

İşin Gölgesinde Yaşam Memnuniyeti: Örgütsel Destek, Liderlik ve Aile Çatışmasının Kavramsal Bir Sentezi¹

Life Satisfaction in the Shadow of Work: A Conceptual Synthesis of Organizational Support, Leadership, and Family Conflict

Alper Turan DEVLİ

Dr. Öğr. Gör., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sultanhisar MYO,
Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alper.devli@adu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-3210-327X>

Makale Başvuru Tarihi: 07.04.2025

Makale Kabul Tarihi: 26.06.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Hüseyin ŞENKAYAS

Prof. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, İİBF,
Üretim Yönetimi Bölümü, hsenkayas@adu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-9533-9853>

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Yaşam Tatmini,
Algılanan Örgütsel
Destek,
Lider-Üye Etkileşimi,
İş-Aile Çatışması,
Örgütsel Davranış,

Bu kavramsal çalışma, çalışanların yaşam tatmini üzerinde lider-üye etkileşimi (LÜE), algılanan örgütsel destek (AÖD) ve iş-aile çatışması (İAÇ) değişkenlerinin bireysel ve örgütsel düzeyde nasıl bir rol oynadığını açıklamayı amaçlamaktadır. Literatürde yaşam tatmini, bireylerin genel yaşamlarından duydukları memnuniyeti ifade eden çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanırken; örgütsel davranış alanında çalışan refahının önemli bir göstergesi olarak öne çıkmaktadır. Çalışmada, örgütsel desteğin çalışanların hem iş yaşamlarında hem de özel yaşamlarında hissettikleri tatmin düzeyini etkileyebileceği, LÜE'nin ise bu sürecin kalitesini belirleyebileceği ileri sürülmektedir. Ayrıca iş ve aile rollerinin çatışmasının, çalışanların genel yaşam doyumu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği vurgulanmaktadır. Türk kültürel bağlamında, ilişki yönelimli liderlik biçimleri ve sosyal destek sistemlerinin önemi dikkate alınarak, kavramsal modelin kültürel özgünlük taşıdığı ileri sürülmektedir. Bu bağlamda makale, örgütsel davranış literatüründe sıklıkla ayrı ayrı incelenen bu üç değişkeni bütüncül bir yapıda bir araya getirerek hem teorik hem de pratik katkılar sağlamayı hedeflemektedir. Çalışma, özellikle pandemi sonrası dönemde örgütsel destek ve liderlik biçimlerinin iş-aile dengesi ve yaşam tatmini üzerindeki etkilerine yönelik artan ilgiyi karşılamayı amaçlamaktadır.

Keywords:

Life Satisfaction,
Perceived
Organizational Support,
Leader-Member
Exchange,
Work-Family Conflict,
Organizational
Behavior,

ABSTRACT

This conceptual study aims to explain how the variables of leader-member exchange (LMX), perceived organizational support (POS), and work-family conflict (WFC) influence employees' life satisfaction at both individual and organizational levels. In the literature, life satisfaction is defined as a multidimensional concept reflecting individuals' overall evaluation of their lives and is considered a key indicator of employee well-being in organizational behavior research. The study proposes that organizational support affects employees' satisfaction in both their work and private lives, and that the quality of this process is shaped by LMX. Furthermore, it emphasizes that conflict between work and family roles may negatively impact overall life satisfaction. Taking into account the relationship-oriented leadership styles and strong social support systems in the Turkish cultural context, the study suggests that the conceptual model has cultural specificity. By integrating three frequently studied variables into a single conceptual framework, the article aims to make both theoretical and practical contributions. The study responds to the growing interest in the impact of organizational support and leadership on work-life balance and life satisfaction, particularly in the post-pandemic era.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): DEVLİ, Alper Turan ve ŞENKAYAS, Hüseyin (2025), "İşin Gölgesinde Yaşam Memnuniyeti: Örgütsel Destek, Liderlik ve Aile Çatışmasının Kavramsal Bir Sentezi", **Global Social Sciences Bulletin**, S.2(1), ss.26-50.

1 Bu çalışma 1. Yazarın 2. Yazar danışmanlığında hazırladığı ve Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından 2024 yılında kabul edilen "Lider-Üye Etkileşimi ve Algılanan Örgütsel Desteğin Yaşam Tatmini Üzerine Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü" başlıklı doktora tezinin kavramsal çerçevesinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Yaşam tatmini pek çok değişkenden etkilenmekle birlikte çalışma yaşamını yaşam alanları arasında en çok vakit alanlardan biri olarak değerlendirebileğimiz için çalışanların örgütleri tarafından desteklendiklerine dair duydukları inanç ve aynı zamanda yöneticileri veya liderleriyle girdikleri etkileşim düzeyinin yaşam tatmini üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunu anlamak gerek örgütler gerekse çalışma yaşamındaki aktörler için önemlidir. Örgütlerin en değerli beşerî ve psikolojik sermayesi olan çalışanların yaşamlarında bütüncül refahı ya da başka bir anlatımla yaşam tatmini düzeyleri örgütler açısından önemli bir bilgi kaynağı olarak görülmektedir. Liderliğin en önemli işlevlerinden biri olan astlarını/takipçilerini etkileyebilme gücünün yalnızca çift yönlü motivasyon aracılığıyla mümkün olduğu söylenebilir. Bu anlamda liderin takipçilerine bir vizyon belirleme ve onları bu vizyona yönlendirme motivasyonu kadar takipçilerin de bu vizyon doğrultusunda harekete geçme motivasyonlarının bulunmasının örgütsel sonuçlar üzerinde birincil düzeyde önemli olduğu düşünülmektedir. Bu önemi göz önünde bulundurarak lider ile takipçi arasındaki etkileşim ile birlikte örgütsel destek algısının çalışanların yaşam tatminleri üzerindeki etkisini ortaya koymanın örgütsel işlevler açısından değerli bir bulgu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Geleneksel yönetim yaklaşımlarını takip eden süreçte 1900'lü yılların ortalarında ortaya çıkabilen İnsan Kaynakları Yönetimi felsefesi, insan kaynağının örgütsel değerler içerisinde taklit edilemez oluşu ile en rekabetçi unsuru olduğunu ortaya koymuştur. Klasik yönetim anlayışının bir ürünü olan personel yönetimi yaklaşımının insan unsurunu makinenin üstünlüğü karşısında değersizleştiren tutumu ile örgütler açısından sürdürülebilir çıktılar oluşturamadığını özellikle 1920'li yılların sonunda yaşanan Büyük Buhran üzerinden göstermiştir. Dünya genelinde yaşanan ekonomik bunalım sürecinde örgütlerin çalışanlarının işine son vermesiyle daha karanlık bir tabloya dönüşen ekonomik bunalım sonucunda boş fabrika binalarının içini dolduran makine yığınlarının insan emeğinden bağımsız olarak bir değerinin olamayacağı ağır bedeller ödenmesi sonucunda anlaşılmıştır. Bu süreçte damgasını vuran personel yönetimi anlayışında görülen özlük haklarının hiçe sayılması, denetim ögesinin insanın biyolojik ve sosyal ihtiyaçlarına tezatlık oluşturan baskıcı yapısı ve çalışanların özel yaşamını iş saatleri içerisinde eritmeye programlı çalışma sürelerinin varlığı 1929 buhranını takip eden süreçte terk edilmek durumunda kalmıştır. Bunun üzerine iki dünya savaşının dünya genelinde yol açtığı yıkımlar ve nihayetinde bu yıkımlar üzerinden alınan dersler eklendiğinde tarihsel koşullar İnsan Kaynakları Yönetimi felsefesi için gerekli zemini hazırlamıştır. Bu felsefe temelinde örgütler çalışanların iş yaşamları ve özel yaşamlarının birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğunu idrak edebilir noktaya gelmiştir. Bu idrak; çalışanların çalışma süreleri, dinlenme süreleri, yıllık izin düzenlemeleri, maaş ödemeleri ve yan haklar gibi örgütün hijyen koşullarında adaleti sağlamak üzere belirli politika ve prosedürlerin hazırlanması ve benimsenmesinin yanında cezalandırıcı tutumun terk edilerek ödül mekanizmaları ve sosyal destek mekanizmalarının devreye alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda örgütler çalışanları güçlendirdiği, belirli alanlarda serbesti tanıyabildiği, denetim mekanizmasını dışarıdan değil içeriden kurduğu ve böylelikle çalışanlara öz-denetim alanı açarak güven duygusunu aşılayabildiği alanlar olarak kendilerini yeniden tasarlamıştır. Çalışanların iç ve dış çevre koşullarını dikkate alan bu haliyle örgütler çalışanlarıyla beraber öğrenebilen, değişen koşullar karşısında yetki devri ve personel güçlendirme ile daha esnek hareket kabiliyeti kazanan, dış çevredeki değişimlere hızlı tepki verebilmesiyle daha çevik yapılar haline dönüşmüştür. Örgütsel dinamiklerin içine çalışanların sosyal yaşamı da dâhil edilerek zenginleşmesi ile çalışanların bütüncül refah düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmak örgütler, yöneticiler ve uygulayıcılar açısından giderek daha önemli hale gelmiştir. Böylelikle çalışanların iş dışı yaşamının en önemli parçasını oluşturan aile yaşamı; çalışanların bütüncül refah düzeylerini tesis etmede iki önemli yaşam alanını oluşturma yönüyle örgütsel düzeyde sonuçlar üretmesi bakımından örgütler tarafında da önemli hale gelmiştir.

Genel itibarıyla Türkiye'deki aile yapısı sosyal bağlar açısından güçlü olan, bireysellikten çok aile yapısının bütüncül olarak ele alındığı ve bu anlamda bireysel sınırların aileyi oluşturan bireylerle iç içe geçebildiği, iletişimin içerik yoğunluğu bakımından olmasa bile frekans yoğunluğu bakımından yüksek olduğu ve aynı zamanda aile ile ilgili rol taleplerinin ve buna bağlı olarak rol görevlerinin detaylı olduğu bir görünüm sergilemektedir. Bireyin yalnızca çekirdek ailesinden değil, büyük anne, büyük baba, teyze, dayı, amca, hala gibi ikincil ve üçüncül derecedeki akrabalık bağları açısından da farklı rol taleplerinin varlığı Türk aile yapısında sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu noktada çalışanların işe ve örgüte yönelik rol görevleri ile ailesine yönelik rol görevleri her zaman uyum içinde olamayabilecektir. Bu rollerin iç içe geçtiği ve rol talepleri bakımından rekabet etmesini gerektiren hallerde iş-aile çatışması olgusunun ortaya çıkması için elverişli bir zemin oluşmaktadır.

Diğer taraftan Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerin büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu; bunlardan büyük bir kısmının ise küçük-orta ölçekli işletmelerden oluştuğu bilinmektedir. Bu çalışmanın kapsamını aşan farklı sebeplerden dolayı kurumsallaşma sürecine çok geç başlamış olan ve bu nedenle hâlâ kurumsallaşma sürecini tamamlamamış olan bu örgütlerin yönetim felsefesi bakımından gelenekselci bir yaklaşımla faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak yorumlayabileceğimiz insan kaynakları politikalarının yeterli düzeyde oluşturulamamış yahut yazılı olarak oluşturulmuş olsa dahi işverenler, yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenememiş olması; benzer şekilde örgütün sosyal politikalarının bulunmuyor olması ve bundan dolayı çalışanları yalnızca iş rollerine atanmış görevler üzerinden değerlendiriyor olması gibi faktörler dolayısıyla örgüt tarafında iş-aile çatışmasına ilişkin bir farkındalık oluşamayabilmektedir. Böyle bir çatışmanın varlığı çalışanların bütüncül refahı üzerinde kritik etkiler doğurmakla birlikte bunun olası sonuçlarından biri olarak çalışanın örgütsel performansı üzerinde de olumsuz etkilerle karşı karşıya kalılabilmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışın bir uzantısı olarak çalışanların en iyi ihtimalle iş tatmini düzeylerine ilişkin ölçümleri esas alan insan kaynakları uygulamaları; iş-aile çatışması kaynaklı performans düşüşlerini gözden kaçırabilmektedir. 1950'li yıllara kadar yönetim yazınında yer alan araştırmaların özellikle iş tatmini bağımlı değişkenini esas alıyor olması da örgütler alanındaki pratisyenlerin ve araştırmacıların perspektifinin çalışanın yaşamını iş yaşamı ve özel yaşam olarak parçalı olarak ele alması ve bundan dolayı bütüncül bir yaklaşımdan uzak olmasının olası bir nedeni ve sonucu olarak değerlendirilebilir.

Diğer taraftan bireyin bütüncül refahına ilişkin bilimsel yazın 1900'lü yılların ikinci yarısına tekabül etmektedir. Bu tarihe kadar olan çalışmalarda iş tatmini değişkeninin araştırmacılar tarafından büyük bir ilgi gördüğü ve çoğunlukla liderlik, yönetim stilleri, örgütün iç ve dış çevre unsurları ile kişilik gibi faktörlerin bir sonucu olarak ele alındığı görülmektedir. Diğer yandan bağımsız değişken olarak iş tatmini değişkeninin örgütsel performans, ekstra rol davranışı, üretkenlik yanlısı davranışlar ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Davranışçı yaklaşım olarak da adlandırılan neo-klasik yönetim anlayışı paradigmasının içinde yürütüldüğü görülen bu araştırmalarda, örgütün içindeki insan ögesinin örgütsel sonuçlar açısından ne denli büyük önem taşıdığı ampirik bulgular ışığında kendine destek bulabilmiştir. Yine de bir dereceye kadar örgütsel dinamiklerin sabit bir unsur olarak gören ve bu nedenle daha çok makinelerin çalışma prensibi olan doğrusal neden-sonuç ilişkileri içerisinde insanı da edilgenlik içinde açıklama/anlama çabalarının yetersiz olduğunu örgütsel performansı arttırmaya yönelik yapılan bazı deneylerin bir yan sonucu olarak görmüş olmamız bilimsel yönetim paradigmasının yönünü değiştirmiştir. Bu yolla insanı, bağlı bulunduğu sosyal ve kültürel bağlamından kopuk anlamının mümkün olmadığı; doğrusal ya da rasyonel ilişkilerden çok kaos ve kompleksite prensibi temelinde hareket eden karmaşık bir ilişkiler ağı içerisinde kavrama çabasının gerekliliği anlaşılmıştır. Böylece insan mantıkla olduğu kadar duygularıyla, bilinçle olduğu kadar dürtüleriyle hareket eden; "*Homo-economicus*" tahayyülüne uymayan; rasyonel zihninin yanında irrasyonel davranışlar sergileyebilen derinlikli bir yapı olarak anlaşılmaya başlanmıştır. Bu tarihten itibaren yapılan araştırmalar, örgütlerin karmaşık insan dinamiğinden en etkin şekilde nasıl yararlanabileceğini; onun sosyal, psikolojik ve beşerî açıdan örgüte sunduğu farklı sermaye bileşenlerini ne şekilde değerlendirebileceğine yönelik kavrayışlarını derinleştirmeye yönelmiştir. Böylelikle örgütler iş tatmini dinamiğinin ötesinde çalışanların bütüncül refahının ve yaşam tatmini gibi genel olarak sürdürdüğü yaşamdan memnun olma düzeyinin bir takım örgütsel sonuçlara yol açabildiğinin farkına varmışlardır. Güncel örgütsel davranış yazınındaki tarihsel eğilime baktığımızda da örgütlerde insan kaynakları felsefesine paralel gelişen bu anlayışın izlerini görmek mümkündür.

Bu anlayış doğrultusunda, çalışanlar örgütlerin iç müşterilerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışanın memnuniyeti örgütün başarısında öncül olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin insan kaynaklarından beklentisi mutlu, performansı, motivasyonu ve verimliliği yüksek olan çalışanlar ile faaliyetlerini sürdürmektir. Bu beklentinin karşılanmasında da örgütlerin ve örgütlerin çalışanlar ile etkileşim kurmasında önemli payı olan liderlerin yaklaşımı önem arz etmektedir. Çalışanlar, en çok vakit geçirdikleri ve aynı zamanda sosyal yaşamlarının bir parçasını oluşturan örgütlerince yeterli desteği aldığına inandıklarında, yaşam alanlarının geri kalan kısımlarında daha büyük bir motivasyon bulacak ve böylelikle yaşamdan aldıkları doyum artabilecektir. Yöneticileri veya amirleri tarafından gelişimleri için yeterli destek alabilmek; çalışanların kendisini değerli hissetmesine zemin hazırlayabileceği gibi bu his çalışanın iş ve aile yaşamındaki rol performansına da olumlu etkilerde bulunabilecektir. Bununla birlikte lider-üye arasındaki etkileşimin kaliteli olması; genel tatmin seviyesinin yükselmesi, işe bağlılık, performans, tükenmişlik gibi konularla da ilişkilidir. Dolayısıyla çalışanın örgütsel destek yönündeki algısı ve lider-üye etkileşimi kalitesinin çalışanların örgüt dışındaki yaşamı olan aile yaşamına da yansarak çalışanın yaşam memnuniyetini etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu düşüncelerden yola çıkarak mevcut araştırmada çalışanların yaşam tatmini düzeylerinin; algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi değişkenleri tarafından ne şekilde etkilendiğinin kavramsal olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte iş-aile çatışması değişkeninin bu ilişkiler üzerinde nasıl bir etkisi olduğunun incelenmesinin, literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracak olması nedeniyle olanakları sınırlıdır. Böylelikle lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin yaşam tatmini üzerindeki doğrudan ve iş-aile çatışması üzerinden dolaylı etkilerinin kuramsal açıdan incelenmesi araştırmanın başlıca amacını oluşturmuştur.

