çünkü çalışanlar kurumdan elde edilen faydaların tamamının kendi iyilikleri ve refahlarıyla ilişkili olmadığını düşünebilmektedir. Örneğin hükümet düzenlemeleri, kamuoyu baskısı gibi sebeplerle ücretler ve sosyal haklar açısından destek sağlandığında ve çalışan bunun gönüllü olmayan bir destek olduğu inancına sahip olduğunda, kurumsal destek algısı yükselmeyecektir. Bununla beraber kurumlar olumsuz davranışlarında isteğe bağlı olmadıklarını da vurgulamalı bu durumlarla ilgili çalışanları bilgilendirmelidir. Aksi durumda çalışanlar kendilerinden faydalandığını düşünerek kurumsal destek algılarını düşürebilecektir. Örneğin kurumun mali kısıtlamalar nedeniyle çalışan ücretlerine zam yapamaması çalışan tarafından zorunluluktan dolayı değil de kurum çıkarı için yapılmadığı yönünde algılanabilecektir. Bu ise kurumsal destek algısının düşmesine neden olabilecek bir unsurdur (Eisenberger, Malone ve Presson, 2016: 5-8).

Çalışanın ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi algılanan kurumsal desteğin itici güçleridir ve çalışanın yüksek performansa ulaşılmasını sağlamaktadır. Kurum bu ödüllendirmeyi ve takdir etme biçimini adil şekilde gerçekleştirdiğinde, çalışan da ödül beklentisi içinde olacaktır. Böylece katkılarına değer verildiği düşüncesi çalışanların yalnızca yüksek düzeyde performans gösterme isteğini arttırmakla kalmayıp aynı zamanda kurumsal destek algılarını da geliştirecektir (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999: 1038).

Çalışanların bireysel ihtiyaçları doğrultusunda verilen destek, kuruma ilişkin olumlu algıların ortaya çıkmasında önemli bir güce sahiptir. Bununla birlikte kurumlar tüm çalışanlara değil de seçici davranarak, belirli çalışanlara kişiselleştirilmiş faydalar sunduklarında diğer çalışanların dışlanmış hissetmelerine ve olumsuz duygular beslemelerine neden olmaktadır. Bu nedenle firmalar seçici davranmamalı çalışanların önemli kısmı için kişiselleştirilmiş katkı sağlamalıdır (Eisenberger vd., 2016: 12).

Yüksek düzeyde algılanan kurumsal destek çalışanın onay, saygı ve sosyal kimlik ihtiyaçlarını karşılamakta ve kurum için gösterdiği üstün performans ve ekstra iyi davranışların kurum tarafından tanınacağı ve ödüllendirileceği beklentisine sahip olmaktadır (Eisenberger vd. 1997: 812).



Eisenberger vd., (2016: 18) algılanan kurumsal desteği arttıracak ve çalışanlarda kurum tarafından katkılarına değer verildiği ve refahlarının önemsedğini algılamaya teşvik edecek sekiz öneride bulunmuştur. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Sadece yapılması gereken şeyleri yapmakla yetinmeyerek gönüllü ve istekli bir şekilde destekleyici faaliyetlerde bulunmak,
- Tüm yönetim uygulamalarının oluşturulması, izlenmesi ve uygulanması aşamalarında adil ve eşitlikçi olmak,
- Hedefleri ulaşılabilir olacak şekilde belirlemek ve ödüllendirmede orantılı olmak,
- Çalışanların ihtiyaç duyduğu destek türünü öğrenerek onlara kişiselleştirilmiş faydalar sunmak,
- Çalışanlarda algılanan kurumsal desteğin yükseltilmesi için yönetici teşvikinin önemi, dolayısıyla yöneticilerin de desteklenmesi gerektiğini göz önünde bulundurmak,
- Destekleyici olmaları için astların eğitimine önem vermek,
- Kurumda sosyal ağları güçlendirmeyi teşvik etmek,
- Kurumsal desteğe çalışanı istihdam etmeden önce başlamak.

Algılanan kurumsal destek kavramı, kurumlar açısından önem arz eden bir kavramdır, çünkü karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) gereği kurumun kazanımları ortaya çıkarmaktadır. Yüksek kurumsal destek algısı ile çalışanlar kuruma bunun olumlu karşılığını vereceklerdir. Algılanan kurumsal destek ile çalışanların övgü ve onaylanma ihtiyacının tatmin edilmesi, beraberinde duygusal bağlanmayı da getirmektedir. Duygusal bağlanma ile birey kurumun kazanç ve kayıplarını kendisininmiş gibi yorumlayacak ve kurum için daha fazla katkıda bulunacaktır (Eisenberger vd., 1986: 506). Çalışanın ekstra rol davranışı sergilemesini (Chen, Eisenberger, Johnson vd., 2009; Neves ve Eisenberger, 2012; Shoss, Eisenberger, Restubog, vd., 2013) de sağlayan yüksek algılanan kurumsal destek iş tatmini, kariyer tatmini ve iş performansında da artışı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1997; Riggle, Edmondson, Hansen, 2009; Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2004; Stamper ve Johlke, 2003; Baranik, Roling ve Eby, 2010; Chang ve Busser, 2020).

Algılanan kurumsal destek ile devamsızlık, vardiyaların başında ya da molalardan sonra işe geç kalma gibi davranışlar arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan kurumsal destek yükseldikçe devamsızlıklar ve işe geç kalmalar azalmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel vd., 2001). Ayrıca kurumsal

destek algısının yüksek olması işten ayrılma ve çalışan devir hızının da düşmesini sağlamaktadır (Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Eisenberger, Stinglhamber ve Vandenberghe, 2002).

### **1.1.2. Algılanan Kurumsal Desteğin Öncülleri**

Algılanan kurumsal desteğin öncüllerine yönelik literatür taraması sonucunda farklı araştırmacıların çalışmalarına göre öncüller; adalet, yönetici desteği, ödüller, çalışma koşulları (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699), lider-üye etkileşimi, örgütsel adalet, insan kaynakları uygulamaları (Khurram, 2009: 10), güven, bilgiyi elde etme, öğrenme ve gelişme fırsatı (Ghani ve Hussin, 2009: 123), ilham verici ve destekleyici liderlik, insan kaynakları uygulamaları, algılanan kurumsal politikadır (Kurtosis vd., 2015: 1).

Ahmed ve Nawaz'ın (2015: 872) algılanan kurumsal desteğin öncülleriyle ilişkisini araştırdığı meta analizi çalışmalarında ise dağıtım adaleti, prosedür adaleti, yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteğinin algılanan kurumsal destek ile güçlü, karar verme sürecine katılım, yükselme fırsatı ve rol çatışmasının orta düzeyde, özerklik, görev çeşitliliği, algılanan iş yükü, rol belirsizliği ve iş güvenliğinin ise zayıf düzeyde ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

### **1.1.3. Algılanan Kurumsal Desteğin Sonuçları**

Algılanan kurumsal desteğin sonuçlarına ilişkin yapılan literatür taramasında farklı araştırmacıların meta analizi çalışmalarının sonuçlarına göre hem çalışan hem de kuruma yönelik çeşitli sonuçlar ortaya çıktığı görülmüştür.

Rhoades vd. (2002: 709) çalışmalarında algılanan kurumsal destek ile duygusal bağlılık, iş tatmini, iş yerinde olumlu ruh hali, kurumda kalma isteği ve işten ayrılma niyeti ile yüksek düzeyde; işe dahil olma, devamsızlık ve geç kalma ile orta düzeyde; performans türleri, devir hızı, devam bağlılığı ile düşük düzeyde ilişki çıkmıştır.

Riggle vd.'nin (2009: 1029) çalışmalarında algılanan kurumsal desteğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile yüksek düzeyde pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile orta düzeyde negatif yönlü ve görev performansı ve bağlamsal performans ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Ahmad vd. (2015: 872) algılanan kurumsal desteğin çalışan katılımı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile yüksek düzeyde, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık ile orta düzeyde bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Kurtosis vd., (2015: 1) algılanan kurumsal desteğe ilişkin sonuçları kuruma ve işe yönelik olumlu yönelim, öznel iyi oluş ve davranışsal sonuçlar olmak üzere üç kategoride incelemiştir. Kuruma ve işe yönelik olumlu yönelim kategorisinde sosyal ve ekonomik değişim, örgütsel güven, normatif bağlılık, duygusal bağlılık, performans-ödül beklentisi yer alırken öznel iyi oluş kategorisinde iş tatmini, öz-yeterlilik, kurum temelli öz-saygı, iş-aile dengesi, iş stresi, tükenmişlik, iş-aile çatışması yer almaktadır. Son olarak davranışsal sonuçlar kategorisinde ise örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, işe geç kalma bulunmaktadır. Yüksek ilişkili çıkan algılanan kurumsal destek sonuçları ise duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve iş tatminidir.

Bu çalışmada, adı geçen araştırmacıların algılanan kurumsal destek ile yüksek düzeyde ilişki tespit ettikleri sonuçlar (duygusal bağlılık, normatif bağlılık, örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, iş yerinde olumlu ruh hali, kurumda kalma arzusu ve işten ayrılma niyeti) hakkında bilgi verilecektir.

*İş tatmini* çalışan bireyin işine ilişkin beklentileri ile ona sunulan imkânlar arasındaki ilişki olarak ifade edilmektedir (Locke, 1969: 316). Algılanan kurumsal destek sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması, performans-ödül beklentilerinin artırılması ve gerektiğinde kurumun yardıma açık olacağını hissettirilmesi olmak üzere üç şekilde çalışanların iş tatminine katkıda bulunabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 701).

Algılanan kurumsal destek ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, kurumsal destek algısı daha yüksek olan çalışanların işlerinden daha memnun oldukları (Eisenberger vd., 1997: 819; Allen, Shore ve Griffeth, 2003: 104; Stamper ve Johlke, 2003: 569; Riggle vd., 2009: 1029;) kurumlarının kendilerini önemsediklerine inanan çalışanların daha yüksek iş tatmin düzeyine ulaşacağı (Baranik vd., 2010: 370) savunulmaktadır.

İşten ayrılmanın en önemli işaretçisi olan *işten ayrılma niyeti*, çalışanın bilinçli ve kararlı bir şekilde kurumu bırakma eğilimini ifade etmektedir (Tett ve Meyer, 1993: 262). Kurumsal destek algısı yüksek olan çalışanların farklı kurumlarda iş arama ya da o kurumlarda çalışmayı kabul etme ihtimalleri daha düşüktür (Eisenberger vd., 1990).

Algılanan kurumsal destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Eder ve Eisenberger, 2008: 56; Riggle vd., 2009: 1029; Loi, Hang-Yue, Foley, 2006: 110). Eisenberger vd., (2001: 47) çalışmalarında algılanan kurumsal desteğin işten ayrılma davranışları ile ilişkisini çalışanın zorunluluk hissetmesinin aracılık rolü ile incelemiştir. Algılanan kurumsal destek ile işten ayrılma davranışları arasında negatif ilişki olduğu, yüksek algılanan kurumsal desteğin işten ayrılma davranışlarını azalttığı ifade edilmiştir.

Allen vd., (2003: 100) iş tatmini ve örgütsel bağlılığın algılanan kurumsal destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iki önemli aracı değişken olduğunu ifade ederek algılanan kurumsal desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde her iki değişkenin de dolaylı etkisi olduğu savunmaktadır.

Gönüllülük esasına dayanan ve çalışanların kurumsal üyeliklerini tahmini olarak devam ettirmeye yatkınlıkları olarak ifade edilen *kurumda kalma isteği* (Price ve Mueller, 1981: 546) kavramı devam bağlılığında olduğu gibi yüksek ayrılma maliyetlerinden dolayı çalışanın kurumda kalmak zorunda hissetmesine neden olmamaktadır. Dolayısıyla kurumda mahsur kalmanın verdiği rahatsız edici algıdan farklıdır. Algılanan kurumsal destek ile kurumda kalma isteği arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702-710). Biraz daha yüksek ücret, daha fazla mesleki özgürlük ya da iş arkadaşları ile kurulan samimi ilişkiler söz konusu olduğunda çalışanların kurumu terk etme meylî azalmaktadır (Krishnan ve Mary, 2012: 7)

*Ruh hali* olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır (Watson, Clark, Carey: 1988) ve bireyler tarafından öznel olarak algılanan hiç kimseye ya da hiçbir şeye yönelik olmayan duygu durumları olarak ifade edilmektedir (George ve Brief, 1992). Eisenberger vd., (2001: 47) algılanan kurumsal destek ile olumlu ruh hali arasında pozitif bir ilişki ayrıca algılanan kurumsal desteğin duygusal bağlılık ile ilişkisinde olumlu ruh halinin dolaylı etkisi olduğunu ifade etmektedir. Yüksek kurumsal destek algısına sahip olan çalışanlar genellikle işlerinden zevk alırlar, iş yerinde daha olumlu bir ruh hali içindedirler dolayısıyla yorgunluk, tükenmişlik, anksiyete ve baş ağrısı gibi durumları daha az yaşarlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 710).

Normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere üç boyuttan oluşan *Örgütsel bağlılık* çalışanın kurumun devamlı bir üyesi olma kararı almasını

sağlayan bir davranıştır ve çalışanın kurum ile ilişkisine göre şekillenmektedir (Meyer ve Allen, 1996: 255).

Meta analizi çalışmaları sonucunda Rhoades vd. (2002) duygusal bağlılık, Riggle vd. (2009) ve Ahmad ve Nawroz (2015) örgütsel bağlılık, Kurtosis vd., (2015) ise duygusal ve normatif bağlılık ile algılanan kurumsal destek arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki bulmuştur.

Panaccio ve Vandenberghe'nin (2009: 232) çalışmalarında algılanan kurumsal destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Algılanan kurumsal destek duygusal bağlılığı artırmaktadır. Böylece çalışanların refahı da artmaktadır. Algılanan kurumsal destek çalışanın saygı, onaylanma ve takdir ihtiyaçlarını karşılayarak duygusal bağlılığı arttırmaktadır, böylece çalışanlar kurumsal üyelik ve statülerini sosyal kimlikleriyle bütünleştirebilmektedir (Rhoades, vd. 2001: 825). Loi vd.'nin çalışmalarında (2006: 110) prosedür adaleti ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde algılanan kurumsal desteğin dolaylı etkisini araştırmıştır. Çalışmada algılanan kurumsal destek ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca algılanan kurumsal desteğin dağıtım adaleti ve örgütsel bağlılık, dağıtım adaleti ve işten ayrılma niyeti, prosedür adaleti ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinde dolaylı etkisi olduğu görülmüştür.

Birey ve kurum amaçlarının birbiriyle örtüştüğü bir süreç olan *örgütsel özdeşleşme* (Hall, Schneider ve Nygren, 1970: 177) bireyin kendini kuruma ait hissettiği ve kendisini bir üyesi olarak algıladığı sosyal özdeşleşme biçimidir (Ashforth ve Mael, 1989: 34).

Algılanan kurumsal destek ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal destek astın değerini hissettir ve kurumun algılanan çekiciliğini artırır. Yöneticiler uygun ödüller ve insan kaynakları uygulamalarıyla algılanan kurumsal desteği ve dolayısıyla örgütsel özdeşleşmeyi artırabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Sluss, Klimchak ve Holmes, 2008: 463).

#### **1.1.4. Algılanan Kurumsal Desteğin Temel Aldığı Teoriler**

Algılanan kurumsal destek kavramının temel aldığı teorilere ilişkin literatür incelendiğinde örgütsel destek teorisi, sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık teorisinden (Eisenberger vd., 1986, Pattnaik, Mishra ve Kumar Tripathy, 2020, Kurtosis vd., 2015,

Eisenberger, Shoss, Karagonlar vd., 2013, Neves ve Eisenberger, 2013, Shoss, vd., 2013) faydalanıldığı görülmektedir.

Gouldner (1960: 171) karşılıklılık teorisinin evrensel olduğunu ve başkalarına yardım etmenin, gelecekte karşı tarafın yardım etme olasılığını arttıracığı beklentisi içine girilmesine neden olacağını ifade etmektedir. Teoriye göre yardım alan kişi karşı tarafa minnettarlık duyacaktır ve bu minnettarlık erdemli olmak adına gelecekte iyiliğe karşılık vermeye motive edecektir.

Karşılıklılık teorisi gereği taraflardan birinin gösterdiği olumlu davranışın karşılığı da olumlu olacağı için, hem kurum hem de çalışan açısından yararlı sonuçlar ortaya çıkar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Bu yükümlülüğün yerine getirilmesi borçlarını ödeyenlerin öz-imaajlarının korunmasına yardımcı olacak ve gelecekte olumlu davranışı teşvik edecektir (Eisenberger vd., 2001: 49) Buna göre astların da yöneticilerine karşı destekleyici olmaları karşılıklılık normu açısından önemlidir. Çünkü destekleyici bir ekiple çalıştığı inancına sahip olan yöneticiler çalışma gruplarına daha olumlu davranışlar sergileyecektir. Bu durum astlar ve amirler arasında verimli bir destek döngüsünü teşvik edecektir (Eisenberger, 2016: 14).

Karşılıklılık normuna göre bireyler kendilerine iyilik yapanlara, iyilikle karşılık vermenin yanı sıra kendilerine yardım edenlere zarar vermekten de kaçınmaktadır (Gouldner, 1960: 171). Bu nedenle yüksek kurumsal destek algısına sahip çalışanlar kurumsal hedefleri daha fazla önemsemeye ve ilerletmeye meyillidir (Eisenberger vd., 2016: 4) ve kuruma zarar verebilecek devamsızlık, işe geç kalma, kaytarma gibi davranışlardan kaçınacaktır (Eder ve Eisenberger, 2008: 56).

Gouldner (1960: 176) yardımları almaya devam etmek için karşılık verme ihtiyacının, sosyal etkileşimin başlangıç mekanizması işlevini gördüğünü ifade eder. Böylece insanlar olumlu geri bildirim alacakları beklentisiyle başkalarına yardım etmeye istekli olurlar.

Blau'ya göre (1964: 88) güven esasına dayalı olan sosyal değişim, sadece ticari ilişkilerde değil arkadaşlar, akrabalar arasında hatta duygusal ilişkilerde bile gözlemlenebilmektedir; komşular birbirlerine iyilik yapar, çocuklar oyuncaklarını paylaşır, meslektaşlar birbirine yardım eder, ev hanımları tariflerini paylaşır. Gerek bireyler gerekse kurum ve bireyler arasında olan bu değiş-tokuş ya da hediyeleşme gönüllülük esasına dayanır, fakat bir yükümlülük altında verilir ve geri ödenir. Sosyal

değişim teorisyenleri sağlanan desteğin çevresel zorunluluklar sebebiyle değil de isteyerek ve gönülden gerçekleştirildiğinde destek alan kişi tarafından daha değerli görüldüğünü ifade etmektedir. Çünkü bu şekilde gönüllü yardım, destek alan kişiye gerçekten değer verildiğinin ve saygı duyulduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Eisenberger vd. 1997: 812).

Değişime konu olan şey maddi olmak zorunda değildir; nezaket göstermek, yardım etmek, eğlenceli vakit geçirmek gibi manevi değişimler de olabilir. Değişim anlayışının altında yatan temel ilke; bir başkasına ödüllendirici hizmetler sunan kişinin karşı tarafı yükümlülük altına sokması dolayısıyla bu yükümlülüğü yerine getirmek amacıyla karşı tarafın da bir fayda sağlaması gerektiğidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta marjinal faydadır. Başka bir ifadeyle yardıma ihtiyacı olan bir kişinin karşı taraftan aldığı yardımın ilk beş dakikasının ona katkısı çok değerli olmasına rağmen süre uzadıkça bu katkı azalmaktadır. Aynı durum yardım eden kişi için de geçerlidir. Kendine danışılması, tavsiye alınması bireyin yetkinliklerini fark etmesini sağladığı için gurur duyar ve işin etkili bir şekilde tamamlanmasına katkıda bulunur. Bununla birlikte her iki taraf için o faydayı elde etmenin maliyeti yükseldiğinde, katlanılan maliyetin o faydayı elde etmeye değip değmediğine odaklanılır (Blau, 1964: 89-90).

Cropanzano ve Mitchell (2005: 879), sosyal değişim teorisinin odaklandığı temel kural olan karşılıklılık ve anlaşma ilkesi ile birlikte sosyologlar ve antropologların daha fazla ilgi gösterdiği ve Meeker'in savunduğu akılcılık, fedâkarlık (özgecilik), grup kazanımı, statü tutarlılığı ve rekabet ilkelerine de değinmiştir. Meeker'e göre (1971) rasyonelite, rasyonel davranmanın olası sonucu olarak değerli olan şeylere nasıl ulaşılması gerektiğini ifade eder. İnsanların her zaman rasyonel davranmayacağını kabul ederek farklı ilkeler önermiştir. Fedâkarlık ilkesine göre birey bazen kendine maliyeti olsa bile karşı tarafa fayda sağlamaya çalışmaktadır. Grup kazanımı ikili veya kişiler arası değişimden ziyade, her şeyin ortak bir potada toplandığı ve bireylerin katkıları ne olursa olsun bu ortak havuzdan ihtiyaç duyduklarını aldıkları bir sistemdir. Statü tutarlılığı ile ifade edilmek istenen bazen kişilerin mevcut ya da geçmiş statülerinden faydalanarak kazanım sağlamaya çalışmasıdır. Örneğin, bireyin ailesinden biri kurumda çalıştıysa bireyin işe alınma ihtimali daha yüksek olacaktır. Rekabette ise fedakarlığın zıttı olarak birey kendi kazancını riske atsa bile karşı tarafa zarar verir. Bu duruma en güzel örnek intikamdır.

Örgütsel destek teorsinin kökleri sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık teorsisine dayanır. Taraflardan birinin iyilik yapması sonucu karşılıklılık normu gereği diğer taraf da iyilikte bulunur ve bu iyilik alış-verişi sosyal değişimi başlatır (Eisenberger, 1986, Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Eisenberger vd., (1986) tarafından geliştirilen örgütsel destek teorisi Levinson'un çalışanların kurumu kişileştirdiği görüşünü benimsemektedir. Dolayısıyla kurumun çalışana yönelik gerçekleştirdiği iyi veya kötü davranışlar çalışan tarafından değerlendirilirken kurum bir insanmış gibi düşünülmektedir. Çalışana göre kurum hayırsever ya da kötü niyetli olabilecek karakteristik özelliklere sahiptir (Eisenberger vd., 1986: 500, Hayton, Carnabuci ve Eisenberger, 2011: 235). Çalışanlar kurumun katkılarına ne derece değer verdiklerine yönelik algı geliştirmektedir. Kurumun hedeflerine ulaşması yolunda katkı sağladığında ve çaba gösterdiğinde bunun ödüllendirileceğine dair bir beklenti içine girer. Böylece sosyal değişim süreci başlamış olur (Kurtosis, vd. 2015: 1-2). Çalışan işi için çabaladığında ya da stres oluşturan durumlarla karşılaştığında kurum tarafından destekleneceğine dair güven besler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Kurumun kişiselleştirilmesinin dayanağı, çalışanlar üzerindeki gücün araçlar yani yöneticiler vasıtasıyla kullanılmasıdır. Bu nedenle kurum kültürü ve politikalarında etkisi olan yöneticinin eylemlerinde, çalışanlara karşı yasal, etik ve mali açıdan kurumun sorumluluğu bulunmaktadır (Levinson, 1965: 378-379). Bu doğrultuda yöneticilerin de kurum tarafından desteklenmesi önem arz etmektedir. Çünkü astların kurumsal destek algılarının yükselmesinde yöneticilerin de katkıları vardır. Dolayısıyla algılanan kurumsal destek algısı artan yönetici işlerini daha etkin bir şekilde yerine getirerek bunun karşılığını kuruma ödeyecek, yöneticisi tarafından desteklendiği inancına sahip olan astların kurumsal destek algıları artacağı için kuruma faydalı olacak gönüllü davranışlarda bulunacaklardır (Eisenberger vd. 2016: 13).

## **1.2. Lider-Üye Etkileşimi**

Çalışmanın bu kısmında lider-üye etkileşimi kavramı ve önemi, kavramın öncülleri, sonuçları ve temel alınan teoriler hakkında bilgi verilecektir.



### 1.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı ve Önemi

Lider-Üye Etkileşimi lider ve üye arasındaki ikili ilişkiye odaklanmaktadır. Öncelikle Dansereau, Cashman, Graen, (1973) çalışmalarında Dikey İkili Bağlantıyı (Vertical Dyadic Linkage) geleneksel liderlikte lider konumundaki kişinin genel olarak üyelerine karşı davranışının araştırılmasında kullanılan Ortalama Liderlik Tarzına (Average Leadership Style - ALS) alternatif olarak geliştirmiştir.

Geleneksel liderlikte Ortalama Liderlik Tarzını bulmaya yönelik iki varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlardan ilkinde liderin gruptaki tüm üyelerle benzer ilişkiler kurduğu, tüm üyelere aynı şekilde davrandığını, ikili ilişkilerin söz konusu olmadığı ifade edilmektedir. İkinci varsayım ise, liderin bu ortak davranış biçimine karşılık olarak üyelerin de benzer şekilde karşılık vermesidir. Dolayısıyla üyelerin liderin davranışına yönelik algı, yorum ve tepkilerinin benzer olduğu savunulmaktadır. Bununla birlikte dikey ikili bağlantı yaklaşımında ilk varsayım lider ile üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilemeyeceği, ilişkilerin farklılık göstereceği ve liderin tüm üyelere benzer davranışı sergilemeyeceğidir. Bazı üyeler diğer üyelere göre daha fazla imtiyaza sahip ve lider ile ilişkileri daha samimi olabilmektedir. Dolayısıyla yaklaşımın ikinci varsayımı üyelerin de liderin davranışına yönelik algı, yorum ve tutumlarının oldukça farklı olabileceğidir (Dansereau vd., 1973: 184; Dansereau, Graen, Haga, 1975: 47). Bu bağlamda liderler bazı gruplarla ya da üyelerle yüksek kaliteli, güvene, duyguya ve saygıya dayanan ilişkiler kurarken diğer üyelerle sadece iş tanımıyla sınırlı olan daha düşük kaliteli bir iletişim kurmaktadır (Bauer ve Erdoğan, 2015: 1).

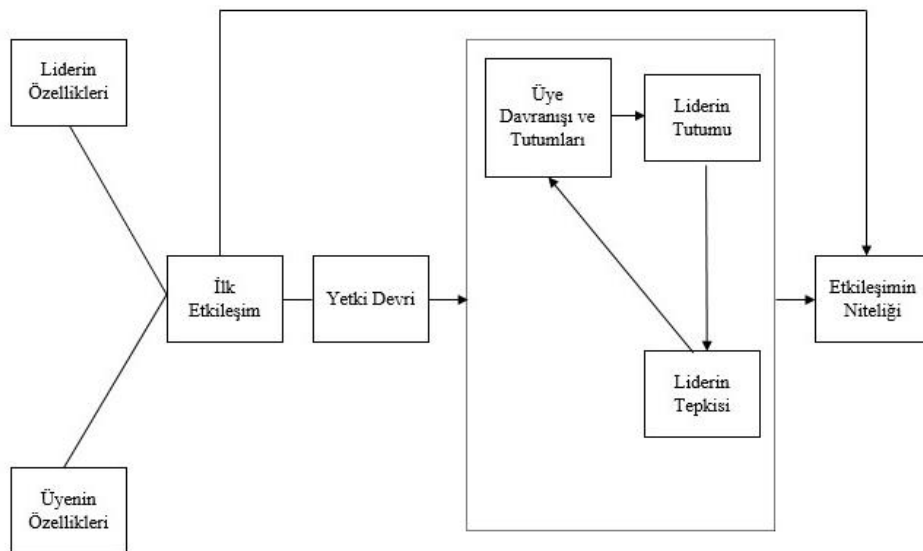
Liderlikte dikey ikili bağlantı yaklaşımı Dansereau vd.,'nin (1975) boylamsal çalışmasında kullanılmıştır. Çalışmada yönetici ile üye arasındaki yetkilendirmede serbestlik derecesine odaklanılmıştır. Araştırmanın hipotezi dikey ikili arasında yetki devri ne kadar fazla ise daha fazla liderlik ilişkileri ortaya çıkacağı şeklindedir. Bu çalışmada yetki devrinin olmadığı ya da kısıtlı olduğu yakın yabancılar (near strangers) aşamasından yetki devrinin fazla olduğu yerleşik görevliler (established incumbents) aşamasına geçişte sosyal değişimin gelişimi izlenmiştir. Çalışmanın başlangıcında yetki devrinin düşük olduğunu bildiren çalışanlar grup dışına, yüksek olduğunu bildiren çalışanlar ise grup içine alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre grup içinde yer alan üyelerin iletişim kurmak ve faaliyetlerin yönetilmesi için daha fazla zaman ve enerji harcadıkları savunulmaktadır (Dansereau vd., 1975: 50-68). Bu bağlamda liderin yakın

ilişkiler kurduğu, karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk ile karakterize edilen üyeler iç grup ya da yüksek kaliteli etkileşim grubu olarak adlandırılırken, sadece işe dayalı ilişkilerin kurulduğu, düşük güven, saygı ve sorumlulukla karakterize edilen dış grup yani düşük kaliteli etkileşim grubu olarak adlandırılmaktadır (Scandura ve Graen, 1984: 429).

Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi çalışanların öngörülen rollerin ötesinde davranışlar sergileme derecesine olumlu katkı sağlamaktadır. Çalışan işin tanımında bulunan görevlerinin ötesinde yenilikçi davranışlar sergileyecek, örgütsel vatandaşlık bilinciyle hareket edecektir. Lider-üye etkileşimi ile kuruma olan bağlılığı ve performansı artan çalışanın işten ayrılma niyeti de düşük olacaktır (Anderson, Williams, 1996, Settoon, Bennet, Liden, 1996; Wayne, Shore, Liden; 1997).

### 1.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Öncülleri

Lider-üye etkileşiminin öncüllerine yönelik yapılan literatür taraması sonucunda araştırmacıların öncüllere yönelik çeşitli kategorilerine rastlanmıştır. Dienesch ve Liden'in (1986) lider-üye etkileşimi modelinde etkileşimin öncülleri lider ve üye özellikleri, ilk etkileşim, yetkilendirme, üye davranışı ve tutumları, liderin tutumları ve liderin tepkisi şeklinde ifade edilmektedir. Şekil 1.'de modele ilişkin detaylar yer almaktadır.



**Şekil 1.** Lider Üye Etkileşimi Modeli Geliştirme Süreç Modeli (Dienesch ve Liden, 1986: 627)

Liden, Sparrow, Wayne (1997: 52-53) Dienesch ve Liden'in (1986) modelinden yola çıkarak lider ve üye benzerlikleri, demografik benzerlikler, beklentiler, yetkinlik, hoşlanma, kontrol odağı gibi değişkenleri lider-üye etkileşiminin öncülleri olarak değerlendirmektedir.

Nahrgang ve Seo (2015) yüksek lider-üye etkileşiminin neden ve nasıl geliştiğine yönelik literatürü özetledikleri çalışmalarında öncülleri lider ve üye nitelikleri (yetkinlik ve yetenek), lider ve üyenin benzerlikleri (demografik, algılanan benzerlik, kişilik benzerliği), ilişkinin benzerliği (beklentiler, bağlantı ve güven), lider eylemleri ve davranışları (ilk eylem ve davranışlar, yetki devri, liderlik davranışları, performans, çaba, etkileyici davranışlar) ve bağlamsal özellikler (denetim kapsamı, iklim) olmak üzere beş kategoride toplamıştır. İlişkinin başlarında liderlerle üyeler arasındaki benzerlik, beklentiler, hoşlanma ve güven gibi etkenlerin ilişkinin kalitesini arttırdığı ifade edilmektedir. Başlangıç aşamalarından sonra liderlik davranışları, performans, çaba ve yetki devri gibi davranışların ilişkiye olumlu katkı sağladığı ayrıca bağlamsal özelliklerin de ilişkinin gelişimini etkilediği savunulmaktadır.

Dulebohn, Bommer, Liden vd.'nin (2012: 1717) lider-üye etkileşiminin öncülleri ve sonuçlarının araştırıldığı meta analizi çalışmalarında kavramın öncülleri üç ana kategoride toplanmıştır. Bunlar: takipçinin (üye) özellikleri, liderin özellikleri ve kişiler arası ilişkiler olarak ifade edilmektedir. Takipçinin özellikleri kategorisi kabiliyet, beş büyük kişilik özelliği (açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal denge) nevrotik olma ve kontrol odağı değişkenlerinden oluşmaktadır. Lider özellikleri kategorisinin değişkenleri liderin üyelerinden beklentileri, koşullu ödül davranışı, dönüşümcü liderlik, dışadönüklük ve uyumluluktur. İkili ilişkiler kategorisine ilişkin değişkenler ise algılanan benzerlik, kendini tanıtmaya, atılganlık ve lider güveni olarak sıralanmıştır. Schyns (2015) çalışmasında lider ve takipçilerin kişilik özelliklerinin ve kişilik özelliklerindeki benzerliğin iyi ilişkiler kurulması ve sürdürülmesinde ilişkili olduğunu savunmaktadır. Ayrıca çalışmada karanlık üçlü olarak ifade edilen Makyavelizm, narsisizm ve psikopati olumsuz kişilik özelliklerinin hem lider hem de üyede benzer olmasının lider-üye etkileşiminin öncülü olabileceği ifade edilmektedir.

Schyns, Paul, Mohr vd., (2005: 1) Almanya ve Amerika karşılaştırması yaparak lider-üye etkileşiminin öncül ve sonuçlarını araştırmıştır. Almanya bulgularında lider ile

üyesi arasındaki ilişkinin süresinin lider-üye etkileşimi ile ilişkili olmadığı fakat denetim süresi ile ilişkili olduğuna ulaşılmıştır. Lider-üye etkileşiminin sonuçlarına ilişkin bulgular ise yetki devri, bağlılık ve mesleki öz yeterliliğin olumlu yönde ilişkili olduğu yönündedir. Lider-üye etkileşimi sonuçlarının ilişki düzeyi iki ülke arasında farklılık göstermiştir. Almanya’da öncüller lider-üye etkileşimi ile düşük düzeyde ilişkili iken sonuçlar daha yüksek düzeyde ilişkili çıkmıştır. Bu bağlamda çalışmada lider-üye etkileşimi değerlendirilirken ülkelerin de dikkate alınması gerektiği savunulmaktadır.

### 1.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Sonuçları

Dolebohn vd.’nin (2012: 1717) meta analizi çalışmasında lider-üye etkileşiminin sonuçları işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, normatif bağlılık, genel iş tatmini, denetimden memnuniyet, prosedürel adalet, dağıtım adaleti, güçlendirme, rol çatışması, rol belirsizliği ve politik algı olarak sıralanmıştır.

Gestner ve Day (1997: 832) meta analizi çalışmalarında lider ve üye performansı, nesnel performans, denetimden memnuniyet, genel tatmin, örgütsel bağlılık, rol çatışması, rol açıklığı, devir hızı, işten ayrılma niyeti ve üyenin yeterliliği değişkenlerini lider-üye etkileşiminin sonucu olarak belirlemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre iş performansı, denetimden memnuniyet, genel tatmin, rol çatışması, rol açıklığı, üyenin yeterliliği ve işten ayrılma niyeti arasında önemli ilişkiler saptanmıştır. Devir hızı ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yapılan geçmiş araştırmalarda görülmektedir ki lider-üye etkileşimi tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti (Graen, Liden, Hoel, 1982; Kim, Lee, Carlson, 2010; Son, Kim, Kim, 2014), rol çatışması ve rol belirsizliği (Dunegan, Uhl-Bien, Duchon, 2002; Lawrence ve Kacmar, 2012) ile negatif ilişkilidir. Lider-üye etkileşimi kalitesi yükseldikçe çalışanın işten ayrılma niyetinin, rol çatışması ve rol belirsizliğinin azalacağı yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık (Green, Anderson, Shivers; 1996; Kinicki ve Vecchio, 1994; Joo, 2010; Elanain, 2014; Trincherro, Borgonovi, Wharton, 2014), kariyer tatmini (Joo ve Ready, 2012; Avcı ve Turunç, 2012; Gün, 2018; Peng, Gao, Zhao, 2019; Pelenk, 2020), iş tatmini (Volmer, Niesse, Spurk vd., 2011; Liao, Hu, Chung vd., 2017), iş performansı (Liden, Wayne, Stilwell, 1993; Khorakian ve Sharifirad, 2019; Biao ve Shuping, 2014) gibi kavramlarla pozitif yönde

ilişkili olduğu ve yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin çalışanın işe bağlılığını, kariyer tatminini, iş tatminini ve performansını arttırdığı savunulmaktadır.

#### **1.2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Temel Aldığı Teoriler**

Lider-üye etkileşiminde liderin üyeleriyle arasındaki ikili ilişkilere odaklanması ve her üye ile farklı türlerde ilişki kurması varsayımı nedeniyle ilk tanımlandığında çığır açıcı bir teori olarak karşılanmıştır (Dolebohn vd., 2012: 1716) ve bu nedenle liderliğe yönelik önde gelen ikili ilişki yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Bauer ve Erdogan, 2015: 1; Day ve Miscenko, 2015: 1). Başlangıçta geleneksel liderlikte lider konumundaki kişinin genel olarak üyelerine karşı davranışının araştırılmasında kullanılan Ortalama Liderlik Stiline (Average Leadership Style - ALS) alternatif olarak Dikey İkili Bağlantı Modeli sunulmuştur (Dansereau vd., 1973: 184). Daha sonra lider ile üyeleri arasında benzersiz ikili ilişkilerin varlığına değinilerek lider-üye etkileşimi kavramı ön plana çıkmıştır (Dansereau vd., 1975: 47).

Şekil 2’de görüldüğü gibi Graen ve Uhl-Bien (1995: 226-235) lider-üye etkileşimi teorisinin gelişimini dört aşamada incelenmektedir. Birinci aşamada liderin zaman ve kaynak kısıtından dolayı güvenilir bir yardımcı kadrosu oluşturma gereğine odaklanılmaktadır. Bu aşamada lider-üye arasındaki ilişkinin biçimi güven, saygı ve sorumlulukla karakterize edilen iç grup ve düşük kaliteli etkileşim olarak adlandırılan güven, saygı ve sorumluluğun daha düşük olduğu dış grup olarak adlandırılmaktadır. Zaman ve kaynak kısıtından dolayı ek maliyetlerin önüne geçmek amacıyla liderin yüksek kaliteli etkileşim kurabileceği üye sayısının sınırlı olacağı geri kalan üyelerle iş tanımını çerçevesinde düşük kaliteli ilişkiler kurulacağı ifade edilmektedir.



**Şekil 2.** Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Gelişim Aşamaları (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226)

İlişkilere ve sonuçlarına odaklanılan ikinci aşamada dikey ikili bağlantı çalışmasının devamında aynı birimler içinde farklı ilişkilerin varlığını doğrulayan ve bunun organizasyon için etkilerini değerlendiren çalışmalar yapılmıştır. Bu aşamada artık dikey ikili bağlantı yerine lider-üye etkileşimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca ikinci aşama lider-üye etkileşiminin öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin de araştırmaları içermektedir. Bu aşamada gerçekleştirilen çalışmaların bulgularına dayanarak lider-üye etkileşimi ilişkilerinin gelişiminin rol oluşturma süreci yoluyla gerçekleştiği ve lider ve üyenin özelliklerinden etkilendiği, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin organizasyon için olumlu sonuçlar sağladığı savunulmakta ve dikey ikili bağlantı yaklaşımından farklı olarak ikili ilişkilerin farklılaştırılması tanımının ötesine geçilerek bu ikili ilişkilerin nasıl geliştiği ve sonuçlarının ne olduğu tartışılmaktadır. Sonuç olarak ikinci aşamada yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri geliştirip sürdürülebilirliğinin sağlanmasıyla etkili liderlik süreçleri ortaya çıktığı ifade edilmektedir. İkinci aşamanın çıkarımlarına dayanarak, üçüncü aşamada artık grup içi ve grup dışı kavramlarının ötesine geçerek liderlerin çalışanları arasında nasıl ayrımcılık yaptığına değil her biri ile bir ortaklık geliştirebileceğine, bire bir nasıl çalışabileceklerine vurgu yapılmaktadır. İkili üyeler arasındaki ortaklıklar ön plana çıkmaktadır. Bu aşamadaki temel fark liderin tüm çalışanları lider-üye etkileşimi sürecine dahil etmeleri gerektiğinin ifade edilmesidir. Böylece algılar sürecin daha adil olduğu yönünde gelişecektir. Dördüncü ve son aşamada bağımsız ikili ilişkilerden öte lider-üye etkileşiminin birbirine bağlı ikili ilişkiler sistemi olarak görülmesi gerektiği savunulmakta ve bu birleşmenin nasıl oluşturulacağı

sorgulanmaktadır. Bu aşamada ilişki kalitesi araştırılırken görev performansı açısından ilişkilerin kritikliği ve farklı ilişkilerin birbirleriyle ve tüm yapıyla olan ilişkilerinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

Lider-üye etkileşimi başlangıçta rol teorisine göre temellendirilmekteyken (Graen, 1976; Graen ve Scandura, 1987) sonraları sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık teorisi ile temellendirilecek (Wayne ve Green, 1993; Liden, Sparrowe, Wayne, 1997; Erdoğan ve Liden, 2002; Ilies, Nahrgang, Morgeson, 2007) şekilde geliştirilmiştir (Dulebohn vd., 2012).

Sosyal değişim teorisi çalışanların yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ile daha etkili çalışanlar olacaklarını öne sürmektedir (Sparrow ve Liden, 1997: 523). Çünkü karşılıklılık normu gereği başkalarından olumlu davranış gören bireylerin olumlu geri bildirimde bulunacağı, olumsuz davranış gören bireylerin ise olumsuz geri bildirimde bulunacağı ifade edilmektedir (Gouldner, 1960: 171).

Rol teorisi bir organizasyonda üyelerin nasıl ve neden geliştiğini anlamak amacıyla kullanılan bir teoridir ve üyelerin bir dizi faaliyet veya davranış olarak tanımlanan roller aracılığıyla işlerini başardığını varsaymaktadır (Kahn, Wolfe, Quinn vd., 1964). Katz ve Kahn'a göre (1978) pek çok karmaşık rol ancak bireylerin bunları kendi tarzlarını yansıtacak şekilde gerçekleştirme özgürlüğüne sahip olduklarında gerçekleştirilebilir. Başka bir ifadeyle tecrübe edilmeyen ve yaşanmayan bir rol davranışı tam olarak öğrenmiş sayılamaz (Eroğlu, 2017: 115).

Rol teorisi belirli durumlar karşısında ikili ilişkilerde bireylerin her birinin nasıl davranacağı ve ilişkilerin doğası üzerinde anlaşmaya vardığı bir dizi süreçtir (Nahrgang vd., 2015: 3) ve lider-üye arasındaki ilişki rol alma, rol yapma ve rol rutinleştirme şeklinde gelişmektedir (Graen ve Scandura, 1987: 175).

### **1.3. Öz-Yeterlilik**

Çalışmanın bu kısmında öz-yeterlilik kavramı ve önemi, kavramın öncülleri ve sonuçları hakkında bilgi verilecek ve sosyal bilişsel teori açısından öz-yeterliliğin değerlendirilmesi yapılacaktır.

#### **1.3.1. Öz-Yeterlilik Kavramı ve Önemi**

Sosyal Bilişsel Teoriye dayandırılan (Bandura, 1977, 1997, 2000, 2001) öz-yeterlilik kavramı bireyin karşı karşıya kaldığı zorluklarla başa çıkabilmek amacıyla

yapabileceklerine dolayısıyla bu durumu yönetmek için gerekli eylem planlarını uygulayabilmek için sahip olduğu yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir (Bandura, 1982: 122). Öz-yeterlilik, amaçları bir araya getirebilmek için bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal birçok yetenek ve alt yeteneğin bir araya getirilerek bir orkestranın yönetilmesi gibi genelleştirilmiş bir kapasitedir. Bireyin kapasitesinin yüksek ve birden fazla farklı kategoride yeteneğe sahip olması ihtiyaç duyulduğunda bu yetenekleri kullanabileceği anlamına gelmemektedir. Çünkü burada önemli olan bireyin bir işi yapabileceğine yönelik inancının var olmasıdır; eğer bireyde yeteneklerini kullanabileceğine yönelik inanç yoksa yeteneklere sahip olması da önem arz etmeyecektir (Bandura, 1977: 36-37).

Öz-yeterliliği açıklarken yeterlilik beklentisi ve sonuç beklentisi şeklinde iki bilişsel yapı ele alınmaktadır. Yeterlilik beklentisi ve sonuç beklentisi birbirinden farklıdır. Yeterlilik beklentisi bireyin sorumlusu olduğu görevi yerine getirmek için gerekli olan davranışı sergileyip sergilemeyeceğine, yani yeterli olup olmayacağına yönelik inancını temsil etmektedir. Sonuç beklentisi ise bireyin belirli bir davranışın belirli sonuçlara yol açacağına yönelik beklentisi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla yeterlilik beklentisi bireyin sonuçları elde etmek için gerekli davranışı başarıyla sergileyebileceğine inanmasıdır (Bandura, 1977: 193). Birey bir görev karşısında ortaya çıkacak sonuca ilişkin olumsuz inanca sahipse, o sonucu gerçekleştireceğine inanmıyorsa işi sonuçlandırmak için harekete geçmesi ya da engellerle karşılaştığında mücadele etmekte kararlı olması beklenmemelidir (Schunk ve Pajares, 2009: 37). Sonuç beklentisi belirli davranışların olumlu veya olumsuz sonuçlarına işaret etmektedir. Örneğin düzenli spor yapmaya ilişkin olumsuz sonuç beklentileri diğer eğlenceli faaliyetlerden mahrum kalmak ya da yorulmak, olumlu sonuç beklentisi ise kilo vermek, beğenilmek olabilir. Eğer birey güçlü öz-yeterliliğe sahip ise gelecekteki eylemlerin sonuçlarına yönelik daha fazla olumlu beklentilerde bulunacaktır (Luszczynska, Scholz ve Schwarzer, 2005: 441).

Öz-yeterlilik düzey (magnitude), genelleme (generality) ve beklentilerin gücüne (strength) göre değişmektedir. Bir görevin zorluk derecesine göre öz-yeterliliğin bireyler arasında farklılaştığı ifade edilmektedir. Bazı bireylerin öz-yeterlilikleri daha basit görevlerle sınırlı olabilirken bazı bireyler en zorlayıcı performanslar için bile öz-yeterliliğe sahip olabilmektedir. Bireyin beklentileri güçlü olduğunda olumsuz deneyimler yaşanmasına rağmen birey kararlı bir şekilde çaba gösterecektir. Genelleme



ise öz yeterliliğin farklı durumlara ne derece genellenebileceğine ilişkindir (Bandura, 1977: 194).

Sosyal Bilişsel Teori'ye göre davranışın en önemli tahmincilerinden olması sebebiyle öz-yeterlilik önemli bir kavramdır ve yapılan çalışmalar öz-yeterlilik beklentisindeki değişiklikler ile davranıştaki değişikliklerin yüksek oranda ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Bandura vd., 1977; Bandura, Adams, Hardy ve Howell, 1980, Bandura, 1986, Maddux ve Stanley, 1986, Maddux, Norton ve Stoltenberg, 1986). Düşük ve yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin özellikleri incelendiğinde öz yeterliliği düşük olan bireylerin kolay hedefler belirleyerek zor işlerden kaçındıkları ifade edilmektedir. Zor bir durumla karşı karşıya kaldıklarında duruma odaklanmak yerine kendi eksikliklerine, oluşabilecek problemlere veya karşılaşılabilecekleri engellere odaklanmaktadırlar. Bu durum bireylerin odaklanılması gereken konudan uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Yüksek öz yeterliliğe sahip olan bireyler ise zor işleri başarma konusunda daha ısrarcı olmaktadır. Düşük öz yeterliliğe sahip bireylerin tersine çözülmesi gereken konuya odaklanmaktadırlar. (Bandura, 1993: 117). Yeteneklerine inanan bireylerin kendilerine olan güvenleri de yükselmektedir. Kendine güvenen bireyler ise zorlu işlerden kaçmak yerine üstesinden gelmek için çabalayacak, kendilerini suçlamak yerine sorunun eksik çaba ve bilgiden kaynaklanabileceğine odaklanacaklardır. (Bandura, 1994: 72).

### 1.3.2. Öz-Yeterliliğin Öncülleri

Öz-yeterlilik inancını belirleyen dört temel kaynak bulunmaktadır. Bu kaynaklar doğrudan deneyimler, sosyal modeller (başkalarının deneyimleri), sözel ikna, fizyolojik ve psikolojik durumlardır. Bu kaynaklardan en güçlüsü *doğrudan deneyimlerdir* (Bandura, 1977: 195). Bir görevde başarı sağlamak o görev için öz-yeterlilik beklentilerini güçlendirirken başarısızlık algısı öz-yeterlilik beklentisini azaltmaktadır. Başarısız olan birey o işi gerçekleştirebilme yeteneğinden şüphe etmektedir (Maddux, 1995: 10). Sherer ve Maddux (1982: 664) geçmişleri çeşitli ve çok sayıda başarı deneyimine sahip bireylerin, sınırlı başarı ve başarısızlık deneyimleri olan bireylere göre daha zorlu durumlarda pozitif öz-yeterlilik beklentilerine sahip olabileceklerini ifade etmektedir.

Öz-yeterlilik inancının diğer kaynakları ise başkalarının yaşadığı tecrübeleri izleyerek bireyin kendisinin de başarabileceğine inanması (sosyal modeller); bireyin

başarılı olabileceğine ikna edilmesi; stres, korku, yorgunluk vb. gibi fiziksel ve duygusal durumlardır (Bandura, 1997, s. 80-101).

*Sosyal Modeller:* Birey sadece kendi yaşadığı deneyimlerden değil aynı zamanda başkalarının deneyimlerini model alarak da öz-yeterliliklerine yönelik inanç geliştirmektedir (Bandura, 1977: 197). Başkalarının deneyimleri yani dolaylı deneyimler genellikle doğrudan kişisel deneyimlere göre öz-yeterlilik beklentisi üzerinde daha zayıf etkilere sahiptir (Bandura, Adams ve Beyer, 1977: 126). Birey model aldığı kişi ile ne kadar ortak yöne sahip, karşılaştıkları problemler ne kadar benzerse dolaylı deneyimlerin de etkisi daha güçlü olacaktır (Bandura, 1977: 197).

*Sözel İkna:* Sözel ikna ya da sosyal ikna olarak da ifade edilen bu kaynak türü kişisel deneyimlerden ve dolaylı deneyimlerden daha az güçlü bir kaynaktır. Deneysel çalışmalarda sözel iknanın öz-yeterlilik inançlarını değiştirmek için orta derecede etkili bir araç olduğu ifade edilmiştir. Bireyi cesaretlendiren ve teşvik eden kaynağın uzmanlığı, güvenilirliği ve çekiciliği gibi faktörler ikna ediciliği etkilemektedir (Maddux, 1995: 10). Bununla birlikte bireyler teşvik edilirken ya da cesaretlendirilirken izlenen tutum gerçekçi olmalıdır, çünkü bireyi cesaretlendirmek için yapılan ve gerçekçi olmayan ikna yöntemleri bireyin yeterlilik algısının zarar görmesine ve başarısızlık riskinin yükselmesine neden olabilmektedir (Bandura, 1988: 285).

*Psikolojik ve Fizyolojik Durum:* Stresli ve bireyi yıpratıcı durumlar bireysel yetkinliğe yönelik bilgi değeri olabilecek duygusal uyarılmaları ortaya çıkarmaktadır (Bandura, 1977, 146). Duygular ve ruh halleri de öz-yeterlilik hakkında ek bir bilgi kaynağı olabilmektedir (Maddux, 1995:11). Kaygı, stres, fiziksel özellikler vb. gibi bireysel olan durum ve özellikler yeterlilik algıları üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere neden olabilmektedir. İyi ruh halinin bireyin öz-yeterlilik beklentilerini olumlu etkilediği, negatif ruh halinin ise olumsuz etkileyebileceği ifade edilmektedir. İnsanlar fiziksel hareketleri engelleyici durumlarla karşılaştıklarında bunu düşük performans, yetersizlik ve başarısızlıkla ilişkilendirdiklerinde öz-yeterlilik etkilenmektedir. Bu nedenle hoş olmayan fizyolojik uyarılmanın farkına vardığında bireylerin yeterliliklerden şüphe duyma olasılıkları artacaktır. Dolayısıyla kaygı, korku, endişe gibi psikolojik durumların yorgunluk, uykusuzluk ve acı gibi fizyolojik durumların azaltılmasının öz-yeterliliğin yükselmesini sağlayabileceği (Bandura, 1977: 199-200; Bandura vd., 1977: 127) savunulmaktadır.

Ayrıca Gist ve Mitchell (1992) de çalışmalarında yetkinlik, ruh hali, performans stratejileri, görev özellikleri, çalışma ortamı ve yönetim biçimini öz-yeterliliğin öncülleri olarak ifade etmişlerdir.

Çalışmamızda algılanan kurumsal destek ve lider-üye etkileşimi öz-yeterliliğin öncülü (tahmincisi) olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde yer alan hipotezlerin geliştirilmesi kısmında değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

### 1.3.3. Öz Yeterliliğin Sonuçları

Öz-yeterlilik inançları insan faaliyetlerini dört ana süreç aracılığıyla düzenlemektedir. Bu süreçler: bilişsel süreçler, motivasyonel süreçler, duygusal süreçler ve seçim süreçleridir ve süreçler birbirleriyle uyum içinde çalışmaktadır (Bandura, 1995: 5).

*Bilişsel Süreçler:* Öz-yeterlilik inançlarının bilişsel süreçler üzerindeki etkilerinin çeşitli biçimleri söz konusudur ve bireyin amacına ulaşabilmesi için alması gereken kararlar ve yapması gerekenler üzerinde düşüncelerini yönlendirmektedir. Birey hedeflerini belirlerken yeteneklerine dair öz değerlendirme yapmaktadır. Bireyin algılanan öz-yeterliliği ne kadar yüksekse kendileri için belirledikleri hedef de yüksek olacak ve bu hedeflere bağlılıkları da güçlenecektir. Birey çoğu eylem planını başlangıçta düşüncesinde şekillendirmektedir, öz-yeterliliklerine olan inançları vasıtasıyla performanslarına yönelik olumlu ya da olumsuz senaryolar üretmektedirler. Öz-yeterliliklerinden şüphe duyan bireyler başarısız senaryolar üzerine yoğunlaşarak şüpheleriyle savaştıkları için başarıyı elde etmekte zorluk yaşamaktadır (Bandura, 1993: 118). Görev odaklı olabilmek, analitik düşünüp, kararlı davranarak performans kalitesini arttırmak yüksek bir öz-yeterlilik inancı ile olabilecektir (Wood, Bandura, 1989: 373).

*Motivasyonel Süreçler:* Öz-yeterlilik inancı motivasyonun öz düzenlemesinde kilit bir role sahiptir. İnsanlar eylemlerini kendilerini motive ederek yönlendirmektedir. İleriye dönük olan bu eylemlerin sonuçlarına ilişkin tahminler yaparak kendileri için hedef belirlenmekte ve harekete geçmektedir (Bandura, 1993: 128; Schunk, DiBenedetto, 2020: 3).

Farklı teorilere dayandırılan üç bilişsel motivasyon türü vardır. Bunlar nedensel atıflar, sonuç beklentileri ve bilişsel hedeflerdir ve karşılık gelen teoriler ise atıf teorisi, beklenti teorisi ve amaç teorisi (Bandura, 1995: 7).

Atıf teorisine göre birey başarılı ya da başarısız olduğunda bunu çeşitli faktörlere atfeder. Dolayısıyla teori bireyin davranışlarının sebeplerini neye dayandığını açıklamaya çalışmaktadır (Weiner, 1972). Öz yeterliliğinin yüksek olduğu inancına sahip olan bireyler, başarısızlıkların nedenini yeteri kadar çaba göstermemelerine bağlamaktadır. Düşük öz-yeterlilik inancına sahip bireyler ise yeteneksiz olmaları sebebiyle başarısız olduklarını düşünmektedirler (Chwalisz, Altmaier ve Russel, 1992: 392).

Vroom'un beklenti teorisine göre (1964) belirli bir davranışı gösterme eğilimi, davranış ile elde edilecek sonuçların çekiciliğine ve sonuçlara yönelik beklentilerin gücüne bağlıdır. Olumlu sonuç beklentileri bireyin yüksek düzeyde çaba göstermesini sağlayacaktır. Bireyin elde edeceği ödülü arzulama derecesi ile ödüllendirilme ihtimali belirli bir işe yönelik çaba göstermesinde önemli iki faktördür.

Locke (1968) bireyin bir hedef doğrultusunda çalışmasını motivasyonun kaynağı olarak ifade etmektedir. Bireyler, hedefler zorlaştıkça motive olurlar çünkü zorlu hedefler odaklanmanın artmasını ve yoğunlaşılmasını sağlamakta aynı zamanda bireyin enerjisini de artırmaktadır. Böylece zorlu hedefler geri bildirim ile performans da olumlu katkı sağlamaktadır. Birey hedeflere meydan okuyarak kendi kendini motive etmekte ve zorlu hedefleri yerine getirme konusunda ısrarcı olmaktadır (Bandura, 1993: 130).

Birey engellerle ve başarısızlıklarla karşı karşıya kaldığında yeteneklerine olan güvensizliği onun çabalarını yavaşlatacak ve çabuk vazgeçmesine neden olacaktır. Öz-yeterlilik inancı yüksek olanlar ise meydan okuyucudur ve harcadıkları çaba performanslarına katkı sağlamaktadır (Bandura, 1995: 8).

