

YAPISAL EŞİTLİK MODELİ KULLANILARAK İŞ MEMNUNİYETİ, YÖNETİCİ DESTEĞİ VE TÜKENMİŞLİK KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Abdurrahim EMHAN*

Cengiz MENGENCİ**

Hidayet TAŞDÖVEN***

Vener GARAYEV****

ÖZET

Çalışmada, yapısal eşitlik modeli kullanılarak iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca tükenmişliğin, iş memnuniyetine aracı etkisinin (mediating effect) olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 18 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. İlgili anket Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren kamu bankaları, özel bankalar ve katılım bankaları personeline dağıtılmış, bu anketlerden 523'ü kullanılmıştır. Sonuçta yönetici desteğinin iş memnuniyetiyle pozitif doğrusal bir ilişki içinde olduğu tespit edilirken, tükenmişliğin yönetici desteği ve iş memnuniyeti ile negatif doğrusal bir ilişki içinde olduğu bilgisi elde edilmiştir. Ayrıca tükenmişliğin, yönetici desteğinin ve iş memnuniyeti üzerinde aracı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada katılım

* Yrd. Doç. Dr., Dicle Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, aemhan@gmail.com

** Dr. ,Yalova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, cengizmengenci@yahoo.com

*** Dr. ,Bitlis PMYO, Bitlis, htasdoven@gmail.com

**** Yrd. Doç. Dr. ,Gediz Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü,

vener.garayev@gediz.edu.tr

bankaları çalışanları, devlet ve özel banka çalışanlarına göre daha yüksek iş memnuniyeti ve yönetici desteği bildirmişlerdir.

Anahtar kelimeler: Yapısal Eşitlik Modeli, İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği, Tükenmişlik

ANALYSIS OF RELATIONSHIP AMONG JOB SATISFACTION, SUPERVISOR SUPPORT AND BURNOUT WITH STRUCTURAL EQUATION MODEL: THE CASE OF BANKING SECTOR

ABSTRACT

Drawing on the social exchange theory, the study aimed to analyze relationship between burnout, job satisfaction and supervisor support in banking sector by using the Structural Equation Modeling. In addition, the study aimed to understand whether burnout has a mediating effect between supervisor support and job satisfaction. An 18-item questionnaire with demographic questions was used to test the model. The survey was delivered to government, private and participation banking workers in Diyarbakir, Turkey. A total of 523 completed questionnaires were used for analysis. A positive relationship was found between job satisfaction and supervisor support, while burnout had a negative relationship with job satisfaction and supervisor support. Results also revealed a mediating effect of burnout between job satisfaction and supervisor support. Finally, participation bank employees reported higher job satisfaction and supervisor support than government and private bank employees.

Keywords: Structural Equation Model, Job Satisfaction, Supervisor Support, Burnout

GİRİŞ

Günümüzde bankacılık ve finans sektörü doğası itibariyle dinamik bir sektördür. Bu dinamizmi sağlamak için piyasada meydana gelen değişimlere karşı proaktif olmak ve mevcut rakiplere karşı avantajlı konuma geçmek zorunlu olmaktadır. Bu zorunluluk kapsamında bankalar maliyetleri azaltmak ve esnek bir yapıya sahip olmak için küçülme ve kademe azaltma yoluna gitmişler ve gereksiz görülen birçok kadro ve işi örgüt yapısından çıkarmışlardır. Örgütte kademe azaltma ve küçülme ile birçok kadro ve iş devre dışı bırakılırken aynı zamanda personel zaafı ortaya çıkmış ve bu da mevcut personelin sorumluluk sahalarının genişlemesi ve görev sayılarının artması ile sonuçlanmıştır. Bu durum esnekliğin sağlanmasında önemli katkılar sağlasa da, örgüt içi birçok görevin az sayıda personel ile yerine getirilmesi sıkıntısının yaşanmasına yol açmıştır (Kickull ve Posig, 2001).

Ayrıca teknolojik gelişmeler ve internet kullanımı, daha önce şubelerde yapılan birçok işin artık istenilen yerden yapılabilme fırsatını sunmuştur. Müşteriler için fırsat ve kolaylık olarak ortaya çıkan bu durum

bir kısım banka personelinin işlerinin kaybına neden olmuş; banka ise göreve devam eden personelin iş yüklerini artırmıştır. Artan iş yükü ve gelecekte yapılması gereken yeni işlerdeki belirsizlikler çalışanların rol karmaşası, rol belirsizlikleri yaşamalarına neden olurken, aynı zamanda çalışanların aşırı stres ile yüklenmelerine ve bunun sonucunda tükenmişlik sendromu ile tanışmalarına neden olmuştur. Çalışanların oldukça ciddi bir sorun olan tükenmişlik problemi yaşamaları örgüte devamsızlık, işten ayrılma, işe geç gelme, iş tatmininde düşme, işyerinde zararlı davranışlar, iş kazalarında artış ve çalışan performansında düşüş olarak yansımaktadır (Pikhart vd., 2004; Kouvonen vd., 2005).

Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) göz önüne alınarak yapılan bu çalışmada, çalışanların iş memnuniyetlerinin yönetici desteğinin bir yansıması olarak görülmektedir. İlk olarak Homans tarafından kullanılan bu teorinin temel varsayımı, örgütlerin çalışanlarına sundukları olanaklar ölçüsünde, işgörenlerinden pozitif katkılar elde ettikleridir. Başka bir deyişle örgütler çalışanlarına ne kadar yüksek derecede imkanlar sunarsa, aynı şekilde çalışanlar da örgüte o ölçüde cevap verirler (Homans, 1958).