Diğer taraftan özellikle Covid-19 pandemisi sonrasına ilişkin örgütsel destek, lider-üye etkileşimi gibi önemli değişkenlerin iş-aile çatışması ve yaşam tatmini değişkenleri üzerine nasıl bir etkide bulunduğunu anlamamıza olanak tanıyan yeterli düzeyde çalışmanın bulunmadığı görülmektedir. Covid-19 sürecinde iş yaşamına ilişkin pek çok dinamik dönüşüme uğramıştır. Bu süreçte farklı örgütsel destek sistemlerinin işlevsel hale getirilmiş olma ihtimali göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların bu destekleri nasıl algıladıkları genel yaşam memnuniyetleri üzerinde belirleyici olması beklenmektedir. Diğer taraftan bu süreçteki sosyal kısıtlamaların, lider-üye etkileşimi dinamiklerini farklı bir boyuta taşımış olması da beklenmektedir.

Pandemi sürecince yürürlükte olan uzaktan çalışma modellerinin lider ve üye arasındaki etkileşimlerin yönünü ne şekilde tayin ettiğine yönelik kavrayışımızın yeterli düzeyde olmaması literatürdeki bir diğer boşluğa işaret etmektedir. Özellikle Türkiye gibi ilişki yönelimli kültürel bağlamlarda yüz yüze iletişimin diğer bütün iletişim türlerinden daha öncelikli olduğu ve gerek liderin etki etme becerisi gerekse üyenin öznel koşulları üzerinde doğrudan bir önem taşıdığı bilinmektedir. Bu araştırma kapsamında pandemi sonrası lider-üye etkileşiminin yaşam tatmini üzerindeki doğrudan ve iş-aile çatışması üzerinden dolaylı etkilerini de sınavacak olmamız bakımından araştırma sonuçlarının araştırmacılara ve uygulayıcılara farklı içgörüler kazandırması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek (AÖD), örgütsel davranış literatüründe giderek artan bir öneme sahip olan bir kavramdır ve çalışanların örgütlerinin kendilerine olan tutumlarına dair algılarını ifade eder. İlk olarak Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen bu kavram, çalışanların örgüt tarafından değerli görüldüklerine, refahlarının önemsendiğine ve ihtiyaç duyduklarında destekleneceklerine inandıkları bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu algı, çalışanların iş yerinde nasıl davrandıklarını, işlerine ne kadar bağlı olduklarını ve örgüte olan sadakatlerini belirlemede kritik bir faktördür. AÖD, örgütlerin çalışanlarına gösterdiği ilgi, destek ve takdirin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel destek kavramı, örgütün çalışanlarının refahı, mutluluğu ve genel refahı ile ilgilenmesini ve işlerine gösterdikleri özveriye takdir etmesini kapsamaktadır. AÖD ise çalışanın bu desteğe ilişkin algısını ifade eder. Daha geniş bir ifade ile çalışanların örgütün kendi refahlarına değer verdiğine ve katkılarını takdir ettiğine dair inanç ve algılarını yansıtmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel destek kuramında temellenen AÖD, çalışanları değerli örgütsel varlıklar olarak görmeyi önemini gösterir (Islam vd., 2017).

Örgütleri tarafından desteklendiklerini hisseden çalışanlar, örgütlerinin mesleki veya kişisel yaşamlarında karşılaştıkları zorluklarda kendilerine yardımcı olacağına inanma eğilimindedirler. Çalışanlar örgütün kendilerine değer verdiğini ve saygı duyduğunu algılayarak, aralarındaki iş birliği, çaba ve performansın artmasını teşvik etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar örgütsel destek aldıklarına dair güçlü bir algıya sahip olduklarında, daha fazla çaba göstermeye motive olmakta ve bu da hem çalışanlar hem de örgüt için karşılıklı fayda sağlamaktadır. Bu disiplin içerisinde, yeni araştırmalar örgütsel desteğin çalışanların örgütün başarısına katkıda bulunma istekliliğinde önemli bir unsur olduğunu vurgulamaktadır (Kurtessis vd., 2017; Musenze ve Mayende, 2023).

Literatürde AÖD'ün farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamaları bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan başlıcaları Tablo 1.'de görülmektedir.

Tablo 1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımları

Araştırmacı	Tanım	Sayfa
Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986)	Çalışanların, örgütün kendilerine değer verdiği ve refahlarını önemsendiği inancı.	(s.501)
Rhoades ve Eisenberger (2002)	Çalışanların, örgütün onların katkılarını takdir ettiği ve genel olarak onlara iyi baktığı algısı	(s.698).
Shore ve Shore (1995)	Örgütün, çalışanlarının refahını desteklemek ve değerli bulmak için gösterdiği genel çabaların çalışanlar tarafından algılanması.	(s.150-151).
Wayne, Shore ve Liden (1997)	Örgütün, çalışanlarına olan desteğini ve bağlılığını ne ölçüde ifade ettiğine dair çalışanların algısı.	(s.85).
Kottke ve Sharafinski (1988)	Çalışanların, örgütün kendilerine verdiği desteği ve bu desteğin sürekliliğini nasıl algıladıkları.	(s.1076).
Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth (1997)	Çalışanların, örgütün onların katkılarını ve iyi olma durumlarını ne kadar önemsendiğini düşündüğü algısı.	(s.162-163).
Aselage ve Eisenberger (2003)	Örgütün, çalışanlarının katkılarını tanıdığı ve onların refahını önemsendiği inancına dayalı olarak, çalışanların örgüte olan sosyal değişim ilişkilerini algılaması.	(s.492).
Kurtessis vd. (2017)	Çalışanların, örgütün kendilerine olan bağlılığı ve desteği hakkındaki inanç ve beklentileri.	(s.1856).

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Literatürde yer alan bu tanımlara baktığımızda AÖD'ün, çalışanların örgütleri tarafından değerli ve vazgeçilmez birer varlık olarak görülme, katkılarının takdir edilme ve refahlarının gözetilmesi algısı üzerine kurulu olduğu anlaşılmaktadır. Bu algı, çalışanların örgüte kurduğu sosyal değişim ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına sunduğu destek, sadece maddi yardımlar veya iş ortamındaki fiziki koşullarla sınırlı kalmaz; aynı zamanda çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını da kapsar. Çalışanlar, örgütlerinden gördükleri desteği, örgüte olan bağlılıklarını artıran ve iş tatminlerini yükselten bir unsur olarak değerlendirirler.

Çalışanlar, örgütlerinin kendilerine yönelik olumlu tutumlarını, örgütün genel politikaları ve liderlerin bireysel davranışları aracılığıyla algırlar. Bu bağlamda, örgütsel destek, çalışanların örgüte dair olumlu tutumlarını ve davranışlarını şekillendiren kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. AÖD'ün yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görür ve örgüte daha fazla katkıda bulunma eğilimindedirler. Bu durum, karşılıklılık normu çerçevesinde değerlendirilir. Yani çalışanlar, gördükleri desteği karşılıksız bırakmamak adına örgüte daha fazla çaba gösterirler. Bu anlamda AÖD örgüt-çalışan ilişkisinin merkezinde yer alan, çalışanların örgüte bağlılık ve performanslarını belirleyen önemli bir psikolojik mekanizmadır. Literatürdeki tanımların ortak noktası, örgütsel desteğin çalışanların örgüte karşı olumlu duygular geliştirmelerine, iş tatmini ve bağlılıklarının artmasına doğrudan katkıda bulunmasıdır. Bu nedenle örgütlerin AÖD'ü artıracak stratejiler geliştirmesi hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel başarıyı olumlu yönde etkileyecektir.

Eisenberger vd. (1999) çalışanın ödüllendirilmesi ve takdir edilmesinin, AÖD'ü artıran önemli etmenlerden biri olduğunu ve çalışanın yüksek performans sergilemesini teşvik ettiğini ifade etmektedir. Örgütün bu ödüllendirme ve takdir etme sürecini adil bir şekilde uyguladığında, çalışanlar da ödül beklentisi içine girmektedirler. Bu durum, çalışanların katkılarının değer gördüğü inancını güçlendirerek sadece performanslarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt desteğinin algılanmasını olumlu yönde etkiler.

AÖD karşılıklılık normu gereği örgütün kazanımlarını ortaya çıkaracağı için örgütler açısından hayati öneme sahip bir kavramdır. Yüksek örgütsel destek algısıyla çalışanlar, örgüte olumlu katkılarda bulunma eğilimindedirler. AÖD, çalışanların övgü ve onay alma ihtiyacını karşılar ve bu da duygusal bağlanmayı beraberinde getirir. Duygusal bağlanma, bireyin örgütün kazanç ve kayıplarını kendi meselesi gibi görmesini sağlar ve böylece örgüte daha fazla katkıda bulunur (Eisenberger vd., 1986). AÖD ile ilişkilendirilmiş değişkenler arasında iş tatmini, işe bağlılık, performans, kariyer gelişimi, örgütsel bağlılık, duygusal bağlanma, işten ayrılma niyeti, motivasyon düzeyi, iş doyumu ve çalışan sağlığı ve refahı gibi değişkenler bulunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

AÖD'ü artırarak ve çalışanların örgütleri tarafından değer gördükleri ve refahlarının önemsendiğini algılamalarını teşvik edecek çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Örgütler yapılması gerekenleri yapmakla yetinmek yerine gönüllülük temelli ve isteğe dayalı olarak çalışanlarına karşı destekleyici tutumlar benimsediklerinde, yönetim uygulamalarını adil ve eşitlikçi olacak şekilde oluşturduklarında, izlediklerinde ve

uyguladıklarında, ulaşılması gereken hedefleri gerçeğe uygun bir biçimde belirleyip hedeflere ulaşılması sonucu ödüllerin dağıtımında adil olduklarında, çalışanların hangi alanlarda desteğe ihtiyaç duyduğunu doğru şekillerde belirleyerek buna uygun destekler sunduklarında, yönetici teşvikinin öneminin farkında olarak çalışanlarda AÖD'ü yükseltmek için yöneticileri de desteklediklerinde, astların destekleyici olmaları için eğitimlerine önem verdiklerinde, örgüt içinde sosyal ağları güçlendirmeyi teşvik ettiklerinde, çalışan için istihdam edilmeden önce örgütsel desteğe odaklandığında çalışanlarında örgütsel destek algısını pozitif çevirmek daha kolay olmaktadır (Eisenberger vd., 2016).

AÖD'ün temel bileşenleri arasında, çalışanların örgütten aldıkları duygusal destek, kariyer gelişimine yönelik fırsatlar, adil yönetim uygulamaları ve örgüt içindeki ilişkiler yer almaktadır (Eisenberger vd., 2001). Çalışanların bu bileşenler üzerinden örgütle kurdukları bağ, iş yerindeki genel memnuniyet seviyelerini ve performanslarını doğrudan etkileyebilme gücüne sahip değişkenler olarak düşünülmektedir. Örgütsel desteğin yüksek algılandığı durumlarda, çalışanlar kendilerini daha fazla değerli hissetmekte ve bu durum, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve motivasyonu artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

AÖD'ün örgüt içindeki önemi, kavramın kuramsal temelleri çerçevesinden ve özelinde sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) çerçevesinden daha iyi anlaşılabilir. Genel itibarıyla sosyal değişim teorisi, bireylerin karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurduklarını öne sürmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar, örgütten aldıkları desteği, olumlu iş davranışları ve yüksek performans ile karşılama eğilimindedirler. Çalışanların örgütten algıladıkları destek, onların örgütle olan ilişkilerini güçlendirmekte ve örgüte yönelik pozitif tutumlar geliştirmelerine yol açmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu pozitif tutumlar, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş yerinde kalma süresinin uzaması gibi sonuçlarla kendini göstermektedir. AÖD'ün iş sonuçları üzerindeki etkisi, çalışanların iş ortamındaki deneyimlerini ve örgüte olan bakış açılarını şekillendirmektedir. Çalışmalar, yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin, çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bu tatminin çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artırdığını göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ayrıca yüksek AÖD çalışanların örgüte olan güvenini pekiştirmekte, işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamakta ve bu da örgütsel performansın artmasına katkıda bulunmaktadır (Eisenberger vd., 2001). Çalışanların örgütlerinden aldıkları desteği yüksek algıladıkları durumlarda, işten ayrılma niyetlerinin azalması iş performanslarının yükselmesi ve örgüt içi ilişkilerin güçlenmesi gibi istendik sonuçlara daha efektif bir yoldan ulaşılabilirdi gözlemlenmektedir.

Öte yandan algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu durumlarda, çalışanların iş tatminsizliği, düşük performans, yüksek stres seviyeleri ve işten ayrılma eğilimlerinin arttığı bilinmektedir (Eisenberger vd., 1986). Düşük AÖD çalışanların örgüte olan güven duygusunu zedeleyebilmekte; bu ise çalışanların örgüte yönelik geliştirdiği bağlılık duygusunun zayıflaması ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanların örgütlerine yönelik negatif algılar geliştirmesi, onların örgütle olan bağlarını koparma eğilimini artırmakta ve bu da örgütsel başarının azalmasına yol açabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu nedenle AÖD'ün örgütler için uzun vadeli sonuçları olan stratejik bir önemi olduğu söylenebilir; çalışanların iş yerinde kendilerini desteklenmiş hissetmeleri, örgütün genel başarısını ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyerek örgüt açısından kalıcı sonuçlar doğurabilmekte ve örgüt kültürü ile örgüt iklimi gibi temel bileşenleri doğrudan şekillendirebilmektedir.

AÖD'ün önemini vurgulayan bir diğer nokta, bu kavramın örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) ile olan ilişkisiyle ilgilidir. ÖVD, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak gönüllü davranışlar sergilemeleri olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Yüksek AÖD, çalışanların ÖVD sergileme eğilimini artırmaktadır çünkü çalışanların, örgütten aldıkları desteği geri ödemek amacıyla daha fazla çaba sarf edecekleri düşünülmektedir (Eisenberger vd., 1990). Çalışanların tanımlı iş rollerinin ve görevlerinin ötesine geçerek bu tür gönüllü davranışlar sergilemesi ve ekstra rol davranışları için talepte bulunması, örgütsel işleyişte önemli etkiler yaratarak bütüncül performansta görünür bir iyileşmeye zemin hazırlayabilmektedir. Çalışanların ÖVD yoluyla ekstra performans sergilemeleri örgütteki işbirliğini artırmak yoluyla örgütsel iklimini çalışma barışı ve işbirliği temelinde geliştirerek olumlu yönde etkilemektedir.

