

## Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma\*

*The Effect Of Leader Support On Work-Family Conflict And Job Performance: A Researche On Defence Sector*

Mazlum ÇELİK<sup>1</sup>  
Ömer TURUNÇ<sup>2</sup>

### ÖZET

Çalışanların beklenti ve ihtiyaçları değişen çalışma yaşamı çerçevesinde farklılaşmaktadır. Sosyal değişkenlerin en az ekonomik değişkenler kadar önemli olduğu günümüzde lider ve aileden yansıyan etkiler belirleyici roller üstlenmektedir. Lider desteği ve iş- aile yaşam çatışması çalışanların iş performansı üzerinde önemli bir role sahiptir. Lider desteğinin iş ve aileden yansıyan çatışmalar aracılığıyla iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemek bu araştırmanın temel konusudur. Bu kapsamda; savunma sektöründe yapılan bir araştırma ile lider desteği(LD) ve iş- aile yaşam çatışmasının(İAÇ ve AİÇ) iş performansı (İP) üzerindeki etkileri ile iş-aile yaşam çatışmasının aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ve hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda lider desteğinin iş-aile çatışması ve iş performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ve bu etkide iş-aile çatışmasının tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider desteği, iş aile çatışması, Aile İş Çatışması, Performans

### ABSTRACT

Changing employees' expectations and needs differ within the working life. Today, social variables have an important role at least as economic variables. Leader support and work family conflict's effects have determining role on social and work life. Leader support and work family conflict have an important role on job performance. To determine the mediating role of work-family conflict (WFC) between leader support (LS) and job performance (JP) is a matter of this study. In this context, it was researched that the effects of leader support, WFC and FWC on job performance with a study applied in defence sector. Moreover it was researched whether WFC and FWC had a mediating effect between LS and JP. As a result of analysis, it was determined that LS had significant effect on WFC, FWC, and JP. Moreover, it was determined that WFC had a full mediating role on LS's effect on JP.

**Keywords:** Leader Support, Work Family Conflict, Family Work Conflict, Job Performance

\* Bu makalenin özeti 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde bildiri olarak kabul edilmiştir.

<sup>1</sup> Dr., KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, E-mail: [mcelik@kho.edu.tr](mailto:mcelik@kho.edu.tr)

<sup>2</sup> Dr., KHO Dekanlığı, Sis.Yön.Bil.Böl., E-mail: [oturunc@kho.edu.tr](mailto:oturunc@kho.edu.tr)

## **1. Giriş**

Değişen çalışma yaşamı ile birlikte işletme dinamiklerinde de önemli değişimler yaşanmaktadır. Yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için işletmelerin performanslarını sürekli artırmaları gerekmektedir. İş performansının artırılmasında çok sayıda faktör etkilidir. Ancak en etkili faktörlerin belirlenmesi işletmeler için önemli bir çalışma alanıdır.

Çalışanların beklenti ve ihtiyaçları değişen çalışma yaşamı çerçevesinde farklılaşmaktadır. Sosyal değişkenlerin en az ekonomik değişkenler kadar önemli olduğu günümüzde lider ve aileden yansıyan etkiler belirleyici roller üstlenmektedir. Lider desteği ve iş- aile yaşam çatışması çalışanların iş performansın üzerinde önemli bir role sahiptir. Lider desteğinin iş ve aileden yansıyan çatışmalar aracılığıyla iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemek bu araştırmanın temel konusudur. Bu kapsamda; savunma sektöründe çalışanlara sağlanan lider desteğinin örgüt başarımında önemli rollere sahip iş-aile, aile iş çatışması aracılığı ile iş performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemek çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

## **2. Teorik Çerçeve ve Hipotezlerin Oluşturulması**

### **2.1. Lider Desteği**

Liderlik işletme yaşamında temel belirleyici bir faktördür. İşletmenin iç ve dış çevresindeki pek çok faktörle olan ilişkilerde liderler belirleyici rol üstlenirler. Liderler gerek aldıkları kararlar gerekse davranışları ile işletmelerindeki her faaliyeti ve bireyi etkileyebilmektedir. Bu önemli etkiden yola çıkarak liderlerin işletme çıktılarında temel belirleyici rol üstlendikleri düşünülmektedir. Liderler pek çok değişken üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileriyle işletme başarımında etkin bir rol üstlenmektedirler.

Liderlerin işletme içinde çalışanlara sağladığı desteğin çalışan davranışlarında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu etki çalışanların iş performansının artırılması bağlamında önemli çıktıları tetiklemektedir.

Çalışanlarda pozitif iş tutumu oluşturabilmek çalışanların ihtiyaçlarını önemseyen ve iş ortamında çalışanlara destek sağlayan lider ve yöneticileri gerekli kılmaktadır (Ackfeldt ve Coote, 2005). Bu noktadan hareketle çalışanların iş tutumları ile lider desteği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu düşünülmektedir.

Lider desteği, liderin çalışana destek düzeyi ve çalışana lider tarafından verilen önem olarak tanımlanabilmektedir (Netemeyer, Boles, Mckee ve Mcmurrian, 1997). Çalışanlar liderleri tarafından desteklendiklerini kendilerine verilen önemle paralel olarak daha yüksek şekilde algılamaktadırlar. Liderin çalışanına verdiği önem ise

çalışan faaliyetlerinde sağladığı destek ile açıklanabilmektedir. Yazında çok sayıda liderlik boyutu nitelenmiştir. Araştırmacılar liderin vizyona destek sağlama, grup hedeflerine yönlendirme, destek sağlama, geri besleme sağlama rolü gibi pek çok rolünü incelemişlerdir (Ackfeldt ve Coote, 2005). Bu roller çalışanların kendilerine destek sağlandığı algısını kolaylaştıran alanlar olarak lider desteğinde kritik rollerdir.

Lider desteği pek çok çalışılmış değişken için en önemli öncüllerden birisidir (Podsakoff, Mackenzie ve Bommer, 1996). Destek sağlayıcı liderler yüksek seviyede yeteneklilik, adil ve saygı ile davranma özelliği, çift yönlü iletişime cesaretlendirme özelliği ve çalışanların bireysel katkısını önemseme özelliği ile belirlenebilmektedirler (Singh, 2000).

