



Destekleyici Liderlik, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilerin Tekstil Sektöründe İncelenmesi

Examining the Relationships among Supportive Leadership, Job Satisfaction, and Employee Performance in the Textile Industry

ÖZET

Çalışan performansının geliştirilmesi, üretim verimliliğinin artırılması ve işletmelerin rekabet gücünün sürdürülebilmesi açısından yönetsel uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkisinin anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Özellikle emek yoğun üretim yapısına sahip tekstil sektöründe yöneticilerin çalışanlara yönelik destekleyici davranışlarının, çalışanların işlerine ilişkin değerlendirmeleri ve bireysel performansları üzerindeki etkisinin açıklanması önem arz etmektedir. Bu araştırmada, destekleyici liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolü test edilmiştir. Araştırma, Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personelden anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş; güvenirlik, yakınsak ve ayrışma geçerliliği analizleri tamamlandıktan sonra araştırma hipotezleri Hayes PROCESS Macro v4.2 (Model 4) kullanılarak 5.000 bootstrap örneklemesi üzerinden sınanmıştır. Analiz sonuçları, destekleyici liderliğin hem iş tatmini hem de çalışan performansını üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir ($p<.001$). Ayrıca iş tatmininin çalışan performansını anlamlı düzeyde artırdığı ($p<.001$) ve destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bootstrap analizi sonucunda dolaylı etkiye ilişkin %95 güven aralığının sıfır değerini içermemesi, aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamıştır. Elde edilen bulgular, çalışan performansının açıklanmasında yalnızca yönetsel davranışların değil, çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri olumlu tutumların da önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırma, destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin açıklayıcı rolünü tekstil sektörü bağlamında ampirik olarak ortaya koyarak liderlik ve örgütsel davranış literatürüne katkı sunması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Destekleyici liderlik, iş tatmini, çalışan performansı.

ABSTRACT

Improving employee performance is essential for enhancing production efficiency and sustaining the competitiveness of organizations. Particularly in the labor-intensive textile industry, understanding the effects of supervisors' supportive behaviors on employees' job-related evaluations and individual performance is of considerable importance. This study examines the effect of supportive leadership on employee performance and tests the mediating role of job satisfaction in this relationship. The study was conducted using survey data collected from employees working in textile enterprises in Türkiye. The construct validity of the measurement instruments was assessed through confirmatory factor analysis. After establishing reliability, convergent validity, and discriminant validity, the research hypotheses were tested using Hayes' PROCESS Macro v4.2 (Model 4) with 5,000 bootstrap resamples. The findings indicate that supportive leadership has positive and statistically significant effects on both job satisfaction and employee performance ($p<.001$). In addition, job satisfaction was found to have a significant positive effect on employee performance ($p<.001$) and to partially mediate the relationship between supportive leadership and employee performance. The bootstrap analysis further confirmed the significance of the indirect effect, as the 95% confidence interval did not include zero. These findings suggest that employee performance is influenced not only by managerial behaviors but also by employees' positive work-related attitudes. The study is expected to contribute to the leadership and organizational behavior literature by empirically demonstrating the explanatory role of job satisfaction in the relationship between supportive leadership and employee performance within the context of the textile sector.

Keywords: Supportive leadership, job satisfaction, employee performance.

GİRİŞ

Küresel rekabetin ve dinamik pazar taleplerinin yoğun olarak hissedildiği tekstil sektöründe, iş yerindeki beşeri unsurların etkin yönetimi sürdürülebilir başarı için önemli bir rol oynamaktadır. Bu süreçte çalışanları idare eden bireylerin sergilediği destekleyici liderlik tarzının, zorlu çalışma koşulları altında görev yapan personelin işe yönelik tutumlarını iyileştirmede önemli bir yönetsel araç olduğu kabul edilmektedir (Mutmainnah, Yuniarsih, Disman, Sojanah, Rahayu, ve Nusannas, 2023). Uğurlu (2025), günümüz işletmelerinin başarısında yöneticilerin liderlik davranışlarının önem arz eden bir faktör olduğunu ifade etmektedir. Nitekim örgütsel yazında liderlik desteğinin çalışanların motivasyonel süreçlerini tetikleyerek iş tatminini artırdığı (Börü ve Güneşer, 2005; Kula, Güler ve Yumak, 2015; Kale, 2015; Kurt ve Yiğit, 2017; Mert, Dördüncü, ve İncaz, 2019; Sökmen, Yazıcıoğlu, ve Kenek,

İbrahim Fırat¹

How to Cite This Article

Fırat, İ. (2026). Destekleyici Liderlik, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilerin Tekstil Sektöründe İncelenmesi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 12(5), 502-527. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.23089435>

Arrival: 25 July 2026

Published: 30 September 2026

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Batman Üniversitesi, Kozluk MYO, Muhasebe ve Vergi Bölümü, Batman, Türkiye. ORCID: 0000-0001-6102-7176

2021) ve bu memnuniyetin görev performansına olumlu şekilde yansıdığı (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001; Riketta, 2008; Wright ve Cropanzano, 2000) vurgulanmaktadır. Bu nedenle çalışan performansını etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin belirlenmesi, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe önemini koruyan temel araştırma konularından biri olmaya devam etmektedir. Bu bağlamda çalışan performansını artıran örgütsel mekanizmaların ortaya konulması, hem kuramsal hem de uygulamaya yönelik açıdan önemini giderek artırmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, tekstil sektörü özelinde destekleyici liderliğin çalışanların iş tatmini ve sergiledikleri performans üzerindeki rollerini ampirik olarak incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışan performansının geliştirilmesi yalnızca çalışanların mesleki bilgi ve teknik yeterlikleriyle açıklanabilecek bir olgu değildir. Güncel örgütsel davranış literatürü çalışan performansının önemli ölçüde yönetsel uygulamalar, liderlik davranışları ve örgütsel çalışma ortamı tarafından şekillendiğini ortaya koymaktadır (İnceoğlu, Thomas, Chu, Plans ve Gerbasi, 2018; Montano, Reeske, Franke ve Hüffmeier, 2017). Özellikle çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkilerin niteliği; iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, psikolojik iyi oluş ve çalışan performansı gibi birçok örgütsel çıktıyı doğrudan etkileyebilmektedir (Hoch, Bommer, Dulebohn ve Wu, 2018; Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck ve Liden, 2019; Specchia, Cozzolino, Carini, Di Pilla, Galletti, Ricciardi ve Damiani, 2021). Bu doğrultuda son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar, çalışan performansının yalnızca bireysel özelliklerle açıklanmasının yetersiz kaldığını; liderlik davranışları ile çalışanların işe yönelik tutumlarının birlikte değerlendirilmesini gerektiren bütüncül modellerin daha güçlü açıklamalar sunduğunu göstermektedir (Banks, McCauley, Gardner ve Güler, 2018; İnceoğlu vd., 2018; Specchia vd., 2021). Bu yaklaşım, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin karşılıklılık ilkesi çerçevesinde olumlu iş tutumlarına ve yüksek performansa dönüşeceğini öne süren Sosyal Değişim Teorisi ile de açıklanmaktadır (Blau, 1964). Bu teori, örgütlerde karşılıklılık ilkesine dayalı sosyal ilişkilerin çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirdiğini öne sürmektedir. Nitekim Sosyal Değişim Teorisi'ne dayanan çalışmalar da çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin, karşılıklı güven ve yükümlülük algısı oluşturarak iş tatmini ve performans gibi olumlu örgütsel çıktıları güçlendirdiğini göstermektedir (Cropanzano, Anthony, Daniels ve Hall, 2017; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu kapsamda öne çıkan liderlik yaklaşımlarından biri olan destekleyici liderlik, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan, mesleki gelişimlerini destekleyen, sorunlarının çözümünde rehberlik eden ve güvene dayalı ilişkiler kurmayı amaçlayan bir liderlik anlayışıdır (Northouse, 2022). Destekleyici liderler yalnızca görevlerin yerine getirilmesine odaklanmamakta; aynı zamanda çalışanların gelişimini teşvik eden, görüşlerine değer veren ve örgütsel süreçlere katılımlarını destekleyen bir yönetim yaklaşımı benimsemektedir. Araştırmalar, destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı, psikolojik iyi oluşu ve performansı üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu göstermektedir (İnceoğlu vd., 2018; Cummings, Tate, Lee, Wong, Paananen, Micaroni ve Chatterjee, 2021).