AÖD'ün liderlik ve yönetim tarzları ile olan ilişkisi de dikkate değerdir. Liderlerin çalışanlara yönelik tutumları, onların örgütsel desteği nasıl algıladıklarını belirlemede kritik bir rol oynar (Wayne vd., 1997). Destekleyici bir liderlik tarzı, çalışanların örgütten algıladıkları desteği artırırken, otoriter veya ilgisiz liderlik, POS'u olumsuz yönde etkileyebilir. Dolayısıyla liderlerin çalışanlara yönelik destekleyici tutumlar sergilemeleri, AÖD'ün güçlendirilmesi açısından önemlidir. Çalışanların örgütsel desteği nasıl algıladıkları, büyük ölçüde liderlerinin davranışlarına bağlıdır. Liderlerin çalışanlarına yönelik tutumları ve liderlik tarzları, çalışanların iş yerinde ne kadar değerli ve desteklenmiş hissettiklerini belirler. Destekleyici liderlik, AÖD üzerinde en olumlu etkiye sahip olan liderlik tarzlarından biridir. Bu liderlik tarzı, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeyi, onların refahını gözetmeyi ve iş süreçlerinde rehberlik etmeyi içerir. Destekleyici liderler, çalışanlarının sorunlarını

çözmek için çaba gösterir, onları motive eder ve gelişimlerine katkıda bulunur (House, 1971). Bu tür davranışlar, çalışanların örgütsel desteği yüksek algılamalarına yol açar. Destekleyici liderlik, çalışanlar arasında güven ortamı yaratır, bu da çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırır. Çalışanlar, liderlerinden aldıkları desteği örgütün bir uzantısı olarak görür ve bu da AÖD'ün yükselmesine katkıda bulunur (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Destekleyici liderliğin yanısıra dönüştürücü liderlik de AÖD üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Dönüştürücü liderler, vizyoner bir yaklaşım benimser, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlar ve onları örgütsel hedeflere yönlendirir. Bu liderlik tarzı, çalışanların örgütsel desteği yüksek algılamalarına neden olur çünkü dönüştürücü liderler, çalışanlarına anlamlı bir vizyon sunar ve onların bu vizyonun bir parçası olmalarını sağlar (Bass ve Avolio, 1994). Ayrıca, dönüştürücü liderler, çalışanlarına bireysel olarak odaklanır, onların kişisel gelişimlerine önem verir ve bu da AÖD'ün güçlenmesine katkıda bulunur (Avolio vd., 1999). Başka bir liderlik stili olan etkileşimci liderlik, AÖD üzerindeki etkisi bakımından daha karmaşık bir liderlik tarzıdır. Etkileşimci liderlik, ödül ve cezalar aracılığıyla çalışanların performansını yönlendiren bir tarzdır (Burns, 1978). Eğer ödüller ve tanıma ön planda tutulursa, etkileşimci liderlik AÖD'ü artırabilir (Judge ve Piccolo, 2004). Ancak ceza ve olumsuz geri bildirimler AÖD'ün düşmesine neden olabilir. Bu durumda, çalışanlar örgütsel desteği yetersiz algılayabilir ve bağlılıkları zayıflayabilir (Bass, 1985). Laissez-faire liderlik tarzı ise AÖD üzerinde genellikle olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu tarzda liderler, çalışanlara rehberlik sunmaktan kaçınır ve onları kendi başlarına bırakır. Bu durum, çalışanların örgütsel desteği düşük algılamasına yol açar. Çünkü rehberlik ve destek eksikliği, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilir (Skogstad vd., 2007). Otokratik liderlik, liderin kararları tek başına aldığı ve çalışanların sürece katılımının sınırlı olduğu bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlik, genellikle AÖD'ün düşük algılanmasına yol açar çünkü çalışanlar, baskıcı ve kontrol edici bir liderlik karşısında kendilerini değersiz ve yetersiz hissedebilirler (De Cremer, 2006).

AÖD üzerinde belirgin bir etkiye sahip olan bir diğer faktör lider ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanan lider-üye etkileşimi (LÜE) teorisidir. LÜE, genel itibarıyla lider ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliğine dayalı olarak çalışanların örgütsel desteği nasıl algıladığını açıklamak üzere kullanılan bir modeldir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisi, liderin çalışanlara bireysel olarak değer verdiği, onların ihtiyaçlarını önemsendiği ve kariyer gelişimlerine katkıda bulunduğu bir durumu ifade eder. Bu tür bir etkileşim, çalışanların örgütsel desteği yüksek algılamalarına yol açar. Çalışanlar, liderleriyle olan bu güçlü bağlar sayesinde kendilerini daha fazla desteklenmiş hissederler ve bu da örgüte olan bağlılıklarını artırır (Eisenberger vd., 1986). LÜE ile AÖD arasındaki ilişkiyi daha detaylı incelemek, liderlerin çalışanlarla kurdukları birebir ilişkilerin örgütsel destek algısını nasıl şekillendirdiğini anlamaya yardımcı olur. LÜE, lider ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliğine göre farklı seviyelerde olabilir. Yüksek kaliteli LÜE, liderin çalışanlarına bireysel dikkat göstermesi, onlara geri bildirimde bulunması ve gelişimlerini desteklemesi anlamına gelir. Bu tür bir ilişki, çalışanların örgütsel desteği yüksek algılamasına neden olur. Çalışanlar, liderleriyle olan bu güçlü bağ sayesinde örgüt tarafından değerli görüldüklerini ve desteklendiklerini hissederler. Bu algı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir, iş tatminlerini artırır ve iş performanslarını olumlu yönde etkiler (Wayne vd., 1997). Düşük kaliteli LÜE ise liderin çalışanlarla sınırlı etkileşimde bulunduğu, onları genellikle göz ardı ettiği ve gelişimlerine yeterince önem vermediği bir durumu ifade eder. Bu durumda çalışanlar örgütsel desteği düşük algılayabilirler. LÜE'nin düşük olduğu durumlarda, çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmezler ve bu da bağlılıklarının zayıflamasına, iş tatminlerinin düşmesine ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

AÖD'ün örgütlerdeki önemi, çalışanların yalnızca bireysel performanslarıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin genel performansı üzerinde de geniş çaplı etkiler yaratmasından kaynaklanır. Örgütlerin, çalışanlarının AÖD düzeylerini artırmak amacıyla stratejiler geliştirmesi, uzun vadede hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel verimliliği artıracaktır. Bu bağlamda çalışanların örgüte olan güvenini artırmak, adil ve şeffaf yönetim politikaları benimsemek, kariyer gelişimi için fırsatlar sunmak ve iş-yaşam dengesi gibi konulara önem vermek, AÖD'ün güçlendirilmesine katkıda bulunacak önemli unsurlardır. Sonuç olarak algılanan örgütsel destek, örgütlerin çalışanlarına yönelik tutumlarını ve bu tutumların çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamada temel bir rol oynamaktadır. Yüksek düzeyde AÖD, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırırken, düşük düzeyde AÖD, iş tatminsizliği, düşük performans ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarına yönelik destekleyici politikalar geliştirmesi hem çalışan refahını hem de örgütsel başarıyı artırmak için kritik bir stratejidir. AÖD'ün güçlendirilmesi, örgütlerin uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahip olup, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve üretkenliğini doğrudan etkileyebilecektir.

2.2. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-Üye Etkileşimi (*Leader-Member Exchange, LMX*), liderlik literatüründe geniş bir yer kaplayan ve liderler ile takipçileri arasındaki ilişkilerin kalitesini inceleyen bir kuramsal çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır. LMX teorisi, liderin tüm çalışanlarla aynı şekilde ilişki kurmadığı, aksine her çalışanla farklı bir ilişki dinamiği geliştirdiği üzerine odaklanır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu bağlamda LMX, liderlik sürecini, lider ve üye arasındaki bireysel ilişki seviyesinden anlamaya çalışır ve bu ilişki kalitesinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini araştırır. Bu teorinin temelinde, liderin, takipçileriyle kurduğu ilişkilerin her biriyle farklı olması yatmaktadır. Yüksek kaliteli LMX ilişkileri, karşılıklı güven, saygı ve desteği içerirken; düşük kaliteli ilişkiler ise daha çok biçimsel, görev odaklı ve sınırlı bir iletişimle tanımlanır (Graen ve Scandura, 1987).

Yakın dönemli araştırmacılar açısından LÜE, liderlerin ve üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu ve bu etkileşimlerin iş yerinde çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmak üzere kullanışlı olan bir model olarak görülmektedir (Liden vd., 2000). Bu etkileşimlerin kalitesi, aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki davranışlarını da etkiler. LMX teorisi, ilişkilerin kalitesine bağlı olarak çalışanların tutum ve davranışlarının nasıl şekillendiğini vurgular. Yüksek kaliteli LMX ilişkileri, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi pozitif çıktılarla ilişkilendirilirken, düşük kaliteli ilişkiler ise genellikle düşük iş tatmini ve düşük performansla ilişkilidir (Ilies vd., 2007). Örneğin yüksek kaliteli LMX ilişkileri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilirken, düşük kaliteli ilişkiler, bu tür pozitif davranışları sınırlayabilir (Gerstner ve Day, 1997). Örgütsel bağlamda LMX'in önemi, liderlerin örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini anlamada yatmaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimleri, çalışanların örgütsel amaçlara daha fazla katkıda bulunmalarını teşvik eder ve bu da genel örgütsel performansı artırabilir. Buna karşılık düşük kaliteli LMX ilişkileri, örgütsel performansı olumsuz etkileyebilir. Çünkü bu tür ilişkiler genellikle düşük motivasyon, yüksek işten ayrılma niyeti ve düşük bağlılıkla ilişkilendirilir (Schriesheim vd., 1999). Sonuç olarak LMX teorisi, lider-üye ilişkilerinin örgütsel performans ve çalışan davranışları üzerindeki etkilerini anlamak için kritik bir araç olarak görünmektedir.

Farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olan LÜE tanımlamaları literatürde yer almaktadır. Bu tanımlar arasından öne çıkan bazı tanımlamalar Tablo 2'de paylaşılmıştır.

Tablo 2. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımları

Araştırmacılar	Tanım	Sayfa
Dansereau, Graen, ve Haga, 1975	"LÜE, lider ve takipçileri arasındaki bireysel ilişkilerin, iş performansı ve memnuniyeti üzerindeki etkilerini inceleyen bir teoridir."	48
Gerstner ve Day, 1997	"LÜE, liderlerin üyeleriyle kurduğu bireysel ilişkilerin, üyelerin iş performansı ve memnuniyetindeki rolünü vurgular."	831
Graen ve Uhl-Bien, 1995	"LÜE, lider ile takipçi arasında kişiselleştirilmiş bir ilişkiyi ifade eder ve bu ilişkinin kalitesi, liderin görevini yerine getirme biçimini etkiler."	828
Sparrowe ve Liden, 2005	"LÜE, liderler ve üyeler arasında kurulan özel ilişkilere dayalı bir teoridir ve bu ilişkilerin iş yerindeki etkilerini inceler."	1060
Uhl-Bien, 2006	"LÜE, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimlerin kalitesinin, iş performansı ve liderlik etkililiği üzerindeki etkilerini araştıran bir teoridir."	657
Erdogan ve Bauer, 2010	"LÜE, liderler ile çalışanları arasındaki bireysel ilişkilerin kalitesinin, çalışanların iş tatmini ve performansı üzerindeki etkilerini açıklar."	874
Dulebohn vd., 2012	"LÜE, lider ve takipçiler arasındaki etkileşimlerin, iş yerindeki çeşitli sonuçlar üzerindeki etkilerini sistematik olarak inceleyen bir yaklaşımdır."	1720
Wang vd., 2014	"LÜE, lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin kalitesinin, iş tatmini, motivasyon ve performans üzerindeki etkilerini ele alır."	623

Kaynak: Tablo yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tanımlarda görüldüğü üzere LÜE teorisinin önemi, liderlik sürecinin bireysel düzeyde nasıl işlediğini ve bu sürecin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini anlamakta yatmaktadır. Lider-üye etkileşimi (LÜE), lider ve üye ikilisinin süreç içerisinde geliştirdiği birebir etkileşime odaklanmaktadır. Başlangıçta dikey ikili bağlantı (Dansereau vd., 1973) kavramı üzerinden temellendirilen ilişki yönelimli bu yaklaşım; geleneksel liderlik anlayışına bir alternatif olarak, liderin genel olarak üyelere karşı sergilediği davranışın incelenmesinde kullanılan ortalama liderlik tarzına karşılık geliştirilmiştir. LÜE teorisinin bilimsel önemi, liderlik çalışmalarına getirdiği bu farklı perspektiften kaynaklanmaktadır. Geleneksel liderlik teorileri, liderlik sürecini daha çok liderin kişisel özellikleri veya liderlik stilleri üzerinden açıklamaya çalışırken, LÜE teorisi bu süreci lider ve üye

arasındaki bireysel ilişkiler üzerinden anlamaya çalışır. Bu yaklaşım, liderlik sürecinin daha dinamik ve durumsal bir doğaya sahip olduğunu vurgular (Dansereau vd., 1975). Böylelikle LÜE teorisi, liderlikte bireysel farklılıkların ve bu farklılıkların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisinin anlaşılmasında önemli bir çerçeve sunar. Bu teori, liderlerin tüm çalışanlarla aynı türde bir ilişki geliştirmesi gerektiği varsayımını reddeder ve lider-üye ilişkilerinin farklı seviyelerde olabileceğini kabul eder. Bu da liderlik sürecinin daha esnek ve durumlara göre değişen bir yapıya sahip olduğunu gösterir (Uhl-Bien, 2006).

Geleneksel liderlik anlayışında, ortalama liderlik tarzını tespit etme amacı doğrultusunda iki varsayım öne sürülmektedir. İlk varsayım, liderin gruptaki tüm üyelerle benzer ilişkiler geliştirdiği ve her üyeye aynı şekilde davrandığıdır. Bu yaklaşımda, ikili ilişkilerin önemi göz ardı edilmekte ve liderin genel davranış biçimi vurgulanmaktadır. Diğer bir sayıltı, liderin genel tutum ve davranışlarına mütakabil olarak üyelerin/takipçilerin de benzer tutum ve davranışlarla tepki vereceğidir. Başka bir ifade ile, üyelerin liderin davranışlarına karşı benzer algı, yorum ve tepkiler geliştireceği savunulmaktadır. Ancak dikey ikili bağlantı yaklaşımı, bu varsayımlara meydan okumaktadır. Bu yaklaşıma göre ilk sayıltı, lider ve takipçileri arasındaki ilişkilerin genelleştirilemeyeceğini ve liderin bütün takipçilerine aynı şekilde davranmayabileceğini öne sürmektedir. Bazı üyelerin diğerlerinden daha özel bir ilişki kurabileceği ve lider ile daha samimi bir ilişkiye sahip olabileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla, ikinci varsayım altında üyelerin liderin davranışlarına karşı algıları, yorumları ve tepkileri önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Bu bağlamda, liderlerin bazı gruplar veya üyelerle daha yüksek kaliteli, güvenilir, duygusal ve saygılı ilişkiler kurarken, diğerleriyle sadece işle ilgili iletişim kurduğu ve bunun da kaliteli bir iletişim olmadığı görülmektedir (Tavlan-Soydan vd., 2021; Bauer ve Erdoğan, 2015; Dansereau vd., 1973; Dansereau vd., 1975). Bu noktada Kocakula (2023:3726) lider ve takipçi arasındaki mübadeleyi, “*değiş tokuşa konu olan kıymetli değerleri duygusal, zihinsel ve davranışsal öğeleri içinde barındıran ve sürekliliği olan bir göstergeler zinciri*” olarak tanımlamaktadır.

Dansereau vd. (1975), dikey ikili bağlantı yaklaşımını incelerken, lider ile takipçi etkileşimindeki yetkilendirme düzeyine odaklanmışlardır. Dansereau vd.’nın temel tezi, lider ve takipçi ikilisi arasında yetki devrinin düzeyi arttıkça bu dikey ikili ilişkinin gücünün o denli artacağı yönündedir. Dikey ikili arasında yetki devrinin hiç bulunmadığı ya da kısıtlı ölçüde bulunduğu durum “*yakın yabancılar*” düzeyi olarak tarif edilirken, yetki devrinin fazla olduğu düzey “*yerleşik görevliler*” olarak nitelendirilmiştir. Araştırmacılar, yakın yabancılarından yerleşik görevliler düzeyine geçişte lider ve takipçi arasındaki sosyal mübadelenin nasıl geliştiğini incelemiştir. Araştırmanın başlangıcında, çalışanların bildirdiği düşük yetki devri durumunda olanlar grup dışına, yüksek yetki devri durumunda olanlar ise grup içine dâhil edilmiştir. Bulgulara göre iç grup üyeleri liderleri ile iletişim çabası ve diğer faaliyetleri yürütmek için daha büyük çaba ve zaman ayırmıştır (Dansereau vd., 1975). Bu ise liderin iç grup üyelerine daha fazla güven ve saygı duyması, daha çok sorumluluk ve özerklik verebilmesi gibi sonuçlar ürettiğinden, liderin iç grup üyeleriyle kurduğu etkileşim “*yüksek kaliteli etkileşim grubu*” şeklinde adlandırılmıştır (Scandura ve Graen, 1984). Diğer taraftan dış grup üyeleri lider ile yalnızca iş temelli ilişkiler geliştiren ve bundan dolayı liderin dış grup üyeleriyle etkileşiminde herhangi bir güven ve saygı geliştiremediği ve bu nedenle sorumluluk ve özerklik vermediği bir etkileşimi ifade eder. Bundan dolayı liderin dış grup üyeleriyle girdiği etkileşimler “*düşük kaliteli etkileşim grubu*” şeklinde tanımlanmaktadır (Scandura ve Graen, 1984). LÜE araştırmaları, ikili ilişkilerin çalışan performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, çalışanı elde tutma, yenilikçi davranış ve yaratıcılık üzerindeki olumlu etkisini doğrulamıştır (Altunoğlu ve Bulgurcu Gürel, 2015).

