

# LİDER DESTEĞİ VE İŞ ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: İŞ TATMİNİ VE YAŞAM TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

Emine KALE<sup>1</sup>

## ÖZ

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde personelin lider desteği ve iş arkadaşları desteğine ilişkin algılarının, iş performanslarına yönelik etkisinde iş ve yaşam tatminlerinin aracı rolü incelenmiştir. Veriler, Kapadokya Bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, lider desteğinin iş tatminini ve yaşam tatminini pozitif yönde etkilediği, iş arkadaşları desteğinin ise sadece yaşam tatminini etkilediği ortaya çıkmıştır. Lider desteği ile iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerinde direkt bir etkisi bulunmadığı ancak lider desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini aracılığıyla, iş arkadaşları desteğinin ise yaşam tatmini aracılığıyla iş performansını etkilediği görülmüştür. Ayrıca iş tatmininin yaşam tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider Desteği, İş Arkadaşları Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini, İş Performansı

**JEL Sınıflandırması:** M12, D23

## THE INFLUENCES OF SUPERVISOR AND PEER SUPPORT ON JOB PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLES OF JOB SATISFACTION AND LIFE SATSFACTION

The study examines the perceptions of personnel in hospitality companies about supervisor and peer support on job performance via the mediating roles of job and life satisfaction. Data are gathered from the four and five-star hotel serving in Cappadocia region. The analyses show that supervisor support positively affects job and life satisfaction and peer support affects only life satisfaction. Although supervisor and peer support have no direct influences on job performance, supervisor support affects it via job and life satisfaction and peer support affects it only via life satisfaction. In addition, it is found out in the study that job satisfaction has significant effects on life satisfaction.

**Keywords:** Supervisor Support, Peer Support, Job Satisfaction, Life Satisfaction, Job Performance.

**JEL Classification:** M12, D23

---

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr., Nevşehir Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, ekale@nevsehir.edu.tr.

## 1. Giriş

Rekabetin hızla arttığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Emek yoğun üretim tarzına sahip konaklama işletmelerinde en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi işgörenlerdir ve işgörenlerin performansı ve verimi, işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise örgüt içi ve dışı pekçok değişken tarafından etkilenmektedir.

Son yıllarda, örgütsel destek teorisi kapsamında araştırmacılar, lider desteği ile iş arkadaşları desteğinin işgörenlerin tutum ve davranışlarına yönelik katkılarını incelemişlerdir. Hem lider, hem de iş arkadaşları desteğini kapsayan destekleyici bir örgüt ortamı, işgörenlerin işe yönelik olumlu tutumlarını geliştirerek, onların iş tatminlerini ve işe yönelik verimliliklerini arttırmaktadır (Babin ve Boles, 1996: 58). İşgörenlerin işe yönelik olumlu algılamaları yaşamlarını da olumlu etkilemektedir. Çünkü iş yaşamları, bireylerin yaşamlarının çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Yiğit ve Dilmaç, 2011:4). Bu nedenle çalışanların yaşamlarının bu çok önemli parçasına ilişkin algılarının, çalıştıkları örgütlerin yanı sıra kendileri için de sonuçlarının olması beklenmektedir. Lider desteği ve iş arkadaşları desteği ile iş tatmininin, iş performansına yönelik etkisi kadar, yaşam tatminine yönelik etkilerinin de anlaşılması çok önemlidir.

İşgören performansını etkileyen diğer iki değişken, iş tatmini ve yaşam tatminidir. İş tatmini ve günlük yaşamdaki tatmin düzeyinin, gerek işletmeler ve gerekse çalışanlar için önemi çok büyüktür. İşletmelerin önceden belirlenen hedeflere ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması ve çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009:76). İş tatmininin yaşam tatmini ile ilişkisi oldukça belirgindir ve yapılan araştırmalar tarafından desteklenmiştir (Dikmen 1995; Iverson ve Maguire, 1999; Ünal vd. 2001; Keser 2005; Aşan ve Erenler 2008; Özdevecioğlu ve Doruk 2009; Yiğit vd. 2011).. Literatürdeki önceki çalışmalar ışığında bireylerin iş tatmin düzeylerinin, yaşam tatminlerinin yanı sıra iş performanslarını da etkilediği belirtilebilir (Lopez 1982; Petty vd.1984; Judge vd. 2001; Ceylan ve Ulutürk 2006; Gürbüz ve Yüksel 2008).

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların lider desteği ve iş arkadaşları desteğine yönelik algılarının, onların iş performanslarına yönelik etkisini belirlemek ve bu etkide iş tatmini ile yaşam tatmininin rolünü açıklamaktır.

## 2. Literatüre Bakış

Bu çalışmanın değişkenleri olan lider desteği, iş arkadaşları desteği, iş tatmini, yaşam tatmini ve iş performansına yönelik literatür incelemesi ve geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.