Bu teoriden hareketle çalışmada, tükenmişlik, iş memnuniyeti ve yönetici desteği faktörleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda yönetici desteği ile iş tatmini arasında tükenmişliğin aracı etkisinin olup-olmadığı analiz edilmiştir. Bunlara ek olarak, iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik kavramları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde genelde batı kültürü eksenli çalışmalar olduğu fark edilmektedir (Muhammed ve Hamdy, 2005). Farklı kültürel ve mesleki ortamlarda bu üç faktör arasındaki etkileşiminin incelenmesinin yazına önemli katkılar yapacağı öngörülmektedir. Bu çalışma konu ile ilgili yazına yapılması istenen katkıların küçük bir örneğidir. İlerleyen bölümlerde, iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik kavramları üzerinde durulacak ve bu kavramlar arasındaki ilişkilere değinilecektir.

1. İş Memnuniyeti

İş memnuniyeti kavramı çalışan performansını (Judge vd., 2001; Iaffaldano ve Muchinsky, 1985), iş devamsızlığını (Johns, 2001; Saari ve Judge, 2004), örgüt üyelerinden beklenen davranışları (Hulin ve Judge, 2003; LePine vd., 2002;), örgüt bağlılığını (Jernigan vd., 2002; Meyer vd., 2002;), işten ayrılma niyetini, iş bırakmayı ve yeni iş aramayı (McCall vd., 1997; Somers, 1996), çalışan devir hızını (Griffeth vd., 2000; Tett ve Meyer, 1993), iş yerinde zararlı davranışların oluşumunu (Penner vd., 1997; Spector ve Fox, 2002), müşteri memnuniyeti, örgüt içi üretkenliği ve emniyeti (Harter vd., 2002) gibi örgüt açısından çok önemli görülen birçok faktörü etkilediğinden dolayı, araştırmacılar tarafından üzerinde önemle durulan konular arasında yerini almıştır. Bu çalışmalarda iş memnuniyeti kavramı; genelde çalışanın, çalışma koşulları, çalıştıkları çevre, iş arkadaşları ile olan iletişim ve eşit ödüllendirme gibi yaptıkları işin tüm parçalarına olan genel tutumları ve olumlu duyguları olarak tanımlanmaktadır (Glisson ve Durick, 1988; Günlü vd., 2010).

Bu çalışmada iş tatmini işgörenin kendi performansını göstermesi için gerekli olan tüm şartlar olarak kabul edilecektir. İş memnuniyetini temel alan bu çalışmalar incelendiğinde, bireyin fiziksel, psikolojik ve bilişsel düzeylerinin (Lewis ve Shortan, 1991; Tokar ve Subich, 1997), demografik özelliklerinin (Tepeci ve Barlett, 2002; Tsigilis vd., 2004), işin kendisinin (Kim, 2002; Necowitz ve Roznowski, 1994), örgüt içi değişkenlerin (Ellickson, 2002; Gould ve Williams, 2004; Kim, 2002) ve örgüt dışı etkenlerin (Ford vd., 2007; Glynn vd., 2002) iş memnuniyetini nasıl etkilediğinin araştırıldığı fark edilmektedir.

Diğer yandan iş memnuniyeti ve diğer faktörlerle etkileşiminin yanında araştırmacılar, işin hangi faktörlerinin, iş memnuniyetini belirlediği konusuna yoğunlaşmışlardır. Bu araştırmalardan en önemlisi kabul edilen Herzberg'in ve diğ. (1959) çalışmasında, iş memnuniyeti, çift faktör teorisi ile açıklanmak istenmiştir. Çift faktör teorisinde çalışanların hijyen ihtiyaçları; yönetim, çalışan ilişkileri, fiziksel çalışma koşulları, ücret ve avantajlar olarak belirlenmektedir. Hijyen faktörlerinin bulunmadığı iş ortamında çalışanların memnuniyetsizliğinin ortaya çıkma olasılığına dikkat çekilmektedir. Diğer yandan, hijyen faktörlerinin çalışma ortamında var olması iş memnuniyetinin garantisi olarak kabul

edilmemektedir. Bu, sadece iş memnuniyetsizliğini azaltmaya yardımcı olan bir durum olarak algılanmaktadır.

2. Yönetici Desteği

Örgüt ve çalışan arasında sürekli bir alışveriş gerçekleşmektedir (Blau, 1964). Sosyal değişim teorisi kapsamında incelenen bu ilişki, sadece işveren ile işgören arasında varolan ekonomik ve sosyal değişimi değil, aynı zamanda ilişkilerin devamı ve rollere bağlı davranışları da içine almaktadır (Brandes, Dharwadkar ve Wheatley, 2004). Buradan hareketle, örgüt içi işveren ve işgören arasındaki alışverişe bakıldığında, eğer işveren işgörene adaletli bir şekilde davranıyorsa işgörenin de benzer davranışla yanıt verdiği görülmekte ve bu da algılanan örgütsel destek olarak kabul edilmektedir (Brandes vd.,2004). İşveren ve işgören arasında meydana gelen bu karşılıklı davranış devamlılık kazandığında işgörenin zamanla örgütle arasında psikolojik bir bağ oluşturduğu anlaşılmaktadır (Shore ve Tetrick, 1991).

İşgören ile örgüt arasında oluşturulan bu bağ, aslında, işgören ile örgütün temsilcisi olarak kabul edilen işgörenin birincil yöneticisi arasında oluşturulmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Bu kapsamda, eğer yönetici astları tarafından destekleyici biri olarak kabul görürse, örgüt te destekleyici kabul edilmekte, eğer yönetici astları tarafından soğuk ve astlarına destek olmayan biri olarak görülüyorsa, örgüt te aynı şekilde algılanmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı örgüt açısından oldukça önem arz etmektedir.