İşletmelerde çalışanlar lider desteği ile birlikte destek sağlayıcı liderin çoğunlukla güvenilir olduğunu düşünmekte, iş grubun etkin olduğunu değerlendirmektedir. Bununla birlikte lider desteğine sahip çalışanların işletme hedeflerini başarmaya odaklı çalıştıkları belirlenmiştir (Podsakoff vd., 1996).

## **2.2. Lider Desteği ile İş- Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansı İlişkisi**

### **2.2.1. Lider Desteği ile İş- Aile ve Aile- İş Çatışması İlişkisi**

İş-aile yaşam çatışması, çalışanların aynı anda, çalışan anne-baba ve eş gibi çok sayıda role sahip olması ve bu rollerin birbirleri ile çatışmasından kaynaklanmaktadır. (Dubrin,1997:116). İş-aile (Work-family conflict) ve aile iş çatışması (Family-work conflict) rol çatışmasının iş ve aile rollerinin de dahil edilmesiyle oluşan bir türüdür (Greenhaus ve Beutell, 1985). Çalışanların iş ve aile yaşam alanlarında üstlendikleri farklı rollerin çalışanlar açısından yarattığı çatışmaların çalışanların işleri, işletmelere karşı tutumları ve işyerlerindeki davranışları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Frone, Russell ve Cooper, 1992; Gutek, Searle ve Klepa, 1991; Higgins ve Duxbury, 1992). Parasuraman ve Simmers (2001) iş-aile yaşam çatışmasını çalışanların iş ve aile rollerinin eş zamanlı olarak ortaya çıkması nedeniyle oluşan uyumsuzluk durumu olarak açıklamıştır (s.556). Bir tür roller arası çatışma olan iş-aile yaşam çatışması, iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuzluk göstermesi durumu olarak da ifade edilmektedir (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003, s. 512). Geçtiğimiz yirmi yılda konu ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux ve Brinley, 2005; Greenhaus ve Parasuraman, 1999)

Frone ve Cooper'a (1992) göre de iş ve aile yaşamları arasındaki ilişki iki yönlüdür. Buna göre, kişinin aile yaşamı iş yaşamını etkileyebileceği gibi, iş yaşamı da aile yaşamını etkileyebilmektedir. İş-aile çatışmasında işten aileye yansıyan sorunlar nedeniyle oluşan bir çatışma hali mevcutken, aile-iş çatışmasında aileden işe yansıyan sorunlar nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar oluşmaktadır. (Frone vd., 1992; Casper, Martin, Buffardi ve Erdwins, 2002)

İş-aile yaşam çatışmasının bir boyutunu oluşturan iş-aile çatışması, bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya işten aileye yönelik olan çatışma türüdür (Frone ve Cooper, 1992, s. 728). İkinci boyut olarak değerlendirilen aile-iş çatışması ise, ailenin iş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya aileden işe yönelik olan çatışma durumlarını ifade eder (Voydanoff, 2005, s. 708). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar; iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasından daha fazla yaşandığını ortaya koymuştur (Kinnunen, Geurts ve Mauno, 2004; Frone ve Cooper, 1992).

İAÇ ile sağlık problemleri, stres ve depresyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Laster, 2002). Pleck'e (1997) göre, bir yaşam alanında ortaya çıkan stres kaynağı, diğer yaşam alanlarını farklı yoğunlukta etkileyebilmektedir. Kişinin iş veya ailesinden kaynaklanan stres, gerginlik, sıkıntı endişe ve yorgunluk gibi durumlar, diğer alandaki rollerinin gereklerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Liderler de çalışanlar için çoğunlukla en önemli stres kaynağıdır. (Basch ve Fisher, 2000; Offermann ve Hellmann, 1996; Sosik ve Godshalk, 2000). Liderler işletmelerde stresle veya strese dayalı olumsuz etkilerle ilişkili olabilmektedir (Lyons, Schneider, 2009). Liderin bir stres kaynağı olmaktan çıkarak bir destek faktörü olmasıyla stresle ilişkili sorunların kolaylıkla aşılabileceği düşünülmektedir. Nitekim liderler için kriz ve çatışmaların iyi yönetilmesi öğrenilmesi gereken önemli bir tecrübedir (Bligh, Kohles ve Meindl, 2004; Luthans ve Avolio, 2003; Mumford, Friedrich, Caughron ve Byrne, 2007; Osborn, Hunt ve Jauch, 2002; Ganster, 2005).

Liderlik ile İAÇ ve AİÇ arasındaki ilişki karmaşık bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Britt ve Dawson, 2005). Bernas ve Major (2000) haftada 30 saat çalışan kadınlar üzerinde uyguladığı araştırmasında, liderlik ile İAÇ arasında ters yönlü bir ilişki rapor etmiştir. Bu çalışmada lider üye etkileşimi kalitesinin de işten kaynaklanan stres unsurlarını azalttığı rapor edilmiştir.

İş yaşamında yaşanan stresin en önemli kaynaklarından olan aşırı iş yükü ile hem İAÇ hem de AİÇ arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler rapor edilmiştir (Foley, Hang-Yue ve Lui, 2005). Bu bağlamda iş yükünün belirleyicilerinden olan liderin çalışanlara desteğinin İAÇ ve AİÇde doğrudan ya da dolaylı azaltıcı etkilerinin olabileceği düşünülmektedir.

İşin ve ailenin zaman, ilgi ve enerjiye dönük taleplerinin baskın çıkması, AİÇ'ye neden olmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985; Perrewe, Hochwarter ve Kiewitz, 1999). AİÇ'nin fiziksel ve zihinsel problemler ile ilişkili olduğu konusunda bilgiler bulunmaktadır (Judge, Boudreau ve Bretz, 1994). Steinmetz ve arkadaşları (2008) yapmış oldukları araştırmada, AİÇ ile stres arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Stoner ve arkadaşları (1990), zaman baskısının iş-aile çatışması ile pozitif ilişkisi olduğunu belirlemiştir. Frone ve arkadaşları (1992) tarafından AİÇ ile depresyon belirtileri ve iş stresi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Yerli ve yabancı yazında lider desteği ile iş aile ve aile iş çatışması arasındaki doğrudan ilişkiyi ve etkileri belirleyen yeterli sayıda çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak Frye ve Breaugh (2004) yapmış oldukları çalışmada, lider desteğinin hem iş-aile çatışmasını hem de aile- iş çatışmasını negatif ve anlamlı olarak etkilediğini tespit etmiştir. Bu araştırmadan yola çıkılarak çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile ve aile-iş çatışma düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bu maksatla test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Çalışanların algıladıkları lider desteği iş-aile çatışma düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 2: Çalışanların algıladıkları lider desteği aile-iş çatışma düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

### **2.2.2. Lider desteği ile İş Performansı İlişkisi**

İş performansı, işin bir parçası olarak çalışanların işe yönelik olarak aktiviteleri ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1993). İş performansı, çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak da nitelenmektedir (Rousseau ve McLean P., 1993). Performans, çalışan ücret ve ödüllendirilmesini etkileyen önemli bir kavramdır (Kaplan ve Atkinson, 1998; Horngren, Foster ve Datar, 2002). Sosyoanalitik bir bakış açısıyla insanlar, bir işi becermek ve bir işi başarmak için motive edilmeleri sonucunda iş performansı göstermektedirler (Hogan ve Shelton, 1998).

İş yaşamında organizasyonların verimlilik ve etkililiği sağlayabilmeleri için çalışanların iş performanslarını yüksek seviyede tutmaları önemli bir konudur. Bu nedenle, bu güne kadar yönetim alanında araştırmacılar tarafından, çalışanların performanslarını etkileyen değişkenlerin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır (Campbell, 1990; Landy ve Farr, 1983; Motowidlo, 2003).

Gagnon ve Michael (2004)'e göre, lider desteği, iş performansı ve verimliliğin öncüleri olan çalışan tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Aynı çalışmada lider desteğinin çalışanların performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Yazın pozitif lider desteği ile çalışan tutumları arasındaki ilişkinin varlığını desteklemektedir. Podsakoff vd. (1996) çalışmalarında lider desteği ile iş tatmini arasında pozitif ilişki belirlemişlerdir. Brown ve Peterson (1993) lider verilen önem ile iş tatmini arasında pozitif bir korelasyon rapor etmişlerdir. Netemeyer vd. (1997) lider desteği ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde Mathieu ve Zajac (1990) de yaptıkları bir meta analiz çalışmasında lider desteği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu rapor etmişlerdir. Allen ve Meyer (1990) de lider desteği ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğunu rapor etmişlerdir. Singh (2000) çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında amir desteği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu rapor etmişlerdir.

Sosyal ve örgütsel destek yazını araştırmalarına göre lider desteği çalışanlara ve örgüte önemli sonuçlar sağlamakta, çalışanların stresini azaltmakta ve performanslarını artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Viswesvaran, Sanchez ve Fisher, 1999). Montes ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmada, lider desteği ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Algılanan lider desteğinin çalışanların örgüt hedeflerine katkılarını gönüllü olarak artırdığı konusunda da bulgular vardır (Eisenberger vd.,2002; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003).

Yazında destek sağlayıcı liderliğin çalışanların performanslarının artırılmasında veya başarısızlıklarında önemli bir faktör olduğu, lider desteği ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu konusunda bulguları olan araştırmalar vardır (Bhanthumnavin, 2003; Malatesta, 1995; Olson ve Borman, 1989; Schaefer ve Moos, 1993). Lider desteği sorumluluk duygusunu pekiştirerek çalışanların performanslarının artmasına yardımcı olmaktadır (Becker ve Kernan, 2003; Bhanthumnavin, 2003; Malatesta, 1995). Ayrıca, Borrell (1996) tarafından yapılan araştırmada iş gruplarının başarısızlığında yeterli lider desteğinin sağlanamamasının önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Yukarıda belirtilen kuramsal gerçekler ve görgül araştırmalar ışığında araştırmada test edilmek üzere geliştirilen Hipotez 2 geliştirilmiştir.

Hipotez 3: Lider desteği çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

### **2.2.3. İş-Aile ve Aile-İş Çatışması ile İş Performansı Arasındaki İlişkiler**

Hem İAÇ hem de AİÇ yaşayan işgörenlerin, devamsızlık yapmaları ailevi işlerinden dolayı işlerinin sık sık kesilmesi ve işten ayrılma isteklerinin artması beklenen bir durum olarak görülmektedir (Kossek ve Ozeki, 1999; Hammer, Allen ve Grigsby, 1997). AİÇ ve İAÇ'nin iş yeri için olumsuz sonuçları, devamsızlık, düşük performans, iş memnuniyetsizliği, tükenmişlik, iş değiştirme veya işten ayrılma isteğidir (Allen, 2000; Bruck, Allen ve Spector, 2002; Cinamona ve Rich, 2005).

Frone ve arkadaşları (1997) yaptıkları araştırmalarda AİÇ'nin iş performansını düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Karatepe ve Kılıç (2007) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren otellerin ön büro elemanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada, AİÇ'nin çalışanların performanslarını olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Bhuiana ve arkadaşları (2005) yapmış oldukları çalışmada çalışanların iş-aile çatışma düzeyleri ile performansları arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

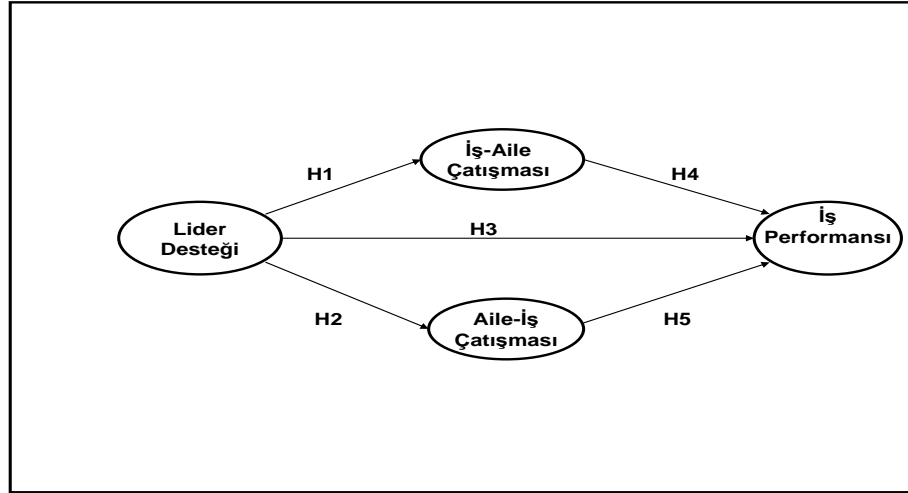
Çalışanların aileden işe ve işten aileye yansıyan sorunlarının performansları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Yukarıda belirtilen kuramsal gerçekler ve görgül araştırmalar ışığında araştırmada test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 4: Çalışanların iş-aile çatışma düzeyi iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Hipotez 5: Çalışanların aile-iş çatışma düzeyi iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile ile aile-iş çatışması ve iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle değişkenlerin durumuna göre keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Ardından da mevcut modele ilişkin kurulan yapısal eşitlik modeli ile modelin toplu halde uyum iyiliği testleri yapılmıştır. Uyum iyiliği testleri yapılırken değişkenler arası regresyon analiz sonuçları ve hipotez test sonuçları da sunulmuştur. Aracılık etkisini belirlemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi de yapılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler kapsamında yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’ de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kümesini savunma alanında faaliyet gösteren ve Ankara’da bulunan küçük işletmelerde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu işletmelerde toplam 232 kişi çalışmaktadır. Ana kümeden %95 güvenirlilik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı

dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 142 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992, s.253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen işletmelerde çalışan toplam 180 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 161'i geri dönmüş, 153 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %16,3'ü kadın (n=25), %83,7'si (n=128) erkek, % 60,1'i (n=92) evli, %36,6'sı (n=56) bekâr ve % 2,6'sı ise (n=4) duldur. Ayrıca, %46,4'ü (n=71) çocuk sahibi iken %52,7'sinin (n=82) çocuğu yoktur. % 15,7'si (n=24) lise, %41,8'i (n=64) üniversite, %32,7'si (n=50) yüksek lisans ve %9,8' i (n=15) doktora eğitim derecesine sahiptir. %13,7'si (n=21) 18-24, %32'si (n=49) 24-31, %39,9'u (n=61) 32-38 ve %14,4'ü (n=22) de 39 ve yukarı yaşlar arasındadır. %9,2'si (n=14) 1 yıldan az, %25,5'i (n=39) 1-5 yıl arası, %21,6'sı (n=33) 6-10 yıl arası, %25,5'i (n=39) 11-15 yıl arası ve %17,6'sı (n=27) de 16 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

### 3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışması, aile –iş çatışması ve iş performansı üzerine etkilerini belirlemek amacıyla araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla gizli değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Gizli değişkenlerle yol analizi yapmak için modeldeki değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007, s. 19). Bu amaçla, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir.

Tüm ölçeklerin KMO değerleri .70 üstünde ve Bartlett's test anlamlı olarak belirlendiğinden veri sayısının faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, keşfedici faktör analizleri, korelasyon ve hiyerarşik regreyon analizi SPSS 15.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ve uyum iyiliği analizleri AMOS 6.0 programı ile analiz edilmiştir.

Lider Desteği Ölçeği: Çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek üzere Netemeyer arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek geçerleme çalışması yapılarak kullanılmıştır. Toplam5 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada Ackfeldt ve Coote (2005)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçerleme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi (SPSS paket programı ile) ve doğrulayıcı faktör analizi (AMOS paket programları kullanılarak) yapılmıştır. Ackfeldt ve Coote (2005) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. SPSS 16.0 paket programıyla yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz



sonucunda 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .87 ile .93 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Keiser-Meyer- Olkin analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos 6.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .82 ile .93 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .95 olarak bulunmuştur.

**İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği:** Çalışanların iş-aile yaşam çatışması düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen iş-aile yaşam çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların iş yaşamından kaynaklanan iş-aile çatışması ve aile yaşamından kaynaklanan aile-iş çatışması düzeylerini ölçmeyi amaçlayan iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte her iki boyuta ilişkin beşer madde bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .88 ve .89 olarak tespit edilmiştir. Ölçek Türkçe'ye Efeoğlu (2006) tarafından çevrilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda maddelerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .83 ile .88 arasında olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin iş-aile çatışması boyutu için .72-.91, aile-iş çatışması boyutu için de .74-.88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iş-aile çatışması güvenilirliği .91 ve aile-iş çatışması boyutunun ise .88 olarak bulunmuştur. Ölçeğin iş-aile ve aile- iş çatışması boyutları için Keiser-Meyer- Olkin analiz sonucu sırasıyla .85, .84 ve Barlett testi tümü için anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir.

**İş Performansı Ölçeği:** Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .75-.85 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir.

### **3.3. Bulgular**

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 15 ve Amos 6.0 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları lider desteği, iş aile ve aile iş çatışma düzeyi ve iş performansına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları,

standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında ise yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Yapılan yol analizi ile çalışmanın hipotezleri test edilirken, mevcut ilişkileri açıklayan en uygun modelin belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1.** Verilere ilişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Aile-İş Çatışması(AİÇ)	2,11	.81	(.88)			
2. İş-Aile Çatışması (İAÇ)	293	1,03	.25**	(.91)		
3. İş Performansı(İP)	4,01	.70	-.18*	.008	(.82)	
4. Lider Desteği(LD)	3,46	1,09	.008	-.31**	.34**	(.95)

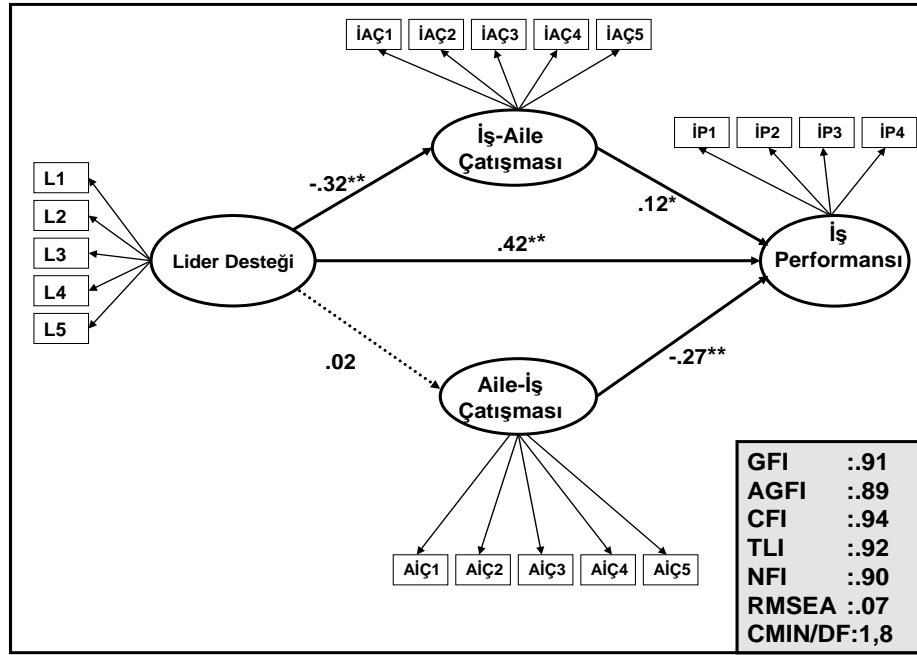
\*p< .05 \*\* p< .01 ( ) Güvenilirlik

Tablo 1 ‘de de görüldüğü gibi LD-AİÇ ve İP-İAÇ değişkenleri arası hariç araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Anlamlı ilişki tespit edilemeyen değişkenler incelendiğinde; işten aileye yansıyan sorunlar sonucunda oluşan çatışmayı ifade eden iş-aile çatışmasının iş performansı ile arasında anlamlı bir ilişki olmaması çalışanların araştırmanın yapıldığı dönemde yaşanan ekonomik krizinde etkisiyle işini kaybetmeme güdüsüyle her türlü sorunla baş etme davranışıyla açıklanabilmektedir. Çünkü bu bulgu benzer çalışmalarla uyumlu değildir. Araştırmanın devamında yapılan yapısal eşitlik modelinde ise tüm değişkenlerin toplu olarak ele alınması sonucunda AİÇ- İP ilişkisi elde edilen bulgularla desteklemiştir. Lider desteğinin aileden işe yansıyan çatışmalarla ilişkisinin olmaması aileden yansıyan sorunların bağımsızlığına dayandırılabilir. Çünkü aileden yansıyan sorunlara liderin etkisi beklenenden düşük olabilmektedir.

Yapılacak olan yol analizinden önce ele alınan örneklemden yola çıkılarak t testleri yapılmıştır. Yapılan t testi kapsamında kadın-erkek, evli- bekar ve çocuklu-çocuksuz gruplar arasında araştırmaya konu edilen algılanan lider desteği, iş aile çatışması, aile iş çatışması ve iş performansı algılamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Analiz sonucunda; kadın-erkek grupların iş performansı algıları arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir (p< .05). Diğer gruplar arasında LD, İAÇ, AİÇ ve İP değişkenlerini algılama kapsamında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Çalışanların iş performansına lider desteği, iş-aile çatışması ve aile iş çatışmasının etkisini belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2’de verilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI (Goodness of fit index) değerinin .91, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .89, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .94, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .92, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .90, CMIN/DF değerinin 1,8 ve

RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.07 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA değerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamında verinin iyi uyum iyiliği değerleri ve standarda yakın değerler (>.90) verdiği için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğunu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998).



\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Şekil 2. Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

Analiz sonuçları incelendiğinde lider desteğinin İAÇ'yi ve iş performansını anlamlı olarak etkilediği, AİÇ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Yine İAÇ ve AİÇ'nin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ancak İAÇ'nin iş performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmasına rağmen yönünün pozitif olması dikkat çekici bir bulgudur. Araştırma değişkenlerine ilişkin bilgiler şekil 2'de toplu olarak gösterilmiştir.

Analiz sonucunda değişkenler ayrı ayrı incelendiğinde lider desteğinin iş performansına etkisinde, çalışanların İAÇ düzeyinin aracılık etkisinin olabileceğine ilişkin emarelere rastlanılmış olması dikkat çekmektedir. Nitekim LD'nin İP'ye etkisinde .07'lik bir dolaylı etki belirlenmiştir.

Analiz kapsamında aracılık etkisi aranılan her üç değişkenin(LD, İAÇ,AİÇ) belirlenen yönde (İP) anlamlı etkilerinin varlığı ön şartı aranmış ve bu ön şartın sadece İAÇ değişkeninde sağlandığı görülmüştür. Adından toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etkiler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda lider desteği ile İP arasında -.07 oranında dolaylı etki tespit edilmiş ve bu bulgudan hareketle İAÇ'nin bu dolaylı etkide aracılık rolünün olabileceği belirlenmiş Bu noktadan hareketle Baron ve Kenny (1986, Aktaran Şimşek, 2007, s.25,31) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon analizi yapılarak aracılık etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların İAÇ, AİÇ düzeyinin algıladıkları lider desteği ile iş performansı arasındaki aracılık etkisini açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntem gereği, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir:

- (1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- (2) Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.
- (3)Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Bu kapsamda çalışanların İAÇ ve AİÇ düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, bu değişkenle algılanan lider desteği ve İP arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada cinsiyet ve medeni hal ve çocuk sahipliği kontrol değişkenleri ile birlikte bağımsız değişken lider desteğinin aracı değişken rolü araştırılan İAÇ ve AİÇ üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda LD'nin ( $\beta = -.30, P < .01$ ) İAÇ'yi; çocuk sahipliğinin ( $\beta = -.26, P < .05$ ) AİÇ'yi anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