### 2.1. Lider Desteği

İş görenler açısından, çalıştıkları işletmede kendilerine verilen değer düzeyi ve destekleyici bir örgüt kültürü önem arz etmektedir. İşgörenler, liderlerin kendilerinin refah ve sağlığıyla ne ölçüde ilgilendikleri ve işletmeye yönelik yaptıkları katkılara ne ölçüde değer verdiklerine yönelik algılar geliştirmektedirler. Liderler, işgörenleri değerlendirme ve yönlendirmeden, aynı zamanda onlara işleriyle ilgili gereken desteği vermekten sorumludurlar (Eisenberger vd., 2002:565). Bu açıklamalar ışığında lider desteği; liderlerin çalışanları ve işletmeye katkılarını değerlendirmelerini ve onların esenliklerine yönelik ilgilerini kapsamaktadır (Eisenberger vd. 2002: 567). Benzer bir tanıma göre lider desteği; işgörenlerin cesaretlendirilmesi, onlarla ilgilenilmesi ve onlara destek verilmesiyle ilgilidir (Babin ve Boles, 1996: 60). Lider desteğinin işgören tutum ve davranışlarına önemli katkısı vardır ve aynı zamanda işgörenlerin örgüte yönelik algılarının gelişmesini sağlamaktadır (DeConinck ve Johnson, 2009: 336).

Lider desteğinin, bireylerin tatmin ve performanslarına olumlu etkileri bulunmaktadır. DeConinck ve Johnson, satış personeli üzerinde yaptıkları çalışmada, satış müdüründen gelen desteğin personelin performansını etkilediğini tespit etmişlerdir (DeConinck ve Johnson, 2009:340). Lider desteğinin iş tatminini (Curri van, 1999: 514; Griffin vd.2001,544; Gleason-Wynn ve Mindel, 1999:73; Seo vd.2004:437 ) ve iş performansını Pazy ve Ganzach,2009:1007; Shanock ve Eisenberger, 2006:689) arttırdığı diğer çalışmalarda da tespit edilmiştir. Bu çalışmalar ışığında şu hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Algılanan lider desteğinin, iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Algılanan lider desteğinin, yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Algılanan lider desteğinin, iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

### 2.2. İş Arkadaşları Desteği

İş arkadaşları desteği, sosyal destek teorisinden gelmektedir (Mossholder vd., 2005:609). Sosyal destek, işyerinde başkalarına yardım etme ve yardımcı olma niyeti olan davranışlar sergileme ile ilgilidir (Harris vd., 2007:150). Bu bağlamda iş arkadaşları desteği, aynı örgüt düzeyindeki diğer bireylerle etkileşimi içerir (Mossholder vd., 2005: 609) ve yardım etme davranış ve niyetlerini kapsar (Harris vd., 2007: 150). Bireylerin iş arkadaşlarından destek gördüklerine yönelik algıları, iş ile ilgili davranışlarına yansımaktadır. Özellikle iş arkadaşları desteği, bireylerin geri çekilme ve işyerinden ayrılma davranışlarını azaltmaktadır (Mossholder vd., 2005:609). Bunun yanında, literatürde iş arkadaşları desteğinin iş tatminini arttırdığına yönelik araştırma sonuçları görülmektedir (Mossholder vd.,2005:613; Curri van,

1999: 514; Gleason-Wynn ve Mindel, 1999:73). Ancak, Harris vd. (2007:153) sosyal desteğin iş tatminine etkisi ile ilgili çalışmalarında, kariyer kılavuzluğu, koçluk ve iş desteği iş tatminini etkilerken, meslektaşların desteği iş tatminini etkilemediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalar ışığında şu hipotezler geliştirilmiştir:

H4: Algılanan iş arkadaşları desteğinin, iş tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Algılanan iş arkadaşları desteğinin, yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Algılanan iş arkadaşları desteğinin, iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

### 2.3. İş Tatmini

İş tatmini, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilir (Baş ve Ardıç, 2002: 73). Başka bir tanıma göre iş tatmini, bir bireyin işinin özelliklerinin, kendisi için önemli olan nitelikleri taşıması ve doldurması halinde ortaya çıkan bir doyumdur (Fisher, 2001:143). Bireylerin işe karşı olumlu tutumları iş tatminini oluştururken, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan, 1999: 231). İş tatminsizliği, bir işin her ne sebeple olursa olsun bireyin işle ilgili bu beklentilerini tam olarak karşılayamaması sonucu görülmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006:50). İşinden tatmin olan bir bireyin performansının iyi olacağı muhtemeldir. Gerek akademisyenler gerekse yöneticiler, iş tatmini ve iş performansı arasında açık bir bağlantı kurmuşlardır (Hochwarter vd., 1999:299). İşgören tutumlarının, iş performansına etkisi 1930 Hawthorne çalışmalarından bu yana araştırılmış ve “mutlu işgören, verimli işgören” anlayışı ortaya konulmuştur. Daha sonra ortaya konulan bazı çalışmalara göre ise, üst yöneticiler ve insan kaynakları yöneticileri açısından iş tatmini ve performans ilişkisi önemli görülmemiş ve bu ilişki “yönetim modası” ya da “göz boyayıcı” olarak nitelendirilmiştir (Saari ve Judge, 2004: 398).

Hochwarter vd. (1999), araştırmalarında iş tatmininin olumlu duygulanım ve değer kazanımı aracılığıyla iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmişlerdir. Judge vd. (2001) ise, 312 örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. İş tatmininin iş performansına olumlu etkisi, diğer çalışmalarda da tespit edilmiştir (Lopez, 1982; Petty vd., 1984; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Gürbüz ve Yüksel, 2008). Babin ve Boles (1996) ise, perakendecilik sektöründe yaptıkları çalışmalarında iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar ışığında şu hipotez geliştirilmiştir:

H7: İş tatmininin, bireysel iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

#### 2.4. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, bireyin hayata karşı tutumudur (Özdevecioğlu, 2004: 213). Bir başka deyişle yaşam tatmini, genel olarak kişinin yaşamından duyduğu memnuniyet derecesini ifade etmektedir (Keser, 2005: 55; Iverson ve Maguire, 1999:6). Yaşam tatmini, bireyler için önemli görülen genel yaşam yapıtaşları (örneğin, iş, aile, boş zaman, sağlık vb.) ile bireyin kendi yaşamı için önemsendiği özel unsurlar (örn; seyahat etme) ile ilgili duyduğu memnuniyetin bütünüdür (Rode, 2004:1208). Yaşam tatmini, pek çok unsura bağlı olabileceği gibi, bireylerin işle ilgili tutumlarını ve işlerinde yaşadıkları yaşam tatminini etkilemektedir.