*Duygusal Süreçler:* Öz-yeterlilik inancı tehdit edici ya da zor durumlar karşısında bireyin stres, kaygı ve depresyon düzeylerini de etkilemektedir. Öz-yeterlilik inancı yüksek bireyler tehditleri ve zorlukları kontrol edebileceklerine inanır ve olumsuz düşünce kalıplarından uzaklaşırlar. Bunun aksine tehditleri yönetemeyeceklerine inanan kişilerin kaygı düzeyleri yüksek olacaktır, dolayısıyla çevresindeki birçok şeyin tehlike içerdiğini düşünecek, olası tehditlerin ciddiyetini büyütürken nadir karşılaşılabilecek olumsuzluklara karşı bile endişe içinde olacaklardır (Bandura, 1993: 133).

*Seçimsel Süreçler:* Kısmen çevresinin bir ürünü olan bireyin kişisel yeterlilik inancı çevresini ve faaliyetlerini etkileyerek şekillendirmektedir. Bireyler başa çıkma yeteneğini aştığına inandıkları faaliyet ve çevrelerden kaçınmaktadır ancak üstesinden gelebileceklerine inandıkları zorlu görevleri seçmekten çekinmemektedir (Bandura, 1995: 10).

Çalışmamızda öz yeterliliğin sonuç (bağımlı) değişkeni kariyer tatmini olarak belirlenmiştir. İki değişkenin birlikte ele alındığı çalışmalara ilişkin bilgiler hipotez geliştirme kısmında detaylı olarak verilmiştir.

#### **1.3.4. Sosyal Bilişsel Teori Açısından Öz-yeterlilik**

Kaynağını geçmiş deneyimlerden, başkalarının deneyimlerinden, sözel ikna ve psikolojik-fizyolojik durumdan alan öz-yeterlilik kavramı etkilerini bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim süreçleri ile göstermektedir.

Bandura tarafından geliştirilen sosyal bilişsel teori sosyal öğrenme teorisinin geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Bandura sosyal öğrenme teorisini (1977) yayımladıktan sonra bilişsel unsurların da önemine değinerek sosyal bilişsel teoriyi geliştirmiştir (Zimmerman, Schunk, 2003: 13). Sosyal bilişsel teori temelinde öz-yeterlilik, akademik performans, depresyon, kaygı, alkol ve uyuşturucudan uzak durma, cinsiyete göre performanstaki farklılıklar, kariyer seçimi, karar verme, politik yetkinlik gibi pek çok konuyu açıklamak için kullanılmıştır (Bandura, 1997).

Bandura'ya göre bireyler öğrenmeyi sadece deneme yanılma yöntemiyle gerçekleştirmemektedirler. Güçlü sosyal modeller aracılığıyla gözlemleyerek de bilişsel kapasitelerini geliştirebilmektedir (Bandura, 2003: 171). Sosyal bilişsel teoride öğrenme bir bilgi işleme faaliyetidir. İnsanların eylemleri tek başına içgüdüler ya da tek başına çevresel uyarıcılar tarafından yönlendirilmemektedir. Çevre insanların davranışını etkilediği gibi aynı zamanda çevre insanın da bir ürünüdür. Dolayısıyla insan sosyal çevrenin hem girdisini hem de çıktısını oluşturmaktadır (Bandura, 2001: 5).

Öz-yeterlilik insanların hayatlarını etkileyebilecek eylemleri gerçekleştirme duygusunu teşvik eden bir anahtar görevi görmektedir (Bandura, 1997: 37). Birey sosyal baskı ile karşı karşıya kaldığında öz-yeterlilik farklı davranışların öğrenilmesi ve sürdürülebilirliği için önemlidir. Dolayısıyla bireyin yeteneklerini geliştirmesinde sadece dışsal destekler değil ayrıca bu davranışlara destek olan öz-yeterlilik gibi içsel niteliklerin

de önemi vurgulanmalıdır (Bandura, 1977: 191). Bireyin seçimlerine ve motivasyonuna önemli katkıları bulunmasından dolayı öz-yeterlilik sosyal bilişsel teorinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Bandura, 1997: 35).

Bireyin kendi yeteneklerini doğru bir şekilde değerlendirmesi ona avantaj sağlamaktadır. Genç yetişkinlik dönemlerinde bireyler kalıcı ortaklıklar, evlilikler, ebeveynlik ve kariyerlerine yönelik pek çok duruma ilişkin zorlukla başa çıkmayı öğrenmek zorundadır. Geçmiş deneyimleri ile güçlü bir öz-yeterliliğe sahip olunması gelecekteki başarılar için önemli bir katkı sağlayacaktır. Yetersiz becerilerle donatılmış ve kendinden şüphe duyan bireyler, yaşamlarının birçok yönünü stresli ve iç karartıcı bulacaklardır. Orta yaş dönemlerinde ise yaşamın durağan olmaması istikrarın bozulmasına neden olabilecektir. Hızlı teknolojik ve sosyal değişimler sebebiyle yeteneklerin de yenilenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra orta yaşlı çalışanlar mesleklerinde onlara meydan okuyan genç çalışanların baskısını yaşayacak, terfi, statü ve çalışma konusunda genç rakiplerle kıyaslanmaları onların yeteneklerinin sürekli kendi kendini değerlendirmesini zorunlu kılacaktır (Bandura, 1989: 68-69).

Çalışmamızda öz-yeterlilik aracı değişken olarak kullanılmıştır dolayısıyla hem bağımsız hem de bağımlı bir değişkendir. Çalışmada öz yeterliliğin öncül (bağımsız) değişkenleri algılanan kurumsal destek ve lider üye etkileşimi, sonuç (bağımlı) değişkeni ise kariyer tatminidir. Tablo 1.'de öz-yeterlilik ile kurumsal destek ve lider-üye etkileşimi ilişkisinin araştırıldığı geçmiş çalışmalarda faydalanılan teorilere yönelik literatür taraması yapılmıştır. Öz yeterliliğin kariyer tatmini ile ilişkisinde faydalanılan teorilere ilişkin bilgiler kariyer tatmini bölümünde yer alan Tablo 2.'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Öz-Yeterlilik ile Algılanan Kurumsal Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Değişkenleri İlişkisinde Geçmiş Çalışmalarda Faydalanılan Teoriler

Kaynak	Öncül Değişken	Diğer Değişkenler	Faydalanılan Teoriler
Bitmiş, 2015; Özkoç ve Bektaş, 2016; Wang, Liu, Zou vd., 2017; Islam ve Ahmed, 2017; Düzgün ve Yeşiltaş, 2019; Ahmer, Aamir, Ali vd., 2020; Tripathi ve Singh, 2020	Algılanan Kurumsal Destek	Umut, İyimserlik, Canlılık, Bağlılık, Kendini Adama, Algılanan Yönetici Desteği, Motivasyon, İş Tatmini, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Özdeşleşme, Çalışan Refahı	Sosyal Değişim Teorisi, Kurumsal Destek Teorisi
Reynolds, 2002; Chuang, Shih, Chen vd., 2018; Biao ve Shuping, 2014; Khorakian ve Sharifirad, 2019	Lider-Üye Etkileşimi	Kurumsal Vatandaşlık, İş Arkadaşlarında Rica Taktikleri, Kurumsal Kimlik, Etik Liderlik, Çalışan Performansı, İş Performansı, Duygusal Zeki, İş Tatmini, Psikolojik Güçlendirme, Yöneticiye Bağlılık	Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi, Sosyal Bilişsel Teori

Öz yeterliliğin algılanan kurumsal destek ile ilişkilendirildiği çalışmalarda kurumsal destek teorisi ve sosyal değişim teorisi (Bitmiş, 2015; Özkoç ve Bektaş, 2016; Wang, Liu, Zou vd., 2017; Islam ve Ahmed, 2017; Düzgün ve Yeşiltaş, 2019; Ahmer, Aamir, Ali vd., 2020; Tripathi ve Singh, 2020), lider-üye etkileşimi ile ilişkilendirildiği çalışmalarda ise lider-üye etkileşimi teorisi, sosyal değişim teorisi, sosyal bilişsel öğrenme teorilerinden (Reynolds, 2002; Chuang, Shih, Chen vd., 2018; Biao ve Shuping, 2014; Khorakian ve Sharifirad, 2019) faydalanıldığı görülmüştür.

## **1.4. Kariyer Tatmini**

Çalışmanın bu kısmında kariyer tatmininin tanımlaması yapılarak önemine değinilecektir. Ayrıca kavramın öncülleri ve sonuçlara ilişkin bilgiler verildikten sonra temel aldığı teoriler hakkında bilgi aktarılacaktır.

### **1.4.1. Kariyer Tatmini ve Önemi**

Kariyer kavramı bireyin çalışma hayatı boyunca takip etmeyi seçtiği işler (Mondy ve Martocchio, 2016: 410) ve işe yönelik edindiği deneyimler (Decenzo ve Robbins, 2007: 233) olarak ifade edilmektedir.

Geleneksel kariyer yaklaşımında kariyerin bir veya iki kurum bağlamında geliştiği ve doğrusal bir şekilde ilerlediği ifade edilmektedir (Sullivan, 1999: 457) . Dolayısıyla tahmin edilebilir bir kariyer anlayışına sahip olan bu yaklaşımda bireyler kurumsal hiyerarşiyi tırmanılacak merdiven basamakları olarak tanımlamaktadır (Baruch, 2004: 61). Bu yaklaşımda başarı kurum tarafından tanımlanarak terfiler ve ücret artışları ile ölçülmektedir (Hall, 1996: 3). Bununla birlikte değişen çalışma hayatı ile tek yönlü hiyerarşik kariyer yaklaşımı olan geleneksel kariyer yaklaşımı kariyerin çalkantılı dinamik yapısını tanımlamak için yetersiz görülmüştür. Böylece sınırsız yetkinlik temelli bir araştırmaya doğru kaymıştır ve bu yeni görüşte kariyer bir veya iki kurum ile sınırlandırılmamakta, bireyin aynı kurumda yaşam boyu istihdam ve tahmin edilebilir ilerleme beklentisine sahip olmaması gerektiği savunulmaktadır (King, 2003: 5). Ayrıca kariyer yüksek derecede karşılıklılığa, ilişkisel öğrenmeye ve karşılıklı bağımlılığa dayandırılmakta, bireyin kariyerini yeniden inşa etme ihtiyacına vurgu yapılmaktadır (Lichtenstein, Mendenhall, 2002: 5).

Kariyer tatminine yönelik yapılan literatür taraması sonucunda kariyer başarısının nesnel ve öznel kariyer başarısı olarak ikiye ayrıldığı ve kariyer tatmininin öznel kariyer başarısı olarak ele alındığı, operasyonel tanımının ise Greenhaus, Parasuraman, Wormley'in (1990) çalışmasından faydalanarak yapıldığı görülmüştür (Greenhaus vd., 1990; Gattiker ve Larwood, 1986; Judge, Cable, Boudreau ve Bretz, 1995; Seibert ve Kraimer, 2001, Ng, Eby, Sorensen ve Feldman, 2005; Ballout, 2008, Abele, Spurk ve Volmer, 2011, Joo ve Ready, 2012).

Öznel ve nesnel kariyer kavramından ilk kez söz eden Hughes (1937: 410) öznel kariyerin bireyin hayatını bir bütün olarak gördüğü ve çeşitli niteliklerinin, eylemlerinin ve başına gelenlerin anlamını yorumladığı dolayısıyla bireyin kendisinin doğrudan



deneyimlediği ve kendi bakış açısı tarafından şekillendiğini ifade etmektedir. Nesnel kariyeri ise direkt gözlemlenebilir, ölçülebilir ve tarafsız bir üçüncü tarafça doğrulanabilir şekilde tanımlamaktadır.

Kariyer tatmini bireyin kariyeri boyunca elde ettiği başarılar, gelir, yükselme ve yeni yetenekler kazanma yönünden hedeflerine ulaşma durumuna yönelik memnuniyettir (Greenhaus, vd., 1990: 73; 86). Kariyer tatminsizliği ise bireyin kariyer hedeflerini ve beklentilerini karşılamadaki başarısından memnuniyetsizliğinin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Conley, Bacharach, Bauer, 1958: 64).

Kariyer tatmininde bireyler kariyer ilerlemeleri ve başarılarının kendi hedefleri, değerleri ve tercihleriyle ne derecede örtüştüğünü değerlendirmektedir, dolayısıyla bireyin öznel değerlendirmesine bağlıdır (Seibert, Kraimer, 2001: 2). Nesnel kariyer başarısı ise maaş artışı, terfi, unvan gibi unsurları içermekte ve çalışanın ilerleme seviyesine odaklanmaktadır (Abele ve Spurk, 2009: 54)

Greenhaus vd. (1990: 69-70) çalışmalarında kariyer tatminini kariyer başarısının iki temel çıktısından biri olarak ele almaktadır. Buna göre *ilerleme beklentileri* (advancement prospect) dışsal (nesnel) olarak tanımlanırken kariyer tatmini içsel ya da öznel kariyer başarısı olarak değerlendirilmektedir. Çalışmada iş performansının çalışanın terfi etmesinde, ödüllendirilmesinde önemli rol oynadığı, düşük performans sergileyen çalışanların ödüllendirilmesinde sıklığının ve büyüklüğünün kısıtlanabileceği dolayısıyla kariyer tatmin düzeyinin de azalacağı ifade edilmektedir.

Judge vd., (1995: 487) ise kariyer başarısını nesnel ve öznel olarak ikiye ayırarak kariyer tatminini öznel kariyer başarısının iki çıktısından biri olarak ele almaktadır. Buna göre iş tatmini ve kariyer tatmini öznel kariyer başarısının çıktılarını oluşturmaktadır. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca içinde olduğu ilgili pozisyonlar dizisi olarak ifade edildiği gibi öznel kariyer başarısı da mevcut iş tatminini de içerecek şekilde tanımlanmıştır.

Kariyer tatmini bireyin hayatına anlam katmasını sağladığı gibi, bireyin kimliğinin de bir parçası olabilmektedir. Örneğin, bireyler kendilerini tanıtırken doktor, öğretmen, avukat vb. olduklarını dile getirirler. Bireyin kariyerinden memnuniyet derecesi yaşamını, hatta kendini nasıl gördüğünü etkileyebilmekte bu nedenle de kariyer tatmini birçok kişinin hayatında önemli bir rol oynamaktadır (Lee, Bosco, Steel vd., 2017: 565). Dolayısıyla öznel kariyer başarısı yani kariyer tatmini günümüz kariyer ortamında

göz ardı edilmemesi gereken önemli bir kavramdır (Dries, Pepermans, Carlier, 2008: 255).

Çalışanların kariyerlerine yönelik tatmin düzeylerinin yüksek olması kuruma olan katkılarının artmasını ve kurumuna değer katmasını sağlayacaktır. Kariyerlerinden memnun olan çalışanlar performans artışları sayesinde kurumun da performansının artmasına yardımcı olacaktır (Karatepe, 2012: 746; Bhatti, Juhari, Piaralal vd., 2017: 28). Yüksek kariyer tatmini işten ayrılmaya yönelik davranışları azalttığı gibi bireyin devamsızlık davranışlarını da azaltmaktadır (Kenek ve Sökmen, 2018; Bhaskar ve Mishra, 2019).

Bireyin yaşam tatmini ile de ilişkili olan kariyer tatmini düzeyi yükseldikçe birey daha mutlu, mental ve fiziksel olarak kendini daha iyi hissettiği için yaşam tatmini de yükselecektir (Lounsbury, Park, Sundstrom vd., 2004: 402). Kariyer danışmanlığı alan kişilerin kariyer ve yaşam tatminine ilişkin bir araştırmada danışmanlığı aldıktan altı ay sonra bireyin kariyer tatminindeki artış dolayısıyla yaşam tatmininde de bir artış gözlemlendiği ifade edilmektedir (Verbruggen ve Sels, 2010: 11). Cedfeldt, Bower, English vd. (2010: 977) ise çalışmalarında yüksek kariyer tatminine sahip doktorlarda algılanan stresin daha düşük olduğuna ilişkin bulgulara rastlamıştır.

Kariyer tatmini çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesinde de öncül bir role sahiptir. Çelik, Turunç ve Bilgin'in (2014: 505) çalışmalarında kariyer memnuniyetlerinin ve lider-üye etkileşiminin kalitesinin artırılmasının çalışanların yenilikçi davranışlar sergileyebilmesi için önemli olduğu ifade edilmektedir.

Bireyin kariyer gelişimini olumsuz etkileyen kariyer tatminsizliğinin azaltılması hem çalışan hem de kurumlar açısından çift taraflı kazanım elde edilmesini sağlayabilmektedir. Aksi durumda mesleki öz-yeterliliği ve sosyal destek düzeyi yüksek olan çalışanlarda kariyer tatminsizliği söz konusu olduğunda, çalışanların fiziksel, bilişsel ve ilişkisel anlamda işlerini değiştirerek kişisel özelliklerine uyumlu hale getirmeye yönelebildikleri ifade edilmektedir (Wang, vd., 202: 345).

#### **1.4.2. Kariyer Tatmini Öncülleri**

Kariyer tatmininin öncüllerine yönelik yapılan literatür taraması sonucunda araştırmacıların öncüllere yönelik çeşitli kategorilerine rastlanmıştır. Spurk vd., (2018: 46) yaptıkları meta analizi çalışmasında kariyer tatmininin öncüllerini altı ana kategoride

toplamıştır. Bu kategoriler insan kaynakları (beşerî sermaye, rol ve kimlik, performans), çevresel kaynaklar (sosyal çevre, iş çevresi), kaynak yönetimi davranışları ve tutumları (kariyer merkezleri, stres ve başa çıkma), çalışana yönelik temel özellikler, makro kaynaklar (ulusal kültür), kaynak birikimi ve dinamiklerdir (birey-çevre etkileşimi, yaşam boyuna ilişkin faktörler). Bu ana kategorilerde bulunan değişkenler ise eğitim, medeni durum, çocuk sayısı, cinsiyet, görev performansı, kariyer oryantasyonu, lider-üye etkileşimi, mentorluk türleri, prosedürel adalet, iş güvenliği, kariyer uyum, sosyal stres oluşturan unsurlar, çalışma saatleri, kontrol odağı, kişilik özellikleri, hiyerarşi, iş-değer uyumu, eksik istihdam, yaş, kariyer aşaması vb. şeklinde tanımlanmıştır.

Ng vd., (2005: 370-371) nesnel ve öznel kariyer başarısının öncüllerine ilişkin yaptıkları meta analizi çalışmalarında kavramlarla ilişkili olan değişkenleri temelde dört kategoride incelediği görülmüştür. Bu kategoriler beşerî sermaye, sosyo-demografik belirleyiciler, kurumsal destek ve bireysel farklılıklar olarak ifade edilmiştir. Çalışmada kariyer tatmini ile yüksek ilişki tespit edilen değişkenler ise kurumsal destek ve bireysel farklılıklar kategorisinde yer almaktadır. Beşerî sermaye çalışılan süre, işe katılım, görev süresi, iş deneyimi, eğitim düzeyi, sosyal sermaye gibi değişkenleri, kurumsal destek kategorisi yönetici desteği, kariyer geliştirme fırsatları, kurumsal kaynaklar gibi değişkenleri, sosyo-demografik faktörler cinsiyet, köken, medeni durum ve yaş değişkenlerini, bireysel farklılıklar kategorisi ise nevrotizm, dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açık olma, proaktif davranış, kontrol odağı ve bilişsel yetenekler gibi değişkenleri içermektedir.

Ng ve Feldman'ın (2014: 173) kariyer tatminine yönelik yaptıkları meta analizi çalışmalarında bireyin kariyer tatminini azaltabilecek etkenler üzerine bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada duygusallık, dışa dönüklük, açıklık, uyumlu olma, kontrol odağı gibi mizaci özellikler, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu gibi motivasyonel engeller, eğitim seviyesi, mezuniyet ortalaması, deneyim gibi bireyin becerilerine yönelik engeller, lider-üye etkileşimi, yönetici desteği, mentorluk gibi sosyal bağlantı desteği, kurumsal destek, rol çatışması, rol belirsizliği, terfi fırsatları, beklentilerin karşılanmaması gibi kurumsal ve işe yönelik engeller başlığında çeşitli değişkenlerin kariyer tatmini ile ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, köken gibi demografik değişkenlerin ise kariyer tatmini ile düşük düzeyde ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Lee, Bosco, Steel, vd. (2017: 572) çalışmalarında Ng, vd., (2005) ve Ng ve Feldman'ın (2015) çalışmaları genişletilerek kariyer tatminine yönelik bir meta analizi çalışması yapılmıştır. Kariyer tatminini etkileyen değişkenler bireysel ve sosyo-demografik farklılıklar, motivasyon, beşerî sermaye ve sosyal sermaye, kurumsal faktörler, memnuniyet, refah ve başarıya yönelik diğer faktörler altında toplanmıştır. Bireysel ve sosyo-demografik farklılıklar kategorisinde cinsiyet, medeni durum, köken, dışadönüklük, nazik olma, sorumluluk alma, proaktif kişilik, öz saygı, öz-yeterlilik; beşeri sermaye ve sosyal sermaye kategorisinde eğitim seviyesi, iş deneyimi, kıdem, sosyal destek; motivasyon kategorisinde örgütsel bağlılık, kariyer planlama, iş-aile çatışması, haftalık çalışma saati, işten ayrılma niyeti; kurumsal faktörler kategorisinde inisiyatif kullanma, kurumsal destek, mentorluk, kariyer mentorluğu; diğer faktörler kategorisinde iş tatmini, stres, fiziksel olarak sağlıklı olma durumu ve terfi olanakları gibi değişkenler bulunmaktadır. Çalışmada öz-yeterlilik, öz saygı, sosyal destek, mentorluk ve kariyer mentorluğu değişkenlerinin kariyer tatmini ile yüksek düzeyde ilişki olduğu ifade edilmiştir. Allen vd. (2004: 131) de özellikle psiko-sosyal mentorluğun kariyer tatmini ile önemli düzeyde ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Sönmez, Gül, İspir Demir vd. (2021) hemşirelerin kariyer tatmininin öncülleri ve sonuçlarına ilişkin yaptıkları çalışmada eğitim seviyesi, vardiyalı çalışma sistemi, bireysel gelir, hastane işlerine katılım, personel ve kaynak yeterliliği ve hemşire-hekim ilişkilerinin kariyer tatminin öncülü olduğu ifade edilmiştir. Nitelikli hemşirelik iş gücüne sahip olmak isteyen yöneticiler için kariyer tatminlerinin öncüllerine odaklanmanın önemi vurgulanmıştır.

Eby, Butts ve Lockwood (2003: 702) kariyer başarısının öncüllerine yönelik yaptıkları çalışmalarında öncülleri kariyer tatmininin nedeni (knowing why), kim (knowing whom) tarafından ve nasıl (knowing how) sağlandığı şeklinde kategorilendirmişlerdir. Nedenini bilmeye yönelik kategoride proaktif kişilik özelliği, deneyimlere açık olma ve kariyer anlayışı, kim tarafından sağlandığını bilmeye yönelik kategoride mentor ile etkileşim, sosyal ve kurum içi bağlantılar, nasıl olduğunu bilmeye yönelik kategoride ise kariyer ve işe yönelik beceriler ile kariyer kimliği bulunmaktadır. Çalışmada mentor ile etkileşim dışındaki tüm değişkenlerle anlamlı ilişkiler olduğu ifade edilmiştir. Sosyal ve kurumsal ağların geliştirilmesinin yanı sıra bireyler sahip oldukları yetkinlikleri çeşitlendirmeli ve sürekli öğrenmeye açık olmalıdır. Çünkü yetkinliklerini

geliştiren ve yeni öğrenme deneyimlerini aramaya yatkın olan bireyler kendilerini çok yönlü hissedip, güçlü bir profesyonel kişiliğe sahip olduğunu düşünerek kariyerlerinde daha yüksek memnuniyet bildirmektedir.

Kirchmeyer (1998: 675) yöneticilerin cinsiyete göre kariyer tatmini öncüllerini beşerî sermaye (deneyim, kıdem, kariyer kesintisi), bireysel faktörler (feminen ve maskülen olma), bireyler arası faktörler (mentor, yönetici desteği, sosyal destek) ve aile (eş, eşin çalışma durumu, çocuk sahibi olma) olmak üzere dört kategoride incelenmiştir. Kariyer kesintisi, maskülen olma ve yönetici desteği hem erkek hem de kadın yöneticiler için kariyer tatmininin önemli öncülü iken cinsiyet ve kıdem sadece erkek yöneticiler için kariyer tatmininin bir tahminleyicisidir.

Aryee, Chay ve Tan (1994: 498) kariyer tatmininin öncüllerine yönelik yaptıkları çalışmalarında öncülleri beşerî sermaye, iş değeri, iş ve aileye yönelik değişkenler olmak üzere dört temel kategoride değerlendirmiştir. Çalışmaya göre demografik kategoride yer alan yaş ve kıdem, beşerî sermaye kategorisinde yer alan yeterlilik, aile kategorisinde yer alan ebeveynlik rolü, iş değerleri kategorisinde yer alan normatif bağlılık ve rol önemi kariyer tatmininin öncülü olarak anlamlı bulunmuştur.

Çift kariyerli ailelerde eşlerin kariyer tatminlerinde iş ve iş dışı faktörlerin etkileri üzerine yapılan çalışmada çocuk bakımına yönelik memnuniyet, yönetici desteği, yeteneklerin kullanılması ve kurumsal temelli öz saygının eşlerin ikisinde de kariyer tatmine yönelik olumlu tutum oluşturduğuna yönelik bulgulara ulaşılmıştır (Aryee ve Luk, 1996: 48).

Çalışmamızda kariyer tatmininin öncülü (tahminleyicisi) olarak algılanan kurumsal destek, lider-üye etkileşimi ve öz-yeterlilik değişkenleri kullanılmıştır. İlgili meta analizi çalışmalarında çalışanların kurumlarına ve yöneticilerine yönelik algılarının kariyer tatminlerine yönelik düşünceleri üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Çalışanın kurum ile ilgili beklentilerinin karşılanmaması, kurumu ya da yöneticisi tarafından işine ve kariyerine yönelik desteğin düşük olduğuna yönelik algıya sahip olmasının bir engel olarak değerlendirildiği ve kariyer tatminine olumsuz yansıdığı ifade edilmektedir (Ng vd., 2005; Ng ve Feldman, 2014, Lee vd., 2017).

### 1.4.3. Kariyer Tatmini Sonuçları

Spurk vd.'nin (2018: 51) nesnel ve öznel kariyer başarısının öncülleri ve sonuçlarına ilişkin yaptıkları çalışmalarında kariyer tatminine ilişkin sonuçları üç kategoride topladığı görülmektedir. Bu sonuçlar geri çekilme davranışları, kariyer tutumları, iyi olma hali ve sağlık olarak tanımlanmıştır.

Geri çekilme davranışları bireyin işten, kurumdan ya da mesleğinden ayrılmasına yönelik davranışlardır. İş gücü devir hızı, emeklilik, işten ayrılma niyeti gibi değişkenler bu kategoride yer almaktadır. Kariyerinden tatmin olan bireylerin geri çekilme davranışları ile negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tatmin seviyesi yükseldikçe birey daha az geri çekilme davranışı sergileyecektir (Stephens, 1994; Cerdin ve Le Pargneux, 2014, Gerçek, Elmas- Atay, Dünder, 2015; Kenek ve Sökmen, 2018; Verbruggen ve Emmerik, 2018).

Kariyer tutumları bireyin kariyerine ilişkin bireysel tutumlarını ifade etmektedir ve kariyer öz yeterliliği, kariyer bağlılığı gibi değişkenleri içermektedir (Spurk vd., 51). Kariyer tatmini kariyer tutumlarını olumlu yönde değiştirmektedir. Kariyer tatmini ile kariyer bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bireyin kariyerine ilişkin tatmin düzeyi yüksek olduğunda kariyerine olan bağlılığı da yükselmektedir (Shockley, Ureksoy, Rodopman vd., 2015)

Bireyin fiziksel ya da mental iyi oluşunu ifade eden iyi olma hali ve sağlık kategorisi depresyon, kaygı, stres gibi değişkenleri içermektedir (Spurk vd., 2018: 51). Joo (2017: 210) kariyer tatmininin bireylerin yaşamlarından memnun olmalarında önemli bir öncül olduğunu bireyin kariyerinden tatmin sağlamasıyla yaşamdan da tatmin sağlayacağını ifade etmiştir.