Küresel tedarik zincirlerinin en dinamik ve yoğun halkalarından birini oluşturan tekstil sektöründe artan iş yükü, teslimat baskısı, vardiyalı çalışma ve yoğun fiziksel emek gerektiren üretim koşulları dikkate alındığında, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin önemi daha da kritik bir hal almaktadır. Tekstil işletmelerinde üretim süreçlerinin büyük ölçüde bant (hat) sistemine dayalı olması ve çalışanların sürekli bir zaman yarışı içinde performans sergileme zorunluluğu, iş yerindeki sosyal ilişkilerin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Bu tür yüksek baskı üretim ortamlarında ilk kademe yöneticilerinin destekleyici bir liderlik tarzı benimsemeleri; çalışanların yaşadıklarını rol stresini azaltmada ve motivasyonel kaynaklarını korumada stratejik bir kaldıraç işlevi görmektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002).

Örgütsel davranış literatüründe iş tatmini yüksek olan çalışanların daha yüksek performans sergiledikleri ve örgüte karşı daha olumlu tutum geliştirdikleri yıllardır ortaya konulmaktadır (Locke, 1976; Judge vd., 2001, 2017; Lu, Zhao ve While, 2019). Özellikle emek-yoğun yapısı, monoton üretim süreçleri ve zaman baskısıyla karakterize edilen tekstil sektöründe iş tatmini, çalışanların işe devamlılığı ve verimliliği üzerinde kritik bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde bakıldığında, katı üretim kotaları altında fiziksel performans sergileyen tekstil çalışanlarının iş tatmini algısı, yönetimden gördükleri takdir, adalet ve lider desteği gibi psikolojik kaynaklarla doğrudan şekillenmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu nedenle son yıllarda liderlik davranışlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinin doğrudan incelenmesinin yeterli olmadığı, bu ilişkinin hangi psikolojik mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığının açıklanmasının da kuramsal açıdan önemli olduğu vurgulanmaktadır (İnceoğlu vd., 2018).

Literatürde destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki ikili ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, mevcut çalışmaların önemli bir bölümünün liderlik davranışlarının çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisine odaklandığı, bu ilişkinin altında yatan psikolojik mekanizmaların ise görece sınırlı biçimde ele alındığı görülmektedir (İnceoğlu vd., 2018; Montano vd., 2017). Son yıllarda gerçekleştirilen sistematik derlemeler, liderlik araştırmalarının ağırlıklı olarak dönüşümcü, etik, otantik ve hizmetkar

liderlik yaklaşımlarına odaklandığını göstermektedir. Buna karşın çalışanı merkeze alan destekleyici liderlik davranışlarının işletmelerdeki sonuçlarını inceleyen çalışmaların hem sayı hem de kuramsal çeşitlilik açısından sınırlı kaldığını göstermektedir (Cummings vd., 2021). Bunun yanında yürütülen araştırmaların önemli bir kısmı liderlik ile çalışan çıktıları arasında doğrudan ilişkilere odaklanırken, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin iş tatmini aracılığıyla çalışan performansına nasıl dönüştüğünü açıklayan süreç temelli modellerin yeterince geliştirilmediği dikkat çekmektedir. Özellikle tekstil sektöründeki çalışanları kapsayan ve bu üç değişkeni aynı kuramsal model içerisinde değerlendiren çalışmaların oldukça sınırlı olması, literatürde bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir. Buradan hareketle emek-yoğun yapısıyla (katı iş yükü, teslimat baskısı, vardiyalı çalışma düzeni ve yoğun fiziksel emek vs.) karakterize edilen tekstil sektöründe, destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların iş yaşamına yönelik tutumlarını ve görev performanslarını nasıl şekillendirdiğinin ampirik olarak ortaya konulması, yönetim ve örgütsel davranış literatürü açısından önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurarak destekleyici liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin iş tatmini aracılığıyla nasıl şekillendiğini açıklayan bir model önermektedir. Sektörün yapısı gereği bireysel performansın doğrudan toplam üretim çıktısına yansıdığı göz önüne alındığında, liderlik desteği gibi örgütsel kaynakların iş tatmini aracılığıyla iş gücü verimliliğine nasıl dönüştüğünü anlamak hem kuramsal gelişime hem de tekstil işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yönelik uygulamalara değerli katkılar sunması beklenmektedir.

Araştırmanın temel amacı, destekleyici liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü incelemektir. Araştırmanın ilk olarak destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin altında yatan psikolojik mekanizmayı ortaya koyarak örgütsel davranış literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir. İkinci olarak, çalışan performansının artırılmasına yönelik insan odaklı liderlik uygulamalarına ilişkin ampirik kanıt sunması bakımından liderlik ve örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Son olarak, araştırma bulgularının yöneticilere çalışan performansını geliştirmeye yönelik karar süreçlerinde yol gösterici olması ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik yönetim uygulamalarının geliştirilmesine katkı sunması beklenmektedir.

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın modelini oluşturan değişkenler kavramsal düzeyde ele alındıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkiler kuramsal bir zemine oturtularak hipotezler geliştirilmektedir.

Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik, en yalın anlamıyla, yöneticinin çalışanların ihtiyaç ve tercihlerini dikkate alan, onların refahına ilgi gösteren, iş ortamını psikolojik olarak güvenli ve sosyal olarak destekleyici hale getiren davranışlar bütünüdür. Destekleyici liderliğin kuramsal temelleri büyük ölçüde iki yaklaşıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki, Ohio State geleneğinde “consideration” başlığı altında liderin saygı, ilgi, destek ve takdir odaklı davranışlarını öne çıkaran davranışsal liderlik araştırmalarıdır (Judge, Piccolo ve Ilies, 2004). İkincisi ise House’ın yol-amaç yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda destekleyici liderlik, özellikle belirsizlik, stres ve iş yükünün yüksek olduğu koşullarda izleyenlerin tatminini, güvenini ve performansını artıracak bir liderlik davranışı olarak konumlandırmıştır (House, 1971; House ve Mitchell, 1974; House, 1996).

Tekstil sektörünün üretim hattında görev yapan çalışanlar çoğunlukla şef, ustabaşı veya bölüm sorumlularıyla sürekli bir iletişim halindedir. Bu nedenle çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek; iş yükünün dengelenmesi, sorunların çözümüne yardımcı olunması, adil davranılması, geri bildirim verilmesi ve çalışanların gelişiminin desteklenmesi gibi unsurlar aracılığıyla hem iş tatminini hem de bireysel performansı doğrudan etkileyebilmektedir. Bu noktada destekleyici liderlik, çalışanların kendilerini örgütün değerli bir parçası olarak hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını artırmakta, işten ayrılma niyetini azaltmakta ve üretim süreçlerinde verimlilik ve kaliteyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bağcı, 2015; Pelenk, 2020). Özellikle çalışan devir hızının yüksek olduğu ve üretim hedeflerinin yoğun baskı oluşturduğu tekstil işletmelerinde destekleyici liderlik, çalışanların örgüte bağlılığını güçlendiren ve sürdürülebilir performansı destekleyen önemli bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Leitao, Correia, Teixeira ve Campos, 2022).

Destekleyici liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri literatürde çok boyutlu biçimde ortaya konmuştur. Genel örgütsel davranış yazınında destekleyici liderlerin daha yüksek iş tatmini, daha güçlü motivasyon, daha olumlu çalışma iklimi ve daha yüksek performansla ilişkili olduğu görülmüştür. Pelenk (2020), lider desteğinin örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir. Benzer şekilde Bağcı (2015), tekstil işletmelerinde yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Kim, Atwater, Jolly, Ugwuanyi, Baik ve Yu, (2021),’nun üç çalışmadan oluşan araştırması, destekleyici liderliğin önce destekleyici iklimi, ardından takım üyesi alışverişini güçlendirdiğini; bunun da özellikle belirli koşullarda hem rol içi hem de rol dışı performansa yansıdığını göstermiştir. Leitao vd., (2022) liderliğin çalışanların iş tatminini doğrudan değil, içsel ve dışsal motivasyon aracılığıyla önemli ölçüde etkilediğini

göstermiştir. Ayrıca Endonezya tekstil sektöründe yürütülen bir çalışmada, çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin iş güvencesizliği algısını azalttığı, psikolojik iyi oluşu ve iş tatminini artırdığı belirlenmiştir (Wahyuni, Nandini ve Marudut, 2019). Dolayısıyla destekleyici liderlik, çalışanı yalnızca iyi hissettiren değil, performansı mümkün kılan sosyal bağları ve psikolojik kaynakları üreten bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmelidir (Kim vd., 2021; Judge vd., 2004).

İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerine ve iş deneyimlerine yönelik genel değerlendirmelerini ifade eden, bilişsel ve duyuşsal bileşenleri birlikte içeren temel bir iş tutumudur. Locke'un (1976) klasik tanımı, iş tatminini bireyin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu duygusal bir durum olarak görür. Spector (1997) ise iş tatmininin tek boyutlu bir duygu hali değil, ücret, terfi, denetim, iş arkadaşları, işin doğası ve iletişim gibi farklı boyutlara yayılmış bir değerlendirme alanı olduğunu vurgular. Daha sonraki çalışmalar, iş tatmininin yalnızca durumsal iş özelliklerinden değil, kısmen bireysel eğilimlerden ve kişilik temelli yatkınlıklardan da beslendiğini göstermiştir. Bu nedenle iş tatminini açıklayan çağdaş yaklaşım, durumsal ve eğilimsel unsurları karşıt değil, birbirini tamamlayan açıklama kaynakları olarak okumaktadır (Locke, 1976; Judge ve Hulin, 1993; Spector, 1997).

İş tatminine ilişkin temel yaklaşımlardan biri Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir. Herzberg vd. (1959) ile Herzberg'in daha sonra geliştirdiği yorum (1968), işte doyum ve doyumsuzluğun tek bir sürekliliğin iki ucu olmadığını, farklı belirleyicilere dayandığını savunur. Hijyen faktörleri olan ücret, örgüt politikaları, çalışma koşulları, denetim doyumsuzluğu azaltabilir. Ancak gerçek tatmin daha çok başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi ve gelişim olanakları gibi güdüleyici unsurlardan doğar. Tekstil sektöründe, bu ayrım özellikle önemlidir. Zira ücret veya vardiya düzeni gibi hijyen faktörlerinin iyileştirilmesi memnuniyetsizliği azaltabilir, ancak üretim hattındaki katkıyı görünür olması gibi içsel unsurlar yükselmedikçe kalıcı tatmin oluşmayabilir (Herzberg vd., 1959; Herzberg, 1968). İş tatminini açıklamada ikinci temel çerçeve İş Özellikleri Modeli'dir. Hackman ve Oldham (1975, 1980), beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimin üç kritik psikolojik durum olan işin anlamlı yaşanması, sonuçlar üzerinde sorumluluk hissi ve iş sonuçlarına ilişkin bilgiyi tetiklediğini ifade etmektedir. Onlara göre, bu durum da içsel motivasyon, iş tatmini ve performansa dönüşmektedir. Humphrey vd., (2007)'nin bulguları, iş tasarımının yalnızca motivasyonel değil, sosyal ve bağlamsal özelliklerinin de tutumlar ve davranışlar üzerinde güçlü etkiler ürettiğini göstermiştir. Bu noktada destekleyici liderlik, iş tatmininin yalnızca kişisel his değil, iş tasarımı deneyiminin sosyal çerçevesi olduğunu düşündürmektedir. Çünkü destekleyici lider, çalışanın özerklik, geri bildirim ve işin anlamlılığına ilişkin algılarını doğrudan etkileyebilir. Nitekim ulusal literatürde de geniş anlamda liderliğin farklı türlerinin işten tatmin olma duygusuyla ilişkisini ele alan çeşitli çalışmalar mevcuttur (Börü ve Güneşer, 2005; Eren ve Titizoğlu, 2014; Akyurt, Alparslan ve Oktar, 2015; Kırkpınar ve İşcan, 2018; Kılıç, 2020; Erdal Üngör, 2021; Sökmen, Yazıcıoğlu ve Kenek, 2021; Karaman ve Özmutaf, 2022; Özgünay ve Çöp, 2023; Biroğul vd., 2024; Soyalm ve Çelik, 2025; Göral ve Altıntan, 2026; Karaman, 2026). Destekleyici liderlik türü özelinde iş tatminine etki eden çalışmalar ise sınırlıdır (Kurt ve Yiğit, 2017;

İş tatminin öncülleri arasında liderlik, örgütsel destek, iş yükü, rol netliği, adalet, özerklik, mesleki gelişim ve sosyal ilişkiler öne çıkarken, sonuçları arasında performans, örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, karşı üretken davranışlar ve işten ayrılma niyeti sayılmaktadır. Tekstil çalışanları bağlamında bu tablo daha da belirginleşmektedir. Çünkü çalışan tatmini, sadece bireysel bir tutum değil, üretim-hizmet kalitesi, üst amir memnuniyeti ve personel sürekliliğiyle bağlantılı kuramsal bir değişkendir. Bazı derleme çalışmalarında ilişkisel ve insan odaklı liderliğin tatmini yükselttiğini, buna karşılık görev odaklı ve sert denetimci liderliğini tatmini zayıflatıldığını göstermektedir. Bu nedenle iş tatmini, insan kaynakları göstergesi olmanın ötesinde, hizmet kalitesinin örgütsel bir öncülü olarak değerlendirilmelidir (McCay vd., 2018; Specchia vd., 2021; Zhao vd., 2024; Bhatti vd., 2024).

Çalışan Performansı

Küreselleşmenin etkisiyle ülke sınırlarının giderek önemini yitirdiği, teknolojik gelişmelerin hızlandığı ve rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında, çalışanlar işletmelerin en önemli kaynaklarından biri hâline gelmiştir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında çalışanların katkısı belirleyici olduğundan, yüksek performans sergileyen çalışanlara duyulan ihtiyaç da giderek artmaktadır (Uzuntarla, Ceyhan ve Fırat, 2017). Çalışan performansı, örgütsel amaçlarla ilişkili davranışların ve eylem örüntülerinin toplam değeri olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, performans yalnızca nihai çıktılarla değil, bu çıktılara götüren davranışsal süreçlerle ilişkilendirir. Motowidlo vd. (1997)'e göre, performans davranışsaldır, çok boyutludur ve belirli zaman aralıklarında sergilenen performans bölümlerinin toplamından oluşur. Bu yaklaşım, performansın yalnızca "hedefe ulaşıldı mı" sorusuyla değil, "örgütsel amaca ne tür davranışlar eşlik etti" sorusuyla da değerlendirilmesini gerektirir. Rotundo ve Sackett (2002) ile Koopmans vd. (2011) bu yaklaşımı geliştirerek çalışan performansının görev performansı, bağlamsal performans ve karşı üretken iş

davranışları olmak üzere farklı boyutlardan oluştuğunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmalar, bu ayrımın performansın değerlendirilmesi açısından önem taşıdığını ortaya koymuştur.

Görev performansı, çalışanın rol tanımı içindeki teknik ve temel iş gereklerini yerine getirmesini ifade ederken; bağlamsal performans, ekip işbirliği, gönüllü yardım, örgütsel normlara uyum ve iş ortamını destekleyici davranışları kapsamaktadır. Van Scotter ve Mottowidlo (1996), bağlamsal performansın kişilerarası kolaylaştırma ve işe adanma olmak üzere iki temel boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Nitekim üretim işletmeleri gibi ekip temelli çalışma ortamlarında yüksek görev performansı sergileyen bir çalışanın, ekip içi koordinasyon, iletişim ve işbirliği süreçlerinde yetersiz kalması üretimin genel kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Son yıllarda geliştirilen bütüncül performans modelleri ise bu yapıyı genişleterek uyumsal performansı da çalışan performansının önemli bir boyutu olarak değerlendirmektedir.