2.3. Yaşam Memnuniyeti

Pozitif psikoloji üzerine yapılan araştırmalar 1900’lü yıllardan itibaren psikoloji için önemli bir yeni yönelim olarak ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkışı itibarıyla geleneksel psikolojinin depresyon ve anksiyete gibi olumsuz duygulara odaklanmasının aksine (Myers, 1992), 1900’lü yılların özellikle ikinci yarısından itibaren giderek artan sayıda araştırmacı dikkatlerini duygusal spektrumun olumlu ucuna odaklamaya başlamıştır (Pavot ve Diener, 2008). Büyüyen bu araştırmalar arasında öne çıkanlar, mutluluk deneyimine veya öznel iyi oluşa (*subjective well being*) odaklanan çalışmalardır. Çağdaş araştırmalar “*olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam tatmini*” (Andrews ve Withey, 1976; Arthaud-Day vd., 2005; Diener, 1984) olmak üzere üç bileşenli bir yapı varsaymaktadır. Yaşam tatmini, bireylerin yaşamlarının genel olarak ne kadar memnun olduklarını ifade eden bir kavramdır. Bu kavram hem bireysel hem de toplumsal düzeyde önem arz eder ve psikolojik, sosyal ve ekonomik açıdan birçok faktörle ilişkilidir. Yaşam tatmini, psikolojik iyi oluşun bir göstergesi olarak kabul edilir ve bireylerin genel memnuniyet düzeylerini, yaşam kalitelerini ve refah seviyelerini yansıtır (Diener, 1984).

Kocakula (2021:829) genel olarak tatmini “*bireyin beklentileri ile elde ettiği sonuçları karşılaştırdığında bilinçli ya da bilinçsiz olarak sergilediği pozitif tutum*” olarak tanımlamaktadır. Yaşam tatmini bileşeni de genel olarak “*...kişinin yaşamının bilişsel değerlendirmesi*” (Diener, 1984:550) olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu kavramsallaştırmadan görüldüğü üzere yaşam doyumu kişinin bilişsel yargılarına dayalı bir değerlendirmeyi temsil etmektedir. Psikolojik ya da öznel iyi oluş genellikle hem duygusal hem de bilişsel bileşenleri olan çok yönlü bir kavramsallaştırmadır (Diener vd., 1999). Psikolojik iyi oluşu oluşturan bileşenler arasında yaşam tatmini, kişinin yaşam kalitesinin bir bütün olarak bilişsel ve küresel değerlendirmesini temsil eden ayrı bir yapı olarak tanımlanmıştır (Pavot ve Diener, 1993). Yaşam tatmini, iyi oluşun duygusal bileşenleriyle ilişkili olsa da diğer iyi oluş türlerinden ayrı bir faktör oluşturur (örneğin Lucas vd., 1996). İyi oluşun kapsamlı bir değerlendirmesi hem yaşam tatmininin hem de öznel iyi oluşun duygusal bileşenlerinin ayrı ayrı ölçülmesini gerektirir (Diener ve Seligman, 2004; Pavot ve Diener, 2008). Öznel iyi oluşun bir bileşeni olarak yaşam tatmini, iyi oluşun duygusal yönleriyle ilişkili olarak ele alınmış ancak ondan kısmen bağımsız (Lucas vd., 1996) olan boyutlarının varlığı da vurgulanmıştır (Pavot ve Diener, 2008).

Yaşam tatmini, genel yaşam kalitesinin bir değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Diener vd. (1999), yaşam tatminini bireylerin yaşamlarına yönelik genel değerlendirmeleri olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, bireylerin yaşamlarındaki farklı alanlarda (örneğin iş, aile, sağlık) aldıkları genel memnuniyeti içerir. Yaşam tatmini, bireylerin hayatlarındaki olumlu ve olumsuz deneyimlerin dengesiyle şekillenen bir duygusal durumdur (Pavot ve Diener, 2008). Yaşam tatmini kavramının kapsam bakımından oldukça geniş bir alana yayılmış olduğu görülmektedir. Bireylerin iş yaşamı, sosyal ilişkiler, kişisel sağlık ve genel yaşam memnuniyeti gibi birçok farklı alanı içine alacak şekilde bireyin bilişsel ve psikolojik yargılarına dayalı olan değerlendirmeleri tarafından şekillenmektedir. Bu kapsamda yaşam tatminini bireylerin genel olarak kendilerini nasıl hissettiklerini, yaşamlarındaki genel memnuniyeti ve hayatlarının anlamını değerlendirmeleri şeklinde ele almak mümkündür. Bireylerin yaşam tatminini etkileyen faktörler arasında kişilik özellikleri, sosyal destek, ekonomik durum ve kültürel değerler ygibi kişinin içinde bulunduğu bağlamin öznel ve nesnel koşulları beraber yer almaktadır (Diener vd., 2009).

Yaşam tatminine ilişkin bireysel yargıların formasyonunun altında yatan bilişsel süreçlerin ne olduğunun; kavramın ortaya çıkışı itibarıyla başlangıçta belirsiz olduğu görülmektedir. Kısmen bu netlik eksikliği nedeniyle, yaşam tatminine ilişkin yargılar güvenilirlik ve geçerlilikleri açısından eleştirilmiştir. Örneğin Schwarz ve Strack (1999), yaşam tatmini yargılarının, kişinin yaşamının bir bütün olarak dikkatli bir değerlendirmesini temsil etmekten ziyade geçici olarak erişilebilir bilgilere (*yani sorguyu çevreleyen yakın veya çok yakın bağlamdaki bilgilere*) dayandığına dair kanıtlar sunmuştur. Katılımcının ruh halindeki küçük dalgalanmalar (Schwarz ve Clore, 1983) ya da anketteki maddelerin belirli bir sırayla sunulması (Strack vd., 1988) gibi bağlamsal etkilerin bazen küresel iyi oluşu değerlendiren maddelere verilen yanıtları etkilediği görülmüştür.

Yaşam alanları literatürü, yaşamın birçok özel alandan oluşan genel bir yapı olarak ele alınabileceğini ve yaşam tatmininin yaşam alanlarındaki tatminin bir sonucu olarak anlaşılabilirliğini belirtmektedir (Cummins, 1996, 1998, 2003; Headey ve Wearing, 1992; Headey vd., 1984; Meadow vd., 1992; Rampichini ve D'Andrea, 1998; Salvatore ve Munoz Sastre, 2001; Saris ve Ferligoj, 1995; Sirgy vd., 1995; Veenhoven, 1996). Cummins (1996), maddi refah, sağlık, üretkenlik, yakınlık, güvenlik, topluluk ve duygusal refah olmak üzere yedi farklı yaşam alanı sıralamaktadır. Argyle (2001) para, sağlık, iş ve istihdam, sosyal ilişkiler, boş zaman, barınma ve eğitim gibi alanlardan bahsetmektedir. Day (1987), aile yaşamı, çalışma faaliyeti, sosyal faaliyet, rekreasyon, kişisel sağlık, tüketim, dayanıklı mal ve mülk sahipliği, benlik, manevi yaşam ve ülkenin durumu olmak üzere 13 alanı ele almaktadır. Flanagan (1978) 15 bileşenden bahsetmektedir: ekonomik, fiziksel ve sağlık refahı, çocuk sahibi olma ve yetiştirme, eşle, akrabalarla vdadaşlarla ilişkiler, topluluk ve sosyal faaliyetler, politik faaliyetler, pasif ve aktif rekreasyonel faaliyetler, kişisel gelişim faaliyetleri ve iş. Headey ve Wearing (1992) boş zaman, evlilik, iş, yaşam standardı, arkadaşlıklar, cinsel yaşam ve sağlık kavramlarını kullanmaktadır. Görüldüğü üzere literatürde yaşam alanları ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmalarda, yaşam alanlarının nicelik ve nitelik olarak araştırmacılar tarafından esnek bir biçimde ele alınabilmektedir. Genel olarak yaşam memnuniyeti ile yaşam alanlarındaki memnuniyet arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır.

2.4. İş-Aile Çatışması

Modern zaman örgütlerinde büyük ölçüde kadınların kendilerine yer bulabilmeleri ile geleneksel rollerin yeniden tanımlanarak kadın ve erkeklerin tarihsel olarak sürdürdüğü geleneksel rollerin ötesinde örgütsel rollerin uç uca eklenmesi sonucunda örgütsel davranış literatüründe iş-aile çatışması (İAÇ) kavramı kendisine

geniş bir yer bulabilmiştir. Bu hali ile İAÇ kavramının temelinde rol kuramının bulunduğu bilinmektedir. Kahn vd.,'nin (1964) rol kuramı üzerine yaptıkları öncü çalışmasını takip eden süreçte literatürde İAÇ üzerine çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır.

Kahn vd. (1964), rol çatışmasını kişinin farklı örgütsel yapılar içerisinde aynı anda birden fazla rolü sürdürmeleri ya da üstlenmelerinin bir sonucu olarak bir rolün içerisindeki görevlerin diğer rollerin içindeki görevleri yürütmeyi zorlaştırması olarak ifade etmektedir. İAÇ özelinde, işin gerektirdiği rollerin içerisinde bireye tanımlanmış olan görevler ile aile olmanın bireye tanımladığı rollerin gerektirdiği görevler arasında uyumsuzlukların var olduğu durumlarda İAÇ'den söz edilebilmektedir. Bu doğrultuda Greenhaus ve Beutell (1985) İAÇ'nin, roller arası çatışmanın farklı bir şekli olarak ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bireyin iş yaşamında bir örgütün içerisinde üstlendiği roller, ailesinin kendisinden beklediği rollere yer bırakmadığında ya da aile örgütünün kendisine yüklediği roller örgütteki rollerini gereğince yürütmesine imkân tanımadığında çatışmanın ortaya çıkması beklenmektedir. Bu kapsamda Nohe vd. (2015) bu iki alandan birinden gelen rol talebinin diğerine beklenmedik düzeyde etki etmesi durumunda rol çatışmasının ortaya çıktığını söylemektedir.

Modern anlamda örgütlerin ortaya çıktığı Sanayi Devrimini takip eden süreçten günümüze örgütsel yaşam ya da iş yaşamı çalışanları farklı rol talepleri içerisinde tanımlayarak dönüşümünü sürdürmüş ve sürdürmeye devam etmektedir. Diğer yandan insanlık tarihindeki en büyük gönüllü organizasyonlardan biri olan aile örgütü da tarih içerisindeki dönüşümüne gerek kültürdeki değişimler gerekse iş yaşamındaki dönüşümler uyarınca uyum sağlamak ve kendisini yenilemektedir. Bu iki örgüt türü, insanın günlük yaşamını sürdürürken en çok zaman geçirdiği iki yapıyı temsil etmektedir. Her iki yapının da örgütü oluşturan kişilerden farklı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin ne olduğu, nasıl karşılandığı ve rollerin nasıl bölüştüğü soruları, İAÇ'yi tanımlamada belirleyici sorulardır.

Allen vd. (2015) İAÇ'yi, iş ve aileden gelen talepler sonucunda roller ve yükümlülükler arasındaki mücadele olarak ifade etmektedir. Bu tanıma paralel olarak Greenhaus ve Beutell (1985) İAÇ'yi iş ve aile hayatlarındaki sorumlulukların bazı açılardan birbirleriyle uyuşmaması durumu olarak tanımlamıştır. Bu noktada İAÇ, bir rolü yerine getirmenin diğer rolü etkili bir şekilde yerine getirme becerisini engelleyebileceği iş ve aile veya kişisel yaşamın talepleri arasındaki etkileşimi ve gerilimi ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Voydanoff, 2005). İş-aile çatışmasının bir başka tanımı da iş ve aile rolleri arasında uyumsuz taleplerin yaşanmasıdır; bir role katılım, diğer roldeki sorumlulukların yerine getirilmesinde zorluklar yaratır ve stres, suçluluk ve tatminsizlik duygularına yol açar (Kossek ve Ozeki, 1998).

Maslach'ın tanımına göre, İAÇ, kişilerin işine ve ailesine yönelik sorumluluklarını dengelemenin kronik duygusal gerginliğiyle karşı karşıya kaldıklarında ortaya çıkabilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması sendromunu ifade eder (Michel vd., 2011). Bu tanımdan hareketle İAÇ, iş ve aile yaşamının talep ve sorumlulukları arasında bir çatışma olduğunda ortaya çıkan ve stres, suçluluk ve genel memnuniyetsizlikle sonuçlanan bir olgudur. Çatışmanın yol açtığı söz konusu olumsuz duygulardan hareketle Higgins vd. (2022), İAÇ'yi iş ve aile rollerinin talep ve sorumlulukları arasında algılanan uyumsuzluk olarak tanımlamakta negatif duygulanımlara yol açtığını belirtmektedir. Bireylerin iş sorumlulukları ile aile veya kişisel yaşam yükümlülüklerini dengelemeye çalışırken bu yükümlülükler arasındaki uyumsuzluk düzeyi bireylerin gerilim yaşamasına ve iki rol arasında denge kurabilmek adına mücadele etme zorunluluklarını ifade eder.

Roller arasındaki uyumsuzluğa işaret eden bir başka tanımda İAÇ, iş ve aile rollerinin sorumluluk ve taleplerinin uyumsuz olduğu, stres, suçluluk ve memnuniyetsizliğe yol açan bir durum (O'Driscoll vd., 2004) olarak karşılık bulmaktadır. Voydanoff (2005) İAÇ'yi iş ve aile rollerinin talep ve sorumlulukları arasında algılanan veya yaşanan gerilim olarak tanımlamakta ve literatürde yer alan tanımlarla uyumlu olacak şekilde stres, suçluluk ve tatminsizlik duygularıyla sonuçlanacağını söylemektedir. Bu durumda İAÇ, bireylerin iş sorumlulukları ile aile veya kişisel yaşam yükümlülüklerini dengelemeye çalışırken yaşadıkları gerilim ve mücadeleleri ifade etmekte; iş ve aile rolleri arasında algıladıkları uyumsuzluk ve uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan stres, suçluluk, tatminsizlik, tükenme, duyarsızlaşma gibi negatif yüklü duyguları ortaya çıkaran durumu ifade etmektedir.

3. BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

3.1. Algılanan Örgütsel Destek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi

Algılanan örgütsel destek, iş-aile çatışmasının azaltılmasında önemli bir faktördür. Çalışanların örgütsel destek aldıkları durumlarda, iş ve aile rollerini daha uyumlu bir şekilde yerine getirdikleri ve bu sayede iş-aile çatışmasının azaldığı görülmektedir. Bu hem çalışanların iş performansını artırır hem de genel yaşam kalitelerini yükseltir. Eisenberger vd.,'nin (1986) belirttiği gibi, yüksek örgütsel destek algılayan bir çalışan, olumlu iş davranışları sergileme eğilimindedir. Bunun nedeni, çalışanlar örgütsel destek olarak aile dostu politikalara veya esnek çalışma düzenlemelerine sahip olduklarında, daha az İAÇ'ye sahip olma eğiliminde olacakları gerçeğidir. Ayrıca bir örgütün hastalıklara ve aile ihtiyaçlarına olumlu yanıt vermesi (*örneğin bir çalışanın çocuk bakımı nedeniyle işe gelmemesi*) de çalışanların İAÇ düzeyini azaltabilir. Yazındaki araştırmalar İAÇ ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Casper vd., 2002; Dixon ve Sagas, 2007; Erdwins vd., 2001; Foley vd., 2005; Grant-Vallone ve Ensher, 2001; Shaffer vd., 2001).

Örgütsel destek ve iş-aile çatışması arasındaki ilişki, özellikle kuruluşlar giderek daha zorlu hale gelen iş ortamlarında çalışanların refahını ve performansını artırmaya çalıştıkça, hayati bir çalışma alanı olmaya devam etmektedir. Çalışanların kurumlarının katkılarına değer verdiğine ve refahlarını önemseydiğine inanma derecelerini yansıtan AÖD (Eisenberger vd., 1986), iş ve aile rollerinin talepleri uyumsuz olduğunda ortaya çıkan İAÇ çatışmalarının olumsuz etkilerini azaltmada kritik bir faktör olarak görülmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Son zamanlarda yapılan araştırmalar bu ilişkiyi daha derinlemesine incelemiş, AÖD'ün çeşitli bağlamlarda ve farklı koşullar altında İAÇ'yi nasıl azaltabileceğine dair incelikli içgörüler ortaya çıkarmıştır.