Sönmez vd. (2021) hemşirelerde kariyer tatmininin öncülleri ve sonuçlarına ilişkin yaptıkları çalışmada kariyer tatmininin iş tatmini, mesleki bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelenmiştir. Kariyer tatmininin iş tatmini ve mesleki bağlılık ile arasında pozitif yönlü bir ilişki varken işten ayrılma niyeti ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu raporlanmıştır. Kariyerinden tatmin olan hemşirelerin mesleğine bağlılıklarını ve iş tatmini seviyelerini olumlu yönde etkileyeceği ayrıca işten ayrılma niyetinde de azalma olacağı ifade edilmiştir. Dyke ve Duxbury (2011) de Kanada'da yüksek teknoloji sektörü yöneticilerinin kariyer tatmininin iş tatmini, kurumsal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini araştırdığı çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Kariyerine yönelik tatmin düzeyi yüksek olan yöneticilerde işten ayrılma niyeti azalırken iş tatminleri ve kuruma bağlılıkları artmaktadır.

#### **1.4.4. Kariyer Tatmininin Temel Aldığı Teoriler**

Kariyer teorilerine ilişkin yapılan literatür taramasında beş temel teori ön plana çıkmaktadır (Leung, 2008; Jena ve Nayak, 2020). Bu teoriler İş Düzenlemesi teorisi (Dawis, Lofquist, Weiss, 1964) Holland'ın Çalışma Ortamında Mesleki Kişilikler Teorisi (1985), Super'ın Kariyer Gelişiminin Benlik Kavramı Teorisi (1963), Gottfredson'ın Daraltma ve Uzlaşma Teorisi (1981) ve Sosyal Bilişsel Kariyer teorisidir (Lent, Brown, Hackett, 1994).

İşe uyumlaşma teorisinde birey ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir çalışma ortamı ararken çalışma ortamının da ihtiyaçlarının yetenekli bireyler tarafından karşılanması gerekmektedir. Birey ile çalışma ortamı arasındaki etkileşimde ihtiyaçlar karşılıklı olarak gideriliyorsa tatmin gerçekleşmektedir. Böylece birey ve çalışma ortamı arasında uyumun sağlanması bireyin çalışma ortamındaki görev süresini belirleyecektir. Çalışma ortamı bireyin ihtiyaçlarını tam olarak karşıladığında birey işinden tatmin olacaktır (Dawis, Lofquist, Weiss, 1968).

Holland'ın (1985) teorisinde ise kariyer seçimi ve kariyer uyumu bireyin kişiliğinin bir uzantısı olarak görülmektedir. Teoride gerçekçi, araştırmacı, sosyal, sanatsal, geleneksel ve girişimci olmak üzere altı kişilik özelliği ve buna karşılık gelen çevrelerin (sanatsal çevre, geleneksel çevre vb.) olduğu ifade edilmektedir. Bireylerin mesleki tatmini ise sahip olduğu kişilik özelliği ile uyumlu çalışma ortamına sahip olduğunda gerçekleşmektedir.

Super (1963) benlik kavramı ya da rol kavramı olarak adlandırdığı teorisinde mesleki gelişimin durağan olmadığını ve birey yeni deneyimler elde ettikçe geliştiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla çocukluktan başlayan ve yaşam boyu devam eden dinamik bir süreçtir. Bireyin mesleği onun özüne yönelik algıların bir ifadesidir. Birey bir iş bulduğunda başlangıçta bireye uygun görülen iş onda tatminsizlik yaratabilmekte ve çeşitli iş değişiklikleri yaşayabilmektedir. Mesleki tatmin ve uyum bireyin benlik ve mesleki benlik kavramının tutarlılığı ile gerçekleşmektedir. Tutarlılık ne kadar yüksekse bireyin mesleğine uyumu da artmaktadır.

Gottfredson'ın (1981) Daraltma-Uzlaşma kuramında ise bireyin kariyer gelişim sürecinin çocuklukta başladığı ve bireylerin kariyer seçim süreçlerinde çalışma koşullarına, çalışanların kişilik özelliklerine, ne iş yaptıklarına ilişkin çeşitli mesleki kalıp yargılar (akademisyenler sürekli çalışır) geliştirdikleri ifade edilmektedir. Daraltma sürecinde birey benliğiyle çatışan meslek alternatiflerini elimine etmektedir. Kariyer tatmini ise bireyin benlik algısının kariyeri ile tutarlılığı söz konusu olduğunda gerçekleşmektedir.

Bandura'nın sosyal bilişsel teorisine dayanan ve Lent, Brown ve Hackett tarafından geliştirilen sosyal bilişsel kariyer teorisi başlangıçta kariyer ve akademik ilgi, seçim yapma ve performans olmak üzere birbiriyle ilişkili üç model içermektedir. Daha sonraları teoriye meslek ve yaşam tatmini ile kariyer öz yönetim sürecini vurgulayan modeller eklenmiştir (Brown ve Lent, 2019: 563).

Sosyal bilişsel kariyer teorisi hem bilişsel hem çevresel faktörlerin bireyin kariyer davranışlarını etkilediğini savunmaktadır. Öz-yeterlilik beklentileri, sonuç beklentileri ve hedefler bilişsel birey faktörleri olarak ifade edilmektedir. Bu üç değişken Bandura'nın sosyal bilişsel teorisinden alınmıştır (Lent, Brown, Hackett, 1994: 262). Sosyal ortam etkileri, kariyer destekleri ve kariyer engelleri ise çevresel faktörler olarak ifade edilmektedir. Sosyal ortamdaki fiziksel ve kültürel etkiler sosyal ortam etkileridir. Kariyer engelleri ise bireyin başarılı olmasını, kariyer amaçlarının gerçekleşmesini etkilemektedir. Bireyin bir işte düşük yetkinliğe sahip olduğunu düşünmesi, cinsiyet ayrımcılığı, sosyal ve iş çevresinden destek alamama gibi etkenler kariyer engelini ifade etmektedir Çevresi tarafından engellenen ve düşük destek gören bireylerin tatmin düzeyleri de olumsuz etkilenmektedir (Lent ve Brown, 2006: 242; Ng ve Feldman, 2014: 169).

Kariyer tatmininin bağımlı değişken olarak kullanıldığı geçmiş çalışmalarda hangi teorilerin kullanıldığı incelenmiş ve teorilere ilişkin çeşitlilik olduğu görülmüştür.

Spurk vd. (2018: 46-48) kariyer tatmininin öncüllerine ilişkin yaptıkları meta analizi çalışmalarında tespit ettikleri öncüllerin kullanıldığı çalışmalarda yararlanılan teorileri kariyer tatmininin öncüllerine ilişkin kategorilerden beşeri sermaye, rol ve kimlik ve performans ile ilgili çalışmalarda kimlik teorisi, toplumsal cinsiyet rolü teorisi, bilişsel uyumsuzluk teorisi, beşeri sermaye teorisi; sosyal ve iş çevresi ile ilgili çalışmalarda sosyal sermaye teorisi, sosyal değişim teorisi, prosedürel adalet teorisi;



kaynak yönetimi davranışları ve tutumları ile ilgili çalışmalarda sınırsız kariyer modeli, sosyal bilişsel kariyer teorisi, kaynakların korunması teorisi; çalışana yönelik temel özelliklerle ilgili çalışmalarda beş büyük kişilik özelliği modeli, makro kaynaklarla ilgili çalışmalarda Hofstede'nin ulusal kültür teorisi, Schwartz'ın temel beşeri değerler teorisi; kaynak birikimi ve dinamiklerle ilgili çalışmalarda ise kariyer basamakları geliştirme teorisi, kişi-çevre uyumu teorisi, güçlendirme teorisi gibi teorilerin kullanıldığı görülmüştür.

**Tablo 2.** Araştırmanın Öncülleri ve Kariyer Tatmini İlişkisinde Geçmiş Çalışmalarda Faydalanılan Teoriler

Kaynak	Öncül Değişken	Diğer Değişkenler	Faydalanılan Teoriler
Erdoğan, Kraimer, Liden, 2004; Barnett ve Bradley, 2007, Armstron-Stassen ve Ursel, 2009; Karatepe, 2011; Cao Hirshi ve Deller, 2014; Jung ve Takeuchi, 2017, Joo ve Lee, 2017; Bhatti, Juhari, Piaralal vd., 2017, Bhaskar ve Mishra, 2019, Türe, Akkoç, 2020,	Algılanan Kurumsal Destek	Lider-Üye Etkileşimi, İş Tatmini, Yaş, Kariyer Öz-Yönetimi, İK Uygulamalarına İlişkin Algılar, Ülkede Kalma Niyeti, Sosyal Bağlantılar, İş Platosu, İşten Ayrılma Niyeti, İş Odaklılık, Sağlık Durumu, Tükenmişlik, İş Yerinde Maneviyat, Hizmet İyileştirme Performansı, İş Performansı, Psikolojik Güçlendirme, Sosyal Destek, Kariyer Değerleri, İş Performansı,	Kaynakların Korunması Teorisi, Kurumsal Destek Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi, Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi, Sosyal Uyumsuzluk Teorisi
Wayne, Liden, Kraimer vd., 1999; Byrne, Dik, Chiaburu, 2008; Han, 2010, Avcı, Turunç, 2012; Joo, Ready, 2012, Peng, Gao, Zaho, 2019, Pelenk, 2020.	Lider-Üye Etkileşimi	Kıdem, Eğitim, Kurum İçi Kıdem, Çalışılan Saat, Kariyer Planı, Mentorluk, Kariyer Yönetimi, Kariyer Destek, Kişisel Ve Kurumsal Faktörler, Dönüşümcü Liderlik, Kuruma Güven, Kurumsal Öğrenme	Sosyal Bilişsel Teori, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi, Kaynakları Koruma Teorisi

		Kültürü, Proaktif Kişilik, Performans, Koçluk Liderlik, Algılanan Güç Mesafesi	
Ballout, 2009; Duffy ve Lent, 2009; Ngo ve Hui, 2017; Yalalova ve Zhang, 2017; Ahmed, 2019,	Öz-Yeterlilik	İş Deneyimi, İş Performansı, Duygusal Zeka, Kurumsal Bağlılık, Kariyer Bağlılığı, Destekler, Pozitif Duygular, Çalışma Koşulları,	Sosyal Bilişsel Teori, Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi

Çalışmamızda kariyer tatmininin öncülleri (bağımsız değişkenleri) algılanan kurumsal destek, lider üye etkileşimi ve öz-yeterliliklerdir. Bu bağlamda yapılan literatür araştırmasında kariyer tatmininin algılanan kurumsal destek ile ilişkilendirildiği çalışmalarda kurumsal destek teorisi (Cao vd., 2014; Joo ve Lee, 2017; Bhaskar ve Mishra, 2019), sosyal değişim teorisi (Karatepe, 2011; Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009; Bhatti, Juhari, Piaralal vd., 2017, Türe, Akkoç, 2020) ve sosyal bilişsel kariyer teorisi (Barnett ve Bradley, 2007), lider-üye etkileşimi ile ilişkilendirildiği çalışmalarda sosyal değişim teorisi (Han, 2010), lider-üye etkileşimi, sosyal bilişsel kariyer teorisi (Wayne, Liden, Kraimer vd., 1999; Joo, Ready, 2012) ve kaynakları koruma teorisi (Peng, Gao, Zaho, 2019), öz-yeterlilik ile ilişkilendirildiği çalışmalarda ise sosyal bilişsel teori ve sosyal bilişsel kariyer teorisinin (Ballout, 2009; Ngo ve Hui, 2017; Yalalova ve Zhang, 2017; Ahmed, 2019) kullanıldığı görülmüştür. İlgili çalışmalarda kullanılan diğer değişkenlerin de bilgisi Tablo 2.'de yer almaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### METODOLOJİ

#### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ekonominin tanımında, kaynakların kıt fakat istek ve arzuları sınırsız olduğu vurgulanmaktadır. Sınırsız ihtiyaçlarla çevrili olan bireyler, eğitim düzeyi ve mesleki beklentilerin arttığı bir ortamda, tatmin edici bir yaşam sürebilmek için kariyerin önemini kabul ederek kariyer yollarını nasıl şekillendirecekleri konusuna gün geçtikçe daha fazla önem vermekteler. Çünkü kariyer bireye statü kazandırmakta ve kimlik oluşturmada önemli rol oynamakta, bireyin hayatının odak noktasında bulunarak maddi güç elde etmesinde, iş tatmini sağlamasında ve kişiliğinin gelişiminde ön planda yer almaktadır.

Yeni çağın yönetim anlayışında organizasyon liderleri, çalışma ortamını ve iş gücünü ele almak için olumlu stratejiler ve uygulamalar belirlemek amacıyla mücadele etmektedir. Bireyler ise daha ticari bir işveren-çalışan ilişkisine uyum sağlayarak, kendi kariyer gelişimleri ve istihdam edilebilirlikleri için daha fazla sorumluluk almaktadır (Sullivan ve Baruch, 2009: 1543). Dolayısıyla bireyin okuldan emekliliğe uzanan kariyer planlamasında gerek çevresel koşullar ve organizasyonel koşullar gerekse bireysel çabaların etkili olduğu söylenebilmektedir.

Günümüz iş dünyasında işletmeler arası rekabet kadar bireyler/çalışanlar arasında da rekabetin var olması, bireysel ihtiyaçların sonsuzluğu, eğitim düzeyi ve mesleki beklentilerin artması dolayısıyla bireylerin kariyer tatmini açısından öz-yeterlilik, kurumsal destek ve liderlik davranışlarının önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada çalışanlarda algılanan kurumsal destek ve lider-üye etkileşiminin kariyer tatminine olan doğrudan ve dolaylı (öz-yeterlilik üzerinden) etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilecek verilerle geliştirilen model test edilmiştir. Literatürde birkaç istisna dışında bu ilişkiye yönelik araştırmanın kısıtlı olması konunun ele alınmasında en önemli etken olmuştur. Ulusal ve uluslararası yazında Dergipark, ULAKBİM, Google Scholar, SAGE Journals ve Web of Science gibi çevrimiçi makale tarama veri tabanlarından faydalanılmıştır. Ulusal literatürde kariyer tatmini ile araştırmanın bağımsız değişkenleri olan algılanan kurumsal destek, lider-üye

etkileşimi ve aracı değişkeni olan öz-yeterlilik ile ilişkilendirildiği çalışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Uluslararası literatürde ise kariyer tatmini değişkeni ile araştırmanın bağımsız ve aracı değişkenleri arasında ilişkilerin ayrı ayrı incelendiği çeşitli çalışmalara rastlanmıştır. Model ve hipotezlerin geliştirilmesi aşamasında bu çalışmalardan yararlanılmıştır. Böylece araştırmanın diğer önemli amacı da literatüre katkı sağlamak olacaktır. Araştırma sonucu elde edilecek bulguların ve konu hakkında önerilecek yeni çalışma alanlarının bu amacı gerçekleştirebileceği düşünülmektedir.

## **2.2. Araştırmanın Kısıtları**

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır:

Araştırmanın en önemli kısıtını 2019 yılı Aralık ayında ortaya çıkan COVID-19 salgını oluşturmaktadır. Salgın öncesinde araştırmanın verileri kâğıt-kalem ile toplanmaya başlamış salgının ortaya çıkması ile veri toplama aşamasına bir süre ara verilmiştir. Salgın önlemleri nedeniyle kısıtlamaların devam etmesi sonucu araştırmanın verilerinin çevrim içi anket ile toplanmasına karar verilmiştir. Araştırmada salgın öncesi kâğıt-kalem uygulaması ile elde edilen 111 katılımcıya ilişkin verilerin analiz sonuçlarına da bulgular bölümünde yer verilmiştir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcılar İstanbul'da faaliyet gösteren ve araştırmamıza gönüllü destek veren bir eğitim ve danışmanlık firmasından yüz-yüze veya çevrim içi eğitim alan işletmelerin çalışanlardan oluşmaktadır. COVID-19 salgını kısıtlamaları sebebiyle işletmeler çalışmaya ara vermiş ya da esnek çalışma düzenine geçmiştir. Bu nedenle araştırmada mümkün olan en büyük örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla gelecekteki araştırmalar daha geniş bölgelerde, farklı iş kollarına, farklı demografik özelliklere sahip kişilere uygulanarak yapılması önerilmektedir.

## **2.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi**

Çalışmanın bu kısmında, yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve modelinin oluşturulması aşamasında sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve sosyal bilişsel kariyer teorisinden (Lent vd., 1994) faydalanılmıştır.

### **2.3.1. Algılanan Kurumsal Destek ve Öz-Yeterlilik İlişkisi**

Algılanan kurumsal destek kavramının temel aldığı teorilerden kurumsal destek teorisine göre çalışan, kurumu için katkı sağladığı ve çaba gösterdiği durumlarda kurum

tarafından bu katkılara değer verileceğine ve onun refahının önemseneceğine yönelik bir inanç geliştirmektedir (Eisenberger vd., 1986: 504). Karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) gereği bireyler karşından gördükleri olumlu davranışların karşılığını verebilmek için benzer şekilde olumlu geri bildirimlerde bulunmaktadır. Sosyal değişim kuramının (Blau, 1964) da temelinde olan bu görüşe göre kurumundan destek gören çalışan bu desteğin karşılığı olarak işinde daha fazla çaba göstermek zorunda hissedecek ve sosyal değişim başlayacaktır.

Kurtosis, Ford, Buffardi vd.'nin (2015: 18) algılanan kurumsal desteğe ilişkin yaptıkları meta analizi çalışmalarında algılanan kurumsal desteğin sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak ve öz yeterliliği güçlendirerek çalışanın iş tatmininin artmasına katkı sağlayacağına değinilmiştir. Çalışmada algılanan kurumsal destek, iş tatmini ve öz-yeterlilik arasında istatistiksel ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Kurumun çalışana değer vermesi onaylanma, saygı, ücret ve terfi gibi kazanımlar yanında işini daha iyi yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi ve desteğe erişimini de sağlayabilecektir. Böylece kurum, çalışanın sahip olduğu yetenek ve becerileri açısından farkındalığının artmasına ayrıca saygınlık ihtiyacının da karşılanmasına destek olabilecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Bireyin kurum tarafından desteklendiğine yönelik algısı öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılığına ilişkin pozitif psikolojiyi geliştirebilmekte aynı zamanda çalışanın gelişmesi, yükselmesi ve gayretini de etkilemektedir (Azim ve Dora, 2016: 101).

Algılanan kurumsal destek ve öz-yeterlilik arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde psikolojik güçlendirme, proaktif davranış, iyimserlik, umut, kendini işe adama, canlılık, bağlılık, depresif belirtiler, iş tatmini, örgütsel muhalefet, motivasyon aktarımı, çalışan refahı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, çalışan refahı, travma sonrası stres bozukluğu, işe bağlılık, akademik erteleme gibi değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmüştür.

Zhou vd.'nin (2021) çalışmalarında Wuhan'da COVID-19 salgınında ön saflarda çalışan sağlık çalışanlarının travma sonrası stres bozukluklarında algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik ve stresle başa çıkma stratejileri üzerinden dolaylı etkisi araştırılmıştır. Algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik ile doğrudan ilişkisi incelendiğinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $\beta$ : 0,33;

$p<,01$ ). Algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden travma sonrası stres bozukluğu üzerinde dolaylı etkisine rastlanamamış fakat öz-yeterlilik ve başa çıkma stratejileri üzerinden dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta$ :  $-0,02$ ,  $p<,01$ ).

Tripathi ve Singh'in (2020) Hindistan'da özel sektör yöneticilerine uyguladıkları çalışmalarında algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden çalışan refahı üzerine dolaylı etkisini inceledikleri çalışmalarında algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik ile arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta$ :  $0,343$ ;  $p<,01$ ).

Ahmer vd. (2020) Pakistan'da bankacılık sektöründe uyguladıkları çalışmalarında algılanan yönetici desteği ve algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden motivasyon aktarımına dolaylı etkisini araştırmış ve algılanan kurumsal destek ile öz-yeterlilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuştur ( $\beta$ :  $0,39$ ;  $p<,01$ ).

Düzgün ve Yeşiltaş'ın (2019) Antalya'da faaliyet gösteren otel çalışanları üzerinde uygulanan ve algılanan kurumsal desteğin psikolojik sermaye üzerinden örgütsel özdeşleşme üzerindeki dolaylı etkisinin araştırıldığı çalışmalarında algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinde olumlu ve anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir ( $\beta$ :  $0,585$ ;  $p<,05$ ).

Priyatama vd.'nin (2018) Surakarta'da (Endonezya) akademisyenlere uyguladıkları çalışmalarında algılanan kurumsal destek ve iyimserliğin öz-yeterlilik üzerinden işe bağlılığa olan dolaylı etkisini araştırmıştır. Araştırmanın bulgularına göre algılanan kurumsal destek ile öz-yeterlilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ :  $0,15$ ;  $p<,05$ ).

Naktiyok ve Kızıl (2018) Erzurum'da bir devlet üniversitesinde çalışan araştırma görevlilerine uyguladıkları çalışmalarında algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden akademik erteleme üzerindeki dolaylı etkisini araştırmıştır. Algılanan kurumsal destek ile öz-yeterlilik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur ( $\beta$ :  $0,32$ ;  $p<,01$ ). Ayrıca algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden akademik çalışmaları erteleme üzerinde negatif dolaylı etkisi olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ :  $-0,21$ ;  $p<,01$ ).

İslam ve Ahmed'in (2018) Pakistan'da bankacılık sektörü üzerinde uyguladıkları ve algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden iş tatminine dolaylı etkisini araştırdığı çalışmasında algılanan kurumsal destek ile öz-yeterlilik arasında olumlu ve

anlamli bir iliŒki ( $\beta$ : 0,68;  $p < ,01$ ) ayrıca algılanan kurumsal desteğin iŒ tatmini üzerinde öz-yeterlilik üzerinden de dolaylı etkisi olduğu tespit edilmiŒtir ( $\beta$ : 0,28;  $p < ,01$ ).

Nikhil ve Arthi (2018) Bangalor’da (Hindistan) biliŒim sektöru alıŒanlarına uyguladıkları ve algılanan kurumsal destek ile öz-yeterlilik arasındaki iliŒkiyi araŒtırdıkları alıŒmalarında iki deęiŒken arasında olumlu ve anlamlı bir iliŒki olduğunu ifade etmiŒtir ( $\beta$ : 0,60;  $p < ,01$ ).

Wang vd.’nin (2017) in’de hemŒirelere uyguladıkları alıŒmalarında algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden canlılık, bağlılık ve kendini adama üzerindeki dolaylı etkisinin araŒtırıldıęı alıŒmalarında algılanan kurumsal destek ile öz-yeterlilik arasında olumlu bir iliŒki tespit edilmiŒtir ( $\beta$ : 0,401;  $p < ,01$ ). Böylece daha yüksek kurumsal destek algısına sahip olan hemŒirelerin yüksek düzeyde öz-yeterliliğe sahip olma olasılığının yükseleceği böylece iŒ olan bağlılığın da artabileceği ifade edilmiŒtir.

Özko ve BektaŒ’ın (2016) İstanbul’da bulunan otel alıŒanlarına uyguladıkları ve algılanan kurumsal destek, öz-yeterlilik ve örgütsel muhalefet arasındaki iliŒkinin araŒtırıldıęı alıŒmalarında algılanan kurumsal destek ve öz-yeterlilik arasında olumlu ve anlamlı bir iliŒki tespit edilmiŒtir ( $\beta$ : 0,43;  $p < ,05$ ).

BitmiŒ’in (2015) Ankara’da faaliyet gösteren Vakıf Üniversitesi hastanelerinde alıŒan hemŒirelere uyguladığı, algılanan örgütsel desteğin iyimserlik, umut ve öz-yeterliliğin tahminleyicisi olduğu alıŒmasında algılanan kurumsal destek ve öz-yeterlilik arasında anlamlı bir iliŒki tespit edilmiŒtir ( $\beta$ : 0,21;  $p < ,01$ ). Algılanan kurumsal desteğin hemŒirelerin öz-yeterliliklerini olumlu yönde etkilediği kurumları tarafından desteklendiği yönünde olumlu algısı olan alıŒanların öz-yeterlilik algılarının da yükseleceği ifade edilmiŒtir.

Caesens ve Stinglhamber’in (2014) Belika’da özel sektör alıŒanlarına uyguladıkları algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden iŒe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisini araŒtırdıkları alıŒmalarında algılanan kurumsal destek ile öz-yeterlilik arasında olumlu ve anlamlı bir iliŒki buldukları görülmüŒtür ( $\beta$ : 0,21,  $p < ,01$ ). Ayrıca algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden iŒe bağlılığı da dolaylı olarak etkilediği ifade edilmiŒtir (Dolaylı etki: 0.05;  $p < ,05$ ).

Liu vd.’nin (2013) in’de ön ve arka cephe hattında alıŒan hapisane görevlileri üzerinde yaptıkları alıŒmada algılanan kurumsal desteğin psikolojik sermaye üzerinden görevlilerin depresyon belirtileri üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiŒtir. Algılanan

kurumsal desteğin psikolojik sermayenin bir boyutu olan öz-yeterlilik ile arasında her iki cephede görevli olan çalışanlar açısından olumlu ilişki tespit edilmiştir ( $\beta$ : 0,358,  $\beta$ : 0,23;  $p<,05$ ).

Bogler ve Nir (2012) İsrail’de uyguladıkları öğretmenlerin algıladığı kurumsal desteğin içsel ve dışsal iş tatminlerine öz-yeterlilik üzerinden dolaylı etkisinin araştırıldığı çalışmalarında algılanan desteğin öz-yeterlilik ile olumlu ve anlamlı bir ilişki ve içsel iş tatmini üzerinde öz-yeterlilik üzerinden dolaylı etkisi olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,57,  $\beta$ : 0,17;  $p<,01$ ).

Hashemi, vd.’nin (2012) İran’da tarım çalışanlarına uyguladıkları çalışmalarında iki değişken psikolojik güçlendirme ve proaktif davranışın tahminleyicisi olarak kullanılmış ayrıca algılanan kurumsal destek ve öz-yeterlilik arasındaki ilişki de incelenmiştir. İki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,38;  $p<,01$ ).

Buradan hareketle araştırmanın birinci hipotezi oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: Algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinde istatistiksel etkisi vardır.*

### **2.3.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Öz-Yeterlilik İlişkisi**

Çalışanın liderle ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda sosyal değişim teorisine göre yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi ile kurulan samimi, güvene dayalı ilişkiler çalışanların lider adına daha fazla çabalamasını ve daha etkili çalışanlar olmasını sağlayacaktır (Sparrow ve Liden, 1997: 523). Böylece çevresinden destek gören, cesaretlendirilen, olumlu geri bildirimler alan çalışanın öz-yeterlilik algısı olumlu etkilenecek başarılı olmak ve verilen görevleri yerine getirebilmek için daha fazla çaba göstermesi sağlanacaktır (Bandura, 1997: 85).

Lider-üye etkileşimi ve öz-yeterliliğe yönelik çalışmalar incelendiğinde ulusal ve uluslararası literatürde iki değişkenin birlikte kullanıldığı çalışmanın çok kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda iki değişken iş performansı, öğrenme yönelimi, yenilikçi çalışma davranışı, çalışan memnuniyeti kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir.

Khorakian ve Sharifirad’ın (2019) İran’da özel sektör çalışanlarına, Biao ve Shuping’in (2014) Çin’de özel sektör çalışan ve yöneticilerine, ilgili iki çalışmada da lider-üye etkileşimi ile öz-yeterlilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Khorakian ve Sharifirad:  $r$ : 0,27;  $p<,05$ , Biao ve Shuping:  $\beta$  = 0,18;  $p<,01$ ).



Ayrıca bulgulara göre lider- üye etkileşiminin öz-yeterlilik üzerinden iş performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Atitumpong ve Badir (2017) Tayland'da imalat sektörü çalışanları ve yöneticilerine uyguladıkları lider-üye etkileşiminin öz-yeterlilik üzerinden öğrenme yönelimi ve yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki dolaylı etkisinin araştırıldığı çalışmalarında lider-üye etkileşimi ve öz-yeterlilik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir ( $\beta: 0,17; p<,05$ ).

Liao vd.'nin (2017) çalışmalarında lider-üye etkileşiminin psikolojik sermaye üzerinden iş ve yaşam tatmini üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. Psikolojik sermayenin alt boyutu olarak ele alınan öz-yeterlilik ile lider-üye etkileşimi arasında korelasyonel ilişki vardır ( $r: 0,35; p<,01$ ), psikolojik sermaye ile de olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir ( $B: 0,70; p<,01$ ).

Buradan hareketle araştırmanın ikinci hipotezi oluşturulmuştur:

*H<sub>2</sub>: Lider-üye etkileşiminin öz-yeterlilik üzerinde pozitif yönlü istatistiksel etkisi vardır.*

### **2.3.3. Algılanan Kurumsal Destek ve Kariyer Tatmini İlişkisi**

Algılanan kurumsal destek kariyer tatminin önemli bir öncülüdür (Ng ve Feldman, 2005; Ng vd., 2014; Lee vd., 2017). Yüksek algılanan kurumsal destek seviyelerine sahip çalışanlar, tatmin seviyesinin artması, daha iyi ruh hali ve stres düzeyinin azalması gibi sebeplerle işlerini daha olumlu değerlendirirken örgütsel bağlılık ve performans artışı, düşük devir hızı gibi sonuçlarından dolayı çalıştıkları kuruma da daha fazla katkı sağlamaktadır (Chen, Eisenberger, Johnson vd., 2009: 120).