İş tatmini-yaşam tatmini ilişkisini açıklayan pek çok araştırma göze çarpmaktadır. Özdevecioğlu ve Doruk (2009: 88) Kayseri’de yaptıkları çalışmada iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki bulmuşlardır. Kamu çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da iş tatmini ile yaşam tatmini arasında ılımlı bir ilişki bulunmuştur (Dikmen,1995: 133). Keser (2005), otomotiv sektöründe yaptığı araştırmasında iş tatmini ile yaşam tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki bulmuştur (Keser, 2005: 52). Polisler üzerinde yapılan çalışmada da polislerin iş tatminleri arttıkça yaşam tatminlerinin de arttığı ortaya çıkmıştır (Yiğit vd., 2011:15). Hekimler (Ünal vd., 2001:117) ve akademisyenler (Aşan ve Erenler, 2008:213) üzerine yapılan çalışmalarda da iş tatmini ile yaşam tatmini ilişkisi tespit edilmiştir. Iverson ve Maguire (1999), iş tatmini ve yaşam tatmini arasında karşılıklı etki bulmuşlardır. Sonuçlara göre, iş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden fazladır (Iverson ve Maguire, 1999:17). Rode’un iş tatmini ve işdışı tatminin yaşam tatmini üzerindeki etkisine yönelik çalışmasına göre, iş dışı tatmin, yaşam tatminini etkilerken; iş tatmini, yaşam tatminini etkilememektedir. (Rode, 2004:1224).

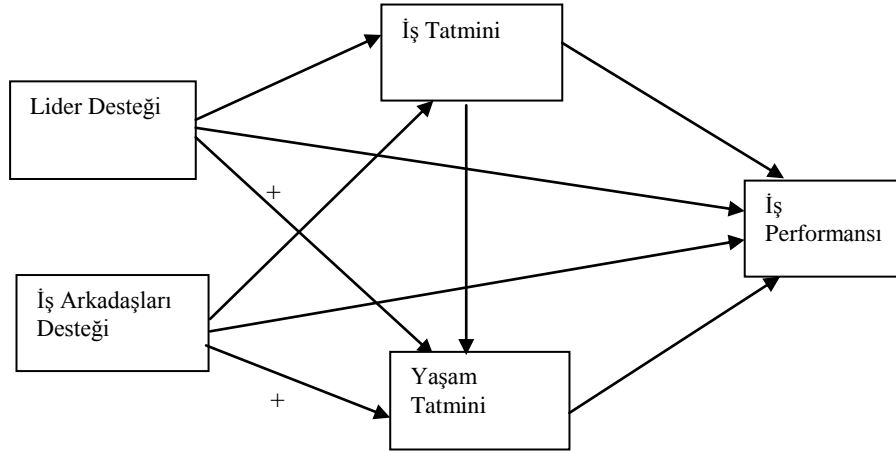
Yaşam tatmini, aynı zamanda bireylerin iş performanslarıyla da ilişkilidir. Jones (2006: 32) araştırmasında yaşam tatmini ile işgörenlerin rol performansları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve genel iş performansı arasında önemli bir ilişki bulmuştur. Yaşam tatmininin artması bireylerin iş yaşantılarını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu çalışmalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H8: İş tatmininin, yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H9: Yaşam tatmininin, iş performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Değişkenler arasındaki etkilerin ortaya konulması için geliştirilen model ve aracı değişkenlerin etkisine yönelik diğer hipotezler ise şu şekilde belirtilebilir:

Şekil 1: Araştırma Modeli



H10: İş tatmini, lider desteğinin iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.

H11: İş tatmini, iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.

H12: Yaşam tatmini, lider desteğinin iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.

H13: Yaşam tatmini, iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerindeki etkisine aracılık eder.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin algıladıkları lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin onların iş performansına etkilerini ve bu etkide iş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolünü incelemektir. Bunun belirlenmesi, bu değişkenler arası ilişkilerin anlaşılmasına ve işgörenler ve yöneticiler açısından motivasyon ve performansa yönelik kararların alınmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca iş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü ile iş tatmininin yaşam tatminine yönelik etkisinin olup olmadığının belirlenmesi, araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından, çalışanların iş ve yaşam ilişkilerinin anlaşılmasında önemli sonuçlar sağlayacaktır. Bu ilişkilerin saptanmasıyla, işgörenlerin daha mutlu ve verimli çalışması ayrıca işgören devir hızının en yüksek olduğu sektörlerden biri olan konaklama sektöründeki işgören devir hızının düşürülmesine de katkı sağlanabilecektir.

### 3.2. Evren ve Örneklem, Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini, Kapadokya'da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki işgörenler oluşturmaktadır. Kapadokya'da bulunan 16 otel işletmesinden araştırma yapılmasını kabul eden 11 otel personeli araştırma kapsamına alınmıştır. Otellerden alınan bilgilere göre, toplam çalışan personel sayısı 260 olarak tespit edilmiştir. Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, personele uygulamak üzere otel yöneticileri veya insan kaynakları bölümü yöneticilerine araştırmacı tarafından bırakılıp, yeniden toplanmıştır. Katılımcıların, anketi cevaplarken daha objektif olmalarını sağlamak ve daha geçerli sonuçlar elde etmek için, her bir form zarf içinde teslim edilmiş, doldurulduktan sonra ağzı kapalı teslim etmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda 176 anket toplanmış olup, anket geri dönüş oranı %67 olarak tespit edilmiştir. Bu oran kabul edilebilir düzeydedir (Büyüköztürk,2005:147).

### 3.3. Ölçekler

Araştırma formunda, bireylerin algılanan lider desteği ve iş arkadaş desteği, yaşam tatmini, iş tatmini ve iş performansını ölçmek amacıyla beş farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca bireylerin demografik verilerini ölçen sorular sorulmuştur. Kullanılan ölçeklerin İngilizce'den Türkçe'ye uyarlaması; hedef dile (İngilizce-Türkçe) çeviri, hedef dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile tekrar çeviri (Türkçe-İngilizce), kaynak dile yapılan çevirinin değerlendirilmesi aşamalarından geçilerek yapılmıştır. Çeviriler, konunun uzmanı akademisyenler tarafından değerlendirilmiş ve üzerinde uzlaşmış ölçekler oluşturulmuştur. Son aşamada, otel çalışanlarıyla yüzyüze yapılan görüşme sonucunda ifadelerin anlaşıldığı tespit edilmiş ve 40 kişiye öntest uygulanmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler şu şekildedir:

**Lider Desteği:** Lider desteği ölçeği, Babin ve Boles (1996)'un çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan beş ifadeden oluşmaktadır (Örneğin; 1. Şeflerimiz, işe katkı sağlayan fikirlerimize destek verirler, 2. Şeflerimiz, küçük şeylerden dolayı bizleri eleştirirler). Beş noktalı likert ölçeği kullanılmıştır (1: hiçbir zaman, 5: her zaman). Lider desteği ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha=0,79 olarak tespit edilmiştir.

**İş Arkadaşları Desteği:** İş arkadaşları desteği ölçeği, Haynes vd.nin (1999) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan dört ifadeden oluşmaktadır (Örneğin; 1. İş arkadaşlarım başarılı olmam için bana destek verirler, 2. İş arkadaşlarım zor bir işle karşılaştığımda bana yardım eder). Beş noktalı likert ölçeği kullanılmıştır (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) Ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0.87 olarak bulunmuştur.

**İş Tatmini:** İş tatmini ölçeği, Babin ve Boles (1996)'un çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Dokuz maddelik ölçek, benzer ifadeler birleştirilerek altı maddeye düşürülmüştür. İfadelerden birkaçı; 1. İşimden hoşlanmıyorum, 2. Genellikle işimi coşkuyla yaparım, 3. Genellikle işimi yaparken sıkılıyorum şeklinde-

dir. Beş noktalı likert ölçeği kullanılmıştır (1: kesinlikle katılmıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0.80 olarak tespit edilmiştir.

**Yaşam Tatmini:** Yaşam tatminini ölçmek için, Diener vd.(1985) tarafından geliştirilen beş ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır (örneğin; 1.Yaşam koşullarım mükemmeldir, 2. Yaşamımda mümkünse hiçbir şeyi değiştirmek istemem). Beş noktalı likert ölçeği kullanılmıştır (1: kesinlikle katılmıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum). Yaşam tatmini ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,88 olarak bulunmuştur.

**İş Performansı:** Çalışanların algıladıkları iş performanslarının ölçümünde, Sigler ve Pearson (2000)'ın çalışmasından alınan ve dört ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır (örneğin; 1. Bir problemle karşılaştığımda, en hızlı şekilde çözüm üretirim, 2. Çoğunlukla iş hedeflerime ulaşıyorum). Beş noktalı likert ölçeği kullanılmıştır (1: kesinlikle katılmıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum). İş Performansı ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,91 olarak bulunmuştur. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,70'in üzerinde olduğundan güvenilir kabul edilmektedir (Nunnally, 1978:245).

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde, ölçeklerin tek faktörlü olmasını doğrulamak amacıyla AMOS istatistik programında doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler arası ilişkilerin ortaya konulması amacıyla, korelasyon analizi yapılmış, bağımsız değişkenlerin iş performansına yönelik etkisinde, iş ve yaşam tatmininin aracı rolünü belirlemek amacıyla kurulan araştırma modeli, yol analizi ile test edilmiştir.

### 4. Bulgular

Tablo 1'de, araştırmaya katılan bireylere ait tanıtıcı bilgiler yer almaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin önemli bir bölümünün ( %36,4) genç çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Erkek katılımcılar, bayan katılımcıların yaklaşık iki katıdır. Katılımcıların yarısından fazlası (%56) evliyken, yarıya yakını (%45) lise mezundur. Çalışanların önemli bir bölümü (%38,1) bir yıldan daha kısa süreden beri bu- lundukları işletmede çalışmaktadırlar. Katılımcıların %26'sı kat bölümünde çalış- maktadırlar, bunu %21 ile servis departmanı izlemektedir.



**Tablo 1: Araştırmaya Katılan Bireyleri Tanıtıcı Bilgiler (N=176)**

Değişkenler	F	(%)	Değişkenler	F	(%)
<b>Yaş</b>			<b>İşletmedeki Çalışma Yılı</b>		
25 yaş ve altı	64	36,4	1 yıldan az	67	38,1
26-35 yaş arası	51	29,0	1-5 yıl arası	55	31,3
36-45 yaş arası	34	19,3	6-10 yıl arası	34	19,3
46 yaş ve üzeri	27	15,3	10 yıldan fazla	20	11,4
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	63	35,8	Bekar	77	43,8
Erkek	113	64,2	Evli	99	56,2
<b>Eğitim</b>			<b>Departman</b>		
İlköğretim	40	22,7	Önbüro	30	17,0
Lise ve dengi okul	79	44,9	Kat	45	25,6
Meslek Yüksekokulu	27	15,3	Servis	37	21,0
Yüksekokul/Fakülte	24	13,6	Mutfak	33	18,8
Master/Doktora	6	3,4	Diğer	31	17,6

#### 4.1. Ölçeklere Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve boyutlarını ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda ölçekler, ayrı ayrı DFA analizine tabii tutulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri Tablo-2'de görülmektedir.

Ölçeklerin az sayıda maddelerden oluşması nedeniyle, sadece tek faktör modelleri sınanmıştır. Ölçeklere ait uyum iyiliği değerlerinin kabul edilir seviyede olduğu tespit edilmektedir. Dolayısıyla, bütün ölçeklerin (lider desteği, iş arkadaşları desteği, iş tatmini, yaşam tatmini, iş performansı) ise tek faktörlü yapıları doğrulanmıştır.

**Tablo 2: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	$\chi^2$	Df	$\chi^2/df$	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Lider desteği	10,544	3	3,51	,91	,91	,93	,92	,08
Arkadaş desteği	,656	2	3,28	,98	,98	,99	,99	,03
İş tatmini	12,882	5	2,57	,96	,92	,97	,97	,06
Yaşam tatmini	10,272	5	2,05	,96	,94	,98	,98	,08
İş performansı	10,232	3	3,41	,96	,95	,97	,97	,08

Not:  $\Delta X^2$  = Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square,  $df$  = Degrees of Freedom, GFI = Goodness of Fit Index, NFI = Normed Fit Index, IFI = Incremental Fit Index, CFI = Comparative Fit Index. RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation.  $p < .001$ .

#### 4.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Tablo 3, araştırmamızın değişkenlerine yönelik ortalama, güvenilirlik değerleri ve korelasyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri incelendiğinde; alfa değerlerinin 0,79-0,91 arasında değiştiği görülmüştür. Bu değerler, en alt sınır kabul edilen 0,60 sınırını aştığından ölçeklerinin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Değişkenlere yönelik korelasyon sonuçlarına bakıldığında, lider desteği ile iş tatmini ve yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, lider desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. İş arkadaşları desteği ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki görülmüş ancak iş arkadaşları desteği ile yaşam tatmini ve iş performansı arasında ilişki tespit edilmemiştir. Beklentilerle uyumlu olarak iş tatmini ile yaşam tatmini ve iş performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde yaşam tatmini- iş performansı arasında da anlamlı ilişki vardır.

**Tablo 3: Değişkenlere Yönelik Ortalama, Standart Sapma, Güvenilirlik Değerleri ve Korelasyon Katsayıları**

	Ort.	SD	1	2	3	4	5
1-Lider Desteği	3,46	1,02	(,79)				
2-İş Arkadaşları Desteği	3,57	1,04	,576**	(,87)			
3- İş Tatmini	3,78	0,94	,198*	,222**	(,80)		
4-Yaşam Tatmini	2,91	0,92	,187*	,044	,219*	(,88)	
5-İş Performansı	3,42	1,04	,141	,133	,197*	,437**	(,91)

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

\* Korelasyon0.05 düzeyinde anlamlı

#### 4.3. Araştırma Modeli Sonuçları

Araştırmamızda önerilen modeli test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak yol analizi yapılmıştır. Yol (path) analizi uygulamasında, araştırma modelindeki beş değişken kullanılmıştır (Lider desteği, iş arkadaşları desteği, iş tatmini, yaşam tatmini, iş performansı) ve çalışma 176 veri ile yürütülmüştür. Önerilen modele ilişkin ilk yol analizi çalışmasında; iş arkadaşları desteği-iş tatmini, lider desteği-iş performansı, iş arkadaşları desteği-iş performansı arasındaki yolların anlamlı olmadığı görülmüştür. Modelin NFI hariç diğer uyum değerlerinin kabul edilir sınırlarda olduğu görülmektedir. Ancak modelde anlamlı olmayan yollar bulunduğundan modelden çıkarılarak model yeniden test edilmiştir.

Anlamlı olmayan yollar incelendiğinde anlamlılık düzeyi en düşük olan lider desteği-iş performansı yolu ilk olarak modelden çıkarılmıştır. Ardından anlamlılık düzeyi düşük olan yollar birer birer analizden çıkarılarak model test edilmiştir. Yapı-

lan düzeltmeler sonucu oluşan final modelinin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'de verilmektedir.

Modelin  $\chi^2$  değeri 256,441 ve sd=159 olarak bulunmuştur. Modelin  $\chi^2$ /sd oranının 1,61 olduğu görülmektedir. Büyük örneklerde  $\chi^2$ /sd oranının 3'ün altında olması iyi uyuma; 5'in altında olması orta düzeyde uyuma karşılık gelmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Sümer, 2000). Bu çerçevede, yapılan analiz için  $\chi^2$ /sd oranının mükemmel uyum değeri ürettiği ifade edilebilir.

GFI'nın 0,90 ve IFI değerinin 0,94 olduğu görülmektedir. GFI ve IFI indeksinin 0,95'in üzerinde olması mükemmel uyuma, 0,90'ın üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir (Hooper, Caughlan ve Mullen, 2008: 54). Bu modelde yapılan analiz için GFI ve IFI değerlerinin iyi bir uyumu işaret ettiği ifade edilebilir.

NFI ve CFI uyum indeksleri incelendiğinde NFI'nın 0,90 ve CFI'nın 0,94 olduğu görülmektedir. NFI ve CFI indekslerinin 0,95'in üzerinde olması mükemmel uyuma, 0,90'ın üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Bu çerçevede, yapılan analiz için NFI ve CFI'nın iyi uyum değerleri ürettiği ifade edilebilir (Hooper, Caughlan and Mullen, 2008: 55).

Path (yol) analizindeki RMSEA incelendiğinde ise 0,07 düzeyinde bir uyum indeksi elde edildiği görülmektedir. RMSEA'nın 0,05'den küçük olması mükemmel ve 0,08'den küçük olması iyi uyuma işaret etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1993: 124). Bu çerçevede, analiz için elde edilen uyum indeksinin iyi uyum değerleri ürettiği ifade edilebilir.

**Tablo 4. Uyum İndeksi Sonuçları**

Kriter	$\chi^2$	sd	$\chi^2$ /sd	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Önerilen Model	259,871	157	1,65	,90	,89	,93	,93	,08
Final Model	256,441	159	1,61	,90	,90	,94	,94	,07

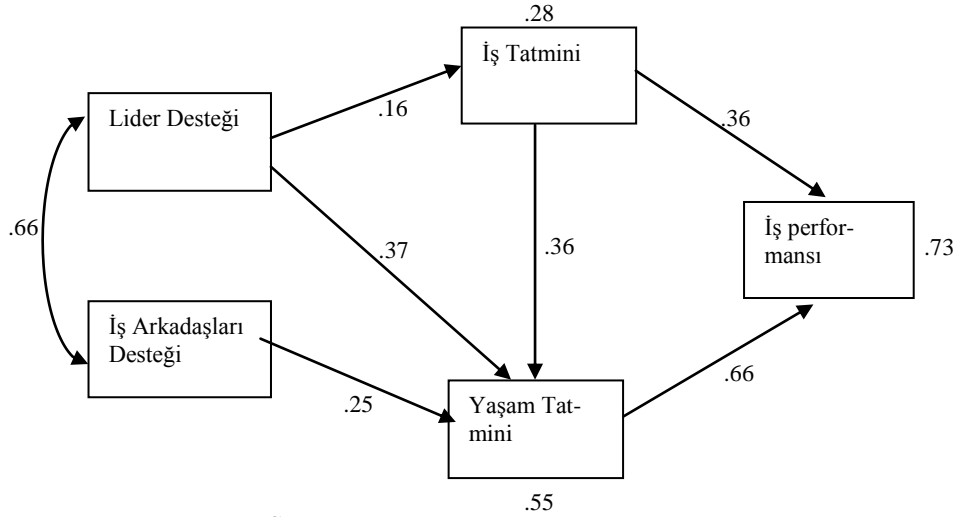
Şekil 2'de kabul edilen model ve yol analizi sonucuna göre standardize edilmiş regresyon ( $\beta$ ) katsayıları verilmektedir. Modelde standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında, lider desteğinin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ( $\beta = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ) görülmektedir. H1 desteklenmiştir. Benzer şekilde lider desteğinin, yaşam tatmini üzerinde de pozitif yönlü anlamlı etkisi görülmüş ( $\beta = 0,37$ ;  $p < 0,05$ ) ve H2 desteklenmiştir. Bu bulgunun aksine, lider desteğinin iş performansına direkt etkisi görülmemiştir. H3 reddedilmiştir. Ancak lider desteğinin, iş performansı üzerinde iş tatmini ve yaşam tatmini aracılığıyla etkisi bulunmaktadır. H10 ve H12 desteklenmiştir.

İş arkadaşları desteğinin iş tatmini üzerine etkisi bulunmazken, yaşam tatmini etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre H4 reddedilirken, H5 kabul edil-

miştir. İş arkadaşları desteğinin, iş performansı üzerine direkt etkisi tespit edilememiştir. H6 reddedilmiştir. Ancak iş arkadaşları desteğinin, yaşam tatmini aracılığıyla iş performansını olumlu etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla bu etkiye yönelik oluşturulan H13 desteklenmiştir. İş arkadaşları desteğinin, iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü tespit edilmediğinden H11 reddedilmiştir.

İş tatmininin, iş performansı ve yaşam tatmini üzerine olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak yaşam tatmininin, iş performansını etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla H7, H8 ve H9 kabul edilmiştir.

Şekil 2: Kabul Edilen Model



## 5. Tartışma ve Sonuç

İşletmelerde, işgörenlerin iş performansını etkileyen örgüt ve örgüt dışı pek çok faktörün olduğu bilinmektedir. İş performansının etkileyen değişkenler ve bu değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi, işgören performansının artırılması çalışmalarında yöneticilere ışık tutacaktır. Bu çalışma, işgörenlerin lider desteği ve iş arkadaşları desteği algılarının, iş performanslarına yönelik etkisinde iş tatmini ve yaşam tatminlerinin aracı rolünü belirlemeye yöneliktir. Çalışma, Kapadokya Bölgesinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları elde edilen verilerle yürütülmüş ve araştırma hipotezleri test edilerek değişkenler arası ilişkilere yönelik önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, lider desteğinin, çalışanların hem iş tatmini, hem de yaşam tatminlerini arttırdığını göstermektedir. Lider desteğinin, iş tatmini pozitif yönde etkilemesi daha önceki pek çok çalışmayla (Currivan, 1999; Gleason-Wynn ve Mindel, 1999; Griffin vd. 2001; Seo vd., 2004) paralel ve beklenen bir bulgudur. Lider desteği- yaşam tatmini ilişkisini inceleyen çalışmalara, lite-

ratürde çok fazla rastlanmasa da iş yaşantısının yaşam tatmini üzerindeki rolü dikkate alındığında, lider desteğinin bireylerin yaşam tatminlerine olan olumlu katkısı yadsınmaz. Ancak bu çalışmadan farklı olarak Iverson ve Maguire (1999) çalışmalarında lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş tatminine direkt etkisini tespit etmemişlerdir.

İşgörenlerin iş arkadaşlarından aldıkları desteğin, beklenenin aksine iş tatminini etkilemediği ortaya çıkmıştır. Literatürdeki bazı çalışmalarda, bu sonuçlardan farklı olarak iş arkadaşları desteğinin iş tatminini arttırdığına yönelik bulgular bulunmaktadır (Currivan, 1999; Gleason-Wynn ve Mindel, 1999; Mossholder vd., 2005). Ancak bazı çalışmalarda da (Iverson ve Maguire, 1999; Seo vd., 2004; Harris vd., 2007) bu çalışmadaki sonuçlarla paralel olarak iş arkadaşları desteğinin, iş tatminini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

İş arkadaşları desteği, iş tatminini etkilemezken yaşam tatminini arttırmaktadır. Bu bulgu beklenen bir bulgudur ancak, Iverson ve Maguire'nin (1999) çalışmalarındaki bulgudan farklıdır. Onlar çalışmalarında, iş arkadaşları desteğinin yaşam tatmini üzerinde direkt etkisini tespit edememişlerdir.

Yaşam tatminini etkileyen önemli bir unsur iş tatminidir. Literatürde, iş tatmini-yaşam tatmini ilişkisini ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır (Dikmen, 1995; Iverson ve Maguire, 1999; Ünal vd., 2001; Keser, 2005; Aşan ve Erenler, 2008; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009; Yiğit vd., 2011). Yaşam tatmini üzerinde lider desteği, iş arkadaşları desteği ve iş tatminin etkisinin tespit edilmesi, iş ortamının, bireylerin yaşamına etkisinin anlaşılması için önemli bir bulgudur.

Bu çalışmada, lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansına direkt etkisi tespit edilmezken, lider desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini aracılığıyla iş performansını etkilediği, iş arkadaşları desteğinin de sadece yaşam tatmini aracılığıyla iş performansını etkilediği tespit edilmiştir. Buna ilaveten, iş tatmini ve yaşam tatmininin iş performansına etkisi olduğu görülmüştür. Literatürde, bu bulgulardan farklı ve benzer sonuçlar bulunmaktadır. DeConinck ve Johnson (2009), satış personeli üzerinde yaptıkları çalışmalarında, satış müdüründen gelen desteğin personelin performansını etkilediğini tespit etmişlerdir. AbuAIRub (2004) çalışmasında ise, iş arkadaşları desteğinin iş performansını arttırdığını ortaya çıkmıştır. Law vd. (2007)'nin çalışmalarında ise, yaşam tatmini ile performans arasında ilişki bulunmamıştır. İş tatmininin iş performansına etkisi ise pek çok çalışma ile tespit edilmiştir (Lopez, 1982; Petty vd., 1984; Babin ve Boles, 1996; Hochwarter vd., 1999; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Gürbüz ve Yüksel, 2008).

Bu araştırma sonuçları ile lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin, iş performansına etkisinde iş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolünün yöneticilerce anlaşılmasını sağlayacağı ve kendi işletmelerinde personelin verimliliği ile ilgili yaşanan sıkıntuların çözümünde yöneticilere yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Özellikle, iş görenlerin iş yaşantılarının, yaşam tatminindeki etkisi ve yaşam tatmininin de iş performansına olan etkisi dikkate alındığında, işgörenlerin iş yaşantılarının, genel

yaşamlarının ayrılmaz parçası olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle yöneticilere, işgörenler arasındaki ilişkileri, onların yaşam tatminlerini pozitif yönde etkileyecek şekilde geliştirici bir iş ortamı yaratmaları ve bireylerin, yaşam tatminlerini arttırıcı yönde çaba içinde olmaları önerilebilir.

Gelecekteki araştırmalar açısından bu çalışmadaki modelin geliştirilerek, özellikle bireylerin iş ve yaşamla ilgili tatminlerini etkileyen, iş yaşamındaki diğer unsurların da (iş yükü, özerklik, rol belirsizliği, iş güvenliği, kariyer fırsatları vb.) modele dahil edilmesi önerilebilir.

### **Kaynaklar**

AŞAN, Öznur ve Esra ERENLER (2008), “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 203-216.

BABIN, Barry J. ve James S. BOLES (1996), “The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction,” Journal of Retailing, 72 (1), 57-75.

BAŞ, Türker ve Kadir ARDIÇ (2002), “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”, İktisat İşletme ve Finans, 17(198), 72-81.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2005), “Anket Geliştirme”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3 (2), 133-148.

CEYLAN, Adnan ve Yıldırım H. ULUTÜRK (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 7 (1), 48-58.

CURRIVAN, Douglas B. (1999), “The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, Human Resource Management Review, 9(4), 495-524.

DECONINCK James B. ve Julie T. JOHNSON (2009), “The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice On Turnover Among Salespeople”, Journal of Personal Selling & Sales Management, 29 (4), 333-350.

DIENER Ed, EMMONS, Robert A., LARSEN, Randy J. ve Sharon GRIFFIN (1985), “The Satisfaction With Life Scale, Journal of Personality Assessment, 49(1), 71-75.

DİKMEN, Ahmet A. (1995), “İs Doyumu ve Yasam Doyumu İlişkisi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 50 (3-4), 115-140.

EISENBERGER, Robert, STINGLHAMBER, Florence, VANDENBERGHE, Christian, SUCHARSKI Ivan L. ve Linda RHOADES (2002), “Perceived

Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.

ERDOĞAN, İlhan (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fakültesi Yayını.

FISHER, R.T. (2001), “Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance”. *Behavioral Research in Accounting*, 13, 143-170.

GLEASON-WYNN, Patricia ve Charles H. MINDEL (1999), “A Proposed Model for Predicting Job Satisfaction Among Nursing Home Social Workers”, *Journal of Gerontological Social Work*, 32(3), 65-79.

GRIFFIN, Mark A., PATTERSON, Malcolm G. ve Michael A. WEST (2001), “Job Satisfaction and Team Work”, *The Role of Supervisor Support*”, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.

GÜRBÜZ, Sait ve Murad YÜKSEL (2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.

HARRIS, J. Irene, WINSKOWSKI, Ann M. ve Brian E. ENGDahl (2007), “Types of Workplace Social Support in the Prediction of Job Satisfaction”, *The Career Development Quarterly*, 56, 151-156.

HAYNES, Clare E. , WALL, Toby D., BOLDEN, Richard I., STRIDE, Chris ve Jo E. RICK+ (1999), “Measures of Perceived Work Characteristics for Health Services Research: Test of a Measurement Model and Normative Data” *British Journal of Health Psychology*, 4(3), 257-275.

HOCHWARTER, Wayne A., PERREWÉ Pamela L. ve Gerald R. FERRIS (1999), “Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition “, *Journal of Vocational Behavior*, 54, 296-313.

HOOPER, Daire, COUGHLAN, Joseph ve Michael R. MULLEN (2008). *Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit*. *The Electronic Journal of Business Reserach Methods*. 6(1), 53-60.

IVERSON, Roderick D. ve Catherine MAGUIRE (1999), “The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community”, *Working paper (University of Melbourne. Dept. of Management)*, 14, 1-25.

JONES, Michelle D. (2006), “Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction?”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 20-42.

JORESLOG, Karl ve Dag SORBOM, (1993), Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.

JUDGE, Timothy A., THORESEN, Carl J., BONO, Joyce E. ve Gregory K. PATTON (2001), "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", Psychological Bulletin, 127 (3), 376-407.

KESER, Aşkın (2005), "The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa – Turkey", İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 7(2), 52-63.

LOPEZ, Elsa M. (1982), "A Test of The Self Consistency Theory of The Job Performance- Job Satisfaction Relationship", Academy of Management Journal, 25 (2), 335-348.

MEYDAN, Cem H. ve Harun ŞEŞEN (2011), Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.

MOSSHOLDER, Kevin W., SETTOON, Randall P., ve Stephanie C. HENEGAN (2005), "A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal and Behavioral Predictors", Academy of Management Journal, 48 (4), 607-618.

NUNNALLY, Jum. C. (1978), Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2004), "Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri İle Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), 209-233.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Nihal Ç. DORUK (2009), "Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33, 69-99.

PAZY, Asya ve Yoav GANZACH (2009), "Pay Contingency and The Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment", Journal of management, 35(4), 1007-1025.

PETTY, M. M., MCGEE Gail W. ve Jerry W. CAVENDER (1984), "A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", The Academy of Management Review, 9(4), 712-721.

RODE, Joseph C. (2004), "Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model", Human Relations, 57(9), 1205–1230.

SAARI Lise M. ve Timothy A. JUDGE (2004), "Employee Attitudes and Job Satisfaction", Human Resource Management, 43 (4), 395–407.



SEO, Youngjoon, KO, Jongwook ve James L. PRICE (2004), “The Determinants of Job Satisfaction among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea”, *International Journal of Nursing Studies*, 41, 437–446.

SHANOCK, Linda R. ve Robert EISENBERGER (2006), “When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates’ Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689–695.

SIGLER, Tracey V. ve Christine M. PEARSON (2000), “Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.

SÜMER, Nebi (2000), *Yapısal Eşitlik Modelleri*. Türk Psikoloji Yazıları, 3(6), 49-74.

ÜNAL, Süheyla, KARLIDAĞ, Rıfat ve Saim YOLOĞLU (2001), “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi”, *Klinik Psikiyatri*, 4, 113-118.

YİĞİT, Ruhi, DİLMAÇ Bülent ve M. Engin DENİZ (2011), “İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 13 (3), 1-18.