İkinci aşamada ise bağımsız değişkenin(LD) bağımlı değişken (İP) üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Analiz sonucunda LD ( $\beta = -.34, P < .01$ ) değişkeninin İP'yi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Aracılık etkisi ön şartını sağlanmasının ardından üçüncü aşamada ön şart sağlanan aracı değişken dâhil edilerek analize devam edilmiştir. Analiz sonucunda İAÇ'nin bağımlı değişken (İP) üzerindeki etkilerinin araştırıldığı sürece dâhil edilmesiyle LD'nin İP üzerindeki anlamlı etkisinin artmasıyla birlikte aracılığı araştırılan İAÇ'nin anlamlılığının kaybolduğu belirlenmiştir. Bu nedenle İAÇ değişkeninin LD'nin bağımlı değişken(İP) üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4. Aracılık Testi Sonuçları

**Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi:  
Savunma Sektöründe Bir Araştırma**

	İAÇ	AİÇ	İP
<b>Test 1</b>			
LD	-.30**	.01	
Yaş	.18	-.06	
Cinsiyet	-.05	.09	
Medeni Hal	.06	.20	
Çocuk Sah.	.03	-.26**	
$R^2$	.12	.04	
Uyarlanmış $R^2$	.08	.01	
	( $F=3.9^{**}$ )	( $F=1.34^{**}$ )	
<b>Test 2</b>			
LD			.34**
Yaş			.08
Cinsiyet			-.03
Medeni Hal			-.03
Çocuk Sah.			.08
$R^2$			.12
Uyarlanmış $R^2$			.09
			( $F=4.09^{**}$ )
<b>Test 3</b>			
LD			.37**
Yaş			.06
Cinsiyet			-.03
Medeni Hal			-.04
Çocuk Sah.			.07
İAÇ			.12
$R^2$			.14
Uyarlanmış $R^2$			.10
			( $F=3.8^{**}$ )

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .6, VIF < 10). Aracılık testi bulgularına ilişkin veriler Tablo 2’de sunulmuştur.

Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde tablo 3'de verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışmasına ve iş performansına etkisini araştıran H1 , H3 hipotezleri ile AİÇ'nin İP'ye etkisini araştıran H5 hipotezleri desteklenmiştir.

Buna karşın çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin AİÇ'yi azaltıp azaltmadığını; İAÇ'nin İP düzeyini azaltıp azaltmadığını araştıran H2 ve H4 hipotezleri desteklenmemiştir. Burada dikkati çeken İAÇ'nin İP üzerinde anlamlı ancak artırıcı bir etkisi olduğunun tespit edilmiş olmasıdır.

Tablo 3. Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	Yol Katsayısı	Sonuç
H1	LD → İAÇ	-.32**	<b>KABUL</b>
H2	LD → AİÇ	.02	Desteklenmedi
H3	LD → İP	.42**	<b>KABUL</b>
H4	İAÇ → İP	.12*	Desteklenmedi
H5	AİÇ → İP	-.27**	<b>KABUL</b>

\*p< .05 \*\* p< .01

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma ile çalışanlar tarafından algılanan lider desteği, iş-aile çatışması, aile- iş çatışması ve iş performansı arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma sanayi firmalarının çalışanları (özel) üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve lider desteğinin iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, aracılığıyla iş performansı üzerindeki etkileri oluşturulan bir model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile günümüzde nitelikli işgücü istihdamının öncü sektörlerinden birisi olan savunma sektöründe konu edilen değişkenlere ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışma düzeylerini anlamlı olarak etkilediği ve çatışma düzeylerini azalttığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur(Bernas ve Major, 2000; Frye ve Breugh, 2004; Lyons, Schneider, 2009). Fakat çalışma sonucunda lider desteğinin aile- iş çatışması üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumlu değildir.

Araştırma sonucunda çalışanların algıladığı örgütsel desteğin iş performansını pozitif anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışma sonuçları ile uyumludur. (Bhanthumnavin, 2003; Malatesta, 1995; Olson ve Borman, 1989; Schaefer ve Moos, 1993).

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların iş-aile ve aile- iş çatışma düzeylerinin iş performansını anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Aile- çatışması beklendiği şekilde iş performansını anlamlı şekilde azaltmaktadır Bu bulgu benzer çalışma sonucuyla uyumludur (Frone vd.,1997). Ancak araştırma sonucunda iş-aile çatışmasının iş performansını anlamlı olarak etkilemesine rağmen beklenmedik şekilde iş performansını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu benzer çalışma sonuçlarıyla uyumlu değildir( Bhuiana vd.,2005). Bunun stresin ters etkisinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Nitekim bazı çalışmalarda stresin iş performansını arttırdığı belirlenmiştir (Tutena ve Neidermeyer, 2004).

Analiz kapsamında grupların arasında araştırma değişkenlerinin algılanmasında anlamlı bir fark olup olmadığı da incelenmiştir. Yaş, cinsiyet, medeni hal ve çocuk sahipliği kontrol değişkenleri ile yapılan t testi sonucunda sadece kadın ve erkeklerin iş performansı konusunda farklılaştığı belirlenmiştir. ( $p < .05$ ). Diğer gruplar arasında araştırma değişkenleri kapsamında anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir( $p > .05$ ). Bu beklenmeyen bir sonuçtur. Nitekim özellikle medeni hal ve çocuk sahipliği gruplarında anlamlı farklılıkların olabileceği öngörülmüş ancak beklenmeyen bir bulgu ile karşılaşmıştır. Bunun ise içinde bulunulan ekonomik şartlar ve örneklemin özelliğinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmüştür.

Sonuç olarak, çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışması ve iş performansı üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hem iş-aile hem de aile- iş çatışmasının da iş performansını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda ele alınan örneklem üzerinde oluşturulan yapısal modelin uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında LD-İP arasında İAÇ, AİÇ'nin aracılık etkisi de analiz edilmiştir. Analiz kapsamında aracılık etkisi aranılan her üç değişkenin belirlenen yönde anlamlı etkilerinin varlığı ön şartı aranmış ve bu ön şartın sadece İAÇ değişkeninde sağlandığı görülmüştür. Ardından toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etkiler analiz edilmiştir. Analiz sonucunda algılanan lider desteği ile İP arasında -.07 oranında dolaylı etki tespit edilmiş ve bu bulgudan hareketle iş-aile çatışmasının bu dolaylı etkide aracılık rolünün olabileceği tespit edilmiştir. Ardından Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği Hiyerarşik regresyon analizi yapılarak aracılık etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. İAÇ değişkeninin lider desteğinin iş performansı üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu çalışmanın önemli bir sonucudur. Böyle bir bulgunun yerli literatürde yeni ve ilk olmasının araştırmacılarını bundan sonraki çalışmalarını için faydalı bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Savunma sektöründeki nitelikli personelin iş performansının artırılmasında lider desteği ile İAÇ ve AİÇ'nin önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle çalışanlara lider desteğin artırılması hem işten aileye yansıyan çatışmaların önlenmesinde hem de iş performansının artırılmasında kritik bir öneme sahiptir. Yönetici ve liderlerin yönetim süreçlerinde bu konuya önem vermelerinin örgütsel başarımda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bütün bunların yanı sıra araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın tek sektörde yapılmış olması araştırmanın önemli bir kısıntıdır. Bu nedenle farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan veriler savunma sektörünün belli bir coğrafi bölgesindeki çalışanlarından elde edilmiştir. Farklı coğrafi bölgelerdeki çalışanlardan elde edilecek daha fazla sayıdaki verilerle daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir.

Görgül araştırmalar ve kuramdan yola çıkarak farklı bir kültür ve farklı bir sektörde uygulanmış olması bakımından ve araştırma metodolojisi açısından bu araştırmanın diğer çalışmalardan kısmen farklı olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş olması ve iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan aracılık rolünü de ele alması açısından bundan sonraki çalışmalar için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada uygulandığı gibi, çok sayıda değişkenin yapısal eşitlik modeliyle analizinin daha açıklayıcı sonuçlara varmakta yönetici ve liderlere katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, gelecekte yönetim ve organizasyon alanında yapılacak çalışmalarda bu yöntemin kullanılmasının daha çok desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak akademisyenlere algılanan lider desteği, örgütsel özdeşleşme ve yenilikçilik davranışı değişkenleri arasındaki ilişki ve etkileri yapısal eşitlik modeli ile analiz etmeleri önerilebilir.



## KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A.L., Coote, L. V. (2005). A Study of Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting, *Journal of Business Research*, 58, 151– 159.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1–18.
- Allen, T. D. (2000). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions, *Journal of Vocational Behavior*. 58, 45-61.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basch, J. ve Fisher, C. (2000). Affective Events–Emotions Matrix: A Classification of Work Events and Associated Emotions. içinde N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel ve W. J. Zerbe (Der.), *Emotions in The Workplace: Research, Theory, and Practice* Pp. 36–49. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Becker, T. E. ve Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to in-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16, 327–348.
- Bernas, K. H. ve Major, D. A. (2000). Contributors to Stress Resistance: Testing A Model of Women’s Work–Family Conflict. *Psychology of Women Quarterly*. 24, 170–178.
- 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, 79–97.
- Bhuiana, S. N., Menguc, B. ve Borsboomc, R. (2005). Stressors and Job Outcomes in Sales: A Triphasic Model versus A Linear-Quadratic-Interactive Model, *Journal of Business Research*. 58, 141– 150.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C. ve Meindl, J. R. (2004). Charisma Under Crisis: Presidential Leadership, Rhetoric, and Media Responses Before and After The September 11th Terrorist Attacks. *Leadership Quarterly*, 15, 211–239.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, (Der.), Schmitt, N. ve Borman,

W.C. Personnel Selection in Organizations, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 71–98.

Borrell, F. (1996). Como Trabajar En Equipo Y Relacionarse Eficazmente Con Jefes Y Compan˘Eros. Ediciones Gestio˘N 2000, Barcelona.

Britt, T.W. ve Dawson, C. R. (2005). Predicting Work–Family Conflict From Workload, Job Attitudes, Group Attributes, and Health: A Longitudinal Study, *Military Psychology*, 173, 203–227.

Brown, S.P. ve Peterson, R.A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Res.* 301.

Bruck, C. S., Allen, T. D. ve Spector, P. (2002). The Relation Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction: A Finergrained Analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336–353.

Campbell, J. P. (1990). Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology (Der.) Dunnette, M. D. ve Hough, L. M. 2nd ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc., 687–732.

Casper, W. J., Martin J. A., Buffardi L. C. ve Erdwins C. J. (2002). Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 99–108.

Cinamona R. G. ve Rich, Y. (2005). Work–Family Conflict Among Female Teachers, *Teaching and Teacher Education*. 21, 365–378.

Dubrin, A. J. (1997). *Fundamentals of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Eby, L. T., Casper W. J., Lockwood A., Bordeaux C. ve Brinley, A. (2005). Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of The Literature 1980–2002. *Journal of Vocational Behavior*. 66, 124–197.

Efeoğlu, İ. F. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Eisenberger, R., Stinglhamber F., Vandenberghe C., Sucharski I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived

Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.

Foley, S., Hang-Yue N. ve Lui S. (2005). The Effects Ofwork Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 237–256.

Frone M.R., Russell M. ve Cooper M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work Family Conflict: Testing A Model of The Work Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.

Frone, M. R. ve Cooper M. L. (1992). Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundraies Asymmetrically Permeable?. *Journal of Organizational Behavior*, 137.

Frone, M. R., Russell M. ve Cooper M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing A Model of The Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65–78.

Frone, M.R., Yardley J.K. ve Markel K.S. (1997). Developing and Testing An Integrative Model of The Work–Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50 (2), 145–167.

Frye, N. K. ve Breaugh, J. A. (2004). Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work\_Family Conflict, Family\_Work Conflict, and Satisfaction: A Test of A Conceptual Model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2).

Gagnon, M. A. ve Michael J. H. (2004). Outcomes of Perceived Supervisor Support For Wood Production Employees. *Forest Prod. Journal*, 5412, 172-177.

Ganster, D. (2005). Executive Job Demands: Suggestions From A Stress and Decision-Making Perspective. *Academy of Management Review*, 303, 492–502.