Bireyler kariyer tatminlerini değerlendirirken kurumsal olarak sağlanan desteği, işlerinin kariyer başarısı elde etmelerinde ne derecede katkı sağladığı ya da engeller oluşturduğunu da dikkate almaktadır (Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009).

Sosyal bilişsel kariyer teorisine göre çevresel destekler ve engeller kariyer tatminini etkileyen değişkenlerdir (Lent ve Brown, 2008: 15). Kurumsal desteklerin yokluğu ya da kısıtlanması çalışanda tatmin seviyesinin azalmasına neden olabilmektedir (Barnett ve Bradley, 2007: 623). Kariyer tatmini çalışanın mevcut işi ve kurumuna yönelik algılarından etkilenmektedir. Düşük öz-değerlendirme, iş tatminsizliği, düşük kurumsal ve yönetici desteği, düşük işe bağlılık, terfi imkanının ve çalışanın

beklentilerinin karşılanma oranının düşük olması kariyer tatminini etkileyen önemli engeller olarak ifade edilmektedir. Diğer taraftan çalışan üstlendiği zorlu görevleri gerçekleştirmek için iş başında ve iş dışında kurumu tarafından eğitim ile desteklendiğinde çalışma ortamını kariyer gelişimi için uygun olarak değerlendirmektedir (Ng ve Feldman, 2014: 176).

Algılanan kurumsal destek ve kariyer tatminine yönelik çalışmalar incelendiğinde çalışmaların bazılarında algılanan kurumsal destek bağımsız değişken olarak kullanılırken kariyer tatmini aracı değişken olarak kullanılmıştır. Bu çalışmalarda bağımlı değişkenler iş performansı, hizmet iyileştirme, işte kalma niyeti gibi değişkenlerdir. Algılanan kurumsal desteğin bağımsız, kariyer tatmininin bağımlı değişken olarak kullanıldığı çalışmalarda ise diğer değişkenlerin psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık, kariyer değerleri, işin anlamlılığı, aidiyet duygusu, iş tatmini gibi değişkenler olduğu görülmüştür.

Chang ve Busser'in (2020) Birleşik Devletler'de hastane çalışanlarına uyguladıkları, algılanan kurumsal destek, psikolojik sözleşmeye uyma, kendi kendini yetiştirme, kariyer tatmini ve kariyer değiştirme niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmalarında algılanan kurumsal desteğin kendi kendini yetiştirme üzerinden kariyer tatmini üzerinde dolaylı etkisi incelenmiştir. İlgili çalışmada doğrudan etkilere bakıldığında algılanan kurumsal destek ve kariyer tatmini arasında bir ilişkiye rastlanamamış fakat kendi kendini yetiştirme değişkeni üzerinden algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerinde dolaylı etkisi olduğu ifade edilmiştir ( $\beta: 0,30; p<,001$ ).

Türe ve Akkoç'un (2019) Eskişehir'de Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelere uyguladıkları çalışmalarında algılanan kurumsal destek ve psikolojik güçlendirmenin sosyal destek üzerinden kariyer tatmini üzerindeki dolaylı etkilerini incelemiştir. Algılanan kurumsal destek ile kariyer tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta: 0,60; p<,01$ ).

Bhaskar ve Mishra (2019) Hindistan'daki özel işletmelerdeki yöneticilere uyguladıkları çalışmalarında algılanan kurumsal desteğin işin anlamlılığı ve aidiyet duygusu üzerinden kariyer tatmini üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. Bulgular sonucunda doğrudan etkiler incelendiğinde algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu ( $\beta: 0,25; p<,01$ ) ayrıca algılanan kurumsal desteğin

işin anlamlılığı üzerinden dolaylı etkisi olmadığı fakat işin anlamlılığı ve aidiyet duygusu üzerinden dolaylı etkisi olduğu da ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,05;  $p < ,01$ ).

Jung ve Takeuchi'nin (2018) Japonya'da imalat sektörü çalışanlarına uyguladıkları çalışmalarında bireyin kendi kendine kariyer yönetiminin kariyer tatminine etkisinde moderatör değişken olarak kullanılan algılanan kurumsal destek değişkeninin kariyer tatmini ile ilişkisi de araştırılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre algılanan kurumsal destek ile kariyer tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,26;  $p < ,001$ ).

Joo ve Lee'nin (2017) Güney Kore'deki işletme çalışanlarına uyguladıkları araştırmalarında algılanan kurumsal destek, psikolojik sermaye, işe tutkunluk, kariyer tatmini ve öznel iyi oluş arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada kariyer tatmini ve çalışma gayreti aracı değişken öznel iyi oluş ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Öz-yeterliliğin kariyer tatmini ile olumlu ve anlamlı ilişkisi olduğu ( $\beta$ : 0,38;  $p < ,05$ ) gibi ayrıca kariyer tatmini üzerinden öznel iyi oluş üzerinde dolaylı etkisi olduğu da görülmüştür ( $\beta$ : 0,20;  $p < ,05$ ).

Bhatti vd.'nin (2017) Suudi Arabistan'da Devlet Üniversitesi çalışanlarına uyguladıkları çalışmalarında Algılanan kurumsal destek ve kariyer değerlerinin kariyer tatmini üzerinden iş performansına dolaylı etkilerini incelemiştir. Doğrudan etkiler incelendiğinde algılanan kurumsal destek ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $B$ : 0,796;  $p < ,05$ ).

Kırkbeşoğlu ve Özder (2015), sigorta şirketi çalışanlarına uyguladıkları çalışmalarında kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuş ve yüksek performanslı kuruluşlarda algılanan kurumsal desteğin düşük performanslı kuruluşlara göre kariyer tatminini daha yüksek düzeyde etkilediği ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,22,  $\beta$ : 0,30:  $p < ,01$ ).

Cao vd.,'nin (2014) Almanya'da bağımsız uluslararası çalışanlara uyguladıkları çalışmada algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerinden bağımsız uluslararası çalışanların ev sahibi ülkede kalma niyetlerini araştırmışlardır. Çalışmada algılanan kurumsal destek ile kariyer tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,63;  $p < ,01$ ).

Karatepe (2012) Kamerun'da otel çalışanlarına uyguladığı çalışmasında algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerinden hizmet iyileştirme performansı ve iş performansı üzerinde dolaylı etkisini araştırmıştır. Algılanan kurumsal desteğin kariyer

tatmini ile doğrudan istatistiksel etkisi ile birlikte hizmet iyileştirme ve iş performansı üzerinde kariyer tatmini üzerinden dolaylı etkisi olduğu da ifade edilmektedir ( $\beta$ : 0,59;  $p < ,05$ ).

Chen (2010) satış elemanlarına uyguladığı çalışmada algılanan kurumsal destek ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmış ve iki değişken arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir ( $\beta$ : 0,21;  $p < ,01$ ).

Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) Kanada'da iki çalışma ile algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerinden işte kalma niyeti üzerinde dolaylı etkisini incelemiştir. İlk çalışma elli yaş üzeri insan kaynakları bölümü çalışanları ve yöneticilerine, ikinci çalışma ise elli yaş üzeri hemşirelere uygulanmıştır. Her iki çalışmada da çalışanların algılanan kurumsal destek algıları ile kariyer tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır ( $\beta$ : 0,21,  $\beta$ : 0,23;  $p < ,05$ ).

Chen (2009), hizmet sektörü çalışanlarına uyguladığı çalışmada algılanan kurumsal destek ve örgütsel bağlılığın kariyer tatmini ile ilişkisini incelemiştir. Algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini ile ilişkisi olduğunu kurumsal destek algısı yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre kariyer tatmininin daha yüksek olduğunu ifade ettiği çalışmada bulgular hipotezi destekler nitelikte çıkmıştır ( $\beta$ : 0,29;  $p < ,01$ ).

Buradan hareketle araştırmanın üçüncü hipotezi oluşturulmuştur:

*H<sub>3</sub>: Algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerinde istatistiksel etkisi vardır.*

#### **2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Tatmini İlişkisi**

Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi lider-üye arasında güvene dayalı samimi bir ilişkinin kurulmasını sağlar (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226). Güven temelli bu samimi ilişki ile üyeler liderlerinden daha fazla destek ve kaynak sağlayabilmektedir. Dolayısıyla lider-üye etkileşiminin kalitesi çalışanların yüksek kariyer tatmini elde etmelerini de sağlayabilmektedir (Han, 2010: 442). Sosyal bilişsel kariyer teorisi çevresel destekler vasıtasıyla (aile, arkadaş, yönetici, kurumsal) bireyin tatminine yönelik açıklamalar yapılabileceğini önermektedir (Lent ve Brown, 2013: 561).

Kaynakların tahsis edilmesinde kontrol gücü yöneticide olduğu için lider- üye etkileşiminin düşük seviyede olması çalışanın kariyer gelişimi açısından ihtiyaç duyduğu kaynakları elde etme şansını azaltmaktadır. Lider üye arasındaki etkileşimin kalitesi

yüksekse yönetici ve astı arasında yüksek düzeyde güven, destek ve etkileşim olacaktır. Böylece çalışan daha yüksek seviyede performans göstererek kariyer başarısı ile ödüllendirilecektir (Wayne, Liden, Maria vd., 1999: 582).

Lider-üye etkileşimi ve kariyer tatmini değişkenlerinin birlikte kullanıldığı ve lider-üye etkileşiminin kariyer tatmininin tahminleyicisi olduğu çalışmalar araştırıldığında hem ulusal hem de uluslararası literatürde sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu çalışmalarda değişkenler proaktif kişilik özellikleri, performans hedef yönelimi, örgütsel öğrenme kültürü, çalışma arkadaşına güven, örgüte güven, örgüt kültürü tipleri, güç mesafesi, liderlik tarzları gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir.

Pelenk'in (2020) bir kamu bankası çalışanlarına uyguladığı lider-üye etkileşiminin güç mesafesi üzerinden kariyer memnuniyeti üzerindeki dolaylı etkisinin araştırıldığı çalışmada lider üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde istatistiksel olarak hem doğrudan ( $\beta$ : 0,89;  $p < ,05$ ) hem de dolaylı etkisi olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,89;  $p < ,05$ ).

Peng, Gao ve Zhao'nun (2019) Şangay'da bir İktisadi Devlet Teşekkülü çalışanları ve yöneticilerine uyguladıkları çalışmalarında Koçluk tarzı liderliğin lider-üye etkileşimi üzerinden subjektif ve objektif kariyer başarısı üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmıştır. Çalışmada subjektif kariyer başarısı için kariyer tatmini ölçüm aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre lider-üye etkileşimi ile kariyer tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki görülmüştür ( $r$ : 0,52;  $p < ,01$ ).

Gün (2018) Bitlis'te tekstil sektörü çalışanlarına uyguladığı çalışmada örgüt kültürü tiplerinin lider-üye etkileşimi üzerinden kariyer tatmini üzerindeki dolaylı etkisini araştırmıştır. Araştırmada lider-üye etkileşimi ve kariyer tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir ( $B$ : 0,46;  $p < ,05$ ).

Avcı ve Turunç (2012) dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin lider-üye etkileşimi üzerinden kariyer memnuniyeti üzerindeki dolaylı etkisini araştırdıkları çalışmalarında lider-üye etkileşimi ile kariyer tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ = 0,55,  $p < ,001$ ).

Joo ve Ready (2012) Fortune Global 500 şirketlerinden birinin çalışanlarına uyguladıkları, proaktif kişilik özellikleri, performans hedef yönelimi, örgütsel öğrenme kültürü, lider üye etkileşimi kalitesi ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri

çalışmalarında lider-üye etkileşimi ve kariyer tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür ( $\beta$ : 0,16;  $p <,05$ ).

Han'ın (2010) Fortune 500 şirketlerinden birinin çalışanlarına uyguladığı çalışmada çalışma arkadaşlarına güvenin lider-üye etkileşimi üzerinden kariyer tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin araştırıldığı çalışmada hem lider-üye etkileşimi ve kariyer tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmış ( $\beta$ : 0,38;  $p <,001$ ) hem de lider-üye etkileşimi üzerinden çalışma arkadaşlarına güvenin kariyer tatmini üzerinde dolaylı etkisi olduğu görülmüştür ( $\beta$ : 0,18;  $p <,001$ ).

Byrne, Dik ve Chiaburu'nun (2008) bir finans şirketi çalışanlarına uyguladıkları kariyer başarısına yönelik yaptıkları çalışmalarındaki bulgular arasında lider-üye etkileşiminin kariyer tatmini ile ilişkisi de yer almaktadır. Araştırmanın direkt etki bulgularına göre lider-üye etkileşimi ile kariyer tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,21;  $p <,05$ ).

Wayne vd., (1999) Amerika'da makine kimya ve savunma sanayiinde faaliyet gösteren şirket çalışan ve yöneticilerine uyguladıkları çalışmalarında beşeri sermaye, yönetici desteği, motivasyon ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada lider-üye etkileşimi ile kariyer tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $\beta$ : 0,21;  $p <,05$ ). Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi algılayan çalışanların düşük kaliteli etkileşim algılayan çalışanlara göre kariyer tatminlerinin daha yüksek olması beklendiği ifade edilmiştir.

Buradan hareketle araştırmanın dördüncü hipotezi oluşturulmuştur:

*H4: Lider-üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde istatistiksel etkisi vardır.*

### **2.3.5. Öz-Yeterlilik ve Kariyer Tatmini İlişkisi ve Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü**

Çoğu birey kendilerini yeterli ve emin hissettiği işlerle ilgilenir buna karşın başarısız oldukları işlerden ise kaçınırlar (Pajares, 1997: 7). Öz yeterliliği yüksek olan bireyler değerlendirebilecekleri farklı kariyer seçeneklerine sahip olduklarına inanmaktadırlar. Dolayısıyla kendisini istediği yönde geliştirerek gerek yeni kariyer imkanlarında gerekse seçtikleri kariyerlerinde daha üstün çaba gösterebilmektedirler (Bandura, 1993: 135).

Öz-yeterliliğin kaynaklarına ilişkin yapılan çalışmalarda bireylerin öz-yeterlilik algılarının kaynağının doğrudan deneyimler, sosyal modeller, sözel ikna ve fizyolojik-

psikolojik durumlar olduğu (Bandura, 1997: 80) görülmektedir. Sosyal Bilişsel teoriye göre davranışın en önemli tahmincilerinden biri öz-yeterlilik (Luszczynska, vd., 2005: 440). Düşük öz yeterliliğe sahip olan bireyler zor işlerden kaçınmaktadırlar. Zorluklarla karşılaştıklarında ise bu duruma odaklanmak yerine kendi eksikliklerine, oluşabilecek problemlere veya karşılaşılabilecekleri engellere odaklanmaktadırlar. Öz yeterliliği yüksek bireyler ise zor işleri başarma konusunda daha ısrarcıdır ve çözülmesi gereken konulara odaklıdır (Bandura, 1993: 117). Dolayısıyla öz-yeterliliği yüksek olan bireyler yeteneklerine inandıkları için kendilerine olan güvenleri de yükselmektedir (Bandura, 1994: 72). Yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip çalışanlar, iş sorumluluklarını tamamlama konusunda daha fazla özgüvene sahiptir dolayısıyla kariyerlerinden daha memnundurlar (Rigotti, Korek ve Otto, 2020). Öz-yeterlilik bireyin seçimlerinde etkilidir, bireyler kendilerini yeterli ve güvenli hissettikleri işlere yönelmeyi tercih etmektedir. Birey kendinin yetersiz olduğuna inandığı durumda ise bu işlerden uzak durmaktadır (Bandura, 1982: 123).

Kim ve Jang (2018) araştırmalarında öz-yeterliliğin çalışma yaşamının kalitesini olumlu etkilediğini ifade etmektedir. Kariyer tatmininin operasyonel tanımlamasında bireyin gelir ve terfi açısından memnuniyetine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Abele ve Spurr'ın (2008: 60) boylamsal araştırmasında maaş, terfi ve maaş değişikliği değişkenleri ile öz-yeterlilik arasındaki ilişki incelendiğinde kariyer geliştirme dönemlerinde öz yeterliliğin çalışanın aldığı ücrete olumlu yansıdığı dolayısıyla bu durumun çalışana kariyer tatmini sağladığı ifade edilmektedir. Ayrıca kariyer geliştirme hedefleri arasında çalışanın terfi etmesi de temel beklentileri arasındadır. Bu bağlamda astların çalışmalarını tasarlamak liderin temel görevlerindedir ve liderler astlarıyla etkileşim halinde olarak onların öz-yeterlilik algılarını yükseltecek şekilde görevler tanımlamalıdır (Rigotti, 2020, 2664).

Bireyin kurumu tarafından desteklendiğine yönelik algısı açısından değerlendirildiğinde kurumsal destek algısı yüksek olan bireylerin, arzu ettikleri iş hedefleri söz konusu olduğunda kendinden emin oldukları ve daha umutlu hislere sahip olacakları için gönüllü davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olacağı savunulmaktadır. Bununla beraber kurumsal destek, çalışanların sorunlarla yüzleşip onları çözmelerinde yardımcı olabilmektedir (Liu, vd. 2013: 7). Kim vd. (2018: 8) araştırmalarında çalışanlar tarafından algılanan kurumsal düzeydeki desteğin iş yaşamı kalitesi üzerinde dolaylı bir etkisinin yanı sıra öz yeterliliği de olumlu yönde etkileyen bir

faktör olduğu ifade etmektedir. Sosyal bilişsel kariyer teorisi de çevresel destekler ve engellerin mesleki tatminin önemli kaynakları olabileceğini ve öz yeterliliği etkileyerek tatmin düzeyi hakkında açıklamalar yapabileceğini savunmaktadır (Lent ve Brown, 2006: 241).

Öz-yeterlilik ve kariyer tatminine yönelik ulusal ve uluslararası literatürdeki sınırlı sayıdaki çalışmalarda iki değişkenin kariyer yönelimi, çalışan bağlılığı, çalışmaya tutkunluk, iş gayreti ve duygusal zekâ kavramlarıyla ilişkilendirildiği görülmüştür.

Yalalova ve Zhang (2017) öz yeterliliğin iş gayreti üzerinden kariyer tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin araştırıldığı çalışmalarında öz yeterliliğin kariyer tatmini üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisi olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,47, B: 0,45;  $p < ,01$ ).

Yalalova, Zhang, Durani'nin (2017) öz-yeterliliğin kariyer tatmini ve iş gayreti arasındaki ilişkide duygusal zekânın moderatör değişken olarak incelendiği araştırmasında öz-yeterlilik ve kariyer tatmini arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ( $\beta$ : 0,47;  $p < ,01$ ) ayrıca kariyer tatmini üzerinde öz-yeterlilik ve duygusal zekâ etkileşim etkisi olduğu ifade edilmiştir ( $\beta$ : 0,25;  $p < ,01$ ).

Ballout'un (2009) Beyrut'ta banka çalışanlarına uyguladıkları kariyer bağlılığı ve öznel ve nesnel kariyer başarısı ilişkisinde öz-yeterliliğin moderatör değişken olarak kullanıldığı çalışmasında öz-yeterlilik ve kariyer bağlılığı arasında anlamlı bir etkileşim olduğu kariyer bağlılığının kariyer tatmini üzerindeki etkisinin öz-yeterlilik düzeyine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Ortalama öz-yeterlilik düzeyinde olan bireylerde kariyer bağlılığı, ücret düzeyi ve kariyer tatminin pozitif yönde ilişkili olduğu öz-yeterliliği yüksek olan bireylerin yüksek ücret ve yüksek kariyer tatmin seviyesinde olacağı savunulmuştur.

Hipotezlerin geliştirilmesine ilişkin yapılan literatür taraması sonrasında istatistiksel olarak direkt etki söz konusu olduğunda araştırmada kullandığımız değişkenler arasında ilişkiyi inceleyen çalışmalarda değişkenlerin aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Araştırmanın aracı değişkeni olan öz-yeterlilik değişkeni ile bağımlı değişkeni olan kariyer tatmini değişkeninin ilişkilendirildiği ve öz yeterliliğin aracı değişken olarak kullanıldığı Ngo ve Hui'nin (2017) Hong Kong'da özel sektör çalışanlarına uyguladıkları çalışmalarında değişken kariyer yönelimi ve çalışan bağlılığının öz-yeterlilik ve



çalışmaya tutkunluk üzerinden kariyer tatmini üzerindeki dolaylı etkisi araştırılmıştır. Direkt etkiler incelendiğinde öz-yeterlilik ile kariyer tatmini arasında istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $\beta$ : 0,24;  $p <,01$ ). Ayrıca çalışmada değişken kariyer yönelimi ve çalışan bağlılığının öz-yeterlilik üzerinden kariyer tatmini üzerindeki dolaylı etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre hem değişken kariyer yöneliminin ( $\beta$ : 0,13;  $p <,01$ ) hem de çalışan bağlılığının ( $\beta$ : 0,06;  $p <,01$ ) öz-yeterlilik üzerinden kariyer tatmini üzerinde istatistiksel dolaylı etkisi olduğu görülmüştür.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle araştırmanın beşinci, altıncı ve yedinci hipotezleri oluşturulmuştur:

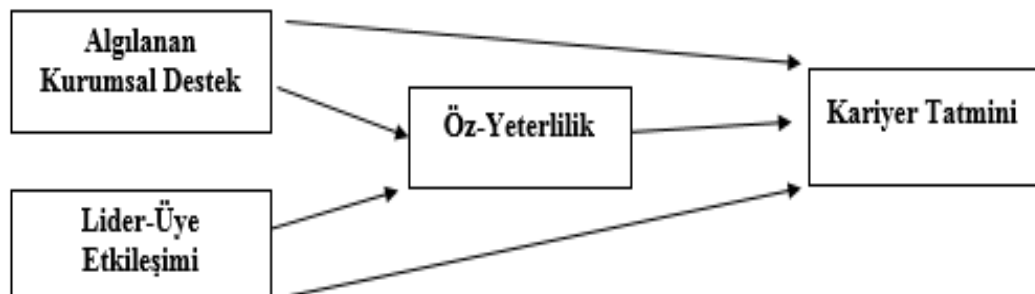
*H5: Öz-yeterliliğin kariyer tatmini üzerinde istatistiksel etkisi vardır.*

*H6: Algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden kariyer tatmini üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır.*

*H7: Lider-üye etkileşiminin öz-yeterlilik üzerinden kariyer tatmini üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır.*

#### 2.4. Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın modeli Şekil 3.'teki gibi belirlenmiştir.



**Şekil 3.** Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde Algılanan Kurumsal Destek ve Lider-Üye Etkileşimi değişkenleri bağımsız, Öz-Yeterlilik değişkeni aracı ve Kariyer Tatmini değişkeni ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

## 2.5. Verilerin Toplanması ve Ölçüm Araçları

Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma için tasarlanan anket beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların kendilerini değerlendirdikleri öz-yeterlilik ölçeği, ikinci bölümde çalıştığı kurumdaki yöneticisini (amirini) değerlendirdiği lider-üye etkileşimi ölçeği, üçüncü bölümde çalıştığı kurumu değerlendirdiği algılanan kurumsal destek ölçeği ve dördüncü bölümde kariyerlerine ilişkin düşüncelere yönelik kariyer tatmini ölçeği kullanılmıştır. Tüm ölçek ifadeleri Dr. Öğretim Üyesi Serkan Dolma tarafından kontrol edilerek revize edilmiştir (Dolma, S. kişisel iletişim). Beşinci bölümde katılımcılara ilişkin demografik bilgilere ulaşmak için dört demografik soru bulunmaktadır. Anket formu EK-1’de yer almaktadır.

Çalışmanın veri toplama aşamasında İstanbul’da faaliyet gösteren bir eğitim ve danışmanlık firmasından gönüllü destek alınmıştır. Anket çalışması Eğitim ve Danışmanlık firması bünyesinde gerçekleştirilen eğitimlere katılan kişilere eğitim sonunda uygulanmıştır. Anketleri uygularken ilk kriter aynı şirkete ait çalışanların katılım gösterdiği eğitimlerin seçimi olmuştur. Verilerin toplanmasına 2020 yılı şubat ayı içinde başlanmıştır. Veri toplama aşamasında toplamda 111 katılımcıya kâğıt-kalem ile anket uygulanmıştır. Mart ayı içinde COVID-19 salgını sebebiyle yüz yüze eğitimlerin iptal edilmesi anket uygulamasına ara verilmesine neden olmuştur. Salgın önlemlerinin devam etmesi sebebiyle firmaya gelen eğitim talepleri çevrim içi olarak devam etmiştir.

Araştırmanın başlangıcında kâğıt-kalem ile yapılmaya karar verilen anket uygulamasının COVID-19 salgını sebebiyle yüz yüze görüşme imkânının kısıtlanması sonucunda çevrim içi olarak yapılmasına karar verilmiştir. Kâğıt-kalem ile toplanan veri setine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile betimsel istatistikler çalışmanın bulgular kısmında yer almaktadır.

Çevrim içi anket Google formlardan faydalanılarak tasarlanmıştır. Anket uygulamasına 2020 yılı kasım ayı içinde başlanmıştır. Anket çalışması Eğitim ve Danışmanlık firması bünyesinde gerçekleştirilen eğitimlere çevrimiçi katılan kişilere, ayrıca danışmanlık firmasının bünyesinde bulunan daha önce eğitim almış kişilere anlık mesajlaşma uygulamalarında oluşturulan gruplar aracılığıyla iletilmiştir. Anketleri uygularken ilk kriter aynı şirkete ait çalışanların katılım gösterdiği eğitimlerin/grupların seçimi olmuştur. İçinde bulunulan dönemin kısıtları dolayısıyla mümkün olan en büyük örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Toplamda 28 firmadan 524 katılımcı anketi cevaplandırmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

### **2.5.1. Algılanan Kurumsal Destek Ölçeği**

Algılanan Kurumsal Destek ölçeği için Eisenberger vd., (1986) tarafından geliştirilmiş olan 36 ifadeli Algılanan Kurumsal Destek Ölçeğinin sekiz ifadeli (1, 4, 8, 9, 21, 25, 27, 35) ve tek boyutlu kısa versiyonu kullanılmıştır. Sekiz ifadeli kısa versiyon için online/web tabanlı ve kâğıt-kalem ile uygulamaları bakımından ölçüm eşdeğerliliği/ölçüm değişmezliğinin test edildiği Dolma ve Dolma'nın (2018) çalışmasından yararlanılmıştır. İfadeler 1= Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler “Çalıştığım kurum, kurumun başarısı için olan katkılarima değer verir”, “Çalıştığım kurum, işimi benim için olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır” şeklindedir.

### **2.5.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği**

Lider-Üye Etkileşimi ölçeği için Scandura ve Graen'in (1984) çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve yedi ifadeden oluşmaktadır. İfadeler 1= Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler “İşte karşılaştığım sorunları çözebilmem için, yöneticim elinden geleni yapmaya hazırdır”, “Yöneticimle çok iyi ve verimli bir iş ilişkimiz olduğunu düşünüyorum” şeklindedir.

### **2.5.3. Öz-Yeterlilik Ölçeği**

Öz-yeterlilik ölçeği için Schwarzer ve Jerusalem'in (1995) çalışmalarından faydalanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve on ifadeden oluşmaktadır. İfadeler 1= Nadiren, 5= Sık sık olmak üzere derecelendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler “Bir sorun yaşadığımda süratle bir çözüm bulabilirim”, “Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim” şeklindedir.

### **2.5.4. Kariyer Tatmini Ölçeği**

Kariyer Tatmini ölçeği için Greenhaus vd.'nin (1990) çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve beş ifadeden oluşmaktadır. İfadeler 1= Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler “Kariyerim boyunca ulaştığım başarılar açısından memnunum”, “Yeni yetenekler kazanma hedeflerim açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum” şeklindedir.

## 2.6. Verilerin Analizi

524 katılımcıdan çevrim içi anket ile elde edilen veriler öncelikle Microsoft Excel programına aktarılmıştır. Çevrim içi anket ile toplanan veri setine ilişkin teyid edici faktör analizi, güvenilirlik analizi ve birleşik güvenilirlik (composite reliability) Jamovi programından, kâğıt-kalem anket uygulaması ile elde edilen veri setine ilişkin keşfedici faktöre analizi ve güvenilirlik analizi ayrıca çevrim içi anket ile elde edilen veri setine ilişkin betimsel istatistikler, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi IBM SPSS programından faydalanılarak yapılmıştır. Değişkenler arasındaki direkt ve dolaylı etkileri incelemek için Andrew Hayes tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi ile Bootstrapping (önyükleme) yöntemi kullanılarak dolaylı etki analizi yapılmıştır. Analizde p değeri SOBEL testinin p değeridir güven aralığı değerleri Bootstrapping yöntemine göre hesaplanmıştır (Dolma, 2020).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR ve YORUMLAR

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın bulgularına ve yorumlarına yer verilmiştir. COVID-19 pandemisi öncesi kâğıt-kalem ile toplanan veriler ölçüm geçerliliğini ve ölçüm araçlarının güvenilirliğini test etmek amacıyla kullanılmıştır. Öncelikle kâğıt-kalem ile elde edilen veri setine, sonrasında çevrim içi anket yoluyla elde edilen veri setine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile her iki veri setinin demografik değişkenleri ve ölçüm araçlarına ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra çevrim içi anket yoluyla elde edilen verilere ilişkin korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve dolaylı etki analizi aktarılmıştır.

#### 3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kâğıt-kalem ile uygulanan anket çalışmasında elde edilen veri setine yönelik ölçüm geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi, ölçüm verilerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach's Alpha güvenilirlik testi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi için temel eksen faktörleme (Principle Axis Factoring) ve direct oblimin döndürme yöntemi kullanılmıştır. Tüm ölçüm araçlarının birlikte dahil edildiği faktör analizinde Kaiser-MeyerOlkin (KMO) örnekleme yeterliliği istatistiği 0,856 olarak bulunmuştur. Bu değer örneklemin faktör analizini yapmak için yeterli düzeyde olduğu ve Bartlett Küresellik testine göre anlamlılık ,000 olduğundan değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.'te ölçüme ilişkin geçerlilik analizi, ölçüm verilerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. incelendiğinde tüm ifadelerin doğru faktörlere yüklendiği ve faktör yüklerinin 0,4'ün üzerinde değere sahip olduğu görülmektedir. Faktörler toplam değişkenliğin %55,34'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 3.** Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Kâğıt-Kalem ile Yapılan Ankete İlişkin Veri Seti)

Değişkenler	İfadeler	Faktörler				Cronbach $\alpha$
		1	2	3	4	
Algılanan Kurumsal Destek	SPOS4	0,909				0,941
	SPOS5	0,831				
	SPOS6	0,821				
	SPOS7	0,816				
	SPOS2	0,742				
	SPOS8	0,725				
	SPOS1	0,673				
	SPOS3	0,628				
Öz-yeterlilik	SE10		0,703			0,842
	SE5		0,65			
	SE6		0,633			
	SE7		0,631			
	SE6		0,626			
	SE2		0,567			
	SE3		0,554			
	SE8		0,512			
	SE4		0,491			
SE9		0,481				
Lider-Üye Etkileşimi	LMX5			0,799		0,884
	LMX2			0,791		
	LMX7			0,72		
	LMX4			0,713		
	LMX1			0,611		
	LMX3			0,566		
	LMX6			0,505		
Kariyer Tatmini	CS4				-0,814	0,907
	CS2				-0,782	
	CS1				-0,769	
	CS3				-0,68	
	CS5				-0,494	

**Açıklanan Toplam Varyans: % 55,34**

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Ölçüm verilerinin güvenilirliğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değerleri ise; Algılanan Kurumsal Destek için; 0,941, Lider Üye Etkileşimi için; 0,884, Öz-yeterlilik için; 0,842, Kariyer Tatmini için; 0,907 olarak hesaplanmıştır.

Çevrim içi anket ile toplanan verilere ilişkin ölçüm geçerliliği için Jamovi programından faydalanarak teyid edici faktör analizi ve ölçüm verileri güvenilirliği için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca birleşik güvenilirlik de (composite variable) hesaplanmıştır. Faktör yükleri maddeler arasında ne kadar fazla dalgalanırsa

birleşik güvenilirlik ve Cronbach's Alpha değerleri arasındaki tutarsızlık o kadar yüksektir (Dolma, 2020). Araştırmada tüm ölçüm verilerine ilişkin Cronbach's Alpha ve birleşik güvenilirlik katsayıları birbirine yakın çıkmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 4.'te yer almaktadır.

Tablo 4.'te görüldüğü gibi teyid edici faktör analizi sonuçlarına göre CFI: 0,948, SRMR 0,041 ve RMSEA 0,056 olarak hesaplanmıştır. Yaklaşık uyum indeksleri veri-model uyumunun yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.** Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Çevrim içi Anket Veri Seti)

Değişkenler	İfadeler	Faktörler				Cronbach $\alpha$	Composite Reliability
		1	2	3	4		
Algılanan Kurumsal Destek	SPOS1	0,833				0,963	0,964
	SPOS2	1,047					
	SPOS3	0,933					
	SPOS4	1,025					
	SPOS5	1,070					
	SPOS6	0,893					
	SPOS7	0,882					
	SPOS8	1,019					
Öz-yeterlilik	SE1		0,504			0,893	0,895
	SE2		0,443				
	SE3		0,516				
	SE4		0,568				
	SE5		0,586				
	SE6		0,632				
	SE7		0,528				
	SE8		0,601				
	SE9		0,543				
	SE10		0,624				
Kariyer Tatmini	CS1			0,744		0,905	0,907
	CS2			0,863			
	CS3			0,831			
	CS4			0,868			
	CS5			0,690			
Lider Üye Etkileşimi	LMX1				0,848	0,933	0,934
	LMX2				0,905		
	LMX3				0,850		
	LMX4				0,722		
	LMX5				0,834		
	LMX6				0,654		
	LMX7				0,943		

CFI: 0,948; SRMR: 0,041; RMSEA: 0,056

Ölçüm verilerinin güvenilirliğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa değerleri; algılanan kurumsal destek için; 0,963, lider-üye etkileşimi için; 0,933, öz-yeterlilik için; 0,893, kariyer tatmini için; 0,905 olarak hesaplanmıştır. Birleşik güvenilirlik (composite variable) değerleri ise algılanan kurumsal destek için 0,964, lider-üye etkileşimi için 0,934, öz-yeterlilik için 0,895, kariyer tatmini için 0,907 olarak hesaplanmıştır.

### 3.2. Betimsel İstatistikler

Çalışmanın bu kısmında kâğıt-kalem ile uygulanan anketi cevaplayan katılımcılar ve çevrim içi anketi cevaplayan katılımcıların demografik özelliklerine ve ölçüm araçlarına ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

#### 3.2.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 5.'te kâğıt-kalem ile uygulanan anket çalışmasına katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 5.** Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler (Kâğıt-Kalem ile Yapılan Ankete İlişkin Veri Seti)

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	44	39,6
	Erkek	67	60,4
	<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>
Öğrenim Durumu	Lise	44	39,6
	Yüksekokul-Lisans	64	57,7
	YL. - Doktora	2	1,8
	Cevaplamak İstemiyorum	1	0,9
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>	
Yönetici Olma Durumu	Hayır	3	2,7
	Evet 1-4 arası ast	90	81,1
	Evet 5-9 arası ast	12	9,9
	Evet 9 üzeri ast	7	6,3
<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>	
Çalışma Süresi	1 yıldan az	16	14,4
	1-3 yıl arası	39	35,1
	3-5 yıl arası	25	22,5
	5-7 yıl arası	16	14,4
	7 yıl üzeri	15	13,5
	<b>Toplam</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Tablo 5.'te yer alan betimsel istatistik sonuçlarına göre katılımcıların 67'sinin (%60,4) erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 64'ünü (%57,7) üniversite mezunları oluştururken, yönetici olma durumuna ilişkin soruya 90 (%81,1) katılımcı yönetici olduğunu ve kendisine bağlı çalışan 1-4 arasında ast bulunduğunu belirtmiştir.



Çalışma süresine göre ise 39 (%25,2) katılımcının çalışma süresinin 1-3 yıl arası olduğu görülmüştür.

Tablo 6’da çevrim içi anket çalışmasına katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 6.** Demografik Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler (Çevrim içi Anket Veri Seti)

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	244	46,6
	Erkek	271	51,7
	Cevaplamak İstemiyorum	9	1,7
	<b>Toplam</b>	<b>524</b>	<b>100</b>
Öğrenim Durumu	İlk-Ortaokul	12	2,3
	Lise	135	25,8
	Yüksekokul-Lisans	271	51,7
	YL. - Doktora	99	18,9
	Cevaplamak İstemiyorum	7	1,3
	<b>Toplam</b>	<b>524</b>	<b>100</b>
Yönetici Olma Durumu	Hayır	225	42,9
	Evet 1-4 arası ast	133	25,4
	Evet 5-9 arası ast	58	11,1
	Evet 9 üzeri ast	80	15,3
	Cevaplamak İstemiyorum	25	4,8
	Boş bırakılan	3	0,6
	<b>Toplam</b>	<b>524</b>	<b>100</b>
Çalışma Süresi	1 yıldan az	79	15,1
	1-3 yıl arası	126	24
	3-5 yıl arası	70	13,4
	5-7 yıl arası	47	9
	7-9 yıl arası	38	7,3
	9 yıl üzeri	132	25,2
	Cevaplamak istemiyorum	31	5,9
	Boş bırakılan	1	0,2
	<b>Toplam</b>	<b>524</b>	<b>100</b>

Tablo 6.’da yer alan betimsel istatistik sonuçlarına göre katılımcıların 271’inin (%51,7) erkeklerden oluştuğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 271’ini (%51,7) üniversite mezunları oluştururken, yönetici olma durumuna ilişkin soruya 225 (%42,9) katılımcı yönetici olmadığını belirtmiştir. Çalışma süresine göre ise 132 (%25,2) katılımcının çalışma süresinin 9 yıl ve üzeri olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışma süresine göre kariyer tatmininde farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla anova yapılmış ve çalışma süresine göre kariyer tatminin değişmediği görülmüştür.

### 3.2.2. Ölçüm Araçlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Bu kısımda çalışmanın ölçüm araçları olan algılanan kurumsal destek, lider-üye etkileşimi, öz-yeterlilik ve kariyer tatmini değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo 7., Tablo 8., Tablo 9. ve Tablo 10.'da kâğıt-kalem ile toplanan verilere ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 7.** Algılanan Kurumsal Desteğe İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	X	S.S.
SPOS1- Çalıştığım kurum, kurumun başarısı için olan katkılarıma değer verir	4,02	0,763
SPOS2- Çalıştığım kurum benim mutluluğuma gerçekten önem verir	3,6	0,887
SPOS3- Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar	3,97	0,879
SPOS4- Çalıştığım kurum, işteki memnuniyetime önem verir	3,7	1,005
SPOS5- Çalıştığım kurum benim hedeflerimi ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır	3,56	1,033
SPOS6- Bir problemim olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmek için hazırdır	3,87	0,926
SPOS7- Çalıştığım kurum fikirlerimi ve görüşlerimi dikkate alır	3,77	0,924
SPOS8- Çalıştığım kurum, işimi benim için olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır	3,46	0,932
<b>Algılanan Kurumsal Destek Genel Ortalama</b>	<b>3,74</b>	<b>0,78</b>

n: 111; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Hiç Katılmıyorum, 1,81-2,60: Katılmıyorum, 2,61-3,40: Yarı Yarıya, 3,41-4,20: Katılıyorum, 4,21-5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 7.'deki betimsel istatistikler incelendiğinde algılanan kurumsal destek değişkeninin genel ortalamasının 3,74 olduğu, katılımcıların “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ve standart sapmanın ise 0,78 olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Lider-Üye Etkileşimine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	X	S.S.
LMX1- İşte karşılaştığım sorunları çözebilmem için, yöneticim elinden geleni yapmaya hazırdır	4,21	0,832
LMX2- İşle ilgili konularda eğer gerekecek olsa, yöneticim beni savunup bana kefil olacaktır	4,13	0,865
LMX3- Yöneticim, işte karşılaştığım sorunların ve ihtiyaçlarımın neler olduğunu anlar.	3,8	0,796
LMX4- Yöneticim, benim kabiliyetlerimin ve potansiyelimin farkındadır	4,23	0,783
LMX5- Yöneticim, ben yokken gerekirse beni savunacak kadar bana güvenir	4,06	0,801
LMX6- Genellikle yöneticimin benim hakkındaki görüşlerini ve hislerini bilirim	3,95	0,796
LMX7- Yöneticimle çok iyi ve verimli bir iş ilişkimiz olduğunu düşünüyorum	3,99	0,858
<b>Lider-Üye Etkileşimi Genel Ortalama</b>	<b>4,05</b>	<b>0,63</b>

n: 111; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Hiç Katılmıyorum, 1,81-2,60: Katılmıyorum, 2,61-3,40: Yarı Yarıya, 3,41-4,20: Katılıyorum, 4,21-5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 8.'deki betimsel istatistikler incelendiğinde lider-üye etkileşimi değişkeninin genel ortalamasının 4,05 olduğu, katılımcıların “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ve standart sapmanın ise 0,63 olduğu görülmektedir.

**Tablo 9. Öz-Yeterliliğe İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	X	S.S.
SE1- Bir sorun yaşadığımda süratle bir çözüm bulabilirim	4,11	0,652
SE2- Yeterince çaba harcarsam zor sorunları çözenin yolunu bulabilirim	4,28	0,649
SE3- Bana engel olmaya çalışılsa bile istediğimi elde etmemi sağlayacak yol ve yöntem bulabilirim	4,05	0,737
SE4- Amaçlarıma bağlı kalıp onları gerçekleştirmek benim için kolaydır	4,07	0,684
SE5- Beklenmedik olaylarla etkili biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum	4,13	0,728
SE6- Yeteneklerim sayesinde, öngörülemeyen durumlarla bile nasıl baş edebileceğimi biliyorum	3,95	0,818
SE7- Eğer gerekli çabayı gösterirsem, karşılaşacağım her tür sorunu çözebilirim	4,47	0,536
SE8- Sorunla başa çıkma kabiliyetime güvendiğim için zorluklar karşısında sakin kalabilirim	3,89	0,824
SE9- Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birçok farklı çözüm yolu bulabilirim	4,01	0,625
SE10- Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim	4,01	0,640
<b>Öz-yeterlilik Genel Ortalama</b>	<b>4,1</b>	<b>0,446</b>

n: 111; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Çok nadiren, 1,81-2,60: Arada Sırada, 2,61-3,40: Yarı Yarıya, 3,41-4,20: Çoğu zaman, 4,21-5: Her zaman

Tablo 9.'daki betimsel istatistikler incelendiğinde öz-yeterliliğin genel ortalamasının 4,1 olduğu, katılımcıların “çoğu zaman” düzeyinde görüş bildirdikleri ve standart sapmanın ise 0,446 olduğu görülmektedir.

**Tablo 10.** Kariyer Tatminine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	X	S.S.
CS1- Kariyerim boyunca ulaştığım başarılar açısından memnunum	3,77	0,852
CS2- Genel kariyer hedeflerime ulaşma açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum	3,67	0,928
CS3- Gelir hedeflerime ulaşma açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum	3,52	0,913
CS4- Kariyerimde yükselme hedeflerim açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum	3,7	0,88
CS5- Yeni yetenekler kazanma hedeflerim açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum	3,81	0,804
<b>Kariyer Tatmini Genel Ortalama</b>	<b>3,69</b>	<b>0,748</b>

n: 111; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Hiç Katılmıyorum, 1,81-2,60: Katılmıyorum, 2,61-3,40: Yarı Yarıya, 3,41-4,20: Katılıyorum, 4,21-5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 10'daki betimsel istatistikler incelendiğinde kariyer tatminin genel ortalamasının 3,69 olduğu, katılımcıların “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ve standart sapmanın ise 0,748 olduğu görülmektedir.

Tablo 11., Tablo 12., Tablo 13. ve Tablo 14.'te çevrim içi anket ile toplanan verilere ilişkin betimsel istatistikler yer almaktadır.

**Tablo 11.** Algılanan Kurumsal Desteğe İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	X	S.S.
SPOS1- Çalıştığım kurum, kurumun başarısı için olan katkılarıma değer verir	3,79	1,028
SPOS2- Çalıştığım kurum benim mutluluğuma gerçekten önem verir	3,4	1,147
SPOS3- Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar	3,68	1,078
SPOS4- Çalıştığım kurum, işteki memnuniyetime önem verir	3,48	1,121
SPOS5- Çalıştığım kurum benim hedeflerimi ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır	3,35	1,16
SPOS6- Bir problemim olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmek için hazırdır	3,68	1,044
SPOS7- Çalıştığım kurum fikirlerimi ve görüşlerimi dikkate alır	3,65	1,028
SPOS8- Çalıştığım kurum, işimi benim için olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır	3,23	1,178
<b>Algılanan Kurumsal Destek Genel Ortalama</b>	<b>3,53</b>	<b>0,981</b>

n: 524; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Hiç Katılmıyorum, 1,81-2,60: Katılmıyorum, 2,61-3,40: Yarı Yarıya, 3,41-4,20: Katılıyorum, 4,21-5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 11.'deki betimsel istatistikler incelendiğinde algılanan kurumsal desteğin genel ortalamasının 3,53 olduğu, katılımcıların “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ve standart sapmanın ise 0,981 olduğu görülmektedir.

**Tablo 12.** Lider-Üye Etkileşimi Betimsel İstatistikler

İfadeler	X	S.S.
LMX1- İşte karşılaştığım sorunları çözebilmem için, yöneticim elinden geleni yapmaya hazırdır	3,7	1,024
LMX2- İşle ilgili konularda eğer gerekecek olsa, yöneticim beni savunup bana kefil olacaktır	3,7	1,058
LMX3- Yöneticim, işte karşılaştığım sorunların ve ihtiyaçlarımın neler olduğunu anlar.	3,54	1,031
LMX4- Yöneticim, benim kabiliyetlerimin ve potansiyelimin farkındadır	3,92	0,99
LMX5- Yöneticim, ben yokken gerekirse beni savunacak kadar bana güvenir	3,77	0,967
LMX6- Genellikle yöneticimin benim hakkındaki görüşlerini ve hislerini bilirim	3,82	0,918
LMX7- Yöneticimle çok iyi ve verimli bir iş ilişkimiz olduğunu düşünüyorum	3,74	1,055
<b>Lider-Üye Etkileşimi Genel Ortalama</b>	<b>3,74</b>	<b>0,851</b>

n: 524; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Hiç Katılmıyorum, 1,81-2,60: Katılmıyorum, 2,61-3,40: Yarı Yarıya, 3,41-4,20: Katılıyorum, 4,21-5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 12.'deki betimsel istatistikler incelendiğinde lider-üye etkileşiminin genel ortalamasının 3,74 olduğu, katılımcıların "katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri ve standart sapmanın ise 0,851 olduğu görülmektedir.

**Tablo 13. Öz-Yeterliliğe İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	X	S.S.
SE1- Bir sorun yaşadığımda süratle bir çözüm bulabilirim	4,03	0,779
SE2- Yeterince çaba harcarsam zor sorunları çözmenin yolunu bulabilirim	4,2	0,705
SE3- Bana engel olmaya çalışılsa bile istediğimi elde etmemi sağlayacak yol ve yöntem bulabilirim	3,95	0,809
SE4- Amaçlarıma bağlı kalıp onları gerçekleştirmek benim için kolaydır	3,86	0,855
SE5- Beklenmedik olaylarla etkili biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum	3,98	0,835
SE6- Yeteneklerim sayesinde, öngörülemeyen durumlarla bile nasıl baş edebileceğimi biliyorum	3,93	0,87
SE7- Eğer gerekli çabayı gösterirsem, karşılaşıcağım her tür sorunu çözebilirim	4,22	0,746
SE8- Sorunla başa çıkma kabiliyetime güvendiğim için zorluklar karşısında sakin kalabilirim	3,78	0,988
SE9- Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birçok farklı çözüm yolu bulabilirim	3,91	0,808
SE10- Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim	3,94	0,796
<b>Öz-yeterlilik Genel Ortalama</b>	<b>3,98</b>	<b>0,586</b>

n: 524; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Çok nadiren, 1,81-2,60: Arada Sırada, 2,61-3,40: Yarı Yarıya, 3,41-4,20: Çoğu zaman, 4,21-5: Her zaman

Tablo 13.’teki betimsel istatistikler incelendiğinde öz-yeterliliğin genel ortalamasının 3,98 olduğu, katılımcıların “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ve standart sapmanın ise 0,586 olduğu görülmektedir.



**Tablo 14.** Kariyer Tatminine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	X	S.S.
CS1- Kariyerim boyunca ulaştığım başarılar açısından memnunum	3,75	0,943
CS2- Genel kariyer hedeflerime ulaşma açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum	3,74	0,997
CS3- Gelir hedeflerime ulaşma açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum	3,37	1,07
CS4- Kariyerimde yükselme hedeflerim açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum	3,58	0,998
CS5- Yeni yetenekler kazanma hedeflerim açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum	3,82	0,913
<b>Kariyer Tatmini Genel Ortalama</b>	3,65	0,839

n: 524 Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Hiç Katılmıyorum, 1,81-2,60: Katılmıyorum, 2,61-3,40: Yarı Yarıya, 3,41-4,20: Katılıyorum, 4,21-5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 14.’teki betimsel istatistikler incelendiğinde kariyer tatmininin genel ortalamasının 3,65 olduğu, katılımcıların “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ve standart sapmanın ise 0,839 olduğu görülmektedir.

### 3.3. Korelasyon Analizi

Araştırmanın bu kısmında değişkenler arasındaki ilişki düzeyini göstermek için korelasyon analizi sonuçları Tablo 15.’te verilmiştir.

**Tablo 15.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	Algılanan Kurumsal Destek	Lider-Üye Etkileşimi	Öz-Yeterlilik	Kariyer Tatmini
Algılanan Kurumsal Destek	1			
Lider-Üye Etkileşimi	,734**	1		
Öz-Yeterlilik	,472**	,431**	1	
Kariyer Tatmini	,561**	,487**	,483**	1

\*\*Korelasyon katsayıları 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır

Tablo 15.’e göre *algılanan kurumsal destek* ile lider-üye etkileşimi arasında yüksek düzeyde ( $r=,734$ ), öz-yeterlilik ile düşük düzey ( $r=,472$ ), kariyer tatmini ile ( $r=,561$ ) orta düzeyde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. *Lider-üye etkileşimi* ile öz-yeterlilik ve kariyer tatmini arasında ( $r=,431$ ,  $r=,487$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. *Öz-yeterlilik* ile kariyer tatmini arasında ( $r=,483$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu kısımda araştırmamızın hipotezlerinin test edildiği çoklu regresyon analizi ve dolaylı etki analizi sonuçlarına yer verilecektir.

Tablo 16.'da algılanan kurumsal destek ve lider üye etkileşiminin bağımsız değişken, öz-yeterliliğin bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 16'da algılanan kurumsal destek ve lider-üye etkileşiminin birlikte öz-yeterliliğin yaklaşık %24'ünü açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 16.** Algılanan Kurumsal Destek, Lider-Üye Etkileşiminin Bağımsız Öz-Yeterliliğin Bağımlı Değişken Olduğu Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	S.H.	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F
Kesme	2,794	0,102		27,423	<,001		
Algılanan Kurumsal Destek	0,202	0,034	0,337	5,99	<,001	,238	81,381
Lider-Üye Etkileşimi	0,126	0,039	0,183	3,25	,001		

**B:** Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, **S.H.:** Standardize edilmemiş regresyon katsayısının standart hatası,  **$\beta$ :** Standardize edilmiş regresyon katsayısı, **t:** t istatistiği, **p:** anlamlılık değeri, **R<sup>2</sup>:** Belirlilik katsayısı, **F:** F istatistiği

Tablo 17.'de algılanan kurumsal destek, lider üye etkileşimi ve öz-yeterliliğin bağımsız değişken kariyer tatmininin bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Algılanan kurumsal destek, lider-üye etkileşimi ve öz-yeterliliğin birlikte kariyer tatmininin %38'ini açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 17.** Algılanan Kurumsal Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Öz-Yeterliliğin Bağımsız Değişken Kariyer Tatmininin Bağımlı Değişken Olduğu Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	S.H.	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>	F
Kesme	0,644	0,205		3,135	,002		
Algılanan Kurumsal Destek	0,301	0,045	0,351	6,699	<,001	,382	107,240
Lider-Üye Etkileşimi	0,112	0,051	0,113	2,212	,027		
Öz-Yeterlilik	0,384	0,057	0,269	6,802	<,001		

**B:** Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, **S.H.:** Standardize edilmemiş regresyon katsayısının standart hatası,  **$\beta$ :** Standardize edilmiş regresyon katsayısı, **t:** t istatistiği, **p:** anlamlılık değeri, **R<sup>2</sup>:** Belirlilik katsayısı, **F:** F istatistiği

Tablo 18.'de Andrew Hayes tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi ile Bootstrapping yöntemine göre yapılan dolaylı etki analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 18.** Process ile Dolaylı Etki Analizi

						%95 Güven Aralığı			
		Direkt Etki (Standardize edilmemiş)	S.H.	Direkt Etki (Standardize edilmiş)	t	p	Alt Limit	Üst Limit	
AKD →	ÖZ	0,202	0,034	0,337	5,996	<,001	0,136	0,268	
LÜE →	ÖZ	0,126	0,039	0,183	3,251	,001	0,050	0,202	
<b>R<sup>2</sup> = ,238</b>		<b>F= 81,381</b>	<b>p&lt;,001</b>						
AKD →	KT	0,301	0,045	0,351	6,699	<,001	0,212	0,389	
LÜE →	KT	0,112	0,051	0,113	2,212	,027	0,013	0,211	
ÖZ →	KT	0,384	0,057	0,269	6,802	<,001	0,273	0,495	
<b>R<sup>2</sup> = ,382</b>		<b>F= 107,240</b>	<b>p&lt;,001</b>						
						%95 Güven Aralığı*			
		Dolaylı Etki (Standardize edilmemiş)	S.H.	Dolaylı Etki (Standardize edilmiş)	z	p	Alt Limit	Üst Limit	
AKD →	ÖZ →	KT	0,076	0,017	0,091	4,4707	<,001	0,052	0,139
LÜE →	ÖZ →	KT	0,048	0,017	0,049	2,9081	,004	0,016	0,107

p değeri SOBEL testinin değeridir, güven aralığı değerleri standardize edilmemiş dolaylı etki katsayısı için Bootstrapping yöntemine göre hesaplanmıştır.

**AKD:** Algılanan kurumsal destek, **ÖZ:** Öz-yeterlilik, **LÜE:** Lider-üye etkileşimi, **KT:** Kariyer tatmini, **S.H.:** Standardize edilmemiş dolaylı etkinin standart hatası, **R<sup>2</sup>:** Belirlilik katsayısı, **z:** z skoru, **t:** t istatistiği, **p:** anlamlılık değeri

Tablo 18. incelendiğinde lider-üye etkileşiminin etkisi sabit tutulduğunda algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinde pozitif yönlü etkisi<sup>1</sup> olduğu görülmektedir (Direkt Etki: 0,202). Lider-üye etkileşiminin etkisi sabit tutulduğunda algılanan kurumsal destekteki 1 birimlik değişim öz-yeterlilikte 0,20 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular araştırmanın ilk hipotezi olan *H<sub>1</sub>: Algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinde istatistiksel etkisi vardır* hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 18. incelendiğinde algılanan kurumsal desteğin etkisi sabit tutulduğunda lider-üye etkileşiminin öz-yeterlilik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (Direkt Etki: 0,126). Algılanan kurumsal desteğin etkisi sabit tutulduğunda lider-üye

<sup>1</sup> Etki ile kastedilen nedensel etki değil, istatistiksel etkidir.

etkileşimindeki 1 birimlik değişim öz-yeterlilikte yaklaşık 0,13 birimlik değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular *H<sub>2</sub>: Lider-üye etkileşiminin öz-yeterlilik üzerinde istatistiksel etkisi vardır* hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 18. incelendiğinde lider üye etkileşimi ve öz-yeterliliğin etkisi sabit tutulduğunda algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (Direkt Etki: 0,301). Lider üye etkileşimi ve öz-yeterliliğin etkisi sabit tutulduğunda algılanan kurumsal destekteki 1 birimlik değişim kariyer tatmininde 0,30 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular *H<sub>3</sub>: Algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerinde istatistiksel etkisi vardır* hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 18. incelendiğinde algılanan kurumsal destek ve öz-yeterliliğin etkisi sabit tutulduğunda lider-üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (Direkt Etki: 0,112). Algılanan kurumsal destek ve öz-yeterliliğin etkisi sabit tutulduğunda lider-üye etkileşimindeki 1 birimlik değişim kariyer tatmininde 0,11 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular *H<sub>4</sub>: Lider-üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde istatistiksel etkisi vardır* hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 18. incelendiğinde algılanan kurumsal destek ve lider-üye etkileşiminin etkisi sabit tutulduğunda öz-yeterliliğin kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü olduğu görülmektedir (Direkt Etki: 0,384). Algılanan kurumsal destek ve lider-üye etkileşiminin etkisi sabit tutulduğunda öz-yeterlilikteki 1 birimlik değişim kariyer tatmininde 0,38 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular *H<sub>5</sub>: Öz-yeterliliğin kariyer tatmini üzerinde istatistiksel etkisi vardır* hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 18. incelendiğinde lider üye etkileşiminin etkisi sabit tutulduğunda algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerinde öz-yeterlilik üzerinden pozitif yönlü dolaylı etkisinin olduğu (Dolaylı Etki: 0,076), %95 güven aralığında en düşük ve en yüksek limitin sıfır içermediği görülmektedir. Lider üye etkileşiminin etkisi sabit tutulduğunda algılanan kurumsal destekteki 1 birimlik değişim öz-yeterlilik üzerinden kariyer tatmini üzerinde 0,076 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular *H<sub>6</sub>: Algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinden kariyer tatmini üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır* hipotezini destekler niteliktedir.