Çalışan performansını etkileyen faktörler bireysel, ilişkisel ve yapısal düzeylerde kümelenmektedir. Bireysel düzeyde yetkinlik, deneyim, psikolojik sermaye ve motivasyon; ilişkisel düzeyde lider-çalışan ilişkisi, destek, güven ve ekip iklimi; yapısal düzeyde ise iş tasarımı, kaynak yeterliliği, iş yükü ve örgütsel süreçler belirleyici olmaktadır (Alsadaan vd., 2023). Tekstil sektöründe yoğun rekabet, kısa teslim süreleri ve yüksek kalite beklentileriyle faaliyet gösteren emek yoğun bir sektör olması sebebiyle çalışan performansı, yalnızca bireysel verimlilik açısından değil, aynı zamanda üretim süreçlerinin etkinliği, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti ve işletmenin rekabet gücü açısından da kritik bir öneme sahiptir. Üretim hatlarında çalışanların görevlerini zamanında, hatasız ve istenen kalite standartlarına uygun şekilde yerine getirmeleri; üretim kayıplarının ve yeniden işleme maliyetlerinin azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Bunun yanında yüksek çalışan performansı, işletmelerin değişen müşteri taleplerine daha hızlı uyum sağlamasına, verimliliğin artırılmasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesine destek olmaktadır. Bu nedenle tekstil işletmelerinde çalışan performansını etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik uygulamalar, insan kaynakları yönetimi ve liderlik yaklaşımlarının temel öncelikleri arasında yer almaktadır (Leitao vd., 2022; Pelenk, 2020). Yakın dönem ulusal alan yazında da çalışan performansını iş tatmini kavramıyla ilişkilendiren çalışmalar mevcuttur (Aydoğan ve Şencan, 2019; Yeşil ve Özbağış, 2022; Büyükyılmaz ve Shehadeh, 2023; Çalık vd., 2023; Alp ve Eren, 2024; Aydın, 2024; Kurşuncu vd., 2025; Seyrek, 2025; Kara ve Demirel, 2025; Aykan vd., 2026).

Kuramsal Temel

Çalışmanın araştırma modelini açıklamada en güçlü kuram Sosyal Değişim Teorisi'dir. Blau (1964)'nın yaklaşımında sosyal ilişkiler, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda saygı, destek, güven ve takdir gibi sosyoduygusal kaynakların değişimi üzerinden yürür. Goulter (1960)'in karşılıklılık normu, bireyin kendisine sunulan olumlu muameleyi geri ödeme yönünde ahlaki ve sosyal bir yükümlülük hissettiğini ileri sürer. Cropanzano ve Mitchell (2005) ile Cropanzano vd. (2017), bu çerçevenin iş yerinde liderlik, adalet, destek ve tutumlar arasındaki ilişkileri açıklamada son derece verimli olduğunu göstermiştir. Araştırma modeli açısından bakıldığında, destekleyici liderlik çalışana değer verildiği, önemsendiği ve korunup kollandığı yönünde güçlü bir sinyal üretir; iş tatmini bu olumlu değişimin tutumsal çıktısı, çalışan performansı ise karışıklılığın davranışsal çıktısı olarak okunabilir.

Örgütsel Destek Teorisi, bu sosyal değişimin mantığını daha kuramsal düzleme taşır. Eisenberger vd. (1986), çalışanların örgütün katkılarını ne ölçüde değerli gördüğüne ve refahlarıyla ne kadar ilgilendiğine dair genel bir algı geliştirdiğini ileri sürmüştür. Kurtessis vd. (2017)'nin meta-analitik değerlendirmesi, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve performans gibi sonuçlarla sistematik biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Shanock ve Eisenberger (2006)'in bulguları ise yöneticilerin örgütten destek gördüklerinde bunu astlarına daha destekleyici davranışlar olarak yansıttığını ortaya koymuştur. Bu araştırma özelinde destekleyici lider, çalışan açısından örgütün ajanı olarak işlev görmektedir. Dolayısıyla liderden gelen destek, yalnızca kişisel ilişki değil, örgütün çalışana verdiği değer somutlaşmış hali olarak algılanabilir. Böylece destekleyici liderlikten iş tatminine giden yol, büyük ölçüde örgütsel destek mantığıyla güç kazanır.

İş Karakteristikleri Teorisi, modelin özellikle iş tatmini boyutunu açıklamada tamamlayıcı bir değer taşır (Hackman ve Oldham, 1975, 1980). Destekleyici lider doğrudan iş tasarımını değiştirmese bile, çalışanların özerklik, geri bildirim, görevin önemi ve işin anlamlılığına algılarını güçlendirebilir (Oldham, 1976; Parker, 2014). Dolayısıyla liderlik davranışı ile iş özellikleri algısı arasında dolaylı bir etkileşim söz konusudur. İşin anlamlı ve yönetilebilir deneyimlenmesi arttıkça tatmin yükselir; tatmin yükseldikçe işte enerji ve kalite davranışları artabilir. Nitekim tekstil sektöründe gerçekleştirilen araştırmalar da lider desteğinin çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu artırdığını, örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ve olumlu iş sonuçlarına katkı sağladığını göstermektedir (Pelenk, 2020; Leitao vd., 2022). Bu bağlamda, destekleyici liderliğin çalışanların işlerini daha anlamlı ve yönetilebilir algılamalarına katkı sağlayarak iş tatminini yükseltebileceği, artan iş tatmininin ise çalışan performansına olumlu yansıtacağı değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, araştırma modelinin merkezinde Sosyal Değişim Teorisi ve Örgütsel Destek

Teorisi yer alırken; İş Karakteristikleri Teorisi ise iş tatminin oluşum mekanizmasını açıklayan tamamlayıcı bir kuramsal çerçeve olarak kullanılmıştır.

Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki, literatürde hem doğrudan hem dolaylı mekanizmalarla açıklanmaktadır. Doğrudan etki yaklaşımında temel varsayım, destekleyici liderin çalışan üzerindeki belirsizlik, stres ve rol baskısını azaltarak görev davranışlarını düzenlemesi ve psikolojik enerjiyi performansa kanalize etmesidir. Dolaylı etki yaklaşımında ise destekleyici liderlik önce olumlu iklim, karşılıklı güven ve yatay işbirliği üretmekte; performans bu sosyal mimarının sonucu olarak yükselmektedir. Kim ve arkadaşlarının (2021) çalışması, destekleyici liderliğin destekleyici iklimi ve takım üyesi alışverişini güçlendirerek hem rol içi hem de rol dışı performansa taşındığını göstermiştir. Bu bulgu, destekleyici liderliğin performansı emredici kontrol yoluyla değil, ilişkisel akışları düzenleyerek etkilediğini ortaya koymaktadır (Kim vd., 2021).

Tekstil sektörü bağlamında performans-liderlik ilişkisi incelendiğinde, araştırmaların önemli bir bölümünde liderlik; destekleyici liderlikten ziyade genel liderlik davranışları çerçevesinde ele alınmıştır. Bununla birlikte elde edilen bulgular, yöneticilerin çalışanlarına sundukları desteğin çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve bireysel performansı üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle emek yoğun üretim yapısına sahip tekstil işletmelerinde çalışanların üretim hedeflerine ulaşmaları, kalite standartlarını korumaları ve ekip içi koordinasyonu sürdürebilmeleri büyük ölçüde yöneticilerinden gördükleri desteğe bağlıdır. Bu nedenle destekleyici liderlik, çalışanların yalnızca psikolojik iyi oluşlarını değil, aynı zamanda işlerini daha etkin yerine getirmelerini sağlayan önemli bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilmektedir. Genel örgütsel davranış literatüründe de destekleyici liderliğin çalışan performansını artırdığına ilişkin güçlü ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Kim ve arkadaşları (2021), destekleyici liderliğin destekleyici örgüt iklimini ve takım üyesi etkileşimini güçlendirerek çalışan performansını anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymuştur. Tekstil sektöründe gerçekleştirilen araştırmalar ise liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde önemli etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Örneğin Leita ve arkadaşları (2022), Portekiz tekstil sektöründe liderlik ile ödüllendirme sistemlerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde Pelenk (2020), Türkiye'de tekstil sektöründe yürüttüğü araştırmada lider desteğinin örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Ayrıca Wahyuni ve arkadaşları (2019), Endonezya tekstil sektöründe yöneticilerden algılanan desteğin çalışanların iş güvencesizliği algısını azaltırken psikolojik iyi oluş ve iş tatminini artırdığını göstermiştir. Her ne kadar tekstil sektöründe destekleyici liderliğin çalışan performansını doğrudan inceleyen çalışmalar sınırlı olsa da, liderlik ve yönetici desteğinin performansın temel öncülleri olarak kabul edilen motivasyon, iş tatmini ve çalışanların olumlu iş davranışlarını güçlendirdiğine ilişkin bulgular, destekleyici liderliğin çalışan performansını da olumlu yönde etkileyeceğini düşündürmektedir. Bu doğrultuda araştırmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Destekleyici liderlik çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

Liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatürünün en tutarlı bulgu alanlarından biridir. Ancak bu ilişkinin en güçlü olduğu liderlik tipleri ağırlıklı olarak ilişkisel ve insan odaklı liderlik biçimleridir. Judge vd. (2004)'in, meta-analizi, "consideration" olarak adlandırılan, yani çalışanlara ilgi, saygı ve destek sunan liderlik davranışının izleyen tatminiyle güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermiştir. Hemşirelik alanındaki derlemeler de benzer biçimde ilişkisel liderlik özelliklerinin hemşire tatminiyle pozitif; görev odaklı ve katı denetimci stillerin ise negatif ilişkili olduğunu bildirmektedir. Destekleyici liderlik, kavramsal olarak tam da bu ilişkisel çekirdeği temsil ettiğinden, iş tatmini ile olumlu yönde ilişki olması beklenmektedir (McCay vd., 2018; Specchia vd., 2021).

Tekstil sektöründe gerçekleştirilen araştırmalar da bu ilişkinin yalnızca kuramsal bir beklenti olmadığını, çalışanların günlük iş deneyimlerinde somut biçimde ortaya çıktığını göstermektedir. Pelenk (2020), Türkiye'de tekstil sektöründe yürüttüğü araştırmada lider desteğinin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir rol üstlendiğini ve örgütsel bağlılığın iş tatminine yansımada anlamlı bir aracılık etkisi oluşturduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde, Leita ve arkadaşları (2022), Portekiz tekstil sektöründe liderlik davranışları ile ödüllendirme sistemlerinin çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek, adil yaklaşım ve yönlendirme arttıkça işlerine yönelik olumlu tutumlarının da güçlendiğini göstermektedir. Daha güncel araştırmalar da bu ilişkiyi desteklemektedir. Seyrek ve Gürkan (2025), Türkiye tekstil sektöründe görev yapan mavi yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, algılanan yönetici desteğinin iş tatminini doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini, ayrıca bu etkinin işe gömülmüşlük aracılığıyla daha da güçlendiğini ortaya koymuştur. Bunun yanında, Garcia-Cabrera ve arkadaşları (2023), farklı sektörlerden oluşan geniş bir Avrupa örnekleminde yöneticilerin çalışanlara saygı göstermesi, başarılı çalışmaları takdir etmesi, işlerini yürütmelerine yardımcı olması, işleri etkin biçimde koordine etmesi ve çalışanların

gelişimini desteklemesi gibi destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini anlamlı düzeyde artırdığını belirlemiştir.

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, destekleyici liderliğin yalnızca çalışanlarla olumlu ilişkiler kurmayı ifade eden bir liderlik yaklaşımı olmadığı; çalışanların örgütsel deneyimlerini, motivasyonlarını ve işlerine yönelik tutumlarını doğrudan şekillendiren önemli bir örgütsel kaynak olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle emek yoğun üretim yapısına sahip tekstil işletmelerinde çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek; açık iletişim, takdir edilme, kararlara katılım ve güven duygusunu güçlendirerek iş tatmininin artmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla tekstil sektöründe destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda araştırmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Destekleyici liderlik, iş tatminini pozitif yönde etkiler.

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki, örgütsel davranışın en çok tartışılan klasik konularından biridir. İlk çalışmalar bu ilişkinin zayıf ama pozitif olabileceğini ileri sürmüştür; Iaffaldano ve Muchinsky'nin (1985) analizi görece sınırlı bir ilişki düzeyi rapor etmiştir. Buna karşılık Judge vd. (2001)'nin kapsamlı nitel ve nicel incelemesi, tatmin-performans ilişkisinin sanıldığından daha güçlü ve çok boyutlu olduğunu; özellikle uygun kuramsal model ve ölçüm yaklaşımı kullanıldığında daha anlamlı sonuçlar verdiğini göstermiştir. Bu nedenle çağdaş literatürde mesele artık “ilişki var mı?” sorusundan çok, “ilişki hangi koşullarda, hangi performans boyutlarında ve hangi mekanizmalarla güçleniyor?” sorusuna evrilmiştir.

Tekstil sektöründe yapılan araştırmalar da iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. Emek yoğun üretim yapısı, yüksek kalite beklentisi ve zaman baskısı altında faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde çalışanların işlerinden duydukları tatmin yalnızca bireysel refahı değil, aynı zamanda üretim verimliliği, kalite standartlarına uyum ve örgütsel etkinliği de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle tekstil sektöründe iş tatmini, çalışan performansının önemli belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Mansi vd., (2024) tarafından Hindistan tekstil sektöründe gerçekleştirilen araştırmada, insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin önemli bir aracı mekanizma olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duymalarının hem insan kaynakları çıktılarının hem de örgütsel performansın iyileşmesine katkı sağladığını göstermektedir. Benzer şekilde Soemadi vd. (2025) tarafından Endonezya tekstil sektöründe yürütülen araştırmada iş tatmininin çalışan performansını pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar da iş tatmininin çalışan performansının önemli belirleyicilerinden biri olduğunu ve işletmelerin rekabet gücünü artıran temel örgütsel tutumlardan biri olarak öne çıktığını göstermektedir (Purnama vd., 2024). Bu bulgular, farklı ülkelerde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki pozitif ilişkinin tutarlı biçimde gözlemlendiğini ortaya koymaktadır.

Kuramsal açıdan iş tatmini, çalışan performansını birden fazla mekanizma aracılığıyla etkilemektedir. İşinden tatmin duyan çalışanların örgüte yönelik olumlu tutum geliştirmeleri, görevlerini daha istekli yerine getirmeleri, üretim sürecinde kalite standartlarına daha fazla özen göstermeleri ve örgütsel hedeflere gönüllü katkıda bulunmaları beklenmektedir (Judge et al., 2001). Özellikle tekstil sektörü gibi ekip çalışmasına ve üretim sürekliliğine dayalı işletmelerde iş tatmini; çalışanların dikkat düzeyini, üretkenliğini, iş birliğini ve bireysel performansını güçlendiren önemli bir psikolojik kaynak niteliği taşımaktadır. Mevcut literatür birlikte değerlendirildiğinde, iş tatmininin çalışan performansını artıran temel örgütsel tutumlardan biri olduğu anlaşılmaktadır. İşlerinden daha yüksek düzeyde tatmin duyan çalışanların görevlerini daha etkin yerine getirdikleri, kalite odaklı çalıştıkları ve daha yüksek bireysel performans sergiledikleri görülmektedir. Tekstil sektöründe gerçekleştirilen araştırmalar da bu değerlendirmeyi desteklemektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: İş tatmini çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

Destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü, bu araştırmanın teorik merkezini oluşturmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre çalışan, yöneticisinden gördüğü destek, ilgi ve koruyucu davranışları bir sosyal yatırım olarak algılar; bu yatırım önce olumlu iş tutumlarına, ardından karşılıklı davranışlarına dönüşür. İş tatmini bu süreçte kritik ara mekanizmadır; çünkü destekleyici liderlik çalışanın işini nasıl yaşadığını, işyerini ne kadar adil, güvenli ve değer verici gördüğünü belirler. Çalışan işinden daha fazla tatmin duyduğunda örgütsel amaçlara yönelik davranışsal katkısını artırma eğilimine girer. Dolayısıyla destekleyici liderlik performansı yalnızca doğrudan değil, önce iş tatmini üretmek dolaylı biçimde de yükseltebilir (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Eisenberger vd., 1986). Örgütsel Destek Teorisi bu aracılık zincirini daha da görünür kılar. Çalışanlar, liderin davranışlarını çoğu zaman örgütün niyetinin temsili olarak yorumlar. Bu nedenle destekleyici liderlik, algılanan örgütsel desteği ve dolayısıyla işte değer görme hissini güçlendirir. İş tatmini, tam da bu destek algısının öznel tutumsal sonucudur. İş Karakteristikleri Teorisi açısından ise destekleyici lider, işin

anlamlılığını, yönetilebilirliğini ve geri bildirim kalitesini yükselterek tatmine giden yolu güçlendirir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Kurtessis vd., 2017; Hackman ve Oldham, 1975, 1980; Humphrey vd., 2007).

Önceki aracılık çalışmaları incelendiğinde, liderlik ile performans arasındaki ilişkide psikolojik güçlenme, iş adanmışlık, takım üyesi alışverişi, destekleyici iklim ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin sıklıkla aracı olarak test edildiği görülmektedir. Kim ve arkadaşları (2021), destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide destekleyici örgüt iklimi ve takım üyesi etkileşiminin aracılık rolünü ortaya koymuştur. Benzer şekilde, farklı sektörlerde gerçekleştirilen araştırmalar liderlik davranışlarının çalışan performansını çoğunlukla psikolojik ve örgütsel süreçler üzerinden etkilediğini göstermektedir (Judge vd., 2001; Cropanzano ve Mitchell, 2005; Fırat ve Yeşil, 2020). Buna karşın tekstil sektöründe gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde, destekleyici liderlik-iş tatmini-çalışan performansı zincirini bütüncül olarak ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut araştırmaların büyük bölümü liderlik ile iş tatmini (Leitao vd., 2022; Pelenk, 2020), iş tatmini ile çalışan performansı (Soemadi vd., 2025; Purnama vd., 2024) veya algılanan yönetici desteği ile iş tatmini (Seyrek ve Gürkan, 2025) arasındaki doğrudan ilişkileri incelemekle yetinmiş; bu değişkenleri tek bir model içerisinde açıklayıcı bir mekanizma olarak değerlendirmemiştir. Bu durum, tekstil sektörü yazınında önemli bir araştırma boşluğuna işaret etmektedir. Özellikle emek yoğun üretim süreçlerinin hâkim olduğu tekstil işletmelerinde çalışanların yöneticilerinden algıladıkları desteğin performansı hangi psikolojik süreçler aracılığıyla etkilediği henüz yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır. Oysa Sosyal Değişim Teorisi ve Örgütsel Destek Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek öncelikle işlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerine, ardından bu olumlu tutumların daha yüksek bireysel performansa dönüşmesine zemin hazırlamaktadır (Blau, 1964; Eisenberger vd., 1986; Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu nedenle iş tatmini, destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin açıklanmasında temel psikolojik mekanizmalardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Tekstil sektöründe gerçekleştirilen araştırmalar da bu kuramsal yaklaşımı dolaylı olarak desteklemektedir. Pelenk (2020), lider desteğinin çalışanların iş tatminini güçlendirdiğini; Leitao ve arkadaşları (2022), liderlik davranışlarının çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Seyrek ve Gürkan (2025), algılanan yönetici desteğinin çalışanların iş tatminini artırdığını belirlerken; Soemadi ve arkadaşları (2025) ile Purnama ve arkadaşları (2024), iş tatmininin çalışan performansının önemli belirleyicilerinden biri olduğunu göstermiştir. Her ne kadar bu çalışmalar söz konusu değişkenleri aynı araştırma modeli içerisinde birlikte incelememiş olsa da, ulaşılan bulgular destekleyici liderliğin çalışan performansını iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak etkileyebileceğine yönelik güçlü kuramsal ve ampirik ipuçları sunmaktadır.

Bu açıklamalar birlikte değerlendirildiğinde, tekstil sektöründe çalışanların yöneticilerinden algıladıkları destek arttıkça iş tatminlerinin yükselmesi, artan iş tatmininin ise çalışanların görevlerini daha etkin yerine getirmelerine, üretim sürecine daha fazla katkı sağlamalarına ve daha yüksek bireysel performans sergilemelerine zemin hazırlaması beklenmektedir. Ayrıca mevcut literatürde destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansını aynı model içerisinde ele alan aracılık çalışmalarının sınırlı olması, bu araştırmanın literatüre sağlayacağı katkırı artırmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₄: İş tatmini, destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

Yukarıda sunulan kavramsal ve kuramsal açıklamalar ile ilgili literatür bulguları doğrultusunda söz konusu arasındaki ilişkileri açıklayan araştırma modeli oluşturulmuş ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda, geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla elde edilen veriler üzerinde nicel araştırma yöntemleri kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yöntemine ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

YÖNTEM/METODOLOJİ

Araştırmanın Amacı

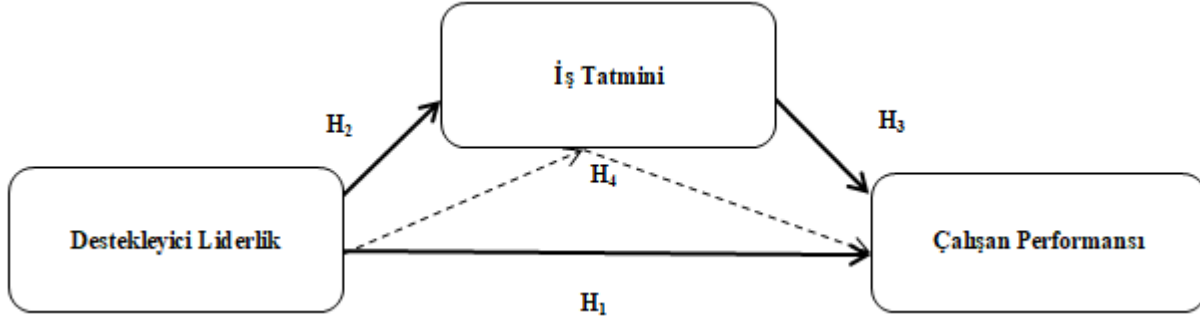
Bu araştırmanın temel amacı, çalışanlarının algıladığı destekleyici liderliğin, çalışanların iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkilerini analiz etmektir. Ayrıca iş tatmininin bu ilişkide aracı mekanizma olarak oynadığı rolü sınamaktır. Hızlı moda akımları, dinamik sipariş süreçleri, yoğun zaman baskısı, yüksek fiziksel iş yükü, performans odaklı çalışma ortamlarında liderlik davranışlarının çalışan tutumları ve çıktıları üzerindeki etkisi çoğu zaman deneysel olarak manipüle edilemediğinden, kesitsel nicel araştırma uygun bir yöntem olarak tercih edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda yöntem bölümü iki düzeyde kurgulanmıştır. Birinci düzeyde, destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı ölçülmesi gereken latent yapılar olarak ele alınmış ve her yapının güvenilir ve geçerli ölçümü sağlanmıştır. İkinci düzeyde ise, bu yapılar arasındaki doğrudan ve dolaylı yollar istatistiksel olarak test edilmiştir. Çünkü ölçüm modeli doğrulanmadan yapısal ilişkilerin yorumlanması önerilmemektedir. Özellikle

çok maddeli örgütsel ölçeklerde, yalnızca Cronbach alfa raporlamak veya doğrudan ölçek ortalamaları üzerinden hipotez testine geçmek yeterli görülmemektedir (Kline, 2016). Bu araştırmanın uygulamalı amacı ise, tekstil sektöründe çalışan personellerin örgütsel deneyimlerini anlamaya ve özellikle destekleyici liderliğin yönetsel bir müdahale alanı olarak işlevini ortaya koymaya yöneliktir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, destekleyici liderlik değişkenini bağımsız değişken, iş tatmini değişkenini aracı değişken ve çalışan performansı değişkenini bağımlı değişken olarak konumlandıran basit aracılık modeli şeklindedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Batman ve Mardin illerinde yer alan 12 işletmede yer alan tekstil çalışanları oluşturmaktadır. Sektörün farklı birimlerden oluşan yapısı dikkate alınarak araştırma kapsamına üretim (dikim), ütü-paketleme, kalite kontrol, kesim, depo/lojistik ve bakım/teknik birimlerinde yer alan çalışanlar dahil edilmiştir.

Araştırmanın temel amacı, çalışanların destekleyici liderlik algılarının iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemek olduğundan, katılımcıların aktif olarak bir yöneticiye bağlı şekilde çalışıyor olmaları araştırmaya katılım için temel ölçüt olarak belirlenmiştir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde olasılığa dayalı olmayan kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Bu yöntemlerin tercih edilmesinde çalışanlara erişimde zaman, maliyet ve uygulama kolaylığı gibi faktörler etkili olmuştur. Veri toplama sürecinde farklı fabrikalarda görev yapan çalışanlara çevrimiçi ve yüz yüze anket formları ulaştırılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin değerlendirilmesinde yapısal eşitlik modellemesi çalışmalarına ilişkin öneriler dikkate alınmıştır. Hair vd. (2019; 2022), Kline (2023) ve Tabachnick ve Fidell (2019) tarafından önerilen kriterler doğrultusunda, yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık analizlerinde güvenilir sonuçlar elde edebilmek için en az 200 katılımcıya ulaşılması gerektiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, daha yüksek örneklem büyüklüklerinin model parametrelerinin daha güvenilir tahmin edilmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda araştırmada mümkün olduğunca geniş bir örnekleme ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışmanın nihayetinde işlenebilir 389 çalışan verisine ulaşılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, yapılandırılmış bir anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formunda destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı ölçeklerinin yanı sıra katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan tüm ölçme araçları beşli Likert tipi derecelendirme esas alınarak uygulanmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Söz konusu ölçeklere ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçek Bilgileri

Değişken	Yapı	Kaynak	Türkçe Adapt.	Mad.	Örnek Madde
Bağımsız Değişken	DL	Hoy (1991)	Çankaya ve Aküzüm (2010)	9	Yöneticim/sorumlum çalışanların işleri ile ilgili sorunlarına yardımcı olur
Bağımlı Değişken	ÇP	Ji vd., (2021)	Çilhoroz vd. (2023)	10	Görevlerimi benden beklendiği gibi yerine getirerek işimin tümünde sürekli olarak iyi performans göstereceğim.
Aracı Değişken	İT	Judge vd. (1998)	Keser ve Bilir (2019)	5	Şu anki işimden oldukça memnunum.

DL: Destekleyici Liderlik, ÇP: Çalışan Performansı, İT: İş Tatmini

Katılımcıların bireysel özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacılar tarafından hazırlanan demografik bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve pozisyonlarına ilişkin maddeler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler daha önce farklı örneklemelerde geçerlik ve güvenirliği doğrulanmış ölçme araçlarından oluşmaktadır.

Veri Analiz Süreci

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 25, AMOS 24 ve PROCESS Macro v4.2 paket programlarından yararlanılmıştır. Öncelikle veri seti eksik veri, hatalı girişler ve aykırı gözlemler açısından incelenmiş, analiz varsayımlarını ihlal eden gözlemler veri setinden çıkarılmıştır. Daha sonra değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler) hesaplanmış ve verilerin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı çarpıklık ve basıklık değerleri aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenirlik düzeyleri Cronbach Alpha ve Bileşik Güvenirlik (CR) katsayıları kullanılarak değerlendirilmiştir. Yakınsak geçerlilik için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri incelenirken, ayrışma geçerliliğinin belirlenmesinde Fornell-Larcker kriterinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmış ve değişkenler arasındaki doğrudan etkiler Process Macro v4.2 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma modelinde öngörülen iş tatmininin aracılık rolünü test etmek amacıyla PROCESS Macro v4.2 programında Model 4 kullanılmıştır. Aracılık etkisinin anlamlılığı bootstrap yeniden örnekleme yöntemi (5000 örnekleme) ile değerlendirilmiş ve %95 güven aralığı esas alınmıştır. Güven aralığında sıfır değerinin yer almaması durumunda dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

BULGULAR

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde analizi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişken	Frekans	Yüzde	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Çalışma Süresi		
Kadın	241	62,0	1 yıldan az	68	17,5
Erkek	148	38,0	1-5 yıl	155	39,8
Medeni Durum			6-10 yıl	94	24,2
Bekar	162	41,6	11-15 yıl	47	12,1
Evli	227	58,4	16 yıl ve üzeri	25	6,4
Yaş Grubu			Görevi/Pozisyonu		
18-23 yaş	78	20,1	Üretim (Dikim)	174	44,8
24-29 yaş	142	36,4	Ütü-Paketleme	62	15,9
30-35 yaş	115	29,6	Kalite Kontrol	53	13,6
36 yaş ve üzeri	54	13,9	Kesim	42	10,8
Eğitim Düzeyi			Depo/Lojistik	35	9,0
Eğitimsiz	32	8,2	Bakım/Teknik	23	5,9
İlkokul-Ortaokul M.	165	42,5			
Lise Mezunlu	148	38,0			
Üniversite Mezunlu	44	11,3	Toplam	389	100

Araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, örneklemin büyük çoğunluğunun kadınlardan (%62.0) ve evli bireylerden (%58.4) oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, katılanların yarısından fazlasının 24-35 yaş aralığında (%66.0) yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Eğitim düzeyinde ilkökul-ortaokul (%42.5) ve lise (%38.0) mezunları ana gövdeyi oluştururken, üniversite mezunlarının oranı %11.3 ile sınırlı kalmıştır. Örneklemin neredeyse yarısı doğrudan Üretim/Dikim (%44.8) bandında çalışırken, geri kalan kısmı ise ütü-paketleme, kalite kontrol ve kesim gibi diğer imalat süreçlerinde yer almaktadır. Son olarak, iş yerindeki kıdem süreleri incelendiğinde, çalışanların büyük bir kısmının 1 ila 5 yıl arasında (%39.8) bir deneyime sahip olduğu, tespit edilmiştir.

Veri Ön Analizleri

Araştırmada kullanılan veri seti öncelikle eksik veri ve aykırı gözlemler açısından incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda araştırmada yer alan tüm ölçek maddelerine ilişkin veri girişlerinin eksiksiz olduğu belirlenmiş ve herhangi bir değişkende eksik gözleme rastlanmamıştır. Bu nedenle veri setine ilişkin herhangi bir veri tamamlama işlemi uygulanmamıştır. Araştırmada çok değişkenli aykırı gözlemlerin belirlenmesinde Mahalanobis uzaklığı değerlerinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada yer alan 24 gözlenen değişken için χ^2 kritik değeri ($df=24$;

$p < .001$) esas alınmıştır. Analiz sonucunda kritik değeri aşan gözlemler değerlendirilmiş ve aşırı uç değer niteliği taşıyan bu gözlemlerin veri setinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Böylece analizler 389 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çok değişkenli aykırı gözlemlerin veri setinden çıkarılmasıyla ölçüm modelinin uyumunun artırılması ve parametre tahminlerinin daha güvenilir şekilde elde edilmesi amaçlanmıştır.

Normallik ve Ortak Yöntem Yanlılığı Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığı çarpıklık ve basıklık değerleri incelenerek değerlendirilmiştir. Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1.5 aralığında olması verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Yapılan analiz sonucunda iş tatmini (Skewness= -0.458; Kurtosis= -1.067), çalışan performansı (Skewness= -0.766; Kurtosis= -0.454) ve destekleyici liderlik (Skewness= -0.170; Kurtosis= -1.200) değişkenlerine ilişkin değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda veri setinin normal dağılım varsayımını karşıladığı ve parametrik analizler için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ortak yöntem yanlılığının varlığını değerlendirmek amacıyla öncelikle Harman Tek Faktör Testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda özdeğeri 1'in üzerinde üç faktör elde edilmiş ve ilk faktör toplam varyansın %62.99'unu açıklamıştır. Bu nedenle ortak yöntem yanlılığını yalnızca Harman testiyle değerlendirilmemiştir. Daha güçlü bir yaklaşım, yanlılığın daha ayrıntılı değerlendirmesi ve açıklanan varyans oranının yüksek olması sebebiyle Ortak Gizil Faktör (Common Latent Factor-CLF) modeli yaklaşımından yararlanılmıştır.

Tablo 3: CLF Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

χ^2/df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
2.130	0.903	0.968	0.979	0.977	0.979	0.053

Ortak Gizil Faktör modeline ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde modelin veri ile iyi düzeyde uyum gösterdiği belirlenmiştir ($\chi^2/df=2.130$; GFI=0.903; AGFI=0.882; IFI=0.979; TLI=0.977; CFI=0.979; RMSEA=0.053). CLF analizinde standartlaştırılmış faktör yüklerinde anlamlı bir değişim gözlemlenmemesi ve model uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olması ortak yöntem yanlılığının araştırma sonuçlarını önemli ölçüde etkilemediğini göstermektedir.

Değişkenlere ve Ölçüm Modeline İlişkin DFA Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analiz sürecinde öncelikle her bir ölçek ayrı ayrı incelenmiş, ardından tüm değişkenleri kapsayan üç faktörlü ölçüm modeli test edilmiştir.

İş Tatmini ölçeğine ilişkin DFA sonuçları, ölçeğin tek faktörlü yapısının veri ile kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, ölçeğin herhangi bir modifikasyona ihtiyaç duyulmaksızın tek boyutlu yapısını koruduğunu ve yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Destekleyici Liderlik ölçeğine ilişkin ilk DFA sonuçları sonrasında modifikasyon indeksleri incelenmiş ve teorik açıdan anlamlı bulunan bir hata kovaryansı modele dâhil edilmiştir. Yapılan düzenleme sonrasında elde edilen uyum indeksleri, ölçeğin tek boyutlu yapısının veri ile oldukça iyi düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Çalışan Performansı ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da ölçeğin tek faktörlü yapısını desteklemiştir. İlk analiz sonrasında modifikasyon indeksleri doğrultusunda kuramsal olarak gerekçelendirilebilen iki hata kovaryansı modele eklenmiş ve yapılan düzenleme sonrasında modelin veri ile oldukça iyi düzeyde uyum gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeklere ilişkin uyum indeksleri Tablo 4.'te sunulmuştur.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Uyum İndeksleri

Değişkenler	χ^2/df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
İT	3.629	0.981	0.968	0.976	0.940	0.976	0.08	0.042
DL	1.456	0.973	0.941	0.981	0.973	0.980	0.03	0.035
ÇP	1.156	0.964	0.887	0.983	0.976	0.982	0.02	0.018

Genel olarak değerlendirildiğinde, her üç ölçeğe ilişkin DFA sonuçları önerilen uyum kriterlerini karşılamakta olup araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Son aşamada üç faktörlü ölçüm modeli test edilmiştir. Modifikasyon indeksleri doğrultusunda İş Tatmini ölçeğinde teorik olarak anlamlı bulunan bir hata kovaryansı tanımlanmıştır. Modifikasyonlar yalnızca aynı faktör altında yer alan maddeler arasında ve teorik gerekçeler dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Nihai ölçüm modeline ilişkin uyum indeksleri modelin veri ile çok iyi düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymuştur ($\chi^2/df=1.897$; GFI=0.910; AGFI=0.891; NFI=0.965; IFI=0.983; TLI=0.981; CFI=0.983; RMSEA=0.047).

Tablo 5: Nihai Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

χ^2/df	GFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
1.897	0.910	0.965	0.983	0.981	0.983	0.047

Bu sonuçlar araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının doğrulandığını göstermektedir.

Güvenirlilik ve Birleşme Geçerliliği Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık güvenirliğini ve birleşme geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alpha, Composite Reliability (CR) ve Average Variance Extracted (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar tüm ölçeklerin yüksek düzeyde güvenirliğe ve birleşme geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Güvenirlilik ve Birleşme Geçerliliği Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alpha	CR	AVE
İT	0,947	0.950	0.788
DL	0,976	0.971	0.790
P	0,980	0.975	0.797

Cronbach Alpha ve CR değerlerinin 0.70'in üzerinde, AVE değerlerinin ise 0.50'nin üzerinde olması, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ve birleşme geçerliliğini sağladığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2019; 2022).

Ayrışma Geçerliliği Analizi

Ayrışma geçerliliğinin değerlendirilmesinde Fornell-Larcker kriteri kullanılmıştır.

Tablo 7: Fornell-Larcker Ayrışma Geçerliliği Matrisi

Değişkenler	1	2	3
1. İT	0.888	-	-
2. DL	0.546	0.889	-
3. ÇP	0.791	0.532	0.893

Analiz sonuçlarına göre İş Tatmini değişkeninin $\sqrt{AVE}$ değeri 0.888 olup Destekleyici Liderlik ($r=0.546$) ve Çalışan Performansı ($r=0.791$) ile olan korelasyonlarından yüksektir. Benzer şekilde Destekleyici Liderlik değişkeninin $\sqrt{AVE}$ değeri 0.889 olup İş Tatmini ($r=0.546$) ve Çalışan Performansı ($r=0.532$) ile olan korelasyonlarından yüksektir. Son olarak Çalışan Performansı değişkeninin $\sqrt{AVE}$ değeri 0.893 olup İş Tatmini ($r=0.791$) ve Destekleyici Liderlik ($r=0.532$) ile olan korelasyonlarından yüksektir. Fornell-Larcker kriterine göre her bir yapının karekök AVE değeri, diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğundan araştırma modelinde ayrışma geçerliliğinin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır (Fornell ve Larcker, 1981).

Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 8: Tanımlayıcı istatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	s.s.	1	2	3
1. ÇP	3.69	1.08	1		
2. DL	3.10	1.25	.532**	1	
3. İT	3.43	1.18	.791**	.546**	1

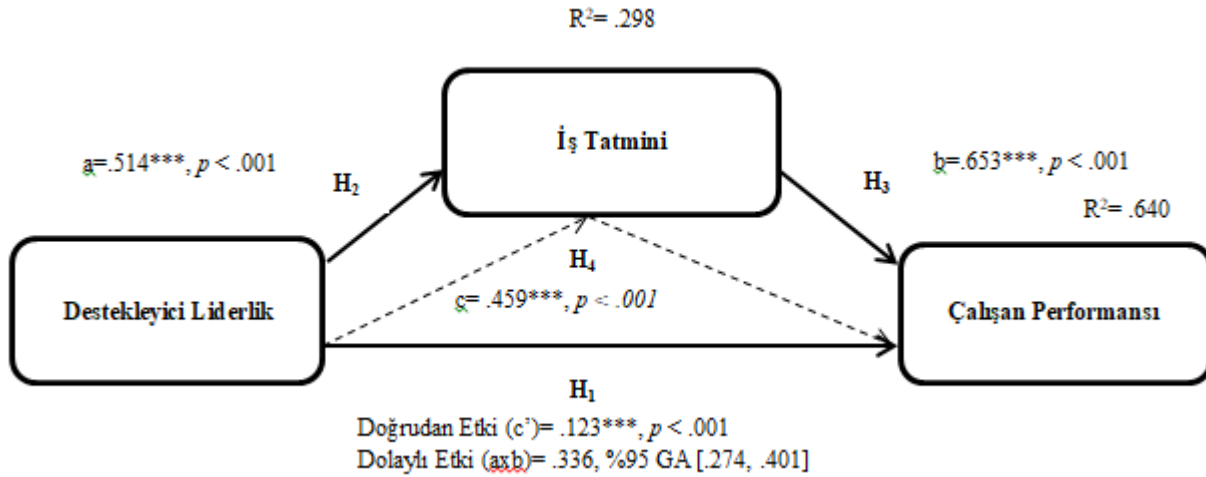
**p<.01

Bulgular incelendiğinde çalışan performansı ile destekleyici liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.532$, $p<0.01$). Benzer şekilde iş tatmini ile destekleyici liderlik arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.546$, $p<0.01$). Çalışan performansı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ise güçlü düzeyde, pozitif ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ($r=0.791$, $p<0.01$). Elde edilen korelasyon bulguları araştırmanın temel değişkenleri arasında beklenen yönde ilişkiler bulunduğunu göstermekte ve hipotez testleri için ön destek sağlamaktadır.

Hipotez Testleri

Araştırma modelinde öngörülen doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Macro v4.2 eklentisinin Model 4 prosedürü kullanılarak test edilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığı, %95 güven aralığında 5.000 bootstrap yeniden örnekleme yöntemi ile değerlendirilmiştir. Bootstrap güven aralığının sıfır (0) değerini içermemesi, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunun göstergesi olarak kabul edilmiştir.

Şekil 2. Aracılık Modeline İlişkin Bulguların Kavramsal Gösterimi



Şekil 2: Aracılık Modeline İlişkin Bulguların Kavramsal Gösterimi

Şekil 2.'de araştırma modeline ilişkin doğrudan, dolaylı ve toplam etki katsayıları özetlenmektedir. Bu etkilere ilişkin ayrıntılı regresyon ve aracılık analizi sonuçları ise Tablo 10.' da sunulmaktadır.

Tablo 9: Process Macro (Model 4) Aracılık Analizi Sonuçları

Hipotez	Yol	b	se	t	p	LLCI	ULCