

Research Article / Araştırma Makalesi

## İŞ-AİLE ZENGİNLEŞMESİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: LİDER VE AİLE DESTEĞİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Hasan Hüseyin UZUNBACAK<sup>1</sup>

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki bağlantıda lider (yönetici) desteği ve aile desteğinin düzenleyici etkisini incelemektir. Isparta'da 297 kamu kurumu çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sürecinde, verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmış olup, örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tercih edilmiştir. SPSS 26.0 programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizleri, normal dağılım testleri yapılmıştır. Yapı geçerliliği analizleri için AMOS 24 programı kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen modeli test etmek için veriler, SPSS paket programına eklenen PROCESS Makro ile analiz edilmiştir. Bu analizler aracılığıyla düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, iş-aile zenginleşmesi ile iş performansını pozitif etkilediği belirlenmiştir. Bunun yanı sıra iş-aile zenginleşmesinin iş performansına etkisinde lider desteği ve aile desteğinin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş-aile zenginleşmesi, iş performansı, lider desteği, aile desteği, düzenleyici rol.

**JEL Sınıflandırması:** D19, D23, I30, M19

## THE EFFECT OF WORK-FAMILY ENRICHMENT ON JOB PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF LEADER AND FAMILY SUPPORT

### ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the moderating effect of leader (manager) support and family support on the relation between work-family enrichment and job performance. Quantitative research method was used in the research conducted with the participation of 297 public service employees in Isparta. During the research process, the survey method was used to collect data, and convenience sampling was preferred as the sampling method. Descriptive statistics, reliability analyses, and normal distribution tests were performed using the SPSS 26.0 program. AMOS 24 program was used for construct validity analyses. In order to test the model determined for the purpose of the research, the data were analyzed with PROCESS Macro added to the SPSS package program. Through these analyses, the regulatory role was examined. As a result of the analyses, it was determined that work-family enrichment positively affected work performance. In addition, it has been determined that leader support and family support have a moderating effect on the effect of work-family enrichment on work performance.

**Keywords:** Work-family enrichment, job performance, leader support, family support, moderating role.

**JEL Classification Codes:** D19, D23, I30, M19

<sup>1</sup> Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Isparta, Türkiye, [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr)

## EXTENDED SUMMARY

### Research Questions & Purpose

This study explores the relationship between work-family enrichment (WFE) and job performance, focusing on the moderating roles of leader and family support. While previous research emphasized the negative aspects of work-life balance, such as work-family conflict (Greenhaus & Powell, 2006), this study shifts attention to positive interactions between these roles. WFE occurs when experiences in one role enhance performance in the other, creating mutual benefits. However, a gap remains in understanding how managerial and family support shape this relationship (McNall et al., 2010; Guo et al., 2024). This study addresses that gap by examining how supportive environments enhance WFE's impact, offering insights to improve employee well-being and organizational success.

### Literature Review

Traditional studies on work-life balance primarily focused on negative outcomes like stress and burnout (Carlson et al., 2006; Siu et al., 2011). Recent research, however, emphasizes the positive spillover effects of work-family enrichment (WFE), indicating that individuals benefit from enriched roles across domains (Greenhaus & Powell, 2006; Wayne et al., 2006). This study utilizes two main theoretical frameworks: **Social Exchange Theory**, which posits that employees reciprocate organizational support with increased commitment and performance (Cropanzano & Mitchell, 2005), and **Conservation of Resources Theory**, which highlights the importance of protecting and accumulating resources, such as social support, to meet work and family demands (Hobfoll et al., 2018). This research aims to explore how leader and family support enhance the WFE-performance relationship (Ode-Dusseau et al., 2012; Carlson et al., 2019).

### Methodology

The research employs a quantitative, descriptive design to test its hypotheses. The sample consists of 297 public sector employees from Isparta, Turkey. Data were collected through convenience sampling via structured surveys. The instruments used include the Work-Family Enrichment Scale (Carlson et al., 2006), Job Performance Scale (Sigler & Pearson, 2000), and measures of leader and family support (Netemeyer et al., 1997; Zimet et al., 1988). SPSS 26.0 was used for reliability tests, descriptive statistics, and normality checks, while AMOS 24 was utilized for confirmatory factor analysis. PROCESS Macro Model 1 was applied to assess the moderating effects. The study obtained ethical approval from the Süleyman Demirel University Ethics Committee (approval date: 24/04/2024, decision number: 148/44). Out of 340 returned questionnaires, 43 were excluded due to errors or outliers, resulting in a final sample of 297 participants. The sample included 77.1% male and 22.9% female employees, with an average age of 41.97 years.

### Results and Conclusions

The results confirm that work-family enrichment (WFE) positively influences job performance ( $B = 0.175$ ,  $p < 0.01$ ). Employees experiencing enrichment across both domains are generally more productive and satisfied (Wayne et al., 2004; Haar & Bardoel, 2008). Additionally, leader and family support significantly moderate the WFE-performance relationship. Leader support enhances the positive impact of WFE, with employees reporting better performance when supported by managers (Eisenberger et al., 1990). The interaction between WFE and leader support accounts for 4% of the variance in job performance ( $R^2 = 0.037$ ,  $p < 0.001$ ), aligning with Conservation of Resources Theory. Family support also moderates this relationship, explaining 2% of the variance ( $R^2 = 0.021$ ,  $p < 0.01$ ). Employees with strong family support experience lower stress and better role balance, leading to improved performance (Wayne et al., 2006; Grzywacz & Marks, 2000).

Overall, these findings emphasize the need for supportive environments that maximize WFE's benefits. Organizations should promote leadership practices that offer emotional and instrumental support, alongside family-friendly policies like flexible schedules or remote work options, to enhance employee well-being and organizational outcomes.

### Implications and Future Research

The study highlights the importance of supportive environments in enhancing the positive impact of WFE. Organizations should promote leadership practices offering emotional and practical support and adopt family-friendly policies, such as flexible schedules or remote work, to help employees balance personal and professional roles. Future research could explore the long-term dynamics of WFE and job performance, along with factors like personality traits, motivation, or job demands. Broadening the focus to include different industries and employee groups (e.g., white-collar vs. blue-collar workers) would provide deeper insights. The research concludes that leader and family support are vital for fostering WFE, improving employee well-being, productivity, and ensuring long-term organizational success.

## 1. Giriş

İş ve aile hayatı arasındaki dengenin anlaşılması, çalışanlar ve işverenler için kritik bir konu haline gelmiştir. İş-aile zenginleşmesi kavramı, bu tartışmanın merkezinde yer almaktadır. Araştırmalar, iş ve aile alanlarının birbirlerini olumlu yönde etkileyebileceğini ve bu alanlar arasındaki dengenin sağlanabileceğini göstermiştir (Greenhaus & Powell, 2006). Bu alanda yapılan araştırmalar arttıkça, örgütler için önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Özellikle iş performansı üzerindeki etkisi büyük bir ilgi konusu olmuştur. İş performansı, örgütsel etkililiğin temelini oluşturur ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdikleri davranış ve eylemler dizisini içermektedir (Campbell, 1990). İş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki etkileşimi anlamak, örgütsel çevreler ve uygulayıcılar için bir rehber oluşturabilir.

Yönetici (lider desteği) ve aile ortamı (aile desteği) gibi bağlamlar, önemli destek sistemleri sunmaktadır. Ancak bu alanlarda yeterince araştırma yapılmadığı belirtilmiştir (Jamil & Shah, 2022). İş-aile zenginleşmesi yaşayan bireyler, çalıştıkları örgütü destekleyici ve çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olarak algılar. Bu algı, onların daha yüksek düzeyde iş tatmini deneyimlemesine yol açabilir. Ayrıca, iş-aile zenginleşmesinden kaynaklanan olumlu duygular ve gelişmiş ekip çalışması, iş performansını arttırdığı bilinen olumlu bir çalışma ortamı yaratabilir (Crain & Hammer, 2013).

Yönetici (lider) desteği, yöneticilerin çalışanlara ikili rollerini yerine getirmeleri için kaynak, rehberlik ve empati sağlama derecesini kapsamaktadır (Eby vd., 2005). Aile desteği ise aile üyelerinin profesyonel ve kişisel rol gerekliliklerini dengelemek için bireylere sunduğu duygusal, sosyal ve finansal desteği ifade etmektedir (Saoula vd., 2023). Yönetici ve aile desteğinin iş-aile zenginleşmesi üzerinde olumlu etkisi, hem yöneticiler hem de aile üyeleri için önemli görülmektedir. Çünkü bir alanda sağlanan sosyal destek, yalnızca çalışanların o alandaki rol deneyimlerini olumlu yönde etkilemekle kalmaz, aynı zamanda diğer alanlarda da faydalı sonuçlar doğurabilir (Siu vd., 2011). Yazında mevcut araştırmalar, iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki doğrudan ilişkiyi incelese de, bu iki faktör arasındaki ilişkinin bağlamsal etkenler tarafından nasıl şekillendirildiği konusunda hala önemli bir boşluk bulunmaktadır (McNall vd., 2010; Guo vd., 2024).