Tablo 18. incelendiğinde algılanan kurumsal desteğin etkisi sabit tutulduğunda lider üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde öz-yeterlilik üzerinden dolaylı etkisinin olduğu (Dolaylı Etki = 0,048) %95 güven aralığında en düşük ve en yüksek limitin sıfır içermediği görülmektedir. Algılanan kurumsal desteğin etkisi sabit tutulduğunda lider üye etkileşimindeki 1 birimlik değişim öz-yeterlilik üzerinden kariyer tatmini üzerinde yaklaşık 0,049 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular *H7: Lider-üye etkileşiminin öz-yeterlilik üzerinden kariyer tatmini üzerinde dolaylı istatistiksel etkisi vardır* hipotezini destekler niteliktedir.

## SONUÇ

Bu çalışmada çalışanlarda algılanan kurumsal destek ve lider üye etkileşiminin kariyer tatminine olan doğrudan ve dolaylı (öz-yeterlilik üzerinden) etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın modelinin oluşturulması ve değişkenlerin belirlenmesinde sosyal değişim teorisi ve sosyal bilişsel kariyer teorisinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda analiz sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın tüm hipotezlerini ve literatürde yer alan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeveye yer verildikten sonra ikinci bölümde çalışmanın metodolojisi üçüncü bölümde ise bulgular ve yorumlar aktarılmıştır.

Birinci bölümde algılanan kurumsal destek, lider üye etkileşimi, öz-yeterlilik ve kariyer tatmini ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda kavramlara ilişkin tanımlar, kavramların önemi, öncüller, sonuçlar ve kavramların temel aldığı teorilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Araştırmanın amacı ve kısıtları aktarıldıktan sonra hipotezlerin geliştirilmesi aşamasında değişkenlerin birbirleriyle ilişkilendirilmesinde teorik arka plan aktarılmış ve ardından araştırmanın modeli verilmiştir. Verilerin toplanması ve ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler aktarıldıktan sonra verilerin analizine ilişkin açıklama yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde analiz sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Kurumsal destek, kurumun çalışanın refahını, mutluluğunu ve iyiliğini önemsemesi iken algılanan kurumsal destek çalışanın kurumsal olarak desteklendiğine yönelik algılarını ifade etmektedir (Eisenberger vd. 1986: 500). Karşılıklılık normuna (Gouldner, 1960) göre bireyler iyi davranışlar karşısında olumlu, kötü davranışlar karşısında olumsuz karşılıklar vermektedir. Bu görüş sosyal değişim teorisinin de (Blau, 1964) temelinde yer almaktadır. Buna göre kurumsal destek alan çalışan bu desteğin karşılığı olarak işinde daha fazla çaba göstermek zorunda hissedeceği için daha fazla performans gösterecek ve iş birliği içerisine girecektir. Böylece sosyal değişim ortaya çıkacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Araştırmada algılanan kurumsal desteğin öz-yeterlilik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanın kurumu tarafından desteklendiğine yönelik algıları

ne kadar yüksekse öz-yeterlilik düzeyine de olumlu yansiyacağı, çalışanın kurumundan aldığı desteğin karşılığını vermek, kuruma katkı sağlamak amacıyla daha fazla çaba göstereceği düşünülmektedir. Çalışmamızla paralellik gösterir nitelikte yapılan ilgili çalışmalarda Cheng vd.'nin (2020) algılanan kurumsal destek düzeyi yüksek olan hemşirelerin öz-yeterliliklerinin de yüksek olacağını ve uygulama alanlarında kendilerine katkı sağlayacak uygulamaları daha iyi algılayarak çevresel faydaları kendileri için kullanabileceklerini ifade etmişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin COVID-19 ile mücadelede ön saflarda yer alan sağlık çalışanlarının başa çıkma öz-yeterliliklerini arttırdığı savunulmaktadır (Zhou, vd., 2021: 11). Caesens ve Stinglhamber (2014) çalışmalarında, çalışanların kurumlarından daha fazla destek gördüklerinde daha yüksek öz yeterlik seviyelerine sahip olduklarını ifade etmektedir. Algılanan kurumsal desteğin çalışanların öz yeterlik düzeyleri üzerinde direkt olumlu bir etkisi olduğunu savunmuşlardır.

Yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi sayesinde üyeler lider adına daha fazla çaba ve enerji harcayarak karşılık verme eğilimine girmektedir (Wayne ve Green, 1993: 1432). Çalışmamızda lider-üye etkileşiminin öz-yeterlilik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin öz yeterliliği de arttıracığı düşünülmektedir. Çalışmamızla paralellik gösterir nitelikte yapılan ilgili çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Khorakian ve Sharifirad (2019) lider-üye etkileşiminin bireylerin kendileri hakkındaki algılarını etkileyebileceğini ve öz-yeterliliklerini arttırabileceğini ifade etmektedir. Liao vd., (2017) lider-üye etkileşiminin güçlü olmasının çalışanın öz-yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserliğini olumlu yönde etkileyeceğini böylece yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin dolaylı olarak da çalışanın iş ve yaşam tatminini etkileyeceğini savunmaktadır.

Sosyal bilişsel kariyer teorisine göre hem bireysel hem de çevresel faktörlerin bireyin kariyer davranışlarında etkisi olduğu ifade edilmektedir (Lent, Brown, Hackett, 1994: 262). Çalışanın çevresinden aldığı destekler (aile, arkadaş, yönetici, kurumsal) (Lent ve Brown, 2013: 561), kaynaklara ulaşma imkanının olması ayrıca desteklerin yokluğundan ya da eksikliğinden kaynaklanan engellerle bireyin karşılaşmaması kariyer tatminini direkt etkilediği gibi öz-yeterlilik üzerinden de dolaylı olarak etkilemektedir. Bireyin hedeflerine yönelik olarak sağlanan çevresel destek ve kaynaklar memnuniyeti arttırdığı gibi desteklerin yokluğu ya da çevresel engeller de memnuniyetsizliğe neden olmaktadır (Lent ve Brown, 2006: 240).

Çalışmamızda algılanan kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanın kurumu tarafından desteklendiği yönündeki algılarının kariyer tatminine de olumlu yansıdığı düşünülmektedir. Kurumların çalışanların gelişimine yönelik olarak katkıları, onlara sağladıkları kaynaklar çalışanların desteklendiklerine yönelik algılarının gelişmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla kurum tarafından bireysel ve kariyer amaçlı destekleneceğini algılayan çalışanlarda kariyer tatmini oluşması beklenmektedir. Çalışmamızla paralellik gösterir nitelikte yapılan ilgili çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Jung ve Takeuchi (2018) hem bireysel hem de çevresel faktörlerin çalışanların kariyer tatminlerindeki önemini vurgulayarak çalışanların kuruluş temelli destek kaynakları elde ettiklerinde daha fazla kariyer tatmini sağladıklarını savunmaktadır. Bhatti vd., (2017) algılanan kurumsal desteğin bilgi işçilerinin kariyerlerinden tatmin sağlamalarına yardım ettiğini ayrıca performans artışlarında kariyer tatmininin etkisi olduğunu ifade etmektedir. Karatepe (2011) yeterli kurumsal destek algısına sahip olan otel çalışanlarının kariyerlerinden memnun olduklarını otel yönetimlerinin çalışanların başarı duygularını arttırmak için onların kariyerlerine yönelik destek sağlaması gerektiğini aksi durumda çalışanları kurumda tutmanın zorlaşacağını savunmaktadır. Armstrong-Stassen ve Ursel (2009) de kurumları tarafından katkılarına değer verildiğini düşünen hemşirelerin, daha düşük kurumsal destek algısına sahip hemşirelere göre kariyerlerinden daha yüksek düzeyde tatmin sağladıklarını ifade etmektedir.

Lider-üye etkileşimi yüksek kalitede ise üyelerin görevlerini başarıyla tamamlanmasında önemli bir katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Erdoğan vd., 2004) Görevinde başarılı olan bir çalışanın da kariyerine yönelik tatmin düzeyinin yüksek olacağı beklenmektedir. Çalışmamızda lider-üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin kalitesi arttıkça kariyer tatmininde de bir artış beklenmektedir. Çalışmamızla paralellik gösterir nitelikte yapılan ilgili çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Pelenk (2020), Peng vd. (2019), Joo ve Ready (2012) ve Han (2010) araştırma bulgularına göre yönetici ile çalışan arasında kaliteli bir ilişkinin kariyer tatmini elde etme olasılığını yükselteceğini ifade etmektedir. Liderleriyle sık sık etkileşime giren üyeler yalnızca güven, cesaretlendirme gibi psikolojik desteğe sahip olmayacak aynı zamanda iş tanımı gereği beklenen hedeflere ulaşmak için de ekstra çaba harcayacaktır (Sparrow ve Liden, 1997: 522). Kariyer tatmini bir çalışanın aktif olarak işe katılımı ve kariyer yollarını kontrol etme yeteneği ile elde



edilmektedir (Breland, Treadway, Duke vd., 2007: 4). Schyns vd. (2005) yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi ile yetki devri, bağlılık ve mesleki öz-yeterlilik gibi sonuçların ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu sonuçlar dolayısıyla, elde etmek istediği kaynaklara ulaşan ve kurumsal deneyimlerine katkıda bulunma becerisine sahip olan çalışanlar benzer avantajlara sahip olamayan astlara göre kariyerlerinden daha fazla tatmin olacaklardır (Bozionelos, 2003).

Motivasyonu yüksek ve yetkin iş gücüne sahip olmak isteyen kuruluşlar için çalışanların kariyer tatminini etkileyen faktörleri belirlemek önemlidir. Kariyer araştırmalarında son zamanlarda öne çıkan bu faktörlerden biri de öz-yeterlilik (Ballout, 2009: 665). Kariyer tatminin elde edilmesi bireyin öz-yeterlilik düzeyi ile ilişkilendirilmektedir ve kariyerlerinde tatmin sağlayan bireylerin daha düşük tatmin seviyesine sahip olan bireylere göre daha yüksek öz yeterliliğe sahip olması beklenmektedir (King, 2004: 123). Çalışmamızda öz-yeterliliğin kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların öz-yeterlilikleri arttıkça kariyer tatminlerinin de artması beklenmektedir. Çalışmamızla paralellik gösterir nitelikte yapılan ilgili çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Yalalova vd. (2017) araştırmalarında çalışanların öz-yeterliliklerinin hem kariyer tatmini hem de çalışma performansı ile ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öz yeterliliği yüksek olan çalışanların kariyer tatminleri ve çalışma performanslarının da yükseldiği savunulmaktadır. Ballout (2009) güçlü kariyer bağlılığına ve yüksek öz yeterliliğe sahip olan bireylerin daha fazla kariyer tatmini düzeyine sahip olacağını ifade etmektedir. Ngo ve Hui (2017) öz yeterliliğin kariyer tatmini ile arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, işe bağlılığın ve çok yönlü kariyer yöneliminin kariyer tatmini üzerindeki etkisinde öz-yeterlilik üzerinden dolayı etkisi olduğunu savunmaktadır.

Sosyal bilişsel kariyer teorisi çerçevesinde bireyin belirli hedeflere ulaşmak için yeteneklerine ilişkin inançları olarak ifade edilen öz yeterliliğin, çevresel destekler ya da engeller vasıtasıyla belirli faaliyetleri gerçekleştirme ya da o faaliyetlerden kaçınmasında, çaba göstermemesinde önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Bu durum bireyin tatmin düzeyinde de olumlu ya da olumsuz değişimlerle karşılaşılmasına neden olabilmektedir (Brown ve Lent, 2019: 564). Çalışmamızın temel amacı algılanan kurumsal destek ve lider-üye etkileşiminin kariyer tatmini üzerinde öz-yeterlilik üzerinden dolaylı etkisini araştırmaktır. Bu bağlamda analiz sonucunda elde edilen

bulgular algılanan kurumsal destek ve lider üye etkileşimin kariyer tatmini üzerinde öz-yeterlilik üzerinden pozitif yönlü dolaylı etkisi olduğu destekler niteliktedir.

Bu çalışmanın katkıları ele alındığında öncelikle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ulusal literatürde kariyer tatminini tahminleyici değişkenler açısından algılanan kurumsal destek, lider-üye etkileşimi ve öz yeterliliğin kullanıldığı çalışmaların çok kısıtlı olması dolayısıyla bu çalışmanın literatürdeki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Kurumsal açıdan ele alındığında ise kariyer tatmini hem birey hem de kurum açısından önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kariyer tatmininin artırılması için kurumlar çalışanlarını destekleyerek kurumsal destek algılarını olumlu yönde geliştirmeli yöneticiler ise çalışanlarla ikili ilişkilerinde lider-üye etkileşiminin kalitesini yükseltmelidir. Böylece öz yeterliliği artan çalışan kurumun faydası için daha fazla çaba göstererek kariyerinde başarı elde edebilir. Bu bağlamda çalışmanın sonucunun kurumlar tarafından değerlendirilmesinin kariyer tatminin performans artışı, mesleki bağlılık, yaşam memnuniyeti, işten ayrılma niyeti gibi çıktıları dolayısıyla olumlu yönde geri dönüş sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Abele, A. E., Spurk, D. (2009). "The Longitudinal Impact of Self-Efficacy And Career Goals On Objective And Subjective Career Success", *Journal of Vocational Behavior*, 74, 53-62. doi:10.1016/j.jvb.2008.10.005
- Ahmer, Z., Aamir, M., Ali, M., Usman, M. (2020). "Mechanism Between Organizational Support Factors and Motivation to Transfer: Mediating Role of Self-Efficacy", *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(4), 1621-1630.
- Ahmed, N. O. A. (2019). "Career Commitment: The Role of Self-Efficacy, Career Satisfaction And Organizational Commitment", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2017-0038>
- Ahmed, I., Nawaz, M. M. (2015). Antecedents And Outcomes of Perceived Organizational Support: A Literature Survey Approach, *Journal of Management Development*, 34(7), 867-880. DOI 10.1108/JMD-09-2013-0115.
- Akbaş, T. T., Çetin, A. (2015). "İş Tatmini ve Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996). "Affective, Continuance, And Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity". *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, D. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003). "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Armstrong-Stassen, M., Ursel, N. D. (2009). "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention Of Older Workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.

- Arthur, M. B. (1994). "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry", *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Anderson, S. E., Williams, L. J. (1996). "Interpersonal, Job, And Individual Factors Related To Helping Processes At Work". *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282–296. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.282>
- Aryee, S., Luk, V. (1996). "Work and Nonwork Influences on the Career Satisfaction of Dual-Earner Couples", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 38-52.
- Aryee, S., Chay, Y. W., Tan, H. H. (1994). "An Examination of the Antecedents of Subjective Career Success Among a Managerial Sample in Singapore", *Human Relations*, 47(5), 487-509. DOI: 10.1177/001872679404700502
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). "Social Identity Theory And The Organization", *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Atitumpong, A., Badir, Y. F. (2018). "Leader-Member Exchange, Learning Orientation And *Innovative* Work Behavior". *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 32–47. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2017-0005>
- Azim, A., Dora, M.T. (2016). "Perceived Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Psychological Capital". *Journal of Human Capital Development*, 9, 99-118.
- Avcı, U., Turunç, Ö. (2012). "Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), ss: 45-55.
- Ballout, H. I. (2009). "Career Commitment And Career Success: Moderating Role Of Self-Efficacy", *Career Development International*, 14(7), 655-670. DOI 10.1108/13620430911005708
- Bandura, A. (2003). "On The Psychosocial Impact And Mechanisms Of Spiritual Modeling: Comment", *International Journal for the Psychology of Religion*, 13(3), 167–173. [https://doi.org/10.1207/S15327582IJPR1303\\_02](https://doi.org/10.1207/S15327582IJPR1303_02)

- Bandura, A. (2001). "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective", *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>
- Bandura, A. (1995). *Self-Efficacy in Changing Societies: Exercise Of Personal And Collective Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*.: W.H. Freeman and Company, New York
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [ed.], *Encyclopedia of Mental Health*. San Diego: Academic Press, 1998)
- Bandura, A., (1993) "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning", *Educational Psychologist*, 28, 117-148.
- Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory. In R. Vasta (Ed.), *Annals Of Child Development*. Vol. 6. Six Theories Of Child Development (pp. 1-60). CT: JAI Press, Greenwich
- Bandura, A. (1988). "Organizational Applications of Social Cognitive Theory", *Australian Journal of Management*, 13(2), 275-302.
- Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B., Howell, G. N. (1980). "Tests Of The Generality Of Self Efficacy Theory", *Cognitive Therapy and Research*, 4(1), 39-66.
- Bandura, A. (1977). "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (2001). "Social Cognitive Theory: an Agentic Perspective", *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26, doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.1.
- Bandura, A., Adams, N. E., Beyer, A. (1977). "Cognitive Processes Mediating Behavior Change", *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 125-139.
- Baranik, L. E., Rolling, E. A., Eby, L. (2010). "Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 366-373.

- Barnett, B. R., Bradley, L. (2007). "The Impact Of Organisational Support For Career Development On Career Satisfaction", *Career Development International*, 12(7), 617-636.
- Baruch, Y. (2004). "Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives", *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Bauer, T. N., Erdoğan, B. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview, In T. N. Bauer B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Bhaskar, A. U., Mishra, B. (2019). "Putting Workplace Spirituality In Context Examining its Role In Enhancing Career Satisfaction And Reducing Turnover Intentions With Perceived Organizational Support As an Antecedent", *Personnel Review*, 48(7), 1848-1865.
- Bhatti, M. A., Juhari, A. S., Piararal, N. K., (2017). "Knowledge Workers Job Performance: An Examination of Career Values, Perceived Organizational Support and Career Satisfaction", *Business and Management Horizons*, 5(2), 13-35.
- Biao, L., Shuping, C. (2014). "Leader-Member Exchange, Efficacy and Job Performance: A Cognitive Perspective Interpretation", *Canadian Social Science*, 10(5), 244-248. DOI:10.3968/4984
- Bitmiş, M. G. (2015). "Algılanan Örgütsel Desteğin Pozitif Psikolojik Kapasiteler Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), s. 236-247.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power in Social Life*, John Wiley New York
- Bogler, R., Nir, A. E. (2012). "The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction What's Empowerment Got To Do With it?" *Journal of Educational Administration*, 50(3), pp:287-306.

- Bozionelos, N. (2003). "Intra-Organizational Network Resources: Relation to Career Success And Personality", *The International Journal of Organizational Analysis*, 11, 41- 66.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B., Adams, G. L. (2007). "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 1-14.
- Byrne, Z. S., Dik, B. J., Chiaburu, D. S. (2008). "Alternatives To Traditional Mentoring in Fostering Career Success", *Journal of Vocational Behavior*, 72, 429-442.
- Caesen, G., Stinglhamber, F. (2014). "The Relationship Between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and its Outcomes", *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 64(2014), 259-267. <http://dx.doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Cao, L., Hirschi, A., Deller, J. (2014). "Perceived Organizational Support And Intention To Stay In Host Countries Among Self-Initiated Expatriates: The Role Of Career Satisfaction And Networks", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2013-2032.
- Cedfeldt, A. S., Bower, E. A., English, C., Grady-Weliky, T. A., Girard, D. E., Choi, D. (2010). "Personal Time Off And Residents' Career Satisfaction, Attitudes And Emotions", *Medical Education*, 44, 977-984.
- Cerdin, J.-L., Le Pargneux, M. (2014). The Impact Of Expatriates' Career Characteristics On Career And Job Satisfaction, and Intention to Leave: An Objective And Subjective Fit Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2033–2049. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870291>
- Chang, W., Busser, J. A. (2020). "Hospitality Career Retention: The Role of Contextual Factors And Thriving at Work", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193-211.
- Chen, Y. (2010). The Impact of Perceived Organizational Support on Salesman's Career Satisfaction, 2010 7th International Conference on Service Systems and Service Management, Tokyo, Japan. 10.1109 / ICSSSM.2010.5530139

- Chen, Y. (2009). Career Success of Service Personnel: The Effects of Perceived Organizational Support and Career Commitment, 2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management, Xiamen, China, 10.1109/ICSSSM.2009.5174958
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., Aselage, J. (2009). "Perceived Organizational Support and Extra- Role Performance: Which Leads to Which?", *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Cheng, L., Cui, Y., Chen, Q., Ye, Y., Liu, Y., Zhang, F., Zeng, W., Hu, X. (2020). "Paediatric Nurses' General Self-Efficacy, Perceived Organizational Support And Perceived Professional Benefits From Class A Tertiary Hospitals In Jilin Province Of China: The Mediating Effect Of Nursing Practice Environment", *BMC Health Services Research*, 20(12). <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4878-3>
- Chuang, S. S., Shih, C. T., Chen, H. Y., Timothy-Lin, C. C., Teng, Y. L. (2018). "A Moderated Mediation Model of Supplication Tactics Toward Coworkers and Leader-Member Exchange", *Social Behavior Personality*, 46(8), 1345-1358.
- Chwalisz, K. D., Altmaier, E. M., Russell, D. W. (1992). "Causal Attributions, Self-Efficacy Cognitions, And Coping With Stress", *Journal Of Social And Clinical Psychology*, 11(4), 377-400.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*", 31(6), 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602
- Conley, S. C., Bacharach, S. B., Bauer, S. (1989). "The School Work Environment and Teacher Career Dissatisfaction", *Educational Administration Quarterly*, 25(1), 58-81.
- Dries, N., Pepermans, R., Carlier, O. (2008). "Career Success: Constructing A Multidimensional Model", *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254-267.
- Çelik, M., Turunç, Ö., Bilgin, N. (2014). "Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 491-508.



- Decenzo, D. A., Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley, Hoboken
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W.J. (1975). "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Danserau, F., Cashman, J., Graen, G. (1973). "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers", *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.
- Dawis, R. V., Lofquist, L. H. (1984), *A Psychological Theory of Work Adjustment*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Press
- Day, D. V., Miscenko, D. (2016). "Leader-Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, And Future Prospects For Advancing Leadership Theory". In T. N. Bauer B. Erdogan (eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 9–28). Oxford University Press.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). "Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development". *Academy of Management Review*. 11: 618-634
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. B., Ferris, G. R. (2011). "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future", *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., Duchon, D. (2002). "Lmx and Subordinate Performance: The Moderating Effect of Task Characteristics", *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-285.
- Düzgün, E., Yeşiltaş, M. (2019). "Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisinin İncelenmesi", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(3), ss: 533-552.

Dolma, S. (2020). Composite Reliability, Erişim tarihi: 05.04.2021

[https://www.researchgate.net/post/What\\_is\\_the\\_difference\\_between\\_Composite\\_Reliability\\_and\\_Internal\\_reliability](https://www.researchgate.net/post/What_is_the_difference_between_Composite_Reliability_and_Internal_reliability)

Dolma, S. (2020). Çok Değişkenli Analiz Dersi Çevrim içi Ders Notları, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Dolma, S. (kişisel iletişim, 23 Kasım 2019)

Dolma, Ö, Dolma, S. (2018). “Assessing Measurement Invariance of the Survey of Perceived Organizational Support (SPOS): Paper-and-Pencil vs. Online Administrations”, *Journal of Internet Applications and Management*, 9(2), 21-34. DOI: 10.34231/iuyd.461106

Dyke, L., Duxbury, L. (2011). “The Implications of Subjective Career Success”, *Journal for Labour Market Research*, 43 (3), 219–229.

Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A. (2003). “Predictors Of Success In The Era Of The Boundaryless Career”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.

Eisenberger, R., Malone, G.P., Presson, W.D. (2016). *Optimizing Perceived Organizational Support To Enhance Employee Engagement*. Society for Human Resource Management Science of HR Series

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. Rhoades, L. (2001). “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzales-Morales, M. G., Wickham, R. E., Buffardi, L. C. (2014). “The Supervisor POS–LMX–Subordinate POS Chain: Moderation By Reciprocation Warmness And Supervisor’s Organizational Embodiment”, *Journal Organizational Behavior*, 35, 635-656.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. Lynch, P. (1997). ”Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychologist*, 82(5), 812-820.

- Eisenberger, R., Rhoades, L., Cameron, J. (1999). "Does Pay For Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination And Intrinsic Motivation?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026–1040. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1026>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., Rhoades, L. (2002.) "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention". *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eder, P., Eisenberger, R. (2008). "Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior", *Journal of Management*, 34(1), 55-68. DOI: 10.1177/0149206307309259.
- Elanain, H. M. (2014). Leader-Member Exchange And Intent To Turnover Testing A Mediated-Effects Model İn A High Turnover Work Environment", *Management Research Review*, 37(2), 110-129.
- Erdogan, B., Kraimer, M.L., Liden, R.C. (2004). "Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support". *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Erdogan, B., Liden, R. C. (2002). Social Exchanges in The Workplace. *Leadership*, 65–114.
- 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. <https://doi.org/10.1007/BF01018805>
- George, J. M. Brief, A. P. (1992). "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Eroğlu, F. (2017). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul
- Gerçek, M., Elmas Atay, S., Dündar, G. (2015). "Çalışanların İş-Yaşam Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(11), 67-85.

- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). "Meta-Analytic Review Of Leader–Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues", *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Ghani, N.A. Hussin, T. A. B. (2009). "Antecedents of Perceived Organizational Support". *Canadian Social Science*, 5 (6), 121-130.
- Gist, M.E. Mitchell, T.R. (1992). "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability", *Academy of Management Review*, 17(2), 183-206.
- Gouldner, A. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi:10.2307/2092623
- Gottfredson, L. S. (1981), "Circumscription and Compromise: A Developmental Theory Of Occupational Aspirations", *Journal of Counseling Psychology*, 28(6), 545–579.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G. B., Liden, R. C., Hoel, W. (1982). Role Of Leadership In The Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868–872. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.868>
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). "Toward A Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. (1976). *Role-Making Processes Within Complex Organizations*. Handbook Of Industrial and Organizational Psychology, 1201–1245.
- Green, S. G., Anderson, S. E., Shivers, S. L. (1996). "Demographic And Organizational Influences On Leader–Member Exchange And Related Work Attitudes" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203–214. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0049>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Wormley, W. M. (1990). "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes" *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.

- Gün, G. (2018). “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(35), 78-88.
- Hall, D. T. (1996). Long Live The Career. In D. T. Hall (Ed.), *The Career is Dead – Long Live The Career: 1–12.*, Jossey-Bass, San Francisco
- Hall, D. T., Schneider, B. Nygren, H. T. (1970). “Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Han, G. (2010). “Trust and Career Satisfaction: The Role of LMX”, *Career Development International*, 15(5), 437-458.
- Hashemi, S. M. K., Nadi, H. K., Rezvanfar, A. (2012). “Agricultural Personnel’s Proactive Behavior: Effects of Self Efficacy Perceptions and Perceived Organizational Support”, *International Business and Management*, 4(1), 83-91.
- Hayton, J. C., Carnabuci, G., Eisenberger, R. (2011). “With A Little Help From My Colleagues: A Social Embeddedness Approach to Perceived Organizational Support”, *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 235-249.
- Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory Of Vocational Personalities And Work Environments* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Hughes, E. C. (1937). “Institutional Office and The Person”, *American Journal of Sociology*, 43, 404-414.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. (2007). “Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- İslam, T., Ahmed, I. (2018). “Mechanism Between Perceived Organizational Support and Transfer of Training: Explanatory Role of Self-Efficacy and Job Satisfaction”, *Management Research Review*, 41(3), 296-313. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0052>
- Jena, L., Nayak, U. (2020). “Theories of Career Development: An Analysis”, *Indian Journal of Natural Sciences*, 10(60), 23515-23523.

- Joo, B. K., Lee, I. (2017). "Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, And Subjective Well-Being", *A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221.
- Joo, B. K., Ready, K. (2012). "Career Satisfaction The Influences of Proactive Personality, Performance Goal Orientation Organizational Learning Culture, and Leader-Member Exchange Quality", *Career Development International*, 17(3), 276-295. DOI 10.1108/13620431211241090
- Joo, B. K. (2010). "Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader–Member Exchange Quality, and Turnover Intention", *Human Resources Development Quarterly*, 21(1), 69-85. DOI: 10.1002/hrdq.20031
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. and Bretz Jr, R.D. (1995). "An Empirical Investigation of The Predictors of Executive Career Success", *Personnel Psychology*, 48 (3), 485-519.
- Jung, Y., Takeuchi, N. (2018). "A Lifespan Perspective For Understanding Career Self-Management and Satisfaction: The Role Of Developmental Human Resource Practices And Organizational Support", *Human Relations*, 71(1), pp:73-102
- Karatepe, O. (2012). "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction An Performance Outcomes: A Study of Hotel Employees in Cameroon", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.).Wiley, New York.
- Khorakian, A., Sharifirad, M. S. (2019). "Integrating Implicit Leadership Theories, Leader-Member Exchange, Self-Efficacy and Attachment Theory to Predict Job Performance", *Psychological Report*, 122(3), 1117-1144.