Sosyal değişim teorisi temel alınarak işveren, işgören ve algılanan örgüt desteğini araştıran bilimsel çalışmalar yakından incelendiğinde, yönetici desteğinin çalışanlar üzerinde, örgütün menfaatine oldukça önemli etkilerinin olduğu fark edilmektedir. Örneğin, çalışanların yüksek performansı, iş memnuniyeti, olumlu duygu ve davranışlar geliştirmeleri, örgütsel bağlılık, çevresindekilere yardım konusunda gönüllü davranma, örgütsel sorunları umursama ve çözümünü adına daha fazla gayret sarf ettikleri görülmektedir (Anand vd., 2010; Tongur, 2011; Viswesvaran vd., 1999).

Yukarıdaki açıklamalarda görüleceği gibi işgören yanında her türlü sorununu giderme konusunda kendini destekleyen bir yönetici arzu etmektedir. Yüksek düzeyde yönetici desteği alan işgörenin karşılaşacağı her türlü umutsuzluk karşısında fiziksel, bilişsel ve duygusal gücü ne kadar tükenmiş de olsa kendini toparlamayı başarabileceği ve örgüte olan

faydasını kesintisiz bir şekilde devam ettirebileceğini beklemek yanlış olmayacaktır.

3. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı ilk olarak konu ile ilgili yazına Freudenberger (1975) tarafından kazandırılmıştır. Bu kavram araştırmacı tarafından biri ya da birileri tarafından istenen ve gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir dizi beklentinin peşinde koşmaktan bıkip usanmak olarak ifade edilmektedir (Freudenberger,1975). Diğer bir ifadeyle Freudenberger (1975) tükenmişlik kavramını bireyin tüm ideallerinin ve ümitlerinin bitip yok olması süreci olarak da tanımlamaktadır. Bireyde meydana gelen bu durum, psikolojik olarak isteksizlik, yorgunluk, sıkılma, ümitsizlik, cesaretsizlik, sinirlilik, çöküntü ve kendini verme gibi işaretler olarak ortaya çıkmaktadır.

Freudenberger (1975) bireyin gerçek olmayan beklentilere ulaşmak için yaptığı tüm çabaların tekrar tekrar sonuçsuz kalması ile fiziksel ve zihinsel kaynaklarını kullanıp tüketmesi sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik sendromunu bir süreç olarak kabul etmekte ve bu süreci, iki farklı kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler araştırmacı tarafından, bireyde oluşan beklentilerin toplum, iş ve diğer insanlardan olmak üzere *dışsal*, ve/veya bireyin kendi dayatmaları ya da kişinin karakter özellikleri olmak üzere *içsel* olarak ikiye ayrılmıştır.

Tükenmişlik kavramı ile ilgili bir diğer teori Maslach ve arkadaşları (1996) tarafından oluşturulmuştur. Maslach (1996) tükenmişliği, duygusal yorgunluk, benlik kaybı ve düşük bireysel başarı olarak üç faktörlü sendrom olarak görmektedir. Duygusal yorgunluk bireyin çok uzun süre müşterilere verdiği hizmetler sonucunda duygusal enerjisinin yitilmesi olarak görülürken, benlik kaybı çalışanın müşterisine karşı olumsuz, alaycı hisselere sahip olması ve müşterilerine kayıtsız, vurdumduymaz ve alaycı şekillerde davranması olarak algılanmaktadır. Ayrıca son sendrom olan düşük bireysel başarı araştırmacı tarafından çalışanın kişisel hedeflerine ulaşma konusunda kendini çaresiz, ümitsiz ve hayal kırıklığı içinde bulması olarak değerlendirilmektedir.

Pines ve Aronson (1988) tarafından oluşturulan tükenmişlik teorisi daha çok varlıksal bir yaklaşımı tercih etmektedir. Bu yaklaşımda bireyin varlığının ve yaptığı işin kendi tarafından önemli görülme istenmesi ihtiyacı üzerinde durulmaktadır. Eğer birey yaptığı iş ve

varlığının anlam ve önemini yitirdiğine inanıyorsa, bu durum kendisini bireysel yaşamında da başarısız bulmasına, sonuçta tükenmişlik sendromu yaşamaya başlamasına neden olacaktır.

Tükenmişliği açıklayan bir başka teori Shirom (2003) tarafından ortaya atılmıştır. Shirom (2003) tükenmişliği bireyin fiziksel, duygusal ve bilişsel enerjisinin tamamen boşaldığı etkili bir durum olarak kabul etmektedir. Ayrıca araştırmacı bireyin yaşadığı bu durumun uzun bir sürede oluştuğunu belirtmektedir. Bu süreçte birey mevcut kaynaklarını kullanarak azaltmakta ve, güçlü kaynak havuzuna sahip değilse, sonuçta tükenmişlik sendromu ile karşılaştığını belirtmektedir (Hobfoll, 1989).

Yukarıda yapılan açıklamalardan tükenmişlik kavramının bireyin örgüte olan katkısını ortadan kaldıran, bunun yerine örgüt açısından zararlı oluşumların ortaya çıkmasını sağlayan bir tetikleyici faktör olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle tükenmişliğin örgüt açısından birçok kazancın oluşumunu başlatan çalışanın iş memnuniyetine oldukça zarar verebileceğini söylemek mümkündür. Bu açıdan tükenmişliğin iş memnuniyetine olan etkisi ve bu etkiye aracı olan yönetici desteğinin anlaşılmasında önemli yararlar vardır.