Bu çalışmada incelenen düzenleyici modellerin (yönetici desteği ve aile desteği), örgütler için öneme sahip olan iş performansındaki değişimin nedenlerini açıklamada önemli bir rol oynadığı varsayılmaktadır. Bu kapsamda yapılan bu araştırma, iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki bağlantıda lider desteği ve aile desteğinin düzenleyici etkisini inceleyerek bu boşluğu doldurmaya çalışmaktadır. Teorik açıdan, (a) örgütsel ve aile bağlamında sağlam destek mekanizmalarının varlığının, iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki olumlu etkisini güçlendirebileceği; (b) destekleyici liderler ve aile üyeleri, bireylere gerekli kaynakları, teşviki ve esnekliği sağlayarak, çalışanların çok yönlü rollerinin yükümlülüklerini başarılı bir şekilde yönetmelerini sağlayacağı; destek sistemlerinin eksikliği veya yetersizliği, iş-aile zenginleşmesinin yüksek iş performansına dönüştürülmesini engelleyeceği veya azaltabileceği yönünde değerlendirilmektedir. Buradan hareketle, araştırmanın amacını lider ve aile desteğinin iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisindeki rolünü ortaya koymak oluşturmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İş-Aile Zenginleşmesi

İş-aile zenginleşmesi, bireylerin iş ve aile rollerini etkili bir şekilde dengelediklerinde ortaya çıkan ve her iki alanda da karşılıklı fayda sağlayan olumlu deneyimleri ve sonuçları ifade etmektedir (Molino vd., 2013). İş-aile zenginleşmesi, bireylerin iş ve aile rolleri arasında yaşayabilecekleri olumlu bağlantılara ve deneyimlere odaklanan bir kavramdır (Greenhaus & Powell, 2006). Bir başka ifadeyle iş-aile zenginleşmesi, bir rolden elde edilen beceri, bakış açısı, esneklik veya sosyal sermaye gibi kaynakların diğer bir roldeki performansı veya duyguları olumlu yönde etkilemesi olarak tanımlanmaktadır (Carlson vd., 2006). İş-aile zenginleşmesi kavramını bazı teorilerle açıklamak mümkündür. Bu teorilerden biri, Kaynak Temelli Yaklaşım'dır. Bu yaklaşıma göre, bireyler bir alanda sahip oldukları kaynakları (örn.; beceriler, deneyimler, sosyal destek) diğer bir alandaki deneyimlerini zenginleştirmek ve geliştirmek için kullanabilirler (Guo vd., 2024). Ayrıca kaynakların iş ve aile alanları arasında aktarılabilirliğini vurgulayarak her iki alanda da (işten aileye/aileden işe) zenginleşmeye katkıda bulunmaktadır.

Bir diğer teori Yayılma-Çaprazlama Modeli'dir. Bu model iş ve aile alanları arasındaki etkileşimi açıklayan bir yaklaşımdır (Presti vd., 2020). Bu modele göre, bir alandaki olumlu deneyimler ve duygular diğer alana yayılarak genel deneyimleri zenginleştirebilir. Örneğin, işyerinde tatmin edici bir gün kişinin aile içi etkileşimlerini ve katılımını olumlu yönde etkileyebilir. Böyle bir iş deneyimi, bireyin genel ruh halini ve enerjisini artırarak, aile, evlilik ve yaşam gibi farklı alanlarda daha fazla tatmin ve iyi oluşa yol açabilir (Brummelhuis vd., 2013).

Rol Geliştirme Teorisi ise bireylerin her alanda sahip oldukları rol kimliklerini ve birbirlerini tamamlama potansiyellerini vurgulamaktadır. Teoriye göre, işyerinde kazanılan beceri ve yeterlilikler (etkili zaman yönetimi veya problem çözme gibi), aile sorumluluklarını yerine getirmede kullanılabilecek gelişmiş yeteneklere dönüşebilir (Demerouti vd., 2012). Dolayısıyla roller arasındaki bu karşılıklı ilişki, başarı ve tatmin duygusunu kolaylaştırarak bireylerin genel tatmin, iyi oluş ve mutluluğuna katkıda bulunabilmektedir (Hamid & Amin, 2014). Araştırmacılar bu teorik varsayımlardan yola çıkarak iş-aile zenginleşmesinin altında yatan mekanizmaları kapsamlı bir şekilde ortaya koymaya çalışmışlardır. Kaynakların, duyguların ve rol kimliklerinin etki alanları arasındaki dinamik etkileşimini tanımak, hem iş hem de aile yaşamındaki etkilerini bütünsel olarak anlamaya yardımcı olacak değerli bilgiler sağlamıştır (Crain & Hammer, 2013). Teorik çerçeveye göre, iş-aile zenginleşmesi, bir role (örn.; iş) katılım, diğer rolü (örn.; aile) olumlu yönde etkileyen faydalar, kaynaklar veya kişisel gelişimle sonuçlandığında ortaya çıkabilmektedir (Su vd., 2023).

İş ve aile rollerinde güçlü bir kimlik duygusuna sahip bireyler, genellikle iş-aile zenginleşmesini daha sık yaşamaktadırlar. Bu bireyler, hem iş hem de aile alanlarında kimliklerini güçlü bir şekilde hissederek bu alanlar arasında olumlu bir etkileşim yaratabilirler. Ayrıca, iş ve aile alanlarında sosyal desteğe erişimi olan bireylerin de iş-aile zenginleşmesini deneyimleme olasılığı daha yüksektir. Gayri resmî veya duygusal destek, çalışanların iş ve aile yaşamları arasında daha iyi bir denge kurmasına yardımcı olabilir (Presti vd., 2020). Bireyler iş ve aile rollerinde zenginleşme yaşadıklarında, genel refahlarında, iş tatminlerinde ve aile ilişkilerinin işleyişinde olumlu gelişmeler gözlemlenmektedir (Baral & Bhargava, 2010).

İlk araştırmalar, öncelikle iş ve aile yaşamı arasındaki olumsuz bağlantılara odaklanmıştır. İş-aile dinamikleri üzerine yapılan öncü çalışmalara bakıldığında, araştırmacıların genellikle iş ve aile taleplerinin ve sorumluluklarının birbiriyle çatıştığı durumlarda bireylerde stres ve gerilim yaratan iş-aile çatışmasına odaklandığı görülmektedir (Ratnaningsih vd., 2022). Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar, iş ve aile rollerinin dengeli ve etkili bir şekilde yönetilmesinin getirebileceği olumlu sonuçları ve faydaları incelemeye odaklanmıştır. Bu ilgi, iş-aile zenginleşmesi konusunda daha fazla çalışmanın ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Xu vd., 2022). İş-aile zenginleşmesi konusundaki bu araştırmalar, iş-aile ilişkilerinin hem öncülleri hem de sonuçları hakkında önemli bilgiler sunarak, iş-aile etkileşimini daha kapsamlı bir açıdan ele almayı teşvik etmiştir (Wayne vd., 2006). Meta-analitik çalışmalar, iş-aile zenginleşmesinin iş tatmini, duygusal bağlılık ve aile tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (McNall vd., 2010). Stoddard & Madsen (2007) iş-aile zenginleşmesinin fiziksel ve zihinsel sağlık üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Bu olumlu yayılma etkisi aynı zamanda işyerinde üretkenliğin ve bağlılığın artmasını sağlayabilir (Haar & Bardoel, 2008). Ayrıca, iş-aile zenginleştirme girişimlerini aktif olarak destekleyen kuruluşların, çalışanlarının işyerinde daha uzun süre çalıştığını ve daha düşük devamsızlık oranlarına sahip olduğunu gösteren sonuçlar da bulunmaktadır (Tahari, 2021). İşletmeler, iş-aile zenginleşmesini destekleyen politika ve uygulamaları benimseyerek, çalışanlarının refahını önemseyen, destekleyici ve esnek bir çalışma ortamı oluşturabilirler (Wayne vd., 2006).

## **2.2. Lider (Yönetici) Desteği**

Eisenberger & arkadaşları (1986) tarafından ortaya atılan lider (yönetici) desteği kavramı, örgüt içinde çalışanların iyiliğinin ve katılımlarının önemsendiği, çalışanlara gösterilen desteğin gönüllü olarak algılandığı bir yapı olarak tanımlanmıştır. Lider (yönetici) desteği, çalışanların yöneticiler tarafından değer görüldüğü, desteklendiği ve cesaretlendirildiği iş yeri ortamını ve algısını ifade edilmektedir (Burke vd., 1992). Powell (2011) tarafından da vurgulandığı gibi, bu destekle birlikte yöneticilerin çalışanların iyiliğini düşünmesi önemlidir. Bhanthumnavi'ye (2003) göre lider (yönetici) desteği, yöneticilerle çalışanlar arasında sağlam ve olumlu bir ilişki biçimini de içermektedir. Bu tür bir destek, yöneticinin çalışanlarına gösterdiği güven, rehberlik ve anlayışla karakterize edilmektedir. Bir başka tanıma göre lider (yönetici) desteği, yöneticilerin çalışanlarına iş görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmeleri ve genel iş performanslarını artırmaları için yardım, rehberlik ve kaynak sağlamasıdır (Lee & Shin, 2023).

Sosyal Değişim Teorisi'ne göre bireyler, yöneticileriyle karşılıklı bir ilişki içindedirler ve lider desteğini bir kaynak değişimi biçimi olarak algılamaktadırlar (Randall vd., 1996). Bu kaynak değişimi, çalışanın artan çaba ve bağlılık gibi işle ilgili olumlu davranışlarla karşılık vermesini içermektedir. Buna karşılık yönetici, çalışanın ihtiyaçlarını karşılayacak destek ve kaynakları sağlamaktadır (Waldan, 2020). Bir diğer teori Örgütsel Destek Teorisi'dir. Teori, yöneticilerinden yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların, örgüt tarafından değerli olduklarını ve önemsendiklerini hissettiklerini öne sürmektedir (Mughal, 2019). Sonuç olarak örgüte karşı güçlü bir bağlılık ve sadakat duygusu geliştirmektedirler (Lee & Shin, 2023). Bir liderin destekleyici tutumu, olumlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamakta ve bu tutum, çalışanlar arasında güven ve işbirliği duygusunu pekiştirmektedir (Mughal, 2019).

Liderlik (yönetici) desteği ve bunun çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen önemli araştırmalar yapılmıştır (Guo vd., 2024). Lider (yönetici) desteği, çalışanların iş tatmini, işle yönelik iyi oluşmaları ve performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Kang vd., 2023; Guo vd., 2024). Çalışanlar, yöneticilerinden yüksek düzeyde destek

algıladıklarında, işlerinden daha fazla tatmin olmakta, örgüte daha güçlü bir bağlılık göstermekte ve tükenmişlik ile işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Chami-Malaeb, 2022). Ayrıca çalışanların iyi oluşunu, iş-aile dengesini ve genel psikolojik sağlığını olumlu yönde etkilemektedir (Nabawanuka & Ekmekçioğlu, 2022). Bakker ve Demerouti (2023) yaptığı bir araştırmaya göre, lider desteği, çalışanların stresli ortamlarda ve belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Bir başka araştırma ise lider desteğinin özellikle örgütsel gerginliklerin ve sağlık endişelerinin yaşandığı dönemlerde çalışanların rollerini ve beklentilerini anlamalarına yardımcı olduğunu göstermiştir (Mughal, 2019). Armeli ve arkadaşları (1998) yönetici desteğinin bireylerin performansı üzerinde belirgin bir olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Seiger & Wiese (2009) iş ve aile alanlarından gelen sosyal desteğin iş-aile çatışması üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda, yöneticilerden alınan sosyal desteğin, iş-aile çatışmasını ve iş yerindeki stres seviyelerini azaltmada önemli bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Thomas & Ganster'in (1995) yaptığı bir çalışma, yöneticilerin desteğinin iş-aile çatışmasını doğrudan azalttığını ortaya koymuştur. Araştırmada, yönetici desteğinin sadece çatışmayı doğrudan azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların iş ve aile alanları üzerindeki kontrol duygusunu artırarak dolaylı yoldan da çatışmayı azalttığı belirtilmiştir.

### 2.3. Aile Desteği

Aile desteği, aile üyelerinin yaşamın çeşitli yönlerinde birbirlerine yardım etmesi, bakımlarına destek olması ve geçimlerini sağlaması anlamına gelmektedir (Cooke vd., 1988). Aile desteği aynı zamanda mali yardım sunma veya ev işlerine ve sorumluluklarına yardım etme gibi somut desteği de kapsamaktadır (Kossek vd., 2011). Bu tür bir destek, aile içindeki bireylerin genel refahının ve rollerinin yerine getirilmesi ile devamlılığı açısından çok önemlidir.

Kaynakların Korunması Teorisi, aile desteği kavramını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Jain & Nair, 2017). Teoriye göre bireyler, yaşamlarındaki değerli kaynakları inşa etmeye ve korumaya çalışmaktadır. Bu kaynaklar nesnelere, koşulları, kişisel özellikleri ve enerjileri içerebilir. Daha fazla kaynağa sahip bireyler, iş ve aile yaşamlarında ortaya çıkabilecek zorluklar ve stres etkenleriyle daha iyi başa çıkabilirler (Barnett vd., 2012). Teori aile üyelerinden destek alan bireylerin aile içindeki güven ve başarı duygusuna sahip olma olasılığının daha yüksek düzeyde gerçekleşebileceğini ifade etmektedir. Aynı zamanda teori, aile desteğinin kaynak kaybına karşı koruyucu bir rol oynayabileceğini ve bireylerin yeni kaynaklar edinme becerisine katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir (Leung vd., 2019).

Aile desteğine ilişkin araştırmalar, genellikle ailenin araçsal desteğinin yaşam ve iş tatmini üzerindeki etkisine odaklanmıştır (Chan vd., 2019). Ampirik çalışmalar, ev işlerinde yardım veya iş gereksinimlerinin karşılanması gibi aile desteğinin, iş-aile çatışmasını önemli ölçüde azaltabildiğini ve hem işten aileye hem de aileden işe olumlu yayılmayı artırdığını göstermiştir. Örneğin, Grzywacz & Marks'ın (2000) yaptığı bir araştırmaya göre, aile alanından alınan sosyal destek, bireylerin iş yaşam kalitesini olumlu şekilde etkilemektedir. Ayrıca aile üyelerinden alınan duygusal desteğin olumsuz deneyimlerin etkilerini azaltmada ve bireylerin genel yaşam memnuniyetini ve iş tatminini olumlu yönde etkilemede önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Daalen vd., (2006) tarafından yapılan çalışmaya göre, aile üyelerinin iş ve aile yaşamlarıyla ilgili konularda birbirleriyle empati kurmaları ve karşılıklı sorunlara çözüm bulmaları, bireylerin zihinsel iyi oluşunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu duygusal destek, bireylerin yaşadığı rol çatışmasını azaltırken, işten aileye olumlu etkileşimi de artırmaktadır. Dolayısıyla araştırma aile içindeki duygusal desteğin, bireylerin zihinsel sağlığına katkı sağladığını ve iş-aile çatışmasını hafifletmeye yardımcı olduğunu göstermektedir.

### 2.4. İş-Aile Zenginleşmesinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

İş-aile zenginleşmesi, bir role (örn.; iş) katılımın başka bir rolün (örn.; aile) kalitesini veya performansını artırmasına yol açan olumlu deneyimleri ve sonuçları olarak tanımlanmaktadır. Bireyler kişisel gelişim, beceri gelişimi ve olumlu duygular açısından iş deneyimlerinden faydalanabilir ve bu da işlerindeki performanslarını artırabilir (Zhang vd., 2018).

Yayımla-Çaprazlama Modeli (Westman, 2001), bir alandan (iş gibi) kazanılan olumlu deneyimlerin ve kaynakların diğer alanlara (aile gibi) yayılabileceğini ve bu alanlardaki performansı olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmektedir. Yayımla-Çaprazlama Modeli, iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisini açıklamak için teorik bir temel sağlamaktadır (Carlson vd., 2019). Bu model, iş gibi bir alandan kazanılan olumlu deneyimlerin ve kaynakların aile gibi diğer alanlara yayılabileceğini ve bu alanlardaki performansı olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmektedir (Rodríguez-Muñoz vd., 2013; Matei & Virgã, 2022). Çapraz geçiş mekanizması ise olumlu deneyimlerin ve kaynakların bir kişiden diğerine aktarılmasıdır (Bakker, 2009). Yani, iş-aile zenginleşmesi yaşayan bireyler, iş alanında elde ettikleri kaynaklar ve olumlu duyguları aile alanlarına da aktarabilirler. Bu olumlu enerji ve kaynakların aile yaşantısına yayılması, her iki alanda da performans artışına katkı sağlayabilir. Bakker vd., (2008) sağlık çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki yayılma ve geçiş etkilerini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, iş-aile zenginleşmesinin hem yayılma hem de geçiş mekanizmaları aracılığıyla iş performansını

olumlu şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Başka bir araştırma sonucu da iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Zhang vd., 2018). McNall vd., (2010) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışması, iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Sosyal Değişim Teorisi'ne göre bireyler, başkalarıyla karşılıklı değişim ve karşılıklılık ilkesine dayalı ilişki ve etkileşimlerde bulunmaktadır. Teori, bireylerin karşılıklılık ve karşılıklı fayda beklentisine dayalı olarak sosyal etkileşimlerde bulunduğunu savunmaktadır (Cole vd., 2002; Cropanzano vd., 2016). Sosyal Değişim Teorisi, bireylerin karşılığında ödül veya fayda alma beklentisiyle sosyal etkileşimlere girdiklerini öne sürmektedir (Emerson, 1976). Teorinin merkezinde, bireylerin olumlu eylem veya davranışlara karşılık verme zorunluluğu hissettiği "karşılıklılık" kavramı bulunmaktadır. İş ve aile bağlamında, bireyler bir alandaki zenginleşmeyi, her iki alanda da artan bağlılık ve performansa yol açan bir sosyal değişim biçimi olarak algılayabilirler (Cropanzano & Mitchell, 2005). İşten aile alanına olumlu bir yayılma yaşayan bireyler, işlerine karşı minnettarlık ve karşılıklılık duygusu hissedebilir ve bu da iş performansının artmasına neden olabilir (Zhang vd., 2018). Byron (2005), iş-aile zenginleşmesinin sonuçlarını ele aldığı meta-analiz çalışmasında, iş-aile zenginleşmesinin, iş performansının önemli bir bileşeni olan iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Byron, 2005). Ayrıca çalışma iş-aile zenginleşmesinin, zenginleşmenin gerçekleştiği alanda (örn.; iş veya aile) diğer alanlara kıyasla daha güçlü ve belirgin etkiler yarattığını göstermiştir. Grzywacz & Marks (2020) daha yüksek düzeyde iş-aile zenginleşmesi yaşayan bireylerin, daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşadıklarını ve bunun da daha yüksek düzeyde iş performansı ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

*H<sub>1</sub>: İş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.*

## **2.5. İş-Aile Zenginleşmesi ve İş Performansı İlişkisinde Lider ve Aile Desteğinin Düzenleyici Rolü**

Sosyal Destek Teorisi, bireylerin sosyal ilişkilerinin geniş çerçevesine odaklanarak, bu ilişkilerin bireysel iyi oluş üzerindeki olumlu etkilerini ele almaktadır. Bu teori, özellikle stresin azaltılmasında ve başa çıkma mekanizmalarının geliştirilmesinde destekleyici etkileşimlerin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır (Cohen & Wills, 1985). İş-aile zenginleşmesi bağlamında, aile üyelerinden ve liderlerden (yöneticilerden) alınan sosyal destek, iş ve aile rollerinin getirdiği ikili talepleri dengelemek zorunda olan bireyler için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Bu destek, araçsal yardım, duygusal güvence ve bilgilendirici rehberlik dahil olmak üzere çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (French vd., 2018; Wu & Yan, 2012). Aile desteği, aile üyelerinin bireye iş ve aile sorumluluklarını yönetmede sağladığı yardım, anlayış ve teşvik anlamına gelmektedir. Lider (yönetici) desteği ise, çalışanlar için iş-aile dengesini kolaylaştırmak amacıyla yöneticiler tarafından sağlanan rehberlik, tanınma ve kaynakları kapsamaktadır (Powell & Greenhaus, 2006; Allen vd., 2000).

İş-aile zenginleşmesi, hem aile hem de lider desteğinin, iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki ilişkinin düzenlenmesinde önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir (Odle-Dusseau vd., 2012). Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin stres etkenleriyle başa çıkmak ve iş taleplerini karşılamak için kaynaklarını nasıl yönetip tahsis ettiklerine dair önemli bilgiler sağlamaktadır (Hobfoll vd., 2018). Teoriye göre bireyler, kaynak kaybını önlemek ve refahlarını sürdürmek için sosyal destek de dahil olmak üzere değerli kaynakları elde etmeye ve korumaya çalışmaktadır. İş-aile zenginleşmesi için aileden ve liderlerden gelen sosyal destek bir kaynak görevi görerek bireylerin enerjilerini ve psikolojik kaynaklarını korumalarına yardımcı olmakta ve böylece iş performansını olumlu yönde etkilemektedir (Siu vd., 2011; Tang vd., 2012).

Witt & Carlson (2006) yüksek düzeyde aile ve lider (yönetici) desteğinin, iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirebileceğini öne sürmektedir. Buna karşın, düşük düzeyde aile ve lider desteği, bu ilişkiyi zayıflatabilir veya tamamen ortadan kaldıracaktır. Aile ve lider (yönetici) desteği, iş-aile çatışmasının olumsuz etkilerinden bireyleri koruyan ve iş-aile rollerini etkili bir şekilde yönetme becerilerini artıran koruyucu faktörler olarak düşünülebilir. Bu destekler, iş-aile çatışmasını azaltarak, çalışanların iş ve aile hayatlarını daha dengeli bir şekilde sürdürmelerine yardımcı olabilir. Yapılan bazı araştırmalar iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki ilişkide aile desteği ve lider (yönetici) desteğinin düzenleyici bir rol oynadığını gösteren ampirik kanıtlar ortaya koymaktadır (Daalen vd., 2006; Odle-Dusseau vd., 2012; Kossek vd., 2011). Wayne ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan bir araştırma, destekleyici aile ilişkilerinin iş-aile zenginleşmesinin iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini artırdığını göstermiştir. Bu bulgu, aile desteğinin iş-aile zenginleşmesi ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı güçlendirebileceğini ve bu bağlamda sinerjik bir etki yaratabileceğini öne sürmektedir (Wayne vd., 2006). Benzer şekilde Eisenberger vd., (1990) çalışmalarında, algılanan yönetici desteğinin iş-aile zenginleşmesi ile çalışanların çabaları, bağlılığı ve yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca Carlson vd., (2011) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında aile ve lider desteğinin, iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi önemli ölçüde güçlendirdiğini ve yüksek stresli ortamlarda iş-aile zenginleşmesine yönelik girişimlerin faydalarını en üst düzeye çıkarmada sosyal desteğin önemini vurgulamışlardır. Dolayısıyla araştırmalar, iş-aile zenginleşmesi ile iş

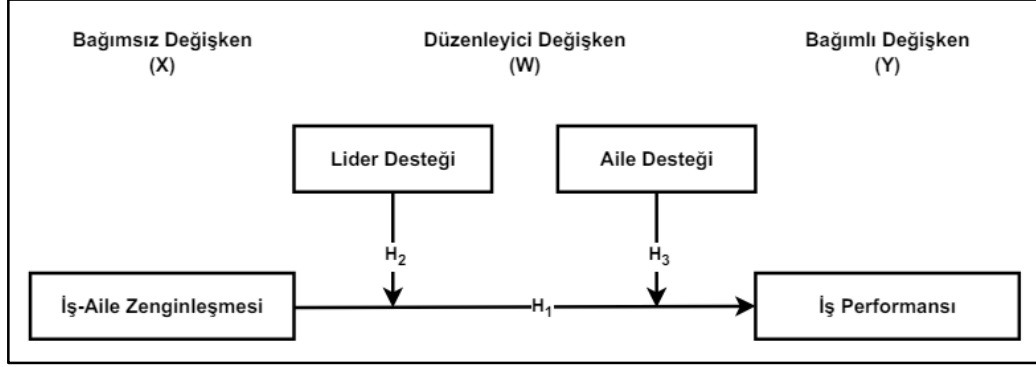
performansı arasındaki ilişkide aile desteği ve lider (yönetici) desteğinin düzenleyici bir role sahip olduğunu göstermektedir (Bagger & Li, 2011). Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H<sub>2</sub>: İş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisinde lider (yönetici) desteğinin düzenleyici rolü vardır.*

*H<sub>3</sub>: İş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisinde aile desteğinin düzenleyici rolü vardır.*

Teorik ve ampirik ilişkiler kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcılarını Isparta’da kamu kurumlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 297 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmaya başlanmadan önce Süleyman Demirel Üniversite Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’ndan onay (24/04/2024 tarih ve 148/44 sayılı karar) alınmıştır. Toplam 1200 kişiye anket formu elektronik ortamda gönderilmiş, 340 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %28,3’tür. Elde edilen verilerden hatalı doldurulan ve uç değer olarak belirlenen 43 form analiz dışı bırakılmıştır. Anderson & Gerbing (1988), katılımcı sayısının 150’den az olmaması gerektiğini, toplam madde sayısının 5-10 katı arasında bir sayısına ulaşılmasının yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Buradan hareketle katılımcı sayısının yeterli olduğu söylenebilir.

**Tablo 1: Katılımcıların Özellikleri**

Özellikler		Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	229	54,8
	Kadın	68	45,2
<b>Medeni Durum</b>	Evli	250	78,5
	Bekar	47	21,5
<b>Yaş</b>	18-25	12	4,0
	26-30	22	7,4
	31-35	27	9,1
	36-40	49	16,5
	41-45	79	26,6
	46-50	70	23,6
<b>Eğitim</b>	51 ve üzeri	38	12,8
	İlköğretim	17	5,7
	Lise	68	22,9
	Önlisans	89	30,0
	Lisans	70	23,6
<b>Kıdem</b>	Lisansüstü	53	17,8
	1-5	23	7,7
	6-10	29	9,8
	11-15	69	23,3
	16-20	80	26,9
	21-25	75	25,2
	26 ve üzeri	21	7,1

Araştırmaya katılanların %77,1'i (n=229) erkek, %22,9'u (n=68) kadındır. Evlilerin oranı %84,2'i (n=250), bekarların oranı 15,8'dir (n=47). Katılımcı grubunun yaş ortalaması 41,97 yıl (S.S.=8,52) ve meslekte geçirdikleri sürenin ortalaması 20,87 yıl (S.S.=8,39) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların özellikleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

*İş-Aile Zenginleşmesi Ölçeği:* İş-aile zenginleşmesi ölçeğinin orijinali Carlson ve arkadaşları (2006) tarafından 18 madde olarak geliştirilmiştir. Daha sonra ölçek kısaltma amacıyla Kacmar ve arkadaşları (2014) tarafından 6 madde olarak yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akçakanat ve Uzunbacak tarafından (2019) yapılmıştır. Ölçeğin orijinal yapısında 5'li Likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) tipi kullanılmış olup, çalışmada da aynı şekilde kullanılmıştır. Ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçek işten aileye ve aileden işe olmak üzere 2 alt boyuttan ve 6 maddeden oluşmaktadır.

*İş Performansı Ölçeği:* Performans ölçeği önce Kirkman & Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış olup, tek boyuttan ve 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Çelik & Turunç (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinal yapısında 5'li Likert (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) tipi kullanılmış olup, çalışmada da aynı şekilde kullanılmıştır.

*Lider Desteği Ölçeği:* Çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek üzere toplam 5 maddeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Bu çalışmada Ackfeldt & Coote (2005)'in çalışmasında yer alan, Netemeyer arkadaşları (1997) tarafından gerçekleştirilen ve 5 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Çelik & Turunç (2010) tarafından yapılmıştır.

*Aile Desteği Ölçeği:* Zimet ve arkadaşları (1988) tarafından bireylerin algıladıkları sosyal desteği ölçmek amacıyla geliştirilen Aile Desteği Ölçeği'nin Türkiye'deki geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, Eker & arkadaşları (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 12 maddeden oluşan bireyin sosyal desteği ile ilgili kaynağın yeterliliğini ölçen "Kesinlikle Hayır" (1) ile "Kesinlikle Evet" (7) arasında değişen 7 dereceli (1-7 puan), Likert tipindedir. Bu ölçeğin aile desteği alt boyutuna ait 4 maddesi kullanılmıştır.

### 3.3. Verilerin Analizi

Verilerin analiz edilmesi için SPSS 26, AMOS 24 ve PROCESS Makro (Hayes, 2013) kullanılmıştır. Verilerin analizinden önce, normalite testi yapılmıştır. Bu testte, araştırmanın değişkenlerinin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Hesaplamalar neticesinde  $\pm 1,5$  değerleri arasında olduğu anlaşılmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013). Ayrıca, geçerlilik için doğrulayıcı faktör analizi, birleşim geçerliliği test edilmiştir. Bununla birlikte ölçme araçlarının güvenilirliğini test etmek amacıyla Croanbach's Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için elde edilen veriler SPSS paket programının eklentisi olan PROCESS Makro (Model 1) kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Geçerlik, Güvenirlik ve Korelasyonlar

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır. Faktör analizi sonuçlarına bakıldığında tüm ölçeklerin referans değerlere göre (Hu & Bentler, 1999; Kline, 1998) iyi uyum gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca, Anderson & Gerbing'in (1988) önerdiği ölçüm modeli testinde 4 faktörlü yapının da iyi uyum değerlerine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Model	$\chi^2/df$	GFI	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
İş-Aile Zenginleşmesi	1,832	.989	.994	.988	.025	.053
Aile Desteği	1,316	.979	.989	.936	.014	.023
Lider Desteği	1,852	.993	.999	.995	.005	.054
İş Performansı	1,111	.998	1.000	.999	.007	.019
4 Faktörlü Ölçüm Modeli	1,693	.921	.979	.974	.035	.048

Araştırma modelinin yakınsak ve ayırt edici geçerliliği için bileşik güvenilirlik ( $>.70$ ), ortalama varyans çıkarılmış ( $>.50$ ) ve Cronbach Alpha ( $>.70$ ) testleri yapılmıştır (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2012). Tablo 2'de görüldüğü gibi, üç testin sonuçları kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Ayrıca bir ölçümün başka bir ölçümü yansıtmayı yansıtmadığını incelemek amacıyla ayırt edici geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu analizde, yeterli ayırt edici geçerlilik için AVE'nin kareköklerinin her birinin diğer korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekmektedir



(Fornell & Larcker, 1981). Tablo 3'te görüldüğü üzere, her bir değişken için AVE'nin karekökü, ayırt edici geçerliliğin sağlandığını gösteren diğer korelasyon katsayılarından daha büyüktür.

Bununla birlikte, ortak yöntem varyans hatası olup olmadığını belirlemek için Harman's Single-Factor kullanılmıştır (Podsakoff vd., 2003). Analiz sonucunda tek faktörlü yapının toplam varyansın %32,67'sini açıkladığı belirlenmiştir. Bu oranın %50'nin altında olması ortak yöntem varyans probleminin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 3: Faktör Yükleri, CR, AVE ve Normallik Değerleri**

Değişkenler	Madde	Faktör Yükü	CR	AVE	Çarpıklık	Basıklık
<b>İş-Aile Zenginleşmesi</b>	İAZ1	0.81	.936	.711	-1,127	.809
	İAZ2	0.86				
	İAZ 3	0.97				
	İAZ 4	0.89				
	İAZ 5	0.77				
	İAZ 6	0.74				
<b>Aile Desteği</b>	AD1	0.85	.951	.831	-.442	.556
	AD2	0.97				
	AD3	0.86				
	AD4	0.96				
<b>Lider Desteği</b>	LD1	0.86	.961	.832	-.640	-,359
	LD2	0.91				
	LD3	0.96				
	LD4	0.92				
	LD5	0.91				
<b>İş Performansı</b>	İP1	0.67	.846	.581	-,568	-,652
	İP2	0.76				
	İP3	0.78				
	İP4	0.83				

**Not:** CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted, İAZ: İş-Aile Zenginleşmesi, AD: Aile Desteği, LD: Lider Desteği, İP: İş Performansı

Tablo 4'te araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Tablo 4'te belirtildiği gibi iş-aile zenginleşmesi ile aile desteği ( $r = .34, p < .01$ ), lider desteği ( $r = .26, p < .01$ ) ve iş performansı ( $r = .26, p < .01$ ) ortalama düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, aile desteği ( $r = .26, p < .01$ ) ve lider desteği ( $r = .15, p < .01$ ) ile iş performansı arasında da anlamlı ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 4: Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	$\alpha$	1	2	3	4
<b>1. İş-Aile Zenginleşmesi</b>	3.59	0.91	.88	(0.843)			
<b>2. Aile Desteği</b>	4.14	0.76	.94	.336**	(0.890)		
<b>3. Lider Desteği</b>	3.34	1.09	.96	.261**	.189**	(0.912)	
<b>4. İş Performansı</b>	4.28	0.65	.85	.260**	.265**	.153**	(0.775)

**Not:**  $\bar{x}$ : Ortalama, SS: Standart Sapma,  $\alpha$ : Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, parantez içindeki değerler AVE'nin kareköküdür.

#### 4.2. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için iki ayrı model oluşturulmuştur. Modellerden ilki iş-aile zenginleşmesinin iş performansına etkisinde lider desteğinin düzenleyici rolüne ilişkin olup ikinci model ise iş-aile zenginleşmesinin iş performansına etkisinde aile desteğinin düzenleyici rolüne ilişkindir. İlk modelin test sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, iş-aile zenginleşmesi, lider desteği ve etkileşim değişkenlerinin iş performansı üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir [ $F(3-293) = 11.5089, p = .000$ ]. Bu sonuca göre araştırmanın ilk hipotezi (H1) desteklenmiştir. Bu modelin test sonuçlarına göre araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş-aile zenginleşmesi, düzenleyici değişkeni olan lider desteği ve etkileşim değişkeninin iş performansı varyansının %11'ini açıklamaktadır. Ayrıca, etkileşim değişkeninin (X x W) analize dahil

edilmesinden sonra varyanstaki değişimin %4 olduğu belirlenmiştir ( $R^2(\text{değişim}) = .037$ ,  $F(1-293) = 12.2519$ ,  $p = .000$ ). Bu sonuçlara göre lider desteğinin iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerine etkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği anlaşılmaktadır. Lider desteğinin farklı düzeylerdeki (düşük -1 SS, ortalama ve yüksek +1 SS) koşullu etkilerine ilişkin analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 5: Lider Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular**

Model	B	SH	T	p	LLCI	ULCI
Sabit	4,909	.39	12,3022	.000	4,124	5,695
İş-Aile Zenginleşmesi (X)	.175	.08	1,5663	.01	.065	.395
Lider Desteği (W)	.424	.12	3,4411	.000	.182	.667
X x W	.116	.03	3,5003	.000	.051	.181

$R = .32$ ,  $R^2 = .11$ ,  $F(3-293) = 11.5089$ ,  $p = .000$

X x W;  $R^2(\text{değişim}) = .037$ ,  $F(1-293) = 12.2519$ ,  $p = .000$

Not: Bağımlı Değişken: İş Performansı, B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, SH: Standart hata, LLCI: Alt sınır güven aralığı, ULCI: Üst sınır güven aralığı

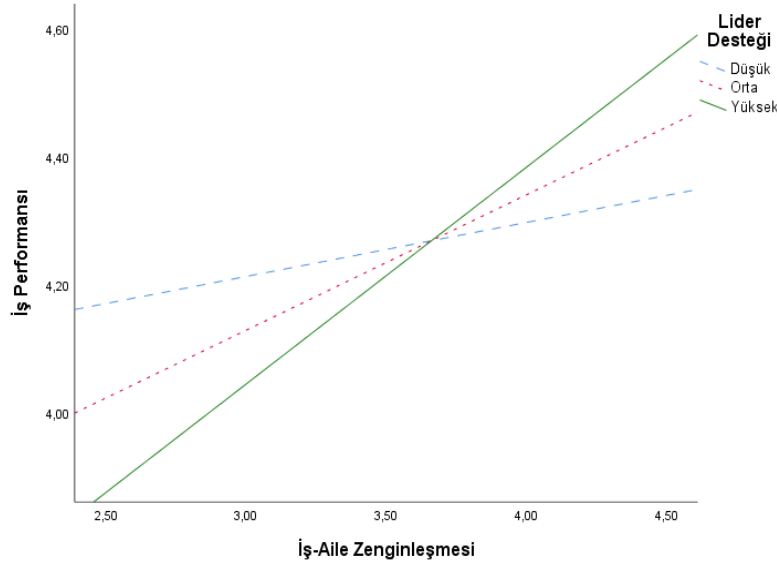
Grafik 1 ve Tablo 6 incelendiğinde lider desteğinin orta ve yüksek düzeyde olduğu durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Düşük düzeyde olduğu durumlarda ise lider desteğinin düzenleyici rolü anlamsızdır. Bu grafikten yola çıkarak lider desteğinin yüksek olduğu durumlarda ( $y = 3,03 + 0,34 * x$ ) iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisi düşük ( $y = 3,96 + 0,08 * x$ ) ve orta ( $y = 3,49 + 0,08 * x$ ) düzeyde olduğu durumlara göre daha yüksek olmaktadır. Bir başka ifadeyle lider desteğinin düzeyi iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisini düzenleyerek şekillendirmektedir. Bu sonuçlar araştırmanın ikinci hipotezinin de (H2) desteklendiğini göstermektedir.

**Tablo 6: Lider Desteğinin Koşullu Etkileri**

Lider Desteği	B	SH	T	p	LLCI	ULCI
Düşük	.0844	.0507	1,6662	.0968	-.0153	.1841
Orta	.2115	.0414	5,1064	.0000	.1300	.2930
Yüksek	.3385	.0592	5,7229	.0000	.2221	.4550

Not: B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, SH: Standart hata, LLCI: Alt sınır güven aralığı, ULCI: Üst sınır güven aralığı

**Grafik 1: Lider Desteğinin Düzenleyici Rolü**



Aile desteğinin düzenleyici etkisini olup olmadığına yönelik yapılan analiz sonuçları Tablo 7'de verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerine etkisinin anlamlı olduğu, düzenleyici değişken olan aile desteğinin ise iş performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Ancak bu etkinin anlamlı olmamasına karşın etkileşim değişkeninin etkisinin anlamlı olması aile desteğinin düzenleyici role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş-aile zenginleşmesi, düzenleyici değişkeni olan aile desteği ve etkileşim değişkeninin iş performansı varyansının %12'sini açıklamaktadır. Ayrıca, etkileşim değişkeninin (X x W) analize dahil edilmesinden sonra varyanstaki değişimin %2 olduğu belirlenmiştir ( $R^2(\text{değişim}) = .021$ ,  $F(1-293) = 6.9011$ ,  $p = .009$ ).

**Tablo 7: Aile Desteğinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular**

Model	B	sh	T	p	LLCI	ULCI
Sabit	5,073	.79	6,4506	.000	3,525	6,620
İş-Aile Zenginleşmesi (X)	.464	.23	1,9921	.04	.056	.722
Aile Desteği (W)	.317	.19	1,6521	.10	.694	.061
X x W	.145	.05	2,6270	.009	.036	.253

R=.35, R<sup>2</sup>=.12, F<sub>(3-293)</sub>= 13.8189, p=.000

X x W; R<sup>2</sup><sub>(değişim)</sub>=.021, F<sub>(1-293)</sub>= 6.9011, p=.009

Not: Bağımlı Değişken: İş Performansı, B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, sh: Standart hata, LLCI: Alt sınır güven aralığı, ULCI: Üst sınır güven aralığı

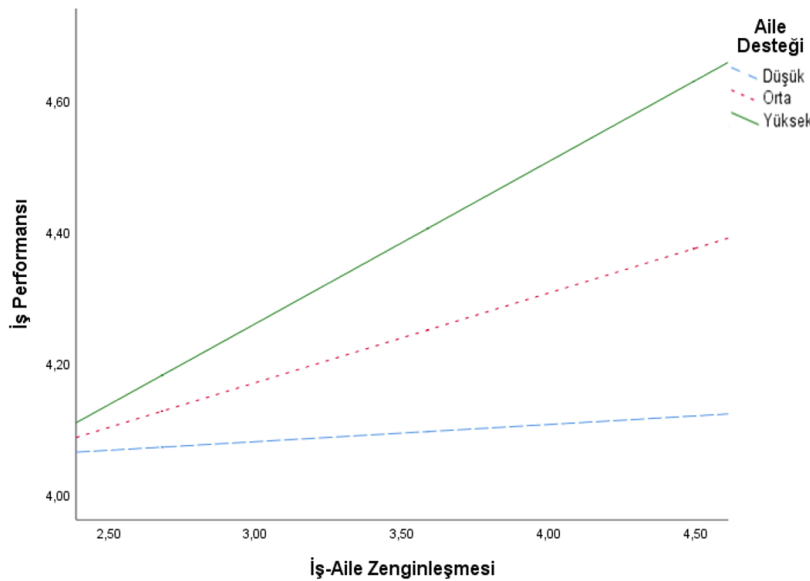
Aile desteğinin farklı düzeyleri için (düşük -1 ss, ortalama ve yüksek +1 ss) iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerine etkileri anlamlılık ve güven aralıkları ile birlikte Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8: Aile Desteğinin Koşullu Etkileri**

Aile Desteği	Effect	se	T	p	LLCI	ULCI
Düşük	.0261	.0595	.4396	.6606	-.0909	.1432
Orta	.1364	.0415	3,2884	.0011	.0548	.2181
Yüksek	.2468	.0586	4,2104	.0000	.1314	.3621

Not: B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, SH: Standart hata, LLCI: Alt sınır güven aralığı, ULCI: Üst sınır güven aralığı

Grafik 2 ve Tablo 8 incelendiğinde aile desteğinin orta ve yüksek düzeyde olduğu durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, düşük düzeyde aile desteği durumunda düzenleyici etki anlamsızdır. Bu grafikten yola çıkarak aile desteğinin yüksek olduğu durumlarda ( $y= 3,52+0,25*x$ ) iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisi düşük ( $y= 4+0,03*x$ ) ve orta ( $y= 3,76+0,14*x$ ) düzeyde olduğu durumlara göre daha yüksek olmaktadır. Bir başka ifadeyle aile desteğinin düzeyi iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisini yüksek ve orta düzeyde olmak koşuluyla düzenleyerek şekillendirmektedir. Bu sonuçlar araştırmanın üçüncü hipotezinin de (H3) desteklendiğini göstermektedir.

**Grafik 2: Aile Desteğinin Düzenleyici Rolü**

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların hem iş hem de aile yaşamında tatmin olmalarını sağlayan iş-aile zenginleşmesi, iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu noktada lider ve aile desteğinin rolü kritik önem taşımaktadır. Liderlerin çalışanlarına verdiği değer ve destek, işyerinde kendilerini iyi hissetmelerini ve iş-yaşam dengesini sağlamalarını kolaylaştırabilir. Aileden alınan destek ise çalışanların iş dışındaki yüklerini hafifleterek işe daha odaklı ve verimli bir şekilde gelmelerini sağlayabilir. Buradan hareketle, lider ve aile desteğinin iş-aile zenginleşmesi ve iş performansı arasındaki bağlantısı oldukça güçlü olduğu ve bu alandaki gelişmeler örgütlerin genel başarısına da katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki bağlantıda lider desteği ve aile desteğinin düzenleyici etkisini incelemektir.

Araştırmanın ilk sonucu, iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonucun Sosyal Değişim Teorisi ve Yayılma-Çaprazlama Teorisi ile uyumlu olabileceği düşünülmektedir. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, bireyler, kendilerine kaynak sağlayan veya destek sunan alanlara karşı olumlu tutum geliştirmektedirler. Çalışanlar, kurumlarının iş ve aile rollerinin gereklerine karşı yardımcı olduğunu düşündüklerinde, bu kurumları daha destekleyici olarak algılamaktadırlar. Bu da onların işlerinden daha fazla memnun olmalarına yol açarak kurumlarına karşı daha fazla bağlılık göstermelerine ve olumlu şekilde karşılık verme olasılıklarını arttırmaktadır (Aryee vd., 2005; Rhoades & Eisenberger, 2002). Böylece, iş ve aile arasında kurulan sağlam ilişkilerin, çalışanların iş performansını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Araştırmanın sonucuyla uyumlu olan bir diğer teori ise Yayılma-Çaprazlama Teorisi'dir. Bu teoriye göre, bireylerin iş yaşamında edindikleri deneyimler, işyerindeki kaynaklardan etkilenmekte ve bu deneyimler, geliştirdikleri becerileri veya hissettikleri duyguları şekillendirmektedir. Bu değişiklikler, işten aileye zenginleşme yoluyla, bireylerin aile hayatındaki refahını ve performansını da etkilemektedir (Carlson, 2019). Dolayısıyla iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmasının nedeni, iş ve aile rollerinin birbirini karşılıklı olarak desteklemesiyle açıklanabilir. Bu karşılıklı destek, çalışanların kurumlarından edindiği beceri, bilgi ve olumlu duyguların aile hayatına, aynı şekilde aileden alınan destek ve mutluluğun işyerine taşınmasına olanak tanıyacağı düşünülmektedir. Bu olumlu etkileşimler, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve genel refahını artırarak iş performansında anlamlı bir iyileşmeye yol açabilir. Literatürde yapılmış olan bazı araştırmalar (Byron, 2005; McNall vd., 2010; Carlson, 2011; Odle-Dusseau vd., 2012; Zhang vd., 2018; Grzywacz & Marks, 2020) bu araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın ikinci sonucu, iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisinde, lider (yönetici) desteğinin düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Bu sonucun Kaynakların Korunması Teorisi ile uyumlu olabileceği düşünülmektedir. Teorinin temel önermelerinden biri, bireylerin sahip oldukları kaynakları korumak ve geliştirmek için sürekli çaba göstermeleridir. Bu çaba, bireylerin farklı alanlarda daha iyi sonuçlar elde etmesine ve zenginleşmesine yardımcı olmaktadır (Hobfoll vd., 2018). İş-aile zenginleşmesi ve lider (yönetici) desteği, çalışanların yaşadığı duygusal desteğin diğer çalışanlara da yayılmasına ve iş memnuniyetini artırarak destekleyici bir çalışma ortamını teşvik etmesine yardımcı olabilir (Siu vd., 2010). Yöneticiler, çalışanlarına duygusal destek, esneklik gibi bazı gelişim fırsatları sunduklarında, çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti artar ve bu da iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Dolayısıyla lider (yönetici) desteğinin, iş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyici rol oynadığını ve çalışanların hem işte hem de aile yaşamında başarılı olmalarını teşvik ettiği söylenebilir. Literatürde yapılmış olan bazı araştırmalar (Baral & Bhargava, 2010; Carvalho & Chambel, 2014; Kalliath vd., 2020) bu araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü sonucu, iş-aile zenginleşmesinin iş performansı üzerindeki etkisinde, aile desteğinin düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Bu sonucun Sosyal Destek Teorisi ile uyumlu olabileceği düşünülmektedir. Sosyal Destek Teorisi, bireylerin sosyal ilişkilerinin çeşitliliğine ve bu ilişkilerin yapısına odaklanmaktadır. Bu teori, stresin azaltılmasında ve başa çıkma mekanizmalarının geliştirilmesinde destekleyici etkileşimlerin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle sosyal destek ve olumlu ilişkiler, kişilerin stresle daha iyi başa çıkmalarına ve psikolojik dayanıklılık kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Cohen & Wills, 1985). Bunun yanında aile desteği, duygusal destek sağlayarak bireylerin olumlu bir ruh haline sahip olmalarını, aile rollerinden daha fazla tatmin duymalarını ve genel psikolojik iyi oluşlarını arttırmaktadır (Siu vd., 2015). Bu araştırma sonucunda da görüldüğü üzere aile desteği, bu anlayışa kritik bir düzenleyici rol oynamaktadır çünkü bireyler ailelerinden duygusal ve pratik destek aldıklarında, bu iş performanslarına olumlu yansırabilir. Aile desteği, işyerinde yaşanan stresin hafiflemesine ve kişinin kendine olan güveninin artmasına yardımcı olabilir. Dolayısıyla aileden gelen güçlü destek, iş-aile zenginleşmesi ve iş performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirerek çalışanların işyerinde daha motive ve verimli olmalarını sağlayabilir. Literatürde yapılmış olan bazı araştırmalar (Wayne vd., 2004; Kossek vd., 2011; Carlson vd., 2012) bu araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir.

Bu araştırma bazı kısıtlardan oluşmaktadır. Bu çalışma, kesitsel bir araştırma olarak gerçekleştirilmiş ve nicel araştırma yöntemi kapsamında anket tekniği kullanılmıştır. Verilerin yalnızca Isparta ilinde belirli bir zaman diliminde toplanmış olması, çalışmanın bir diğer sınırlılıklarındandır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yalnızca bireylerin kişisel algılarını raporlamasına dayanması da bir sınırlılığın oluşturmaktadır.

Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda araştırmacılar iş-aile zenginleşmesi ve iş performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen çeşitli faktörleri (örn.; kişilik, motivasyon, stres gibi) inceleyen farklı araştırmalar yapılabilir. İş-aile zenginleşmesi, iş performansı ve yönetici/aile desteğinin dinamikleri, farklı sektörlerdeki (beyaz ve mavi yakalı gibi) çalışanlar da dahil olmak üzere çeşitli çalışma alanlarında incelenebilir. Bununla birlikte aile dostu

örgütsel politikalar, iş arkadaşları desteği, iş özerkliği gibi çalışanların taşıdığı rol kaynaklarının etkilerinin araştırılması yayılma etkisinin anlaşılması açısından önemli görülmektedir. Ayrıca, işle ilgili duygusal iyi oluş, işe adanmışlık, iş talepleri ve kaynakları gibi değişkenlerin etkisini ortaya çıkaracak araştırmaların yapılması önerilmektedir. Bu çalışma kesitsel yapılmıştır. Dolayısıyla gelecekte yapılacak araştırmalar, iş-aile zenginleşmesi, iş performansı ve yönetici/aile desteğinin zaman içinde nasıl değiştiğini ve birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğini daha iyi anlamak için boylamsal olarak gerçekleştirilebilir. Nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların ve ailelerin deneyimlerini, algılarını ve tutumlarını daha derinlemesine incelemek için (nitel veya karma araştırma desenleri gibi) farklı araştırma yaklaşımları ve durumsal analiz gibi çeşitli analiz yöntemleri kullanılarak daha derinlemesine araştırmalar yapılabilir. Çünkü bu çeşitlilik, araştırmanın kapsamını genişleterek daha zengin bulgular elde edilmesini sağlayabilir. Bu çalışmada anket tekniği kullanılmıştır, ancak bu teknik ortak yöntem varyansı nedeniyle sonuçların etkilenme olasılığını artırabilir.

İş-aile zenginleşmesi ile iş performansı arasındaki ilişkinin gücünü etkileyen faktörler arasında lider desteği ve aile desteği gibi düzenleyici etkiler kritik bir role sahiptir. Bu destekler, çalışanların iş ve aile rollerini daha iyi dengelemelerine yardımcı olarak iş performansını olumlu yönde etkileyebilir. Dolayısıyla çalışanlara iş ve aile rollerini dengelemeleri için esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma gibi olanaklar sağlanabilir. Bu tür esnek uygulamalar, iş-aile dengesi ve çalışanların genel refahı üzerinde olumlu etkilere sahip olabilir. Yöneticiler, çalışanlarının iş-aile dengesini daha iyi yönetebilmeleri için eğitim ve kaynaklar sağlayabilir. Ayrıca, çalışanların hem iş yerinde hem de evde daha sağlıklı ilişkiler kurmasını teşvik etmek için, işverenler aile içi iletişim ve çatışma çözme becerilerini geliştirmeye yönelik programlar sunabilirler.

### **Katkı Oranı Beyanı**

Makale tek yazarlı olup tüm çalışma yazar tarafından yapılmıştır.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

### **Kaynakça**

- Ackfeldt, A. L., & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58(2), 151-159.
- Akçakanat, T., & Uzunbacak, H. H. (2019). Kısaltılmış iş-aile zenginleşmesi ölçeği Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 11(20), 172-179.
- Allen, T D., Herst, D E., Bruck, C S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.2.278>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Aryee, S., Srinivas, E., & Tan, H.H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
- Bagger, J., & Li, A. (2014). How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123-1150. <https://doi.org/10.1177/0149206311413922>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Dollard, M. F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901-911. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.901>
- Bakker, A. B., Westman, M., & van Emmerik, I. H. (2009). Advancements in crossover theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 206-219. <https://doi.org/10.1108/02683940910939304/full/html>
- Baral, R., & Bhargava, S. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 274-300. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>

- Barnett, R. C., Brennan, R. T., Gareis, K. C., Ertel, K. A., Berkman, L. F., & Almeida, D. M. (2012). Conservation of resources theory in the context of multiple roles: An analysis of within-and cross-role mediational pathways. *Community, Work & Family*, 15(2), 131-148. <https://doi.org/10.1080/13668803.2010.539066>
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1051>
- Brummelhuis, L. L. T., Haar, J. M., & Roche, M. (2014). Does family life help to be a better leader? A closer look at crossover processes from leaders to followers. *Personnel Psychology*, 67(4), 917-949. <https://doi.org/10.1111/peps.12057>
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.717>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., Ferguson, M., Hunter, E. M., Clinch, C. R., & Arcury, T. A. (2011). Health and turnover of working mothers after childbirth via the work–family interface: An analysis across time. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1045-1054. <https://doi.org/10.1037/a0023964>
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Carlson, D. S., Thompson, M. J., Crawford, W. S., & Kacmar, K. M. (2019). Spillover and crossover of work resources: A test of the positive flow of resources through work–family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 709-722. <https://doi.org/10.1002/job.2363>
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119, 373-387.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010). Lider desteğinin çalışanların iş-aile yaşam çatışması ve iş performansına etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 19-41.
- Chami-Malaeb, R. (2022). Relationship of perceived supervisor support, self-efficacy and turnover intention, the mediating role of burnout. *Personnel Review*, 51(3), 1003-1019. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/pr-11-2019-0642>
- Chan, X W., Kalliath, P., Chan, C., & Kalliath, T. (2019). How does family support facilitate job satisfaction? Investigating the chain mediating effects of work–family enrichment and job-related well-being. *Stress & Health*, 36(1), 97-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smi.2918>
- Cohen, S., & Wills, T A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Cole, M S., Schaninger, W S., & Harris, S G. (2002). The workplace social exchange network. *Group & organization management*, 27(1), 142-167. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001008>
- Cooke, B. D., Rossmann, M. M., McCubbin, H. I., & Patterson, J. M. (1988). Examining the definition and assessment of social support: A resource for individuals and families. *Family Relations*, 37(2), 211-216. <https://doi.org/10.2307/584322>
- Crain, T.L., & Hammer, L.B. (2013), Work–family enrichment: A systematic review of antecedents, outcomes, and mechanisms", In A.B. Bakker (Ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology (Advances in Positive Organizational Psychology, (Vol. 1)*, (pp. 303-328) Leeds: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001016](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001016)

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2015). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>.
- Daalen, G V., Willemsen, T M., & Sanders, K. (2006). Reducing work-family conflict through different sources of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 462-476. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.005>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Peeters, M. C., & van der Heijden, B. I. (2012). Work-family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241-258. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.699055>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Eker, D. (2001). Çok boyutlu algılanan sosyal destek ölçeğinin gözden geçirilmiş formunun faktör yapısı, geçerlik ve güvenilirliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12, 17-25.
- Emerson, R M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- French, K A., Dumani, S., Allen, T D., & Shockley, K M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284-314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Grzywacz, J G., & Marks, N F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Guo, Y., Wang, S., Rofcanin, Y., & Las Heras, M. (2024). A meta-analytic review of family supportive supervisor behaviors (FSSBs): Work-family related antecedents, outcomes, and a theory-driven comparison of two mediating mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 151, 103988. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103988>
- Haar, J., & Bardoel, A. (2008). Positive spillover from the work-family interface: A study of Australian employees. *Asia Pacific journal of Human Resources*, 46(3), 275-287. <https://doi.org/10.1177/1038411108095759>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Hamid, R A., & Amin, S M. (2014). Social support as moderator to work-family conflict and work-family enrichment: a review. *Journal of Advanced Review on Scientific Research*, 2(2), 1-18.
- Hobfoll, S E., Halbesleben, J R B., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational*

- Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jain, S., & Nair, S K. (2017). Work support and family support as predictors of work-to-family enrichment and family-to-work enrichment. *Global Business Review*, 18(5), 1307-1324. <https://doi.org/10.1177/0972150917710332>
- Jamil, T., & Shah, T. A. (2022). Work family enrichment as a mediator between family supportive supervisor behaviors and outcome. *International Journal of Business and Management Sciences*, 3(4), 19-35.
- Kacmar, K. M., Crawford, W. S., Carlson, D. S., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 32-45.
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2020). Enhancing job satisfaction through work-family enrichment and perceived supervisor support: The case of Australian social workers. *Personnel Review*, 49(9), 2055-2072.
- Kang, W., Guzman, K L., & Malvaso, A. (2023). Big five personality traits in the workplace: Investigating personality differences between employees, supervisors, managers, and entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, 14: 976022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.976022>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kline, R.B. (1998), *Principles and practice of structural equation modeling*, Guilford Press, New York.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 385-401. <https://doi.org/10.1002/job.2234>
- Lee, S. E., & Shin, G. (2023). The effect of perceived organizational and supervisory support on employee engagement during COVID-19 crises: Mediating effect of work-life balance policy. *Public Personnel Management*, 52(3), 401-428. <https://doi.org/10.1177/00910260231171395>
- Leung, Y K., Mukerjee, J., & Thurik, R. (2019). The role of family support in work-family balance and subjective well-being of SME owners. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 130-163. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659675>
- Matei, A., & Virgă, D. (2023). From family to work: The mediating role of family-work enrichment and conflict between communication and well-being for dual-earner couples. *Current Psychology*, 42(17), 14555-14568. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02747-2>
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25, 381-396. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>
- Molino, M., Ghislieri, C., & Cortese, C G. (2013). When work enriches family-life: the mediational role of professional development opportunities. *Journal of Workplace Learning*, 25(2), 98-113. <https://doi.org/10.1108/13665621311299780>
- Mughal, H. A. (2019). Support at work and its relationship with employee performance: Critical insights for early scholars. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 1(3), 16-21. <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2019.03.002>
- Nabawanuka, H., & Ekmekçioğlu, E B. (2022). Millennials in the workplace: perceived supervisor support, work-life balance and employee well-being. *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 123-144. <https://doi.org/10.1108/ict-05-2021-0041>



- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Odle-Dusseau, H N., Britt, T W., & Greene–Shortridge, T M. (2012). Organizational work–family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work–family conflict and enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 28-40. <https://doi.org/10.1037/a0026428>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Powell, G.N., & Greenhaus, J.H. (2006), Is the opposite of positive negative? Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict, *Career Development International*, 11(7), 650-659. <https://doi.org/10.1108/13620430610713508>
- Powell, T. C. (2011). Behaviour strategy. *Journal of Strategic Management*, 32(13), 1369-1366.
- Presti, A. L., Molino, M., Emanuel, F., Landolfi, A., & Ghislieri, C. (2020). Work-family organizational support as a predictor of work-family conflict, enrichment, and balance: Crossover and spillover effects in dual-income couples. *Europe's Journal of Psychology*, 16(1), 62-81. <https://doi.org/10.5964/ejop.v16i1.1931>
- Randall, P S., Bennett, N., & Liden, R C. (1996). Social exchange in organizations Perceive. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Ratnaningsih, I. Z., & Idris, M. A. (2023). Testing spillover-crossover effects of work-family conflict and family-work conflict on Indonesian spouses. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(2), 197-218. <https://doi.org/10.1108/ccsm-01-2022-0015>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at work and happy at home: A spillover–crossover model. *Journal of Happiness Studies*, 15, 271-283. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3>
- Saoula, O., Shamim, A., Ahmad, M. J., & Abid, M. F. (2023). Do entrepreneurial self-efficacy, entrepreneurial motivation, and family support enhance entrepreneurial intention? The mediating role of entrepreneurial education. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, (ahead-of-print).
- Seiger, C P., & Wiese, B S. (2009). Social support from work and family domains as an antecedent or moderator of work–family conflicts. *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 26-37. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.001>
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Siu, O.L., Lu, J.F., Brough, P., Lu, C.Q., Bakker, A.B., Kalliath, T., ... Shi, C.S.K. (2010), Role resources and work–family enrichment: The role of work engagement, *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470-480.
- Siu, O. L., Lu, J., Lu, C. Q., Brough, P., Kalliath, T., O'Driscoll, M., ... Wang, H. (2011). Testing a model of work-family enrichment: The effects of social resources and affect. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869671>
- Siu, O. L., Bakker, A. B., Brough, P., Lu, C. Q., Wang, H., Kalliath, T., ... & Timms, C. (2015). A three-wave study of antecedents of work–family enrichment: The roles of social resources and affect. *Stress and Health*, 31(4), 306-314.
- Stoddard, M., & Madsen, S. R. (2007). Toward an understanding of the link between work-family enrichment and individual health. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 9(1), 1-14. <https://doi.org/10.21818/001c.16776>
- Su, C., Zhou, M., & Yang, Y. (2024). Family social capital and career advancement: the mediating role of family-to-work enrichment and the moderating role of perceived organizational politics. *Personnel Review*, 53(2), 435-454. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2021-0800>

- Taheri, F. (2021). Family-supportive organizational environment and turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2113-2130.
- Tang, S. W., Siu, O. L., & Cheung, F. (2014). A study of work–family enrichment among Chinese employees: The mediating role between work support and job satisfaction. *Applied Psychology*, 63(1), 130-150. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00519.x>
- Thomas, L T., & Ganster, D C. (1995). The relationship between work-family role conflict, family supportive work policies and stress: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Waldan, R. (2020). The effect of leader support and competence to the organizational commitment on employees performance of human resources development agency in West Kalimantan. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Prakarya dan kewirausahaan (JEBIK)*, 9(1), 31-49. <https://doi.org/10.26418/jebik.v9i1.33150>
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 445-461. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.002>
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717-751. <https://doi.org/10.1177/0018726701546002>
- Witt, L A., & Carlson, D S. (2006, January 1). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support.. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343-357. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.4.343>
- Wu, J. Q., & Yan, D. (2012, October). Social support, psychological need satisfaction and work-family balance: An empirical research on IT knowledge employees. In *2012 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3, 249-253, Sanya: China. <https://doi.org/10.1109/iciiii.2012.6339965>
- Xu, Z., Zhou, Y., Zhang, Y., Zhang, Y., & Ouyang, Z. (2023). Family–work enrichment and entrepreneurial intentions: A family affective support perspective. *Management Decision*, 61(1), 57-76. <https://doi.org/10.1108/md-08-2021-1058>
- Zhang, Y., Xu, S., Jin, J., & Ford, M. T. (2018). The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 210-227. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.003>
- Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., & Farley, G. K. (1988). The multidimensional scale of perceived social support. *Journal of Personality Assessment*, 52(1), 30-41.