Son dönemlerde literatürde yer alan yakın tarihli çalışmalar, örgütsel desteğin İAÇ'ye karşı koruyucu bir tampon görevi gördüğü fikrini güçlendirmiş, ancak aynı zamanda bu etkiyi artıran veya hafifleten belirli koşulları ve mekanizmaları araştırarak bunu genişletmiştir. Örneğin Haar vd., (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, AÖD'ün özellikle güçlü iş-yaşam dengesi girişimleri sunan kuruluşlarda çatışmayı (İAÇ) azaltmada etkili olduğu bulunmuştur. Esnek çalışma düzenlemeleri ve aile dostu politikaları içeren bu girişimler, iş ve aile rolleri arasındaki çatışma kaynaklarını doğrudan ele alarak AÖD'ün olumlu etkilerini artırmaktadır. Bu bulgu, AÖD'ün İAÇ'yi azaltmadaki etkinliğinin daha geniş bir kurum kültürüne ve destekleyici politikaların mevcudiyetine bağlı olabileceğini göstermektedir. Ayrıca Kalliath vd. (2020) AÖD ile dayanıklılık ve başa çıkma stratejileri gibi bireysel farklılıklar arasındaki etkileşimi incelemiştir. Çalışmaları, daha yüksek düzeyde kişisel dayanıklılığa sahip çalışanların, daha düşük İAÇ açısından AÖD'den daha fazla yararlandığını ortaya koymuştur. Bu durum, AÖD'ün genel olarak faydalı olmakla birlikte, stres ve çatışmayla başa çıkma konusunda daha donanımlı olan bireylerde etkinliğinin artabileceğini göstermektedir. Bu durum, İAÇ'yi ele alırken hem örgütsel hem de bireysel faktörleri göz önünde bulundurmanın önemine işaret etmektedir.

Daha yeni araştırmalar, AÖD-İAÇ ilişkisinin dinamikleri hakkında ek bilgiler sağlamıştır. Örneğin Lapierre vd. (2018) tarafından yapılan bir çalışma, belirli bir AÖD biçimi olarak denetleyici desteğinin önemini vurgulamıştır. Araştırmaları, doğrudan amirlerinden yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların daha düşük İAÇ yaşadıklarını göstermiştir. Çünkü amirler esnek çalışma düzenlemelerini kolaylaştırmada ve kişisel ihtiyaçları anlamada kritik bir rol oynamaktadır. Bu durum, doğrudan amirlerin örgütsel desteği İAÇ'yi azaltan pratik, günlük deneyimlere dönüştürmedeki rolünün altını çizmektedir. Ayrıca Casper vd. (2022) farklı kültürel bağlamlarda AÖD'ün rolünü araştırmıştır. Yaptıkları kültürler arası çalışma, AÖD'ün İAÇ'yi azaltmadaki etkinliğinin, iş ve aile hayatına ilişkin kültürel normlardan etkilenecek farklı ülkeler arasında önemli ölçüde değiştiğini ortaya koymuştur. Aile sorumluluklarına büyük öncelik verilen kolektivist kültürlerde POS, bireyci kültürlerle kıyasla İAÇ'yi azaltmada daha güçlü bir etkiye sahipti. Bu araştırma, örgütsel destek sistemlerinin en etkili olabilmesi için kültürel bağlamlara göre uyarlanması gerektiğini göstermektedir.

Allen vd. (2021) tarafından yapılan bir başka çalışma, özellikle giderek yaygınlaşan uzaktan çalışma bağlamında dijital çalışma ortamına odaklanmıştır. AÖD'ün, iş ve aile yaşamı arasındaki sınırların genellikle bulanık olduğu uzaktan çalışma ortamlarında bile İAÇ'yi azaltmada kritik bir faktör olmaya devam ettiğini bulmuşlardır. Çalışma, kuruluşların uzaktan çalışanlara iş ve aile sorumluluklarını etkin bir şekilde yönetebilmeleri için gerekli kaynakları ve desteği sağlayarak AÖD'ün sanal çalışma ortamlarına yayılmasını sağlamaları gerektiğini öne sürmektedir. AÖD'ün İAÇ'yi etkilediği mekanizmalar da son çalışmalarda daha derinlemesine incelenmiştir. Bu mekanizmalardan biri, iş ve aile rolleri üzerinde algılanan kontrolün artırılmasıdır. Kossek vd., (2020) tarafından yapılan bir çalışma, AÖD'ün, iş ve aile taleplerinin rekabetini yönetmede çok önemli olan esneklik ve özerklik sunarak çalışanların algılanan kontrolünü artırdığını göstermiştir. Bu artan kontrol sadece çatışma olasılığını azaltmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanları rollerini dengelemek için proaktif adımlar atma konusunda güçlendirir. Bir başka mekanizma da duygusal tükenmenin

azalmasıdır. Michel vd. (2021), AÖD'ün çalışanların kendilerini değerli hissettikleri destekleyici bir çalışma ortamı sağlayarak duygusal tükenmeyi hafiflettiğini bulmuştur. Bu destek, iş ve aile sorumlulukları arasında hokkabazlık yapmanın duygusal yükünü azaltarak İAÇ'yi düşürmektedir. Ek olarak, AÖD'ün örgütsel bağlılığı ve iş memnuniyetini artırdığı, bunun da genel refahı artırarak İAÇ'yi daha da azalttığı bulunmuştur (Wayne vd., 2020).

3.2. Lider-Üye Etkileşimi ve İş-Aile Çatışması İlişkisi

Çatışmanın azaltılmasında liderin rolünü inceleyen iş-aile araştırmalarının iki ana akımı vardır. Bunlardan ilki, liderin destekleyici olduğuna dair genel çalışan algılarıyla ilgilidir. Destek bir zamanlar az çalışılmış bir yapı iken (Eby vd., 2005), iş-aile desteği araştırmaları o zamandan günümüze kadar olan süreçte gelişmiştir. Kossek vd. (2011), tarafından yapılan bir meta-analizde, lider desteğinin hem doğrudan hem de algılanan örgütsel destek aracılığıyla dolaylı olarak iş-aile çatışmasıyla bağlantılı olduğu bir model için destek bulmuştur. Yazarlar, ikinci araştırma akımının -aile destekleyici lider davranışları (Hammer vd., 2007, 2009)- rol çatışmasını azaltmak için uygulanabileceğini öne sürmüşlerdir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, aile destekleyici lider davranışlarının azalan İAÇ, işten ayrılma niyetleri, algılanan stres ve artan iş tatmini de dâhil olmak üzere çok sayıda ast sonucu ile bağlantılı olduğunu göstermektedir (örneğin Hammer vd., 2013).

Culbertson vd. (2009), LÜE ilişkisinin 4 bileşeni (*yani katkı, etki, sadakat ve mesleki saygı*) ile bir çalışanın yaşadığı İAÇ ve iş-aile kolaylaştırma düzeyi arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Tam zamanlı çalışan bireylerden oluşan bir örneklemden elde edilen veriler, LÜE'nin bileşenleri ile iş-aile etkileşimleri arasında varsayılan ilişkileri desteklemiştir. Amirleriyle yüksek kaliteli ilişkileri olan astlara daha fazla esneklik, işleri üzerinde daha fazla takdir yetkisi ve kendilerini etkileyen kararlara daha fazla girdi sağlanır (Dansereau vd., 1975; Keller ve Dansereau, 1995). Ayrıca yüksek LÜE'li amirler, engelleyici stres faktörleri olarak hizmet eden engelleri ortadan kaldırabilir ve böylece İAÇ'yi azaltabilir (Culbertson vd., 2009). Dolayısıyla yüksek LÜE'ye sahip olanlar daha az rol çatışması üreten bir iş rolünü müzakere etme özgürlüğüne sahiptir. LÜE ve aile ile iş etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmalar çoğunlukla iki değişken arasında küçük ila orta etki büyüklüğüne sahip negatif bir ilişki göstermektedir (Bernas ve Major, 2000; Golden, 2006; Hill vd., 2016; Major vd., 2008; Tummers ve Bronkhorst, 2014). Kaliteli LÜE ilişkileri, liderlerin çalışanların iş-aile dengesi konusunda daha destekleyici olmasına imkân tanır. Liderlerin iş-aile dengesi ihtiyaçlarını çalışanlar açısından anlamaları ve bu ihtiyaçlara yanıt vermelerinin, çalışanların iş ve aile çatışmalarını azalttığını araştırmalar göstermektedir (Michel vd., 2011).

Literatürde son yıllarda yapılan araştırmalar bu ilişkinin karmaşıklığını ve iş-aile dengesine etkilerini daha detaylı bir şekilde ele almaktadır. Örneğin Zheng vd. (2020), tarafından yapılan bir araştırma, yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin, çalışanların iş yerindeki beklentileri karşılamak için daha fazla çaba harcamalarına yol açabileceğini ve bunun iş-aile çatışmasını artırabileceğini göstermektedir. Çalışma, özellikle liderin yüksek beklentilerini karşılamak amacıyla fazla mesai yapan çalışanların, aileye ayırdıkları zamanın azalması sebebiyle iş-aile dengesinde bozulma yaşadığını ortaya koymuştur. Bu, çalışanların ailevi rollerini yerine getirmekte zorlanmalarına ve dolayısıyla iş-aile çatışmasının artmasına yol açmaktadır (Zheng vd., 2020). Bununla birlikte, farklı bir perspektif sunan Gerstner ve Day (2021), LÜE kalitesinin çalışanların iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin, liderin sağladığı destek türüne bağlı olarak değişebileceğini savunmaktadır. Araştırmalar, liderlerin çalışanlarının ailevi sorumluluklarına karşı duyarlı olduklarında ve bu konuda esneklik sağladıklarında, yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin iş-aile çatışmasını azaltabileceğini göstermektedir (Gerstner ve Day, 2021).

Diğer yandan düşük kaliteli LÜE ilişkileri, çalışanların iş yükü ve stres seviyelerini olumsuz etkileyebilir. Matta vd. (2015), tarafından yapılan bir araştırma, düşük kaliteli LÜE ilişkilerinin, çalışanların liderlerinden yeterince destek görememesi ve bu nedenle iş yüklerinin artmasıyla iş-aile çatışmasını tetiklediğini göstermektedir. Bu da çalışanların hem işte hem de ailede rollerini yerine getirmekte zorlanmalarına neden olmaktadır (Matta vd., 2015). Sonuç olarak LÜE'nin kalitesi, iş-aile çatışmasının dinamiklerinde kritik bir rol oynamaktadır. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, iş-aile dengesinin korunmasına katkıda bulunabilir. Ancak liderlerin bu ilişkinin doğasını ve çalışanların aile yaşamlarına etkisini dikkatlice yönetmesi gerekmektedir (Rofcanin vd., 2018). Bu, liderlerin iş-yaşam dengesi stratejilerini geliştirmelerini ve çalışanlarının hem işte hem de evde başarıya ulaşmalarını sağlayacak esnek çalışma politikaları oluşturmalarını gerektirir.

3.3. Algılanan Örgütsel Destek ve Yaşam Tatmini İlişkisi

Örgütsel destek literatüründeki sonuçların çoğu iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi işle ilgili sonuçlardır. Ancak Rhoades ve Eisenberger (2002), çalışanın işine değer vermenin yanı sıra, örgütün, arkadaşların ve aile üyelerinin ihtiyaç giderici rolüne benzer şekilde, duygusal destek ve bağlılık gibi bazı sosyo-duygusal ihtiyaçları da karşıladığını belirtmiştir. Bir dizi akademisyen, örgütsel değişkenlerin hem iş hem de iş dışı sonuçlarda oynayabileceği role dikkat çekmiştir. Örneğin Glinia vd. (2004), örgütsel desteğin hem iş hem de yaşam tatmini üzerindeki rolünü araştırmıştır. Ayrıca Guest (2002) daha fazla sayıda insan kaynakları uygulamasının hem iş hem de yaşam tatmini ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve gelişmeyi teşvik eden işler sağlama, çalışanları bilgilendirmeye devam etme ve dostane bir iş iklimine sahip olma gibi özel uygulamaların hepsinin yaşam tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Judge vd. (1994) de iş-aile politikalarının yoğunluğunun hem iş hem de yaşam memnuniyeti ile önemli ölçüde pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Dolayısıyla daha önceki AÖD araştırmalarına dâhil edilmemiş olsa da örgütsel desteğin çalışanların iş dışı yaşamlarına da yayılması ve iş memnuniyetine ek olarak yaşam memnuniyetini ve refahı etkilemesi mümkündür.

Dixon ve Sagas (2007), AÖD'ün hem iş hem de yaşam tatmini ile pozitif ilişkili olacağını belirtmektedir. Araştırmacılar çalışmalarında karşılaştıkları bu sonucu AÖD'ün ikili doğasına dayandırmaktadır. Zira örgütün çalışanın işine değer verdiği ve çalışanın bazı sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığı algılanmaktadır. Dixon ve Sagas'ın yaptıkları bu araştırmada örgütlerden aldıkları desteğin koçların iş dışı yaşam tatminleri üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir. Öğretmenler üzerinde yapılan bir başka araştırmada AÖD'ün yaşam memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve AÖD'ün dönüştürücü liderlik ve iş memnuniyeti ile birlikte öğretmenlerin yaşam memnuniyetlerini %65 oranında etkilediği görülmüştür (Bachtar vd., 2018). Wojtkowska vd. (2016) ile Meyers vd. (2019) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer şekilde AÖD ile yaşam memnuniyeti arasında bir korelasyon tespit edilmiştir. Ayrıca çeşitli çalışmalar AÖD ile yaşam doyumu arasında iş doyumunun aracı değişken olduğu pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Bachtaret vd., 2018; Dixon ve Sagas, 2007; Newman vd., 2015). Ancak Newman vd. (2015) tarafından yapılan farklı bir araştırmanın sonuçları, AÖD'ün yaşam memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkisi bulamamakla birlikte AÖD ile yaşam memnuniyeti arasında aracı olarak hareket edebilecek başka değişkenler olduğunu varsaymaktadır.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, farklı faktörlerin AÖD ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkiyi nasıl ılımlı hale getirdiğini araştırmıştır. Örneğin Caesens vd., (2019) tarafından yapılan araştırma, çalışanların yüksek düzeyde iş özerkliği yaşadıklarında AÖD'ün yaşam memnuniyeti üzerindeki olumlu etkilerinin özellikle belirgin olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olduğu ortamlarda, algılanan örgütsel desteğin yaşam memnuniyetini artırmadaki faydaları artmaktadır. Bu durum, örgütsel destek ile özerklik gibi iş tasarımı unsurlarının bir araya gelmesinin, çalışanların genel yaşam memnuniyetine önemli ölçüde katkıda bulunan optimal bir çalışma ortamı yaratabileceğini göstermektedir (Caesens vd., 2019). Ayrıca Di Fabio ve Kenny (2019) tarafından yapılan araştırma, AÖD ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünü araştırmıştır. Bulguları, AÖD'ün çalışanların öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi unsurları içeren psikolojik sermayelerini geliştirdiğini göstermektedir. Bu olumlu psikolojik kaynaklar da daha yüksek düzeyde yaşam memnuniyetine yol açmaktadır. Bu aracılık etkisi, yalnızca doğrudan destek sağlamakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların yaşamın her alanında başarılı olmaları için gerekli psikolojik kaynakları geliştiren destekleyici bir kurum kültürünü teşvik etmenin önemini vurgulamaktadır (Di Fabio ve Kenny, 2019).

Wang vd. (2021), tarafından yapılan bir çalışmada, AÖD ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının aracı rolü incelenmiştir. Bulguları, daha yüksek AÖD'ün iş-aile çatışmasını azalttığını ve bunun da daha fazla yaşam memnuniyetine yol açtığını göstermiştir. Bu durum, çalışanlarını aktif olarak destekleyen kuruluşların iş-aile çatışmasının olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olabileceğini ve böylece genel yaşam memnuniyetini artırabileceğini göstermektedir. Çalışma, esnek çalışma düzenlemeleri ve aile dostu yan haklar gibi iş-yaşam dengesini destekleyen kurumsal politika ve uygulamaların önemini vurgulamaktadır (Wang vd., 2021).

Genel olarak, AÖD ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişki, çalışanların genel refahını teşvik etmede destekleyici kurumsal ortamların önemini vurgulayan son araştırmalarla iyi bir şekilde ortaya konmuştur. Algılanan örgütsel desteğe öncelik veren ve yatırım yapan kuruluşların, yalnızca gelişmiş iş performansı ve daha düşük işten ayrılma oranları değil, aynı zamanda bir bütün olarak hayatlarından daha memnun olan çalışanlar görmesi de muhtemeldir. İş ve yaşam alanları arasındaki etkileşimi kabul eden, çalışanların refahına yönelik bu bütünsel yaklaşım, günümüzün çalışma ortamında çok önemlidir. Literatürdeki araştırmaların hacimli miktardaki bir kısmının AÖD ile yaşam tatmini arasında doğrudan bir ilişki bulunduğunu öne sürdüğünü görülmektedir.