4. İş memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

İş memnuniyeti bireyin işine genel olarak taşımış olduğu olumlu duygu ve düşüncelerdir (Singh ve Rhodes, 1994). Diğer yandan tükenmişlik sendromu ise işgörenin müşterilerine, iş arkadaşlarına, işine ve çalıştığı örgüte karşı olumsuz düşünce ve duygulara sahip olması anlamına gelmektedir. Bu bilgiler ışığında örgüt içinde tükenmişlik sendromu yaşayan bir işgörenin iş yerinden ve işinden memnun olmaması beklenir. Ayrıca konu ile ilgili yazın incelendiğinde tükenmişlik ile iş memnuniyeti arasında negatif bir ilişkinin olduğuna dair önemli bulgulara ulaşmak mümkündür (Burke ve Greenglass, 1995; Lee ve Ashforth, 1993; Low vd., 2001; Wright ve Bonett, 1997). Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotezi ileri sürmek mümkün görünmektedir.

H₁: İş memnuniyetiyle tükenmişlik arasında negatif doğrusal bir ilişki vardır.

Örgüt içinde tükenmişlik yaşayan işgörenin düşük iş memnuniyetine sahip olması normal kabul edilebilir. Fakat bu durum yönetici desteği ile bir ölçüde giderilebilmektedir (Kasl ve Wells, 1985). Tükenmişlik sendromunun üstesinden gelebilmek için ilk önce birincil

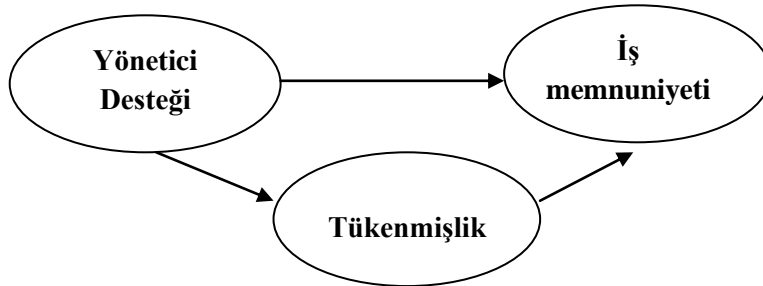
yöneticinin, işgörenin stres dolu olayla karşı karşıya kaldığını ve tükenmişlik sendromu yaşadığını fark etmesi gerekmektedir. Bunun ardından birincil yönetici tükenmişlik sendromu yaşayan işgörene gerek duygusal ve gerekse araçsal destek vermelidir. Desteklerin işgören üzerinde olumlu etkisinin olabilmesi için ise işgörenin verilen destekleri olumlu algılaması ve kabul etmesi gerekmektedir. Yönetici tarafından işgörene verilen duygusal destek yöneticinin işgöreni aktif olarak dinlemesi ve ihtiyaçlarına gerekli ilgiyi göstermesi olarak belirtilmektedir. Araçsal destek ise işgörenin işini başarıyla tamamlayabilmesi için fiziksel yardım ve tecrübe paylaşımı olarak tanımlanmaktadır (Kaufmann ve Beehr, 1986). Konu ile ilgili yazın incelendiğinde yönetici tarafından işgörene verilen duygusal ve araçsal desteklerin tükenmişliğin etkisini azalttığı ve iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna ait önemli bulgular elde edilmektedir (Cohen ve Wills, 1985; Fenlason ve Beehr, 1994; McIntosh, 1991). İş memnuniyeti, yönetici desteği ve çalışanların tükenmişliklerine ilişkin yukarıdaki açıklamalardan sonra, konuyla ilgili şu hipotezler geliştirilebilir:

H₂: İş memnuniyeti ile yönetici desteği arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

H₃: Yönetici desteği ile tükenmişlik arasında negatif doğrusal bir ilişki vardır.

H₄: Tükenmişliğin yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki üzerinde aracı bir etkisi vardır.

Literatürden yararlanarak elde edilen hipotezlerden aşağıdaki kavramsal model geliştirilebilir (Şekil 1). Buna göre yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasında pozitif doğrusal bir ilişki varken, tükenmişlik ile negatif doğrusal bir ilişki vardır.



Şekil 1: Kavramsal Model

5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme: Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 18 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren 6 devlet bankası, 10 özel banka ve 7 katılım bankasının personel sayılarına göre rastgele yaklaşık 750 anket dağıtılmış, 543 anket geri dönmüş, 20 anket eksik bilgilerden dolayı analiz dışı bırakılmış, ve analizler için toplam 520 anket kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları: Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla üç ayrı ölçek'ten yararlanılmıştır.

a) *Demografik Bilgiler Formu:* Kurum çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu ankette; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalışılan birim ve iş unvanı gibi özellikler yer almaktadır.

b) *İş Memnuniyeti Ölçeği:* Bu ölçek çalışanların iş memnuniyet düzeylerini belirlemek için Spector (1985) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanan 9 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beş şıklı Likert tipi ölçeklem kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

b) *Yönetici Desteği Ölçeği:* Bu ölçek çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteklerin düzeylerini belirlemek için Karasek (1985) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye Tongur (2011) tarafından uyarlanmıştır. 7 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beş şıklı Likert tipi ölçeklem kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir. Kullanılan bu ölçekte bir

soru ölçüm modelinde istatistiksel olarak anlamsız olduğu için modelden çıkarılmış olup, yönetici desteği 6 soruyla ölçülmüştür.

c) *Tükenmişlik Ölçeği* (Copenhagen Burnout Inventory): Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek için Kristensen ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen bu ölçek, Türkçeye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. 7 sorudan oluşan bu ölçekte beş şıklı Likert tipi ölçeklem kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.91 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

Verilerin Analizi: Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ise AMOS 18.0 programıyla Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) metodu kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modelleme birkaç değişkenin aynı anda yapısal bir modelde ilişki açısından analiz edilmesini sağlayan (Wan, 2002) ve ölçüm hatalarını hesaba katan bir analiz metodudur (Byrne, 2006). Yapısal Eşitlik Modeli için literatürde uyum istatistikleri (goodness-of-fit) hakkında değişik parametreler kullanılmıştır. Hangi parametrelerin kullanılması gerektiği hakkında bir fikir birliği olmasa da, birkaç parametrenin birlikte kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, en azından üç uyumluluk (fit) test grubundan birer adet kullanılmalıdır (Garson, 2009). Literatürde en çok kullanılan uyum istatistik değerleri şunlardır: χ^2 -p- χ^2/df , RMSEA-PCLOSE, TLI-CFI değerleri ile HOLTER Index değeridir (Uryan, 2010: 70-73; Kula, 2010: 65-74). Ayrıca değişkenlerin kıyaslamasında ANOVA testi kullanılmıştır. Bu çalışmada, istatistiki anlamlılık düzeyi $p < 0.5$ olarak kabul edilmiştir.