- Khurram, S. (2009). "Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences Proposing and Testing a Model in a Public Sector University of Pakistan", *South Asian Journal of Management*, 16(1), 7-24.
- Kenek, G., Sökmen, A. (2018). "İş Özelliklerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kariyer Tatmininin Aracı Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 622-639.
- Kırkbeşoğlu E, Özder E. H. (2015). "The Effects of Organizational Performance on The Relationship Between Perceived Organizational Support and career Satisfaction: An Application On Insurance Industry", *Journal of Management Research*, 7(3), 35-50. <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i3.7094>
- Kim, J., Jang, S. (2018). "Seafarers' Quality of Life: Organizational Culture, Self-Efficacy, and Perceived Fatigue", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10), 1-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph15102150>
- Kim, B., Lee, G., Carlson, K. D. (2010). "An Examination of The Nature of The Relationship Between Leader-Member-Exchange (LMX) And Turnover Intent at Different Organizational Levels", *International Journal of Hospitality Management*, 29, 591-597.
- Kinicki, A. J., Vecchio, R. P. (1994). "Influences On The Quality Of Supervisor-Subordinate Relations: The Role Of Time-Pressure, Organizational Commitment, And Locus Of Control", *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82. <https://doi.org/10.1002/job.4030150108>
- King, Z. (2003). "New or Traditional Careers? A Study of UK Graduates' Preferences", *Human Resource Management Journal*, 13(1), 5-26.
- King, Z. (2004). "Career Self-Management: Its Nature, Causes And Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133. doi:10.1016/S0001-8791(03)00052-6
- Kirchmeyer, C. (1998). "Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male-Female Differences", *Journal of Management*, 24(6), 673-692.

- Krishnan, J., Mary, S. (2012). "Perceived Organizational Support – An Overview On Its Antecedents and Consequences", *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-14.
- Kurtosis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., Adis, Cory. S. (2015). "Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory", *Journal of Management*, 43(6), 1-31.
- Lawrence, E. R., Kacmar, K. M. (2012). "Leader-Member Exchange And Stress: The Mediating Role Of Job Involvement And Role Conflict", *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14, 39-52.
- Lee, C. I., Bosco, F. A., Steel, P., Uggerslev, K. L. (2017). "A Metabus-Enabled Meta-Analysis of Career Satisfaction", *Career Development International*, 22(5), 565-582.
- Lent, R. W., Brown, S. D. (2013). "Social Cognitive Model of Career Self-Management: Toward a Unifying View of Adaptive Career Behavior Across the Life Span", *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557-568.
- Lent, R. W., Brown, S. D. (2008). "Social Cognitive Career Theory and Subjective Well-Being in the Context of Work", *Journal of Career Assessment*, 16(1), 6-21.
- Lent, R. W., Brown, S. D. (2006). Integrating Person and Situation Perspectives On Work Satisfaction: A Social-Cognitive View, *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 236-247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.006>
- Lent, R. W., Brown, S. D., Hackett, G. (1994). "Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance", *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122. DOI:10.1006/jvbe.1994.1027
- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Leung, S. A. (2008). *The Big Five Career Theories*. In J. A. Athanasou, R. Van Esbroeck (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (115-132). Philadelphia: Springer Science.



- Liao, S. H., Hu, D. C., Chung, Y. C., Chen, L. W. (2017). "LMX And Employee Satisfaction: Mediating Effect of Psychological Capital, *Leadership Organization Development Journal*, 38(3), 433-449. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0275>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential For The Future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D. (1993). "A Longitudinal Study On The Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>
- Lichtenstein, B. M. B., Mendenhall, M. (2002). "Non-Linearity And Response-Ability: Emergent Order in 21st Century Careers", *Human Relations*, 55(1), 5–32. <https://doi.org/10.1177/0018726702055001604>
- Liu, L., Hu, S., Wang, L., Sui, G., Ma, L. (2013). "Positive Resources For Combating Depressive Symptoms Among Chinese Male Correctional Officers: Perceived Organizational Support And Psychological Capital" *Bio Medical Central Psychiatry*, 13(89), 1-9. DOI: 10.1186 / 1471-244X-13-89
- Locke, E. A. (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Lounsbury, J. W., Park, S., Sundstrom, E., Williamson, J. M., Pemberton, A. E. (2004). "Personality, Career Satisfaction and Life Satisfaction: Test of Directional Model", *Journal of Career Assessment*, 12(4), 395-406.
- Luszczynska, A. Scholz, U. ve Schwarzer, R. (2005). 'The General Self Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies', *The Journal of Psychology*, 139(5), 439- 457.
- Locke, E. A. (1969). "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Loi, R., Hang-yue, N., Foley, S. (2006). "Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment And Intention To Leave: The Mediating Role Of Perceive Organizational Support", *Journal of Occupational Psychology*, 79, 101-120.

- Maddux, J. E., Stanley, M. A. (1986). "Self-Efficacy Theory in Contemporary Psychology: An Overview", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4,(3), 249-255. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.249>.
- Maddux, J. E., Norton, L. W., Stoltenberg, S. D. (1986). "Self-Efficacy Expectancy, Outcome Expectancy, and Outcome Value: Relative Effects on Behavioral Intention", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 783-789.
- Maddux, J. E. (1995). *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment Theory, Research, and Application*, Springer, New York
- Mondy, R. W., Martocchio, J. J. (2016) *Human Resources Management*, Pearson, England.
- Nahrgang, J. D., Seo, J. J. (2015). How And Why High Leader–Member Exchange (LMX) Relationships Develop: Examining The Antecedents Of LMX. In T. N. Bauer B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook Of Leader–Member Exchange*, Oxford University Press, England.
- Naktiyok, A., Kızıl, S. (2018). "Örgütsel Destek ve Öz Yeterlik Algısının Akademik Erteleme Davranışı Üzerine Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir İnceleme", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 267-285. DOI: 10.20491/isarder.2018.523
- Neves, P., Eisenberger, R. (2012). "Management Communication And Employee Performance: The Contribution Of Perceived Organizational Support". *Human Performance*, 25(5), 452–464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
- Ng, T. W.H., Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2005). Predictors Of Objective And Subjective Career Success: A Meta-Analysis, *Personal Psychology*, 58(2), 367-408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Ngo, H. Y., Hui, L. (2017). "Individual Orientations and Career Satisfaction: The Mediating Roles of Work Engagement and Self-Efficacy", *Journal of Career Development*, 20(10), 1-15. DOI: 10.1177/0894845317706759

- Özkoç, A. G., Bektaş, T. (2016). “Organizational Support and Self-Efficacy as the Predictors of Dissenter Behavior among Hotel Employees”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 285-305. DOI: 10.6007/IJARBS/v6-i5/2143
- Pajares, F. (1997). Current Directions in Self-Efficacy Research. In M. Maehr, P. R. Pintrich (Eds.), *Advances in Motivation and Achievement* (Vol. 10, pp. 1-49). Greenwich, CT: JAI Press.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C. (2009). “Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (2), 224-236.
- Pattnaik, L., Mishra, S., Kumar Tripathy, S. (2020). “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person– Organization Fit”, *Global Business Review*, pp:1-14. DOI: 10.1177/0972150920920776
- Pelenk, S. E. (2020). “Lider-Üye Etkileşimin Kariyer Memnuniyetine Etkisinde Algılanan Güç Mesafesinin Aracılık Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(3), ss: 22-45.
- Peng, Z., Gao, B., Zhao, H. (2019). “Coaching Leadership And Subordinates’ Career Success: The Mediating Role Of Leader Member Exchange”, *Social Behavior And Personality*, 47(11), Pp:1-8. <https://doi.org/10.2224/Sbp.8406>
- Price, J. L., Mueller, C. W. (1981). “A Causal Model of Turnover For Nurses”, *Academy of Management Journal*, 24(3), 543–565. <https://doi.org/10.2307/255574>
- Priyatama, A. N., Zainudin, M., Handoyo, S. (2018). Predicting Faculty Member’s Work Engagement In Indonesia: Testing The Role Of Optimism, Perceived Organizational Support And Self Efficacy, The 6<sup>th</sup> ASEAN Regional Union Psychological Society (ARUPS) Congress, 1-28.
- Reynolds, D. (2002). “The Moderating Effect of Leader-Member Exchange in The Relationship Between Self-Efficacy and Performance”, *Journal of Human Resources in Hospitality Tourism*, 1(3), 77-90, [http://dx.doi.org/10.1300/J171v01n03\\_06](http://dx.doi.org/10.1300/J171v01n03_06)

- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.
- Riggle, R. J., Edmondson, D., R., Hansen, J. D. (2009). “A Meta-Analysis of The Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research”, *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Rigotti, T., Korek, S., Otto, K. (2020). Career-related self-efficacy, its antecedents and relationship to subjective career success in a cross- lagged panel study. *International Journal of Human Resource Management*, 31(20), 2645-2672. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1460858>.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2018). *Essential of Organizational Behavior*, (Fourteenth Edition), Pearson, England
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. (2001). “The Five-Factor Model of Personality and Career Success”, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. (1984). “Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention”, *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 428-426
- Schunk, D. H., DiBenedetto, M. K. (2020). “Self-Efficacy and Human Motivation”, *Advance in Motivation Science*, 1-28, <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2020.10.001>
- Schunk, D. H., Pajares, F. (2009). Self-Efficacy Theory, In Kathryn, R. Wentzel Allan Wingfeld (Eds.), *Handbook of Motivation at School* (pp: 35-53), Routledge, New-York.
- Schyns, B. (2015). Leader and follower personality and LMX. In T. N. Bauer B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook Of Leader–Member Exchange*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., Blank, H. (2005). “Comparing Antecedents And Consequences Of Leader – Member Exchange in A German Working Context To

Findings in The US”, *European Journal of WorkAnd Organizational Psychology*, 14(1), 1-22. DOI: 10.1080/13594320444000191

Settoon, R. P., Bennett, N., Liden, R. C. (1996). “Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–Member Exchange, And Employee Reciprocity”. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>

Sherer, M., Maddux, J. E. (1982). “The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation”, *Psychological Report*, 51, 663-671.

Shockley, K.M., Ureksoy, H., Rodopman, O.B., et al. (2015) Development Of A New Scale To Measure Subjective Career Success: A Mixed-Methods Study. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 128-153. <https://doi.org/10.1002/job.2046>

Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J. (2013). “Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor’s Organizational Embodiment”, *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.

Sluss, D. M., Klimchak, M., Holmes, J. J. (2008). “Perceived Organizational Support As A Mediator Between Relational Exchange and Organizational Identification”, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-464. doi:10.1016/j.jvb.2008.09.001.

Son, S., K, D., Kim, M. (2014). “How Perceived interpersonal Justice Relates To Job Burnout and Intention To Leave: The Role Of Leader–Member Exchange and Cognition-Based Trust in Leaders”, *Asian Journal of Social Psychology*, 17, 12-24. DOI: 10.1111/ajsp.12038

Sönmez B, Gül D, İspir Demir Ö, Emiralioglu, R., Erkmen, T., Yıldırım, A. (2021). “Antecedents and Outcomes of Nurses' Subjective Career Success: A Path Analysis”, *Journal of Nursing Scholarship: an Official Publication of Sigma Theta Tau International Honor Society of Nursing*, DOI: 10.1111/jnu.12660.

Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (1997). “Process and Structure in Leader–Member Exchange”, *Academy of Management Review*, 22, 522–552.

- Spurk, D., Hirschi, A., Dries, N. (2018). "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>
- Stamper, C. L., Johlke, M. C. (2003). "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes", *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Stephens, G. K. (1994). "Crossing Internal Career Boundaries: The State of Research on Subjective Career Transitions", *Journal of Management*, 20(2), 479-501.
- Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). "Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration", *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Sullivan, S. E. (1999). "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Super, D. E. (1963). Toward Making Self-Concept Theory Operational, In D. E. Super, R. Starishewsky, N. Matlin, J. P. Jordaan (Eds.), *Career Development Self-Concept Theory*. N. Y.: Teachers College, Columbia University
- Tett, R. P. Ve Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Finding" *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Trincherò, E., Borgonovi, E., Wharton, B. (2014). "Leader–Member Exchange, Affective Commitment, Engagement, Wellbeing, And Intention To Leave: Public Versus Private Sector Italian Nurses", *Public Money and Management*, 34(6), 381-388. <http://dx.doi.org/10.1080/09540962.2014.962361>
- Tripathi, P., Singh, S. (2020). "Work-life Benefits and Employee Well-being: Role of Perceived Organizational Support Self- Efficacy", *The Indian Journal of Industrial Relations A Review of Economic Social Development*, 56(2), 304-319.

- Türe, A., Akkoç, İ. (2020). “The Mediating Role Of Social Support in The Effect Of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Career Satisfaction in Nurses”, *Perspect Psychiatric Care*, pp:1-9. DOI: 10.1111/ppc.12562
- Wang, H., Chen, X., Lu, C. (2020). “When Career Dissatisfaction Leads To Employee Job Crafting The Role of Job Social Support And Occupational Self-Efficacy”, *Career Development International*, 25(4), 337-354.
- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., Wu, H. (2017). “Associations of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses” *Hindawin BioMed Research International*, 2017, p. 1-11, <https://doi.org/10.1155/2017/5284628>
- Watson, D., Clark, L. A., Carey, G. (1988). “Positive and Negative Affectivity and Their Relation to Anxiety and Depressive Disorders”, *Journal of Abnormal Psychology*, 97(3), 33-346.
- 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, 577–595.
- Wayne, S. J., Green, S. A. (1993). “The Effects of Leader-Member Exchange On Employee Citizenship and Impression Management Behavior”, *Human Relations*, 46, 1431–1440.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). “Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Weiner, B. (1972). “Attribution Theory, Achievement Motivation, and The Educational” *Process, Review of Educational Research*, 42(2), 203-215.
- Wood, R., Bandura, A. (1989). “Social Cognitive Theory of Organizational Management”, *Academy of Management Review*, 14, 361-384

- Verbruggen, M., Emmerik, H. (2018). “When Staying Is Dissatisfying: Examining When and Why Turnover Cognitions Affect Stayers’ Career Satisfaction”, *Journal of Management*, 46(4), 530-559.
- Verbruggen, M., Sels, L. (2010). “Social-Cognitive Factors Affecting Clients’ Career and Life Satisfaction After”, *Journal of Career Assessment*, 18(1), 3-15. DOI: 10.1177/1069072709340516
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York, Wiley.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., Abele, A. E. (2011). “Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis”, *Applied Psychology: An International Review*, 60(4), 522-545. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x
- Yalalova, J., Zhang, L. (2017). “Self-Efficacy And Career Satisfaction: The Mediating Role of Work Effort”, *Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)*, 37, 252-265.
- Yalalova, J., L. Zhang, Durrani, D. K. (2017). “Emotional Intelligence Could Forge Self-Efficacy, Work Effort And Career Satisfaction”, *Human Systems Management*, 36, 141-149.
- Zhou, T. Guan, R. Sun, L. (2021). “Perceived Organizational Support and PTSD Symptoms of Frontline Healthcare Workers in The Outbreak Of COVID-19 in Wuhan: The Mediating Effects Of Self-Efficacy And Coping Strategies”, *International Association of Applied Psychology*, pp:1-16. DOI: 10.1111/aphw.12267
- Zimmerman, B. J., Schunk, D. H. (2003). Albert Bandura: The scholar and his contributions to educational psychology. In B. J. Zimmerman D. H. Schunk (Eds.), *Educational psychology: A century of contributions* (pp. 431–457). Mahwah, NJ: Erlbaum.



## **EKLER**

Ek- 1 Anket Formu

**Değerli Katılımcı,**

**Bu anket Pamukkale Üniversitesi İşletme Bölümü doktora programı düzeyinde yürütülen bir araştırma projesinin önemli bir parçasıdır. Bu çalışmada kullanılacak veriler sadece akademik amaçlı istatistiksel analiz ve hipotez testleri için kullanılacaktır ve cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır.**

**Araştırmaya gösterdiğiniz destekten ve ayırdığınız zamandan dolayı sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.**

**Aşağıda kendinizi değerlendirdiğiniz 10 ifade yer almaktadır. Lütfen her soruda size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz yanıtlar araştırmacı tarafından tamamen gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen yanıtlarınızı güvenle ve gerçeğe uygun olarak vermeye özen gösteriniz.**

**1. Bir sorun yaşadığımda süratle bir çözüm bulabilirim.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Yeterince çaba harcarsam zor sorunları çözmenin yolunu bulabilirim.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Bana engel olmaya çalışılsa bile istediğimi elde etmemi sağlayacak yol ve yöntem bulabilirim.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Amaçlarıma bağlı kalıp onları gerçekleştirmek benim için kolaydır.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Beklenmedik olaylarla etkili biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Yeteneklerim sayesinde, öngörülemeyen durumlarla bile nasıl baş edebileceğimi biliyorum.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Eğer gerekli çabayı gösterirsem, karşılaşacağım her tür sorunu çözebilirim.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Sorunla başa çıkma kabiliyetime güvendiğim için zorluklar karşısında sakin kalabilirim.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birçok farklı çözüm yolu bulabilirim.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.**

Çok Nadiren	Arada Sırada	Yarı Yarıya	Çoğu Zaman	Her Zaman
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

○ ○ ○ ○ ○

Aşağıda birinci derecedeki yöneticinizi (amirinizi) değerlendirdiğiniz 7 ifade yer almaktadır. Lütfen her soruda size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz yanıtlar araştırmacı tarafından tamamen gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen yanıtlarınızı güvenle ve gerçeğe uygun olarak vermeye özen gösteriniz.

**1. İşte karşılaştığım sorunları çözebilmem için, yöneticim elinden geleni yapmaya hazırdır.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
○	○	○	○	○

**2. İşle ilgili konularda eğer gerekecek olsa, yöneticim beni savunup bana kefil olacaktır.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
○	○	○	○	○

**3. Yöneticim, işte karşılaştığım sorunların ve ihtiyaçlarımın neler olduğunu anlar.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
○	○	○	○	○

**4. Yöneticim, benim kabiliyetlerimin ve potansiyelimin farkındadır.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
○	○	○	○	○

**5. Yöneticim, ben yokken gerekirse beni savunacak kadar bana güvenir.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Genellikle yöneticimin benim hakkındaki görüşlerini ve hislerini bilirim.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Yöneticimle çok iyi ve verimli bir iş ilişkimiz olduğunu düşünüyorum.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Aşağıda çalıştığınız kurumu değerlendirdiğiniz 8 ifade yer almaktadır. Lütfen her soruda size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz yanıtlar araştırmacı tarafından tamamen gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen yanıtlarınızı güvenle ve gerçeğe uygun olarak vermeye özen gösteriniz.**

**1. Çalıştığım kurum, kurumun başarısı için olan katkılara değer verir.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Çalıştığım kurum benim mutluluğuma gerçekten önem verir.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Çalıştığım kurum, işteki memnuniyetime önem verir.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Çalıştığım kurum benim hedeflerimi ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Bir problemim olduğunda çalıştığım kurum bana yardım etmek için hazırdır.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Çalıştığım kurum fikirlerimi ve görüşlerimi dikkate alır.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Çalıştığım kurum, işimi benim için olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

○ ○ ○ ○ ○

**Aşağıda kariyerinize ilişkin düşüncelerinize yönelik 5 ifade yer almaktadır. Lütfen her soruda size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz yanıtlar araştırmacı tarafından tamamen gizli tutulacaktır. Bu nedenle lütfen yanıtlarınızı güvenle ve gerçeğe uygun olarak vermeye özen gösteriniz.**

**1. Kariyerim boyunca ulaştığım başarılar açısından memnunum.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
○	○	○	○	○

**2. Genel kariyer hedeflerime ulaşma açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
○	○	○	○	○

**3. Gelir hedeflerime ulaşma açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
○	○	○	○	○

**4. Kariyerimde yükselme hedeflerim açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
○	○	○	○	○

**5. Yeni yetenekler kazanma hedeflerim açısından gösterdiğim ilerlemeden memnunum.**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Yarı Yarıya	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
---------------------	--------------	-------------	-------------	------------------------



**1- Bu kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?**

- 1 yıldan az       1-3 yıl arası       3-5 yıl arası       5-7 yıl arası        
 7-9 yıl arası       9 yıl üzeri

**2- En son mezun olduğunuz okul?**

- İlk-Ortaokul  
 Lise  
 Üniversite  
 Yüksek Lisans-Doktora  
 Bu soruyu cevaplandırmak istemiyorum

**3- Cinsiyetiniz**

- Kadın       Erkek       Bu soruyu cevaplandırmak istemiyorum

**4- Lütfen kurumdaki pozisyonunuzu belirtiniz:**

- Hayır  
 Evet ve bana bağlı çalışan 1-4 astım bulunmaktadır.  
 Evet ve bana bağlı çalışan 5-9 astım bulunmaktadır.  
 Evet ve bana bağlı çalışan 9'dan fazla astım bulunmaktadır.  
 Bu soruyu cevaplandırmak istemiyorum



## Ek- 2 Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/11/2020-E.69386

T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
SAYI: 68282350/2018/G10

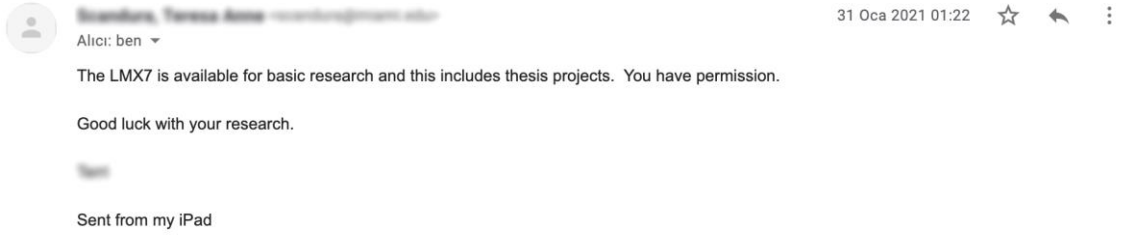
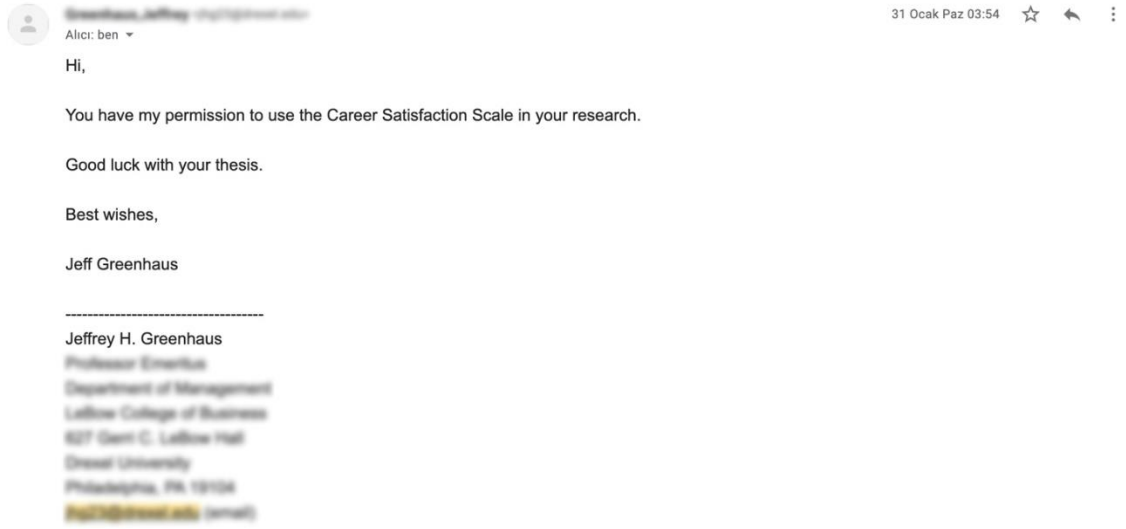
Toplantı Tarihi : 11.11.2020  
Toplantı Sayısı : 10  
Toplantı Saati : 15:00

S.N	Adı Soyadı	İmza
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

**KARAR 4-** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora programı öğrencisi Nurdanur TAVLAN SOYDAN'ın danışmanlığını Doç. Dr. İbrahim AKSEL'in yaptığı "**Örgütsel Destek, Öz Yeterlilik, Kariyer Yönetimi ve Liderlik Davranışı İlişkisi**" konulu başvuru formunun usul ve etik açıdan verdiği beyan ve ekler tetkik edilmiş olup; proje sahibinin, başvurusunda yer alan bilgi, belge ve taahhütnamelere uygun bilimsel davranışlar sergileyeceği kanaati oluşmuştur. İş bu karar oy birliği ile alınmıştır.

**ASLI GİBİDİR**  
11.11.2020

### Ek- 3 Ölçüm Araçları Kullanımına İlişkin İzin E-Posta Bilgisi



## Ek- 4 Process Dolaylı Etki Analiz Çıktıları

```

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****
      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : CUSTOM
      Y : kariyer
      X : destek
      M : oz

Covariates:
      lider

Sample
Size: 524

Custom
Seed: 4321
*****
OUTCOME VARIABLE:
      oz

Model Summary
      R          R-sq      MSE          F          df1          df2          p
      ,4879      ,2380      ,2630      81,3807      2,0000      521,0000      ,0000

Model
      Coeff      se          t          p          LLCI          ULCI
constant      2,7945      ,1019      27,4232      ,0000      2,5943      2,9947
destek         2,017      ,0336      5,9955      ,0000      ,1356      ,2678
lider          1,262      ,0388      3,2515      ,0012      ,0499      ,2024
*****
OUTCOME VARIABLE:
      kariyer

Model Summary
      R          R-sq      MSE          F          df1          df2          p
      ,6182      ,3822      ,4375      107,2399      3,0000      520,0000      ,0000

Model
      Coeff      se          t          p          LLCI          ULCI
constant      6,440      ,2054      3,1347      ,0018      ,2404      1,0476
destek         3,005      ,0449      6,6989      ,0000      ,2124      ,3887
oz             3,844      ,0565      6,8023      ,0000      ,2734      ,4954
lider          1,118      ,0506      2,2123      ,0274      ,0125      ,2111

```

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  kariyer

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5721      ,3272      ,4755      126,7132      2,0000      521,0000      ,0000

Model
      Coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      1,7182      ,1370      12,5392      ,0000      1,4490      1,9874
destek      ,3781      ,0452      8,3574      ,0000      ,2892      ,4669
lider      ,1603      ,0522      3,0729      ,0022      ,0578      ,2628

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_ps      c'_cs
      ,3781      ,0452      8,3574      ,0000      ,2892      ,4669      ,4505      ,4420

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_ps      c'_cs
      ,3005      ,0449      6,6989      ,0000      ,2124      ,3887      ,3581      ,3514

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
      ,0775      ,0191      ,0435      ,1179

Normal theory test for indirect effect(s):
      Effect      se      Z      p
      ,0775      ,0173      4,4707      ,0000

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
      ,0924      ,0224      ,0524      ,1399

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
      ,0906      ,0220      ,0512      ,1369

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  10000

----- END MATRIX -----

```

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : CUSTOM  
Y : kariver  
X : lider  
M : OZ

Covariates:  
destek

Sample  
Size: 524

Custom  
Seed: 4321

OUTCOME VARIABLE:

OZ

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4879	,2380	,2630	81,3807	2,0000	521,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7945	,1019	27,4232	,0000	2,5943	2,9947
lider	,1262	,0388	3,2515	,0012	,0499	,2024
destek	,2017	,0336	5,9955	,0000	,1356	,2678

OUTCOME VARIABLE:

kariver

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6182	,3822	,4375	107,2399	3,0000	520,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,6440	,2054	3,1347	,0018	,2404	1,0476
lider	,1118	,0506	2,2123	,0274	,0125	,2111
OZ	,3844	,0565	6,8023	,0000	,2734	,4954
destek	,3005	,0449	6,6989	,0000	,2124	,3887

## \*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

kariver

## Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5721	,3272	,4755	126,7132	2,0000	521,0000	,0000

## Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7182	,1370	12,5392	,0000	1,4490	1,9874
lider	,1603	,0522	3,0729	,0022	,0578	,2628
destek	,3781	,0452	8,3574	,0000	,2892	,4669

## \*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

## Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_BS	c'_CS
,1603	,0522	3,0729	,0022	,0578	,2628	,1911	,1625

## Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_BS	c'_CS
,1118	,0506	2,2123	,0274	,0125	,2111	,1333	,1134

## Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0485	,0198	,0133	,0911

## Normal theory test for indirect effect(s):

Effect	se	Z	p
,0485	,0167	2,9081	,0036

## Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0578	,0233	,0161	,1072

## Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0492	,0195	,0137	,0907

## \*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

10000

----- END MATRIX -----