3.4. Lider-Üye Etkileşimi ve Yaşam Tatmini İlişkisi

Yüksek LÜE ortalamasına sahip üyelere liderleri tarafından yaygın olarak destek (Liden vd., 2000), gelişimsel eğitim ve güç (Nishii ve Mayer, 2009) sağlanmaktadır. Liderleri tarafından sağlanan bu desteklerle çalışanlar görevlerini yerine getirmek için daha fazla öznel ve nesnel kaynağa sahip olmaları ve işle ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme fırsatı bulabilmektedirler. Böyle bir durumda desteklendiklerini hisseden çalışanların daha yüksek iş performansına, terfi şansına ve dolayısıyla daha fazla gelire sahip olmaları muhtemeldir (Hanson vd., 2006; Scandura ve Schriesheim, 1994). Lider desteği ile gelen başarı artışının olası bir sonucu gelir düzeyindeki artıştır. Konu üzerine yapılan araştırmalar, tatminin bulunan gelir düzeyinin bireyin yaşam memnuniyetini önemli ölçüde artırdığını ortaya koymaktadır (Diener vd., 2013; Diener ve Oishi, 2000; Kahneman ve Deaton, 2010; Schyns, 2000). Çalışanların lider desteği alamadığı ya da başka bir ifade ile lider ve üye arasındaki etkileşim düzeyinin düşük olduğu ya da düşük LÜE ortalamasına sahip gruplarda ise iş talepleriyle başa çıkmak ve görevleri tamamlamak için yalnızca çalışanların kendi bireysel kaynakları söz konusudur ve bundan dolayı daha sınırlı kaynaklar mevcuttur. Bu durumda çalışanlar genellikle daha düşük performans ve gelire sahip olurlar. Olumsuz çalışma yaşamı olayları ile başa çıkmak, rol belirsizliği karşısında daha az toleransa sahip olmak, kariyer ve rol içi gelişim fırsatlarından uzak kalmak gibi birçok olumsuz sonuçlar doğurması muhtemel olan bu durumda çalışanların yüksek bir performans göstermesi beklenemez. Önceki araştırmalarda gösterildiği üzere, daha düşük gelir daha düşük yaşam memnuniyeti ve duygusal esenliğe yol açmaktadır (Kahneman ve Deaton, 2010).

Performans artışına dayalı olarak gerçekleşen yüksek gelir düzeyi etkisinin yanı sıra LÜE ortalaması, duygusal yollar aracılığıyla da bireysel yaşam memnuniyetine katkıda bulunur. Yüksek LÜE ortalamasına sahip gruplarda, amir ve astlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güven, saygı ve karşılıklılıkla dolu olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yüksek LÜE ortalamasına sahip gruplarda, amirler iş sözleşmesinin ötesinde daha fazla duygusal destek sunarlar. Tüm takipçilerine her zaman gerçek bir saygı ve ilgi gösterirler ve onlarla arkadaşlık geliştirirler. Çalışanlar önemsendikleri, değer verildikleri ve kabul edildikleri konusunda güçlü duygulara sahip olurlar (Sparr ve Sonnentag, 2008). Sonuç olarak, çalışanlar genellikle işlerinde daha fazla güvenlik, öz değer ve memnuniyet algılarına, daha az kaygı (Harris ve Kacmar, 2006), rol stresi ve tükenmişlik yaşarlar (Sparr ve Sonnentag, 2008; Thomas ve Lankau, 2009). Söz konusu olumlu duyguların da bireylere öz-değer, özgüven, iyimserlik ve umut aşılama ihtimali yüksektir. İşteki olumlu deneyimler nihayetinde yaşam alanına da yansıtacak ve bu yolla çalışanların yaşam memnuniyetini artıracaktır (Hanson vd., 2006).

Düşük yaşam tatmini ve düşük iş tatmininin işyerindeki performans üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koyan araştırmalar mevcuttur (Ghiselli vd., 2001; Graen, 2004; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Epitropaki ve Martin, 2005). Düşük yaşam tatmini puanları da yüksek roller arası çatışma ve düşük iş tatmini ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur (Ghiselli vd., 2001). Benzer şekilde Lent vd. (2011), 235 İtalyan okul öğretmenine iş tatmin düzeyleri hakkında sorular sormuş ve kişisel iş hedeflerindeki ilerlemenin ve olumlu duygularının öğretmenlerin yaşam tatminlerinin yordayıcısı olduğunu bulmuştur. Pan an vd. (2021) yaptıkları çalışmada LÜE'nin hem bireysel hem de işbirlikçi iş kurmanın kısmi aracılık etkisi yoluyla iş tatmini ve yaşam tatminini etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Tu ve Lu (2016), LÜE ortalamasının yaşam memnuniyeti üzerindeki ana etkisini ve grup güç mesafesi ile bireysel politik becerinin moderasyonunu incelemiştir. Sonuçlar, LÜE ortalamasının çalışanların yaşam memnuniyeti üzerinde işten yaşama yayılan bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Birçok araştırma bulgusu iş tatmininden yaşam tatminine pozitif yayılımı/taşmayı tutarlı bir şekilde desteklemiştir (Ilies vd., 2009).

Yakın tarihli yapılan çalışmalar, yüksek kaliteli LÜE'nin yaşam memnuniyeti üzerindeki önemli etkisini doğrulamıştır. Li ve Liao (2021) tarafından yapılan bir çalışma, yüksek kaliteli LÜE deneyimi yaşayan çalışanların daha yüksek düzeyde yaşam memnuniyeti bildirme eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Bunun nedeni, bir liderle kurulan destekleyici ve güvene dayalı bir ilişkinin iş memnuniyetinin artmasına, işle ilgili stresin azalmasına ve daha büyük bir aidiyet duygusuna yol açabilmesidir. Bunların tümü genel yaşam memnuniyetine katkıda bulunur. Araştırmacılar, yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinden kaynaklanan olumlu duyguların ve psikolojik kaynakların iş yerinin ötesine geçerek çalışanların kişisel yaşamlarını olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır (Li ve Liao, 2021).

Bunun yanı sıra LÜE -yaşam memnuniyeti ilişkisinde iş memnuniyetinin aracılık rolü kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Örneğin Kim ve Beehr (2020) iş tatmininin bu ilişkide önemli bir aracı görevi gördüğünü bulmuştur. Araştırmaları, çalışanların yüksek kaliteli LÜE ilişkilerine sahip olduklarında, iş memnuniyetlerinin

arttığını ve bunun da daha yüksek yaşam memnuniyetine yol açtığını göstermektedir. Bu durum, LÜE ve yaşam memnuniyeti arasında kritik bir bağlantı olarak iş memnuniyetinin önemini vurgulamakta ve kuruluşların genel çalışan refahını artırmak için güçlü lider-üye ilişkilerini teşvik etmeye odaklanması gerektiğini göstermektedir (Kim ve Beehr, 2020). Ek olarak son araştırmalar LÜE -yaşam memnuniyeti ilişkisini etkileyebilecek sınır koşullarını araştırmıştır. Wang vd. (2022), iş-yaşam dengesinin bu ilişki üzerindeki ılımlı etkilerini incelemiş ve LÜE'nin yaşam memnuniyeti üzerindeki olumlu etkisinin, çalışanlar yüksek düzeyde iş-yaşam dengesi algıladığında daha güçlü olduğunu bulmuştur. Bu durum, yüksek kaliteli LÜE faydalı olsa da çalışanlar iş ve özel yaşamlarını etkili bir şekilde dengeleyebildiklerinde yaşam memnuniyeti üzerindeki etkilerinin arttığını göstermektedir. Güçlü lider-üye ilişkilerinin yanı sıra iş-yaşam dengesini teşvik eden kuruluşların, çalışanların yaşam memnuniyetinde en büyük kazanımları görmesi muhtemeldir (Wang vd., 2022).

3.5. İş-Aile Çatışması ve Yaşam Tatmini İlişkisi

Araştırmalar iş-yaşam dengesinin sağlık memnuniyeti, aile memnuniyeti ve genel yaşam memnuniyeti gibi bireysel refah üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Keyes, 2002; Marks ve MacDermid, 1996). Dolayısıyla bu konu örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve yaşam kalitesi çalışmalarında önemli bir araştırma alanıdır. İşten aileye olumsuz taşma/yayılma, işle ilgili olmayan tutumlarda değişikliklere neden olur. Özellikle birden fazla rolün üstesinden gelme konusunda sıklıkla sorun yaşayan bir birey, ailesine ve genel olarak hayata ilişkin tutumlarını değiştirme eğilimindedir. İş-aile çatışması arttıkça yaşamdan duyulan memnuniyet de azalmaktadır (Kinnunen ve Mauno, 1998; Netemeyer vd., 1996; Rupert vd., 2012; Wayne vd., 2004).

Literatürde son dönemde yer alan çalışmalar İAÇ ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi doğrulamış ve genişletmiştir. Lu vd. (2021), tarafından yapılan bir çalışmada, İAÇ'nin yaşam memnuniyeti ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırmaları, yüksek düzeyde İAÇ yaşayan bireylerin hem iş hem de aile rollerini yeterince yerine getirememenin neden olduğu stres ve gerginlik nedeniyle daha düşük düzeyde yaşam memnuniyeti bildirme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Çatışma, iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi bozduğundan, bu gerginlik genellikle suçluluk, hayal kırıklığı ve yaşamdan genel olarak memnuniyetsizlik duygularına yol açmaktadır (Lu vd., 2021). İAÇ genel olarak yaşam memnuniyetini azaltırken, zaman yönetimi ve sosyal destek arayışı gibi etkili başa çıkma stratejileriyle bu etki hafifletilebilir (Allen vd., 2022). Bu stratejileri benimseyen çalışanlar hem iş hem de aile taleplerini daha iyi yönetebilmekte ve böylece İAÇ'nin genel yaşam memnuniyetleri üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Bu durum, çalışanları bu başa çıkma mekanizmalarını geliştirmeleri konusunda destekleyen kurumsal müdahalelerin önemini vurgulamaktadır. Zira bu mekanizmalar, yüksek düzeyde İAÇ'ye rağmen yaşam memnuniyetinin sürdürülmesinde önemli bir rol oynayabilir (Allen vd., 2022). Buna ek olarak Michel vd. (2020), İAÇ ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkinin çift yönlü doğasını incelemiştir. Çalışmaları, İAÇ'nin yalnızca yaşam memnuniyetini olumsuz etkilemekle kalmadığını, aynı zamanda düşük yaşam memnuniyetinin de İAÇ'yi şiddetlendirebileceğini öne sürmektedir. Bu çift yönlü ilişki, yaşamdan duyulan memnuniyetsizliğin iş ve aile rolleri arasında artan çatışmaya yol açabildiği ve bunun da yaşam memnuniyetini daha da azalttığı bir kısır döngüye işaret etmektedir. Çalışma, bu döngüyü kırmak için hem iş hem de aile alanlarını ele alan bütüncül yaklaşımlara duyulan ihtiyacın altını çizmektedir (Michel vd., 2020).

Çalışanlar, kurumlarının aile sorumlulukları konusunda destekleyici ve anlayışlı olduğunu hissettiklerinde, İAÇ ile karşı karşıya kaldıklarında bile yaşam memnuniyetleri üzerinde ciddi etkiler yaşama olasılıkları daha düşüktür. Bu durum, esnek politikalar ve aile dostu uygulamalar yoluyla iş-yaşam dengesini aktif olarak destekleyen kuruluşların, çalışanların yaşam memnuniyetini korumaya ve hatta artırmaya yardımcı olabileceğini göstermektedir (Zhang vd., 2022). Genel olarak İAÇ ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişki iyi bir şekilde ortaya konmuştur ve son araştırmalar İAÇ'nin bireylerin genel refahı üzerindeki zararlı etkilerini vurgulamaya devam etmektedir. Bununla birlikte bu çalışmalar aynı zamanda bu olumsuz etkileri azaltabilecek başa çıkma stratejileri ve örgütsel destek gibi potansiyel çözümlere de işaret etmektedir. İş-yaşam dengesinin önemini kabul eden ve destekleyici uygulamaları hayata geçiren kuruluşların, İAÇ'nin varlığında bile çalışanlarının yaşam memnuniyetinde iyileşmeler görmesi muhtemeldir. Literatürde yer alan öncül araştırmalarla birlikte yakın tarihli araştırmalarda görüldüğü üzere, iş-aile çatışmasının yaşam tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Literatürdeki teorik ve ampirik kanıtlar, iş-aile çatışmasının bireylerin genel yaşam tatminini azalttığını ve bu etkinin farklı bağlamlarda tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, iş-aile çatışmasının azaltılması için stratejiler geliştirilmesi gerektiğini ve bu stratejilerin bireylerin genel refahını artırabileceğini göstermektedir.

4. SONUÇ

Yazında yer alan önceki araştırma bulguları *algılanan örgütsel desteğin iş-aile çatışması üzerinde doğrudan ve negatif yönlü etkisi olduğunu* ortaya koymuştur. Bu doğrultuda örgütte destekleyici sosyal politikaların varlığı, çalışanlar açısından örgütsel destek sistemlerinin yürürlükte olması, örgütsel pratiklerin çalışanları gerek ödül sistemlerin adil olması, terfi mekanizmalarının nesnel dayanaklar zemininde geliştirilmiş olması, fiziksel koşulların işlevselliği ve çalışan dostu olması gerekse örgütsel öğrenme, çalışanları güçlendirici (*empowerment*) delegasyon sistemleri, sosyal olanaklarının çeşitliliği ile destekliyor olması örgütsel destek algısının varlığı açısından elzemdir. Örgütsel destek algısının yüksek olduğu bu gibi durumlarda çalışanlar çalışma sürelerini daha az belirsizliğe ve strese maruz kaldıkları, zorluklarla başa çıkarken yardım alabildikleri ya da üst yönetime ulaşmada zorluk yaşamadıkları için işe paydos edip eve giderken çalıştığı örgütten daha mutlu bir şekilde ayrılır. İş yerinde yaşanan bütün duyguların aile hayatına da taşıdığını ön gören yayılma kuramı gereğince, iş yerinde olumlu duygular deneyimleyen çalışanlar eve giderken yollarında bu olumlu duyguları götürür. Bu yolla aile hayatına iş yaşamından bulaşan herhangi bir olumsuz duygulanım etkide bulunmaz.

Önceki araştırmaların önemli bir kısmında, *lider-üye etkileşiminin iş-aile çatışması üzerinde doğrudan ve negatif yönlü etkisi olduğu* görülmektedir. Örgütsel desteğin önemli bir parçasının lider desteği olduğu düşünüldüğünde, araştırmanın önceki bulgusu olan örgütsel destek ile İAÇ arasındaki negatif yönlü ilişkinin LÜE söz konusu olduğunda da var olması oldukça anlamlıdır. LÜE kuramının temel önermesi olan liderin çalışanlarla geliştirdiği ilişkilerin tek bir çalışana has ve biricik olması, çalışanlar açısından liderle geliştirdikleri ilişkinin önemli olmasının ana nedenidir. Çalışma yaşamında lider ile ikili ilişkisini tatminkâr bulan, liderden gerekli rol desteğini alabilen, zor durumlarda lider tarafından desteklendiğini hisseden, örgütsel başarılarının lider tarafından takdir edildiğini gören çalışanlar, iş yerinde geçirdikleri zamanı daha anlamlı bulma eğilimindedir. Modern çağın en temel meselelerinden biri olan anlamlı bir hayat sürdürme uğraşında, büyük zamanın iş yerinde geçirildiği göz önünde bulundurulduğunda iş yaşamında anlam bulabilen çalışanların aile ve sosyal yaşamlarını da daha anlamlı bulma eğiliminde olacağı düşünülür. Daha önce bahsedilen literatür bulguları LÜE'nin yüksek olduğu durumlarda iş tatmini ve yaşam tatmininin arttığı, örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlık davranışının güçlendiği, işten ayrılma niyetinin azaldığı, örgütsel sinizm, Makyavelizm, absenteizm gibi iş yeri karşıtı yıkıcı ya da karanlık olarak nitelenen davranışların azaldığı yönündedir.

İş tatmini ve yaşam tatmini arttıkça, İAÇ'nin azalma yönünde bir eğilim gösterdiği bilinmektedir. İş tatmini ve yaşam tatmini üzerinde LÜE'nin doğrudan etkisi bulunduğu ve aralarındaki ilişkinin aynı yönlü olduğunu bulgulayan çalışmalar literatürde hacimli bir yer kaplamaktadır. Bu doğrultuda *çalışanların liderleri ile ilişkilerinin niteliği yükseldikçe İAÇ'nin azalacağı* varsayımı, yapılacak ampirik araştırmalar açısından geçerli bir sayıltı niteliğindedir. Lider ile çalışan arasında kurulan etkileşimin derinlikten uzak yüzeysellikte, iletişim kanallarının lider/üye ikilisinden biri tarafından kapatıldığı, ilişkideki taraflardan birinin mesafeli durduğu ve destekleyici davranışları sergilemediği hallerde anlamlı bir örgüt yaşantısı için gerekli olan iklim oluşmayacaktır. LÜE'nin zayıf ya da düşük olduğu bu gibi durumlarda çalışanlar anlamlı bir ilişki içinde bulunamayacağından günün önemli kısmını geçirdiği örgütte vatandaşlık ilişkisi gelişmeyecek, örgüte ya da lidere yönelik herhangi bir aidiyet hissetmeyecek ve çatışmalı ya da çalkantılı dönemleri bireysel olarak çözümlemek durumunda olacaktır. Özellikle böyle dönemlerde aileye yönelik sorumlulukları ve rolleri ile göreve yönelik rolleri bir arada yürütmek gerçekçi ve mümkün olmadığından rol çatışmaları ile birlikte İAÇ düzeyleri de yükselir.

Literatürde, sınırlı olmakla birlikte, mevcut olan araştırmalar çoğunlukla LÜE bağımsız değişkeninin yaşam tatmini bağımlı değişkeni yerine öznel iyi oluş bağımlı değişkeni üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemiştir. Etkileşim sıklığı, etkileşim zamanı ve etkileşimin içeriği gibi etkileşim özelliklerinin günlük öznel iyi oluş üzerinde nispeten küçük bir etkisi olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmada ayrıca çalışanların işe bağlılık düzeylerinin, günlük LÜE kalitesi ile sosyal LÜE alışverişleri ve iyi olma hali arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, ancak günlük ekonomik LÜE etkileşimlerine aracılık etmediği görülmüştür.

Bu örnek gibi doğrudan yaşam tatmini değişkenine odaklanmak yerine onun kuramsal zemininde bulunan öznel oluş gibi bağlantılı kavramları merkeze alan kısıtlı çalışmalar haricinde gerek ulusal gerekse uluslararası yazında LÜE ile yaşam tatmini arasındaki ilişkilerin yeterli düzeyde incelenmediği görülmektedir. Mevcut araştırma literatürdeki teorik çıkarımlara dayanarak LÜE ile öznel oluş ile yakından bağlantılı olan yaşam tatmini arasında doğrudan ve İAÇ üzerinden dolaylı etkide bulunduğunu öngörmektedir. Bilindiği kadarıyla literatürde demografik değişkenlerin aracılık etkisini sınavan herhangi bir araştırma bulunmamaktadır. Bu noktada

gelecekte yapılan araştırmaların, LÜE ile yaşam tatmini arasında söz konusu demografik değişkenlerin aracılık etkisini sınamaları halinde de literatüre önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

Sürdürülebilirlik vurgusu yapan son yıllardaki araştırmalar; sosyal, duygusal ve aile desteği sağlayan örgütlerin, uzun vadede sürdürülebilir gelişim sağlama potansiyeline sahip olduğunun altını çizmektedir. Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı, örgütlerin sürdürülebilirlik stratejileri açısından kritik öneme sahiptir. Sürdürülebilir gelişim, yalnızca ekonomik başarıyı değil, aynı zamanda çalışan refahını ve çevresel sorumluluğu da içermektedir. Çalışanlarına destek sağlayan örgütlerin bu yolla sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada daha başarılı olacakları düşünülmektedir. Bu nedenle yapılacak olan sonraki araştırmaların örgütsel desteğin iş-aile çatışması ve yaşam tatmini üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini daha geniş bir perspektiften değerlendirmesi önem taşımaktadır. Özellikle, farklı endüstriler ve alt-kültürel bağlamlarda bu etkilerin nasıl değiştiği incelenmesi bu konudaki kavrayışımızı derinleştirecektir. Ayrıca, örgütsel desteğin dolaylı etkilerinin daha uzun vadeli sonuçları üzerinde durulması, bu ilişkinin boylamsal etkilerinin anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “Telif Devir Formu” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Komisyonundan 04/07/2022 tarih ve 31906847 sayılı “Etik İzni Belgesi” alınmıştır. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 04/07/2022 and numbered 31906847 was obtained from the Ethics Committee of the University of Aydın Adnan Menderes Social Sciences Institute.

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1 ve Y2, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2. / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

KAYNAKLAR

- ALLEN, Tammy D., FRENCH, Kelly A., DUMANI, Soner (2022), “Coping With Work-Family Conflict: How Individuals and Organizations Can Lessen The Burden”, **Journal of Organizational Behavior**, S.43(1), ss.34-52.
- ALLEN, Tammy D., GOLDEN, Timothy D., SHOCKLEY, Kristen M. (2015), “How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings”, **Psychological Science in the Public Interest**, S.16(2), ss.40–68.
- ALTUNOĞLU, Ali Ender ve BULGURCU GÜREL, Esra (2015), “Effects of Leader–Member Exchange and Perceived Organizational Support on Organizational Innovation: The Case of Denizli Technopark”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, S.207, ss.175-181.
- ANDREWS, Frank M. ve WITHEY, Stephen B. (1976), **Social Indicators of Well-Being: Americans' Perceptions of Life Quality**, Plenum Press, New York.
- ARGYLE, Michael (2001), **The Psychology of Happiness**, Routledge Press, London, 2nd Edition.
- ARTHAUD-DAY, Marne L., RODE, Joseph C., MOONEY, Christopher H. ve NEAR, Janet P. (2005), “The Subjective Well-Being Construct: A Test of its Convergent, Discriminant, and Factorial Validity”, **Social Indicators Research**, S.74(3), ss.445-476.

- ASALEGE, Tamera L. ve EISENBERGER, Robert (2003), “*Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.24(5), ss.491–509.
- BACHTIAR, Daniel, SUDIBJO, Nurul ve BERNARTO, Indrawati (2018), “*The Effects of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support on Job and Life Satisfaction of Preschool Teachers*”, **International Information Institute (Tokyo), Information**, S.21(4), ss.1301–1320.
- BASS, Bernard M. (1985), **Leadership and Performance Beyond Expectations**, Free Press, New York.
- BASS, Bernard M. ve AVOLIO, Bruce J. (1994), **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Sage Publisher, Thousand Oaks - California.
- BAUER, Talya N. ve ERDOĞAN, Berrin (2015), “*Leader-Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview*”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange** (Ed. Talya Bauer, Berrin Erdogan), Oxford University Press, Oxford, ss.3-8.
- BERNAS, Kenneth H. ve MAJOR, Debra A. (2000), “*Contributors to Stress Resistance: Testing a Model of Women's Work-Family Conflict*”, **Psychology of Women Quarterly**, S.24(2), ss.170–178.
- BURNS, James MacGregor (1978), **Leadership**, Harper & Row Publisher, New York.
- CAESENS, Gaëtane, MARIQUE, Geraldine, HANIN, David ve STINGLHAMBER, Florence (2019), “*The Relationship Between Perceived Organizational Support and Affective Commitment: More Than Reciprocity, it's A Matter of Organizational Identification*”, **Journal of Personnel Psychology**, S.18(3), ss.134–143.
- CASPER, Wendy J., MARTIN, Jason A., BUFFARDI, Laura C. ve ERDWINS, Carol J. (2002), “*Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers*”, **Journal of Occupational Health Psychology**, S.7(2), ss.(99).
- CROPANZANO, Russell ve MITCHELL, Marie S. (2005), “*Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*”, **Journal of Management**, S.31(6), ss.874-900.
- CROPANZANO, Russell, HOWES, Jason C., GRANDEY, Alicia A. ve TOTH, Peggy (1997), “*The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.18(2), ss.159–180.
- CULBERTSON, Stephanie S., HUFFMAN, Ann H. ve ALDEN-ANDERSON, Cheryl (2009), “*Leader-Member Exchange and Work-Family Balance: The Mediating Role of Supervisory Support*”, **Journal of Managerial Psychology**, S.24(8), ss.634–649.
- CUMMINS, Robert A. (1996), “*The Domains of Life Satisfaction: An Attempt to Order Chaos*”, **Social Indicators Research**, S.38, ss.303–328.
- CUMMINS, Robert A. (1998), “*The Second Approximation to an International Standard of Life Satisfaction*”, **Social Indicators Research**, S.43, ss.307–334.
- CUMMINS, Robert A. (2003), “*Normative Life Satisfaction: Measurement Issues and a Homeostatic Model*”, **Social Indicators Research**, S.64, ss.225–256.
- DANSEREAU, Fred, GRAEN, George B. ve HAGA, William J. (1975), “*A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations*”, **Organizational Behavior and Human Performance**, S.13(1), ss.46–78.
- DANSEREAU, Fred, CASHMAN, John ve GRAEN, George B. (1973), “*Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers*”, **Organizational Behavior and Human Performance**, S.10(2), ss.184-200.
- DAY, Diane V. (1987), “*The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior*”, **Academy of Management Proceedings**, S.1987(1), ss.84-88.
- DE CREMER, David (2006), “*Affective and Motivational Consequences of Leader Self-Sacrifice: The Moderating Effect of Autocratic Leadership*”, **The Leadership Quarterly**, S.17(1), ss.79-93.

- DI FABIO, Annamaria ve KENNY, Maureen E. (2019), “*The Psychology of Sustainability And Sustainable Development for Well-Being in Organizations*”, **Frontiers in Psychology**, S.10, ss.(1538).
- DIENER, Ed (1984), “*Subjective Well-Being*”, **Psychological Bulletin**, S.95(3), ss.542–575.
- DIENER, Ed ve OISHI, Shigehiro (2000), “*Money and Happiness: Income and Subjective Well-Being Across Nations*”, **Culture and Subjective Well-Being** (Ed. Ed Diener, E Suh), MIT Press, Cambridge, ss.185-218.
- DIENER, Ed ve SELIGMAN, Martin E. P. (2004), “*Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being*”, **Psychological Science in the Public Interest**, S.5(1), ss.1–31.
- DIENER, Ed, SCOLLON, Christie N. ve LUCAS, Richard E. (2009), “*The Evolving Concept of Subjective Well-Being: The Multifaceted Nature of Happiness*”, **Advances in Cell Aging and Gerontology**, S.15, ss.187–219.
- DIENER, Ed, SUH, Eunkook M., LUCAS, Richard E. ve SMITH, Heidi L. (1999), “*Subjective Well-Being: Three Decades of Progress*”, **Psychological Bulletin**, S.125(2), ss.276–302.
- DIENER, Ed, INGRAM, Rick E. ve LISKA, James P. (2013), “*Enhancing Subjective Well-Being: Psychological Capital and Meaning-Making*”, **Journal of Happiness Studies**, S.14(2), ss.475-493.
- DIXON, Marc A. ve SAGAS, Michael (2007), “*The Relationship Between Organizational Support, Work-Family Conflict, and the Job-Life Satisfaction of University Coaches*”, **Research Quarterly for Exercise and Sport**, S.78(3), ss.236–247.
- DULEBOHN, James H., BOMMER, William H., LIDEN, Robert C., BROOKS, Nicole ve CHO, Jae U. (2012), “*A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader–Member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future*”, **Journal of Management**, S.38(6), ss.1715–1759.
- EBY, Lillian T., CASON, Kenneth D., LOCKWOOD, Angie L. ve BORISOV, Ilia (2005), “*Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of the Literature (1980–2002)*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.66(1), ss.124-197.
- EISENBERGER, Robert, CUMMINGS, John, ARMBRUSTER, Kim ve BATISTE, Neal (1990), “*Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation*”. **Journal of Applied Psychology**, S.75(1), ss.51–59.
- EISENBERGER, Robert, STINGLHAMBER, Florence, VANDENBERGHE, Christian, SUCHARSCH, Barbara ve RHOADES, Linda (2001), “*Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention*”, **Journal of Applied Psychology**, S.86(5), ss.825–836.
- EISENBERGER, Robert, FASOLO, Peter ve DAVIS-LAMASTRO, Valerie (1999), “*Effects of Perceived Organizational Support on Employee Diligence, Commitment, and Innovation*”, **Journal of Applied Psychology**, S.75(1), ss.51–59.
- EISENBERGER, Robert, SANTOS, Chia-Yu Joy ve ZHAO, Yang (2016), “*Perceived Organizational Support and Employee Engagement*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.37(4), ss.582–595.
- EISENBERGER, Robert, HUNTINGTON, Robin, HUTCHISON, Steven ve SOWA, Debora (1986), “*Perceived Organizational Support*”, **Journal of Applied Psychology**, S.71(3), ss.500–507.
- ERDOĞAN, Berrin ve BAUER, Talya N. (2010), “*Differentiated Leader–Member Exchanges: The Buffering Role of Justice Climate*”, **Journal of Applied Psychology**, S.95(6), ss.1104-1120.
- ERDWINS, Carol J., BUFFARDI, Laura C., CASPER, Wendy J. ve O'BRIEN, Ann T. (2001), “*The Relationship of Women's Role Strain to Social Support, Role Satisfaction, and Self-Efficacy*”, **Family Relations**, S.50(3), ss.230–238.
- FLANAGAN, John C. (1978), “*A Research Approach to Improving Our Society*”, **American Psychologist**, S.33(10), ss.709–714.
- FOLEY, Sharon, HANG-YUE, Ngo ve LUI, Steven (2005), “*The Effects of Work Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong*”, **Asia Pacific Journal of Management**, S.22, ss.237-256.

- GERSTNER, Charlotte R. ve DAY, David V. (1997), “*Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*”, **Journal of Applied Psychology**, S.82(6), ss.827–844.
- GERSTNER, Charlotte R. ve DAY, David V. (2021), “*Leader–Member Exchange (LMX) Theory: Retrospective and Prospective Examination*”, **The Leadership Quarterly**, S.32(3), ss.101-118.
- GHISELLI, Richard F., LÄIS, Enrico R. ve BLANTON, Raymond L. (2001), “*Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intentions*”, **Journal of Managerial Psychology**, S.16(8), ss.585–593.
- GLINIA, Maria, ZACHAROPOULOS, Andreas ve VOGIATZIS, Charalampos (2004), “*Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study in the Education Sector*”, **International Journal of Educational Management**, S.18(7), ss.482-491.
- GOLDEN, Timothy D. (2006), “*Avoiding Depletion in Virtual Work: Telework and the Intervening Impact of Work Exhaustion on Commitment and Turnover Intentions*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.69(1), ss.176–187.
- GRAEN, George B. ve SCANDURA, Terri A. (1987), “*Toward a Psychology of Dyadic Organizing*”, **Research in Organizational Behavior** (Ed. Larry L. Cummings, Barry M. Staw), JAI Press, Greenwich, S.9, ss.175-208.
- GRAEN, George B. ve UHL-BIEN, Mary (1995), “*Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX) Theory Over 25 Years*”, **Leadership Quarterly**, S.6(2), ss.219–247.
- GRANT-VALLONE, Elisa J. ve ENSHER, Ellen A. (2001), “*An Examination of Work and Personal Life Conflict, Organizational Support, and Employee Health Among International Expatriates*”, **International Journal of Intercultural Relations**, S.25(3), ss.261–278.
- GREENHAUS, Jeffrey H. ve BEUTELL, Nicholas J. (1985), “*Sources of Conflict Between Work and Family Roles*”, **Academy of Management Review**, S.10(1), ss.76–88.
- GUEST, David E. (2002), “*Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM*”, **The Journal of Industrial Relations**, S.44(3), ss.335–358.
- HAAR, Jarrod M., ROCHE, Maree ve TAYLOR, Deborah (2019), “*Work–Family Conflict and Burnout Across Cultures: A Cross-Cultural Comparison of New Zealand, Australia, and China*”, **The International Journal of Human Resource Management**, S.30(17), ss.2663–2681.
- HANSON, Ginger C., HAMRICK, Michael H. ve COLE, Allison R. (2006), “*Work–Family Conflict and Burnout Among Nurses*”, **Journal of Health and Social Behavior**, S.47(4), ss.433–449.
- HEADEY, Bruce (1984), “*Life Satisfaction and Political Attitudes*”, **American Sociological Review**, S.49(2), ss.198–210.
- HEADEY, Bruce ve WEARING, Alexander (1989), “*Personality, Life Events, and Subjective Well-Being: Toward A Dynamic Equilibrium Model*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.57(4), ss.731–739.
- HIGGINS, E. Tory, SWARTZ, Ross E. ve ROBERTS, Pamela E. (2022), “*The Role of Self-Discrepancy in Organizational Behavior: A Revisit*”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, S.169, ss.(104123).
- HILL, E. Jeffrey, ERICKSON, Joseph J., HOLM, Emily B. ve FERRIS, Maria (2016), “*Workplace Flexibility, Work Hours, and Work–Life Conflict: Finding an Extra Day or Two*”, **Journal of Family Psychology**, S.30(3), ss.341–349.
- HOUSE, Robert J. (1971), “*A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*”, **Administrative Science Quarterly**, S.16(3), ss.321–339.
- ILIES, Remus, FULMER, Ingrid S., SPITZMUELLER, Christiane ve JOHNSON, Michael D. (2009), “*Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction*”, **Journal of Applied Psychology**, S.94(4), ss.945–959.

- ILIES, Remus, NAHRGANG, Jennifer D. ve MORGESON, Frederick P. (2007), “*Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis*”, **Journal of Applied Psychology**, S.92(1), ss.269–277.
- ISLAM, Tayyab, KHAN, Muhammad M., KHAWAJA, Fatima N. ve AHMAD, Zahid (2017), “*Nurses’ Reciprocation of Perceived Organizational Support: The Moderating Role of Psychological Contract Breach*”, **International Journal of Human Rights in Healthcare**, S.10(2), ss.123–131.
- JUDGE, Timothy A., BOUDREAU, John W. ve BRETZ, Robert D. (1994), “*Job and Life Attitudes of Male Executives*”, **Journal of Applied Psychology**, S.79(5), ss.767–782.
- KAHN, Robert L., WOLFE, Donald M., QUINN, Richard P., SNOEK, J. Diedrick ve ROSENTHAL, Robert A. (1964), **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**, Wiley Publisher, New York.
- KAHNEMAN, Daniel ve DEATON, Angus (2010), “*High Income Improves Evaluation of Life But Not Emotional Well-Being*”, **Proceedings of the National Academy of Sciences**, S.107(38), ss.16489–16493.
- KELLER, Robert T. ve DANSEREAU, Fred (1995), “*Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective*”, **Human Relations**, S.48(2), ss.127–146.
- KIM, Hye K. ve BEEHR, Terry A. (2020), “*Empowering Leadership: Leading People to be Present Through Affective Organizational Commitment?*”, **The International Journal of Human Resource Management**, S.31(6), ss.799–825.
- KINNUNEN, Ulla ve MAUNO, Saija (1998), “*Antecedents and Outcomes of Work–Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland*”, **Human Relations**, S.51(2), ss.157–177.
- KOCAKULA, Özge (2021), “*Duygusal Emeğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: İzmir Balçova ve Narlıdere Belediyeleri Örneği*”, **Kent Akademisi**, S.14(3), ss.824–841.
- KOCAKULA, Özge (2023), “*Lider-Üye Etkileşiminde Bağlanma Figürü Olarak Liderin Yapılandırma Rolü Üzerine Bir Model Önerisi*”, **International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)**, S.10(102), ss.3720–3738.
- KOSSEK, Ellen E., LEPAK, David P., LAIRD, Mary D. ve BUCKMAN, Barbara R. (2011), “*Managing Work–Life Boundaries in the Digital Age: The Impact of Information and Communication Technologies*”, **Organizational Dynamics**, S.40(3), ss.256–268.
- KOSSEK, Ellen E. ve OZEKI, Cynthia (1998), “*Work–Family Conflict, Policies, and the Job–Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior–Human Resources Research*”, **Journal of Applied Psychology**, S.83(2), ss.139–149.
- KOSSEK, Ellen E., VALCOUR, Monique ve LIRIO, Pamela (2020), “*The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work–Life Balance and Well-Being*”, **Handbook of Work–Life Integration among Professionals** (Ed. Debra A. Major, Ronald Burke), Cambridge University Press, Cambridge, ss.295–312.
- KOTTKE, Janet L. ve SHARAFINSKI, Carol E. (1988), “*Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support*”, **Educational and Psychological Measurement**, S.48(4), ss.1075–1079.
- KURTESSIS, James N., EISENBERGER, Robert, FORD, Matthew T., BUFFARDI, Laura C., STEWART, Katherine A. ve ADIS, Claire S. (2017), “*Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation Of Organizational Support Theory*”, **Journal of Management**, S.43(6), ss.1854–1884.
- LAPIERRE, Laurent M., SPECTOR, Paul E., ALLEN, Tammy D., POELMANS, Steven A., COOPER, Cary L. ve O’DRISCOLL, Michael P. (2018), “*Family-Supportive Organization Perceptions and Employee Outcomes: A Meta-Analysis*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.39(3), ss.292–312.
- LENT, Robert W., BROWN, Steven D. ve HACKETT, Gail (2011), “*Social Cognitive Career Theory*”, **Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work** (Ed. Steven D. Brown, Robert W. Lent), Wiley Publisher, Hoboken – New Jersey, 2nd Edition, ss.115–146.
- LI, Andrew ve LIAO, Hui (2021), “*Do All Employees Benefit Equally From Transformational Leadership?*”, **Academy of Management Journal**, S.64(1), ss.249–274.
- LIDEN, Robert C., WAYNE, Sandy J. ve SPARROWE, Raymond T. (2000), “*An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes*”, **Journal of Applied Psychology**, S.85(3), ss.407–416.

- LU, Lihui, LU, Junwei, DU, Dajun, SHEN, Wei ve WANG, Huizhong (2021), “*Effects of Work–Family Conflict and Social Support on Job Burnout Among Primary and Secondary School Teachers*”, **Frontiers in Psychology**, S.12, ss.(701636).
- LUCAS, Richard E., CLARK, Andrew E. ve GEORGE, Edward A. (1996), “*Personality and Subjective Well-Being: Stable Traits and Changing Moods*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.70(6), ss.1111–1124.
- MAJOR, Debra A., FLETCHER, Tricia D., DAVIS, Deborah D. ve GERGEN, Laura (2008), “*The Effects of Work–Family Conflict on Job Satisfaction and Life Satisfaction: A Longitudinal Study*”, **Journal of Occupational Health Psychology**, S.13(2), ss.139–149.
- MATTA, Fadel K., SCOTT, Brent A., COLQUITT, Jason A. ve KOZLOWSKI, Steve W. J. (2015), “*Does Seeing “Eye to Eye” Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior?*”, **Academy of Management Journal**, S.58(6), ss.1686–1715.
- MEADOW, Alex A., KAPLAN, Herbert B. ve COLEMAN, Peter M. (1992), “*Family Structure and Adolescent Well-Being: The Mediating Effect of Perceived Parental Support*”, **Journal of Marriage and Family**, S.54(3), ss.775–785.
- MEYERS, Michael C., VAN WOERKOM, Marianne ve BAKKER, Arnold B. (2019), “*The Added Value of the Positive: A Literature Review of Positive Psychology Interventions in Organizations*”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, S.28(1), ss.1–17.
- MICHEL, Jesse S., CLARK, Malissa A. ve BALTES, Boris B. (2020), “*Strategies for Managing the Work–Family Interface: A Review and Agenda for Future Research*”, **International Journal of Management Reviews**, S.22(2), ss.135–169.
- MICHEL, Jesse S., CLARK, Malissa A. ve BALTES, Boris B. (2021), “*A Meta-Analytic Examination of Work–Family Conflict and its Correlates*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.128, ss.(103591).
- MICHEL, Jesse S., KOTRBA, Lindsay M., MITCHELSON, Jacqueline K., CLARK, Malissa A. ve BALTES, Boris B. (2011), “*Antecedents of Work–Family Conflict: A Meta-Analytic Review*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.32(5), ss.689–725.
- MUSENZE, Isaac A. ve MAYENDE, Godfrey (2023), “*Leader–Member Exchange and Job Performance: The Mediating Role of Organizational Support in Ugandan Public Universities*”, **International Journal of Organizational Leadership**, S.12(1), ss.45–60.
- MYERS, David G. (1992), **The Pursuit of Happiness: Who is Happy-and Why**, William Morrow & Co Publisher, New York.
- NETEMEYER, Richard G., BOLES, James S. ve MCMURRIAN, Robert (1996), “*Development and Validation of Work–Family Conflict and Family–Work Conflict Scales*”, **Journal of Applied Psychology**, S.81(4), ss.400–410.
- NEWMAN, Alexander, NIELSEN, Ingrid, SMYTH, Russell ve HOOKE, Andrew (2015), “*Examining the Relationship Between Workplace Support and Life Satisfaction: The Mediating Role of Job Satisfaction*”, **Social Indicators Research**, S.120(3), ss.769–781.
- NISHII, Lisa H. ve MAYER, David M. (2009), “*Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups?*”, **The Leadership Quarterly**, S.20(3), ss.343–355.
- NOHE, Cornelia, MEIER, Laura L., SONNTAG, Karl ve MICHEL, Jesse S. (2015), “*The Chicken or The Egg? A Meta-Analysis of Panel Studies of the Relationship Between Work–Family Conflict and Strain*”, **Journal of Applied Psychology**, S.100(2), ss.522–536.
- ORGAN, Dennis W. (1988), **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington.
- PAN, Jiun-An, CHIU, Chih-Wen ve WU, Jinyuan (2021), “*How Job Demands and Job Resources Influence Work–Family Conflict: The Mediating Role of Emotional Exhaustion*”, **Journal of Managerial Psychology**, S.36(3), ss.220–233.

- PAVOT, William ve DIENER, Ed (2008), “*The Satisfaction with Life Scale and the Emerging Construct of Life Satisfaction*”, **The Journal of Positive Psychology**, S.3(2), ss.137–152.
- RAMPICHINI, Carlo ve D'ANDREA, Lucio (1998), “*A Nonparametric Approach to the Study of Job Satisfaction*”, **Sociological Methods & Research**, S.27(1), ss.55–79.
- RHOADES, Linda ve EISENBERGER, Robert (2002), “*Perceived Organizational Support: A Review of the Literature*”, **Journal of Applied Psychology**, S.87(4), ss.698–714.
- ROFCANIN, Yasin, LAS HERAS, Mireia, BAL, P. Matthijs ve MOLINA NAVARRO, María Del Mar (2018), “*How Does Leader Support for Work–Life Balance Influence Employee Performance?*”, **The International Journal of Human Resource Management**, S.29(12), ss.2105–2130.
- RUPERT, Patricia A., STEINER, Amanda R., POLLACK, Stacey, KELLY, Martha ve WILLIAMS, Theresa (2012), “*Work–Family Conflict and Burnout Among Practicing Psychologists*”, **Professional Psychology: Research and Practice**, S.43(4), ss.341–348.
- SALVATORE, Sylvie, MUNOZ SASTRE, Maria Teresa (2001), “*Appraisal of Job Characteristics and Job Satisfaction*”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, S.10(1), ss.69–85.
- SARIS, Willem E. ve FERLIGOJ, Anuška (1995), **Comparing Measurement Instruments**, FDV Publishing, Ljubljana.
- SCANDURA, Terri A. ve SCHRIESHEIM, Chester A. (1994), “*Leader–Member Exchange and Supervisory Career Mentoring as Complementary Constructs In Leadership Research*”, **Academy of Management Journal**, S.37(6), ss.1588–1602.
- SCHRIESHEIM, Chester A., CASTRO, Sandra L. ve COGLISER, Claudia C. (1999), “*Leader–Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices*”, **The Leadership Quarterly**, S.10(1), ss.63–113.
- SCHWARZ, Norbert ve CLORE, Gerald L. (1983), “*Mood, Misattribution, and Judgments of Well-Being: Informative and Directive Functions of Affective States*”, **Journal of Personality and Social Psychology**, S.45(3), ss.513–523.
- SCHWARZ, Norbert ve STRACK, Fritz (1999), “*Reports of Subjective Well-Being: Judgmental Processes and Their Methodological Implications*”, **Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology** (Ed. Daniel Kahneman, Edward Diener, Norbert Schwarz), Russell Sage Foundation Publisher, New York, ss.61–84.
- SCHYNS, Birgit (2000), “*Effects of LMX on Subordinate Performance: Test of a Theory-Based Model*”, **Journal of Applied Psychology**, S.85(4), ss.590–593.
- SHAFFER, Marguerite A., HARRISON, David A., GILLEY, Kathleen M. ve LU, Xiaoyun (2001), “*Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work–Family Conflict, Support and Commitment*”, **Journal of Management**, S.27(1), ss.99–121.
- SHORE, Lynn M. ve SHORE, Ted H. (1995), “*Perceived Organizational Support and Organizational Justice*”, **Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace** (Ed. Russell S. Cropanzano, K. Michelle Kacmar), Quorum Publisher, Westport, ss.149–164.
- SIRGY, M. Joseph, EVANS, David W. ve COLE, Donna A. (1995), “*A Life Satisfaction Approach to Consumer Decision Making*”, **Journal of Consumer Affairs**, S.29(2), ss.317–345.
- SKOGSTAD, Anders, EINARSEN, Ståle, TORSHEIM, Torbjørn, AASLAND, Merethe Schanke ve HETLAND, Håkon (2007), “*The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior*”, **Journal of Occupational Health Psychology**, S.12(1), ss.80–92.
- SPARR, Janine L. ve SONNENTAG, Sabine (2008), “*Fairness Perceptions of Supervisor Feedback, LMX, and Employee Well-Being at Work*”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, S.17(2), ss.198–225.
- SPARROWE, Raymond T. ve LIDEN, Robert C. (2005), “*Two Routes to Influence: Integrating LMX and Social Network Perspectives*”, **Administrative Science Quarterly**, S.50(4), ss.505–535.
- STRACK, Fritz, MARTIN, Leonard L. ve SCHWARZ, Norbert (1988), “*Priming and Communication: Social Determinants of Information Use in Judgments of Life Satisfaction*”, **European Journal of Social Psychology**, S.18(5), ss.429–442.

- TAVLAN SOYDAN, Nurdanur, AKSEL, İbrahim ve DOLMA, Serkan (2021), “*Algılanan Kurumsal Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Öz-Yeterlilik ve Kariyer Tatmini İlişkisi*”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.53, ss.229-250.
- THOMAS, Karen M. ve LANKAU, Mary J. (2009), “*Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout*”, **Human Resource Management**, S.48(3), ss.417-432.
- TU, Yu ve LU, Xiaoyun (2016), “*Work-Family Conflict and Job Satisfaction: The Moderating Effects of Gender and Tenure*”, **The Journal of Psychology**, S.150(3), ss.261-277.
- TUMMERS, Lars ve BRONKHORST, Babette (2014), “*The Impact of Leader-Member Exchange (LMX) on Work Outcomes: The Mediating Role of Job Satisfaction*”, **Public Administration**, S.92(4), ss.900-918.
- UHL-BIEN, Mary (2006), “*Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing*”, **The Leadership Quarterly**, S.17(6), ss.654-676.
- VEENHOVEN, Ruut (1996), “*Developments in Satisfaction-Research*”, **Social Indicators Research**, S.37(1), ss.1-46.
- VOYDANOFF, Patricia (2005), “*Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach*”, **Journal of Marriage and Family**, S.67(4), ss.822-836.
- WANG, Mo, ZAPATA, Cindy P., LI, Ning, SUN, Jun ve COOPER, Cathy D. (2014), “*The Roles of Feedback-Seeking Behavior and Feedback Orientation in Moderating the Relationship between LMX and Job Performance*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.35(1), ss.112-129.
- WANG, Hongmei, LIU, Yang, QIAN, Jun ve LI, Yinuo (2021), “*How Perceived Organizational Support Motivates Innovative Behavior: The Mediating Role of Work Engagement and Moderating Role of Coworker Support*”, **Personnel Review**, S.50(2), ss.478-495.
- WAYNE, Sandy J., SHORE, Lynn M. ve CASCIO, Wayne F. (1994), “*Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*”, **Academy of Management Journal**, S.37(3), ss.422-456.
- WAYNE, Sandy J., SHORE, Lynn M. ve LIDEN, Robert C. (1997), “*Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective*”, **Academy of Management Journal**, S.40(1), ss.82-111.
- WEARING, Alexander J. (1992), **The Psychology of Subjective Well-Being**, Australian Psychological Society Publisher, Melbourne.
- WOJTKOWSKA, Natalia, ANDERSZ, Dorota ve CZARNOTA-BOJARSKA, Jolanta (2016), “*LMX and Work Engagement: The Moderating Role of Employee Optimism*”, **Polish Psychological Bulletin**, S.47(4), ss.507-513.
- ZHANG, Rui, XU, Shumin ve ZHENG, Bin (2022), “*Family Supportive Supervisor Behavior and Employee Outcomes: A Meta-Analysis*”, **Journal of Vocational Behavior**, S.S.134, ss.(103704).
- ZHENG, Changlin, WU, Chia-Huei, CHEN, Chia-Huei ve LIN, Chien-Heng (2020), “*Leader-Member Exchange and Job Performance: A Meta-Analytic Review of Moderating Factors*”, **Journal of Organizational Behavior**, S.41(3), ss.313-332.