Greenhaus, J. H. ve Parasuraman S. (1986). A Work-Nonwork Interactive Perspective of Stress and Its Consequences, *Journal of Organizational Behavior*, 8.

Greenhaus, J. H., Collins K. M. ve Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life, *Journal of Vocational Behavior*, 63.

Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10, 213-222.

Greenhaus, J. H. ve Parasuraman S. (1999). Research on Work, Family, and Gender: Current Status and Future Directions İçinde G. N. Powell Der., *Handbook of Gender and Work*, Newbury Park, CA: Sage, 391–412.

- Gutek, B., Searle S. ve Klepa, L. (1991). Rational versus Gender Role Explanations For Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76.
- Hammer, L., Allen B. E. ve Grigsby, T. D. (1997). Work-Family Conxict in Dual-Earner Couples: Within Individual and Crossover Effects of Work and Family., *Journal of Vocational Behavior*, 50, 185-203.
- Higgins, C. A. ve Duxbury L.E. (1992). Work-Family Conflict: A Comparison of Dual-Career and Traditional-Career Men, *Journal of Organizational Behavior*, 13.
- Hogan, R. ve Shelton, D. A. (1998). Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance*, 11, 129-144.
- Hornngren, C.T., Foster G. ve Datar S.M. (2002). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 11 Prentice- Hall, 11th ed. USA.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.
- Judge, T. A., Boudreau J. W. ve Bretz R. D. (1994). Job and Life Attitudes of Male Executives. *Journal of Applied Psychology*, 79, 767-782.
- Kaplan, R.S., Atkinson A.A. (1998). *Advanced Management Accounting*, 3 Prentice-Hall, Third Ed. USA.
- Karatepe, O.M. ve Kılıç, H. (2007). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in The Work-Family Interface With The Selected Job Outcomes of Frontline Employees., *Tourism Management*, 28(1), 238-252.
- Kinnunen, U., Geurts S. ve Mauno S. (2004). Work-to-Family Conflict and Its Relationship With Satisfaction and Well-Being: A One-Year Longitudinal Study on Gender Differences. *Work ve Stres*, 181.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kossek, E.E. ve Ozeki, C. (1999). Bridging The Work-Family Policy and Productivity Gap: A Literature Review, *Community. Work & Family*, 2 (1), 7-32.
- Landy, F. J. ve Farr, J. L. (1983). *The Measurement of Work Performance*. Orlando, FL: Academic Pres,
- Laster, K.M. (2002). *An Examination of The Relationships Between Select Psychological Dimensions and Work-to-Family and Family-to-Work Role Conflict in Men and Women*. *Dissertation Abstracts International*, 6301, 577.

- Luthans, F. ve Avolio B. J. (2003). Authentic Leadership Development. içinde K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Der.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline : 241–258. San Francisco, CA: Berrett- Koehler.
- Lyons, J. B. ve Schneider T. R. (2009). The Effects of Leadership Style on Stress Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737–748.
- Malatesta, R. M. (1995). Understanding the Dynamics of Organizational and Supervisory Commitment Using A Social Exchange Framework. Unpublished Doctoral Dissertation, Wayne State University.
- Mathieu, J.E. ve Zajac D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychology Bulletin*, 108, 171–94.
- Montes, J.L., Moreno, A. R. ve Morales V.G. (2005). Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technovation*, 25, 1159–1172.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. Inw. Borman, Ilgen, D. ve Klimoski, R. (Der.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, Hoboken, Nj: John Wiley and Sons, 39–53.
- Mumford, M. D., Friedrich T. L., Caughron J. J. ve Byrne, C. L. 2007. Leader Cognition in Real-World Settings: How Do Leaders Think About Crises? *Leadership Quarterly*, 18: 515–543.
- Netemeyer, R.G, Boles J.S, Mckee D.O. ve Mcmurrian, R. (1997). An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, ;613, 85 –98.
- Netemeyer, R.G., Boles J.S. ve Mcmurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*, 80.
- Offermann, L. O. ve Hellmann P. S. (1996). Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360 View. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 382–390.
- Olson, D. M. ve Borman, W. C. (1989). More Evidence on Relationships Between The Work Environment and Job Performance. *Human Performance*, 2, 113–130.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. ve Jauch L. R. (2002). Toward A Contextual Theory of Leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797–837.

- Parasuraman, S. ve Simmers C. A. (2001). Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study, *Journal of Organizational Behavior*, 22.
- Perrewe, P. L., Hochwarter W. W. ve Kiewitz, C. (1999). Value Attainment: An Explanation For The Negative Effects of Work-Family Conflict on Job and Life Satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 318–326.
- Pleck, J.H., Staines G.L. ve Lang L . (1980). Conflicts Between Work and Family Life, *Monthly Labor Review*, 103(3), 29-32.
- Plotkin, H. M. (1987). What Makes A Successful Salesperson? *Training and Development Journal*.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie S.B. ve Bommer W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259 –98.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Rousseau, D. M. ve Mclean P. J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. (Der.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior* Vol. 15, Greenwich, Ct: Jai Pres, 1–43.
- Schaefer, J. A. ve Moos, R. H. (1993). Relationship, Task, and System Stressors in The Health Care Workplace. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 3, 285–298.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C.M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5.
- Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees In Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64, 15 – 34.
- Sosik, J. J. ve Godshalk V. M. (2000). Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 365–390.

- Steinmetz, H., Frese M. ve Schmidt, P. (2008). A Longitudinal Panel Study on Antecedents and Outcomes of Work–Home Interference. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 231–241.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe C. (2003). Organizations and Supervisors As Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251–270.
- Stoner, C. R., Hartman R. I. ve Arora, R. (1990). .Work-Home Role Conflict in Female Owners of Small Businesses: An Exploratory Study. *Journal of Small Business Management*, 28, 30–38.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ekinoks, Ankara.
- Tutena, T. L. ve Neidermeyer P. E. (2004). Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers The Effects of Stress and Optimism. *Journal of Business Research*, 57, 26– 34.
- Viswesvaran, C., Sanchez J. I. ve Fisher J. (1999). The Role of Social Support in The Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314–334.
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources For Work-to-Family Conflict and Perceived Stres, *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4).