6. Bulgular

Araştırma kapsamına alınan kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, iş tecrübesi ve ünvanlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi araştırmaya 523 kişi katılmış olup, devlet bankalarının oranı % 40 (214), özel bankaların oranı % 25 (126) ve özel katılım bankalarının oranı ise %35 (183)'tir.

Tablo 1: Demografik Değişkenler

Değişkenler	Devlet Bankaları	Özel Bankalar	Özel Katılım Bankaları
	Frekans (%)	Frekans (%)	Frekans (%)
	n=214	n=126	n=183
Cinsiyet			
Bay	141 (65,9)	54 (42,9)	168 (91,8)
Bayan	73 (34,1)	72 (57,1)	15 (8,2)
Yaş			
20-30	38 (17,8)	62 (49,2)	63 (34,4)
31-40	71 (33,2)	63 (50,0)	98 (53,6)
41-50	89 (41,6)		22 (12,0)
50 den fazla	16 (7,5)	1 (0,8)	
Medeni durum			
Evli	165 (77,1)	60 (47,6)	145 (79,2)
Bekâr	49 (22,9)	66 (52,4)	38 (20,8)
Eğitim seviyesi			
İlköğretim	3 (1,4)	2 (1,6)	1 (0,5)
Lise	77 (36,0)	20 (15,9)	24 (13,1)
Üniversite	122 (57,0)	81 (64,3)	135 (73,8)
Lisans üstü	12 (5,6)	23 (18,3)	23 (12,6)
Tecrübe			
1-5	40 (18,7)	29 (23,0)	59 (32,2)
6-10	44 (20,6)	58 (46,0)	84 (45,9)
11-15	51 (23,8)	34 (27,0)	24 (13,1)
16-20	52 (24,3)	4 (3,2)	10 (5,5)
20'den fazla	27 (12,6)	1 (0,8)	6 (3,3)

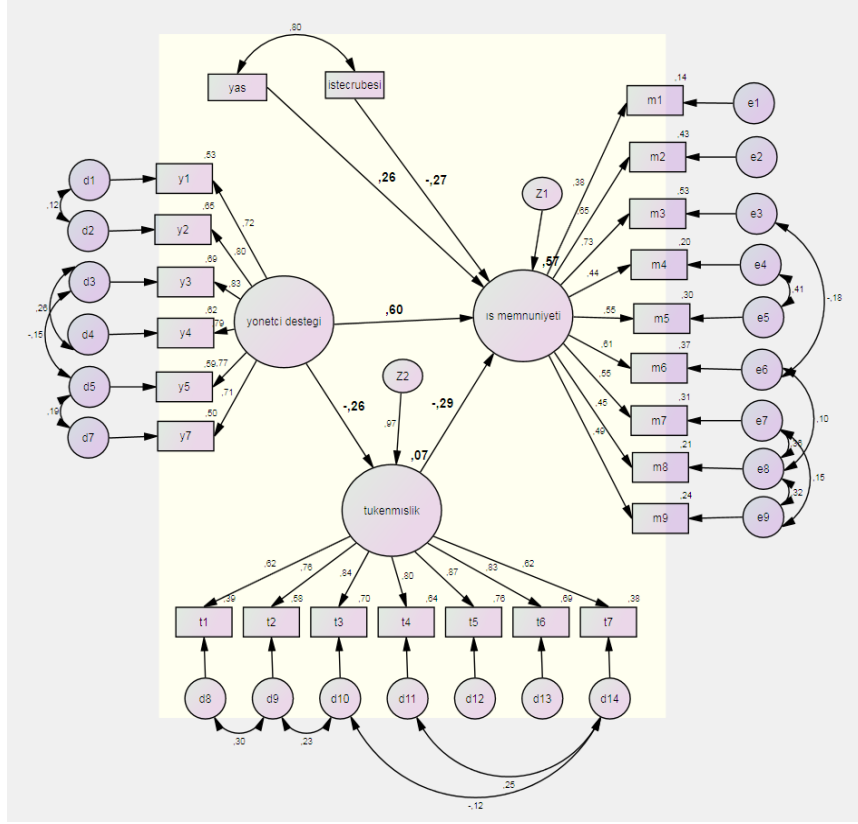
n=523

Jenerik modelde uyum için yeterli değerler sağlanmadığı için model revize edilmiştir. Jenerik ve revize edilmiş modelin uyum istatistik (Goodness-of-fit) değerleri (Schumacker ve Lomax, 2004: 82) aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir:

Tablo 2: Jenerik ve revize edilmiş modelin uyum istatistik değerleri

İndeks	Olması gereken değer	Jenerik Model	Revize Model
Chi-square (χ^2)	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	667	750
Chi-square associated p value (p)	$\geq .05$	0.00	0.00
Chi-square / Degree of Freedom (χ^2/df)	≤ 4	3.4	3.2
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$.05 < \text{değer} \leq .08$; kabul edilebilir $\leq .05$; iyi	0.68	0.65
RMSEA associated p value (PCLOSE)	$\geq .05$	0.00	0.00
Tucker-Lewis Index (TLI)	$.90 \leq \text{değer} < .95$; kabul edilebilir $\geq .95$; iyi	0.91	0.91
Comparative Fit Index (CFI)	$.90 \leq \text{değer} < .95$; kabul edilebilir $\geq .95$; iyi	0.92	0.92
Hoelter's Critical N (Hoelter Index)	$75 \leq \text{değer} < 200$; kabul edilebilir ≥ 200 ; iyi	179	189

Revize edilmiş yapısal eşitlik modelinde, tüm indikatörler, bağlı oldukları latent değişkenler ile anlamlı bir ilişki göstermişlerdir ($p < 0.5$). Yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0.5$). Yönetici desteği ile tükenmişlik arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0.5$). Tükenmişlik ve iş memnuniyeti arasında negatif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0.5$). Bu modelde tükenmişliğin yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında aracılık (mediating effect) etkisi olduğu görülmüştür.



Şekil 2: İş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, çalışanların katılımı kavramları arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modeli

Revize edilmiş SEM sonuçlarına göre, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve çalışanların katılımı arasında önemli derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir ($P < 0.001$). Bu kapsamda, yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin ağırlığı (standardized regression weight) 0.61, yönetici desteği ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin ağırlığı -0.26 olarak bulunmuştur. Tükenmişlik ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin ağırlığı ise -0.29 olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, iş memnuniyetindeki değişimin (varyansın) %57'sini yönetici desteği, tükenmişlik, yaş ve iş tecrübesi değişkenlerinin açıkladığı, tespit edilmiştir. Ayrıca tükenmişlikteki varyansın %7'sinin yönetici desteğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

SEM modelinde demografik değişkenlerden sadece yaş ve iş tecrübesi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.5$). Çalışanların yaşı arttıkça

iş memnuniyetlerinin arttığı, iş tecrübesi artıkça iş memnuniyetinin azaldığı görülmüştür.

İş tecrübesine göre bir kıyaslama yapıldığında 1-5 yıl tecrübeye sahip olan banka çalışanları diğer gruplara göre daha yüksek bir iş memnuniyeti ($p<0.001$; $F:5.010$) ve yönetici desteği ($p<0.05$; $F:4.010$) bildirmişlerdir.

Sektörlere göre bir kıyaslama yapıldığında katılım bankaları çalışanlarının, devlet ve özel banka çalışanlarına göre daha yüksek bir iş memnuniyeti ($p<0.005$; $F:5.616$) ve yönetici desteği ($p<0.001$; $F:7.735$), bildirdikleri görülmüştür.

7. Tartışma

Çalışmada tükenmişlik ile iş memnuniyeti ve yönetici desteği arasında negatif doğrusal bir ilişki, yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında pozitif doğrusal bir ilişki ve son olarak tükenmişliğin yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasında aracı etkisinin olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar ileri sürülen hipotezleri destekler niteliktedir. Ayrıca ilgili yazından elde edilen sonuçlarla paralellik taşımaktadırlar (Burke ve Greenglass, 1995; Cohen ve Wills, 1985; Fenlason ve Beehr, 1994; Lee ve Ashforth, 1993; Low vd., 2001; McIntosh, 1991; Wright ve Bonett, 1997).

Elde edilen sonuçlar, Türk bankacılık sektöründe çalışan ve yönetici konumunda olan çalışanların astlarını yakından takip etmeleri, onları iyi tanımaları, tükenmişlik sendromu belirtilerini zamanında teşhis edip gerekli desteği vermeleri gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca yöneticilerin algılanan örgütsel destek, tükenmişlik sendromunun teşhisi ve astlarına gerekli desteği zamanında vermeleri konusunda kilit role sahip olduklarını söylemek doğru olacaktır.

Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç; Türk bankacılık sektöründe iş tecrübesine göre bir kıyaslama yapıldığında 1-5 yıl tecrübeye sahip olan çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek iş memnuniyeti ve yönetici desteği aldıklarını ifade etmeleridir. Bu durum işe yeni başlayan çalışanların, hem arkadaşları hem de yöneticileri tarafından, özellikle mesleğinin ilk yılları olan mesleki sosyalleşme sürecinde yakından takip edildiği ve ihtiyaçları olan yardımı alabildiklerini göstermektedir. Çalışanın kıdeminin artması ile birlikte yeterli düzeyde iş tecrübesi edindiği kabul edilerek sorunların üstesinden gelebileceği düşüncesinin hâkim olması bu sonucun ortaya çıkmasında

önemli faktörlerden biri olabilir. Fakat çalışan hayatının her döneminde farklı şekillerde sorunlarla karşılaşabilir. Bu nedenle sadece mesleğinin ilk yıllarında olan çalışanlar değil, kıdemli çalışanların da yakından takip edilmesi ve gerekiyorsa hem duygusal hem de araçsal destek verilmesi gereklidir.

İş memnuniyetinin kıdem artması ile azalması, mesleğe yeni başlayan çalışanların ilk heyecanlarının etkisi, fakat kıdem artması ile bu heyecanlarının kaybolması bu sonucun alınmasına neden olmuş olabilir. Buna ek olarak, kıdem artması ile birlikte çalışanların yeterli düzeyde kariyer fırsatları elde edememesi ve bunun sonucunda işlerinin kendilerine tekdüze gelmesi ve çekiciliğini kaybetmesi gibi nedenler bu sonucun alınmasında etkili olmuş olabilir. Bunun yanında sektörlere göre bir kıyaslama yapıldığında katılım bankaları çalışanlarının devlet ve özel bankaların çalışanlarına göre daha yüksek bir iş memnuniyeti ve yönetici desteği bildirdikleri görülmektedir.

Elde edilen bu sonuç birkaç nedene bağlanabilir. Öncelikle katılım bankalarının genel anlamda İslami esaslara göre bankacılık faaliyetlerini yürütmeye çalışan kurumlar olduğunu belirtmek gerekir. İktisadi anlamdaki bu gayretin katılım bankalarının örgüt kültürlerini etkilemiş olabileceğini düşündürmektedir. İslam dini bireysellikten ziyade kolektif bir yaşam tarzını desteklemektedir. Birçok öğretilerinde; toplum fertlerinin birbirlerinin ihtiyaçlarını, isteklerini ve sorunlarını yakından takip etmeleri ve yardımlaşmaları konularında teşvik etmektedir. Böyle bir anlayış örgüt kültürünün değerler sistemine yerleştiğinde, banka çalışanlarından birinin tükenmişlik sendromu yaşadığında sorunun üstesinden gelebilmesi için tüm banka çalışanlarının yardımlarını alması anlamına gelebilir. Örgüt içinde oluşan bu ortamın çalışanların daha fazla yönetici desteği ve iş memnuniyeti belirtmesine neden olabilir.

Katılım bankalarında iş memnuniyeti ve yönetici desteğinin yüksek belirtilmesinin diğer bir nedeni; katılım bankası şube çalışan sayısının diğer bankaların şube çalışan sayısından daha az olmasına bağlanabilir. Bankada çalışan sayısının az olması, yönetici konumundaki kişinin tüm banka çalışanlarını daha kolay bir şekilde yakından takip edip tanıyabilmesine fırsat sağlayabilir. Ayrıca banka içinde tükenmişlik sendromuna müdahale sırasında çalışanların tamamının daha çabuk örgütlenmesi anlamına da gelmektedir. Bu durumda bankada tükenmişlik

sendromu yaşayan çalışanın tespiti ve gerekli desteğin yapılması gecikmemiş olacaktır. Bu nedenlerle katılım bankalarında iş memnuniyeti ve yönetici desteğinin daha fazla alındığının belirtilmesi normal karşılanabilir.

KAYNAKÇA

Anand, S., P.R. Vidyarthi, R.C. Liden ve D.M. Rousseau (2010). “Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality”, **The Academy of Management Journal (AMJ)**, Vol. 53, No. 5, ss. 970-988

Blau, P. M. (1964). **Exchange and Power in Social Life**. New York, NY: Wiley.Brades.

Brandes, P., Dharwadkar, R., & Wheatley, K. (2004). “Social Exchanges Within Organizations And Work Outcomes: The Importance of Local and Global Relationships”, **Group and Organization Management**, Vol.29, No. 3, ss. 276-301.

Burke, R.J. ve Greenglass, E.R. (1995). “A Longitudinal Study of Psychological Burnout in Teachers”, **Human Relations**, Vol. 48, ss. 187-198.

Byrne, B. M. (2006). **Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, S. ve T.A. Wills (1985). “Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis.”, **Psychological Bulletin**, Vol. 98, ss. 310-357.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). “Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, ss. 500–507.

Ellickson, M.C. (2002). “Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees”, **Public Personnel Management**, Vol. 31, No. 3, ss. 343-358.

Fenlason, K.J. ve Beehr, T.A. (1994). “Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others.”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 15, ss. 157-175.

Ford, M.T., B.A. Heinen ve K.L. Langkamer, (2007). “Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 92, No.1, ss. 57-80.

Freudenberger, H.J. (1975). “The Staff Burnout Syndrome in Alternative Institutions”, **Psychotherapy: Theory, Research and Practice**, Vol. 12, ss. 73-82.

Garson, G.D. (2009). “Structural Equation Modeling”, Erişim 01 Eylül 2012, <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>.

Glisson, C. ve Durick, M. (1988). “Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 33, No. 1, ss. 61-81.

Glynn, C., I. Steinberg ve C. McCartney (2002). “Work-Life Balance: The Role of the Manager”, West Sussex: Roffey Park Institute.

Gould-Williams, J. (2004). “The Effects of “High Commitment” HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers”, **Public Administration**, Vol. 82, No.1, ss. 63-81.

Griffeth, R.W., P.W. Hom ve S. Gaertner (2000). “A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium”, **Journal of Management**, Vol. 26, No. 3, ss. 463-488.

Günlü E., M. Aksaraylı ve N.Ş. Perçin, (2010). “Job Satisfaction and Organizational Commitment of Hotel Managers in Turkey”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 22, No. 5, ss. 693-717.

Harter, J.K., F.L. Schmidt ve T.L. Hayes (2002). “Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis.”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, No .2, ss. 268-279.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B.B. (1959). “The Motivation to Work”, **John Wiley and Sons Inc.**, New York.

Hobfoll, S. E. (1989). “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stres”, **American Psychologist**, Vol. 44, ss. 513-524.

Homans, G.C.(1958). “Social Behavior as Exchange”, **American Journal of Sociology**, Vol. 63, No. 6, ss. 597-606.

Hulin, C. L. ve Judge, T. A. (2003). “Job attitudes”. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski .. (Eds.), **Handbook of Psychology**, Hoboken: Wiley, ss. 255-276.

Iaffaldano, M. T. ve Muchinsky, P. M. (1985). “Job Satisfaction And Job Performance: A Meta-Analysis” **Psychological Bulletin**, Vol. 97, ss. 251-273.

Jernigan, I.E., Beggs, J.M. ve Kohut, G.F. (2002). "Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 17, No. 7, ss. 564-79.

Johns, G. (2001). "The Psychology of Lateness, Absenteeism, and Turnover", **In Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology**, Eds: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil and C.Viswesvaran. Vol. 2, London: Sage, ss. 232-252.

Judge, T.A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. (2001). "The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review." **Psychological Bulletin**, Vol. 127, ss. 376-407.

Kasl, S.V. ve J. Wells (1985). A Social Support and Health in the Middle Years.", **In Social Support and Health**, Eds: S. Cohen ve S. Syme. Orlando, Fl.:Academic Press.

Kaufmann, G.M. ve Beehr, T.A. (1986). "Work Load, Tension, and Coping: Moderating Effects of Supervisor Support", **Personnel Psychology**, Vol. 41, ss. 125-139.

Karasek, R.A. (1985), Job Content Questionnaire and User's Guide. University of Massachusetts at Lowell, Lowell.

Kickul,J., M. Posig, (2001). "Supervisory Emotional Support And Burnout: An Explanation Of Reverse Buffering Effects.", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 13, No. 3, ss. 328-344.

Kim, S. (2002). "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", **Public Administration Review**, Vol. 62, No. 2, ss. 231-241.

Kula, S. (2011). Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members, Doctoral dissertation, Public Affairs in the College of Health and Public Affairs at the University of Central Florida Orlando, Florida (unpublished dissertation)

Kouvonen, A., M. Kivimaki, SJ. Cox, T. Cox ve J. Vahtera (2005). "Relationship between Work Stress and Body Mass Index among 45.810 Female and Male Employees" **Psychosom Med**, Vol. 67, No. 4, ss. 577-583.

LePine, J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behaviour: A Critical Review and Meta-Analysis.", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 87, ss. 52-65.

Lewis, D.E. ve B. Shorten (1991). “Occupational Segregation, Labour Force Participation and the Relative Earnings of Men and Women”, **Applied Economics**, Vol. 23, No.1, ss.167-177.

Lee, R. ve Ashforth, B. (1993). “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”, **Journal of Occupational Behavior**, Vol. 14, ss. 3-21.

Low, G., Cravens, W., Grant, K. ve Moncrief, W. (2001). “Antecedents And Consequences Of Salespersons Burnout”, **European Journal of Marketing**, Vol. 35, ss. 587-611.

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., ve Schaufeli, W. B. (1996). **Maslach Burnout Inventory Human Services Survey**, 3rd Edition. Palo Alto, CA: CPP.

McCall, B. P., Cavanaugh, M. A. ve Arvey, R. D. (1997). “Genetic Influences on Job and Occupational Switching”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 50, ss. 60-77.

McIntosh, N.J. (1991).”Identificaation and Investigation of Properties of Social Support.”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.12, ss. 201-217.

Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch ve L.Topolnytsky. (2002). “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.” **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 61, No.1, ss. 20-52

Muhammed, A.H., H.I. Hamdy (2005). “ Burnout, Supervisory Support, And Work Outcomes: A Study From An Arabic Cultural Perspective”, **International Journal of Commerce and Management**, Vol. 15, s. 230.

Necowitz, L. B. ve Roznowski, M. (1994). “Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviours”, **Journal of Vocational Behaviour**, 45, ss. 270-294.

Penner, L. A., Midili, A. R. ve Kegelmeyer, J. (1997). “Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behaviour”, **Human Performance**, Vol.10, ss. 111-131

Pikhart, H., M. Bobak, A. Pajak, S. Malyutina, R. Kubinova, R. Topo (2004). “Psychosocial Factors at Work and Depression in Three

Countries of Central and Eastern Europe” **Soc Sci Med**, Vol. 58, ss.1475-1482.

Pines, A. ve Aronson, E. (1988). **Career Burnout**. New York, NY: The Free Press.

Saari, L.M. ve T.A. Judge. (2004). “Employee Attitudes and Job Satisfaction”, **Human Resource Management**, Vol. 43, No.4, ss. 395-407.

Schumacker, R.E ve R.G, Lomax (2004). **A Beginner’s Guide to Structural Equation Modeling**, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey

Shirom, A. (2003). “Job-Related Burnout: A Review”, **Handbook of occupational health psychology**, ss. 254-264. Washington, D.C. US: American Psychological Association.

Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1991). “A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, ss. 637-643.

Singh, J. ve Rhodes, G. (1994). “Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions: A Multidimensional Multifaceted Operationalization”, **Journal of Marketin Research**, Vol. 31, ss. 328-338.

Somers, M. J. (1996). “Modeling Employee Withdrawal Behaviour Over Time: A Study Of Turnover Using Survival Analysis”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 69, ss. 315-326.

Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). “An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behaviour: Some Parallels between Counterproductive Work Behaviour and Organizational Citizenship Behaviour”, **Human Resource Management Review**, Vol.12, ss. 269-292.

Spector, P.E. (1985). “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey”, **American Journal of Community Psychology**, Vol.13, No. 6, ss. 693-713.

Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, **Personnel Psychology**, Vol. 46, ss.259-293.

Tepeci, M. ve Bartlett, A.L.B. (2002). “The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions”, **Hospitality Management**, Vol. 21, ss. 151-70.

Tokar, D. M. ve Subich, L. M. (1997). “Relative Contributions of Congruence and Personality Dimensions to Job Satisfaction”, *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 50, ss. 482-491.

Tongur, A. (2011). Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance in Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police, Unpublished Dissertation, University of Central Florida, Orlando.

Tsigilis, N., Koustelios, A. ve Togia, A. (2004). “Multivariate Relationship and Discriminant Validity between Job Satisfaction and Burnout”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 7, ss. 666-75

Uryan, Y. (2010). Organizational Safety Culture and Individual Safety Behavior: A Case Study of the Turkish National Police Aviation Department, Unpublished Dissertation, University of Central Florida, Orlando.

Viswesvaran, C., J.I. Sanchez ve J. Fisher (1999). “The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 54, No. 2, ss.314-334.

Wan, T. T. (2002). **Evidence-based health care management: Multivariate modeling approaches**. Springer: Netherlands.

Wright, T.A. ve Bonett, D.G. (1997). “The Contribution of Burnout to Work Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18, ss. 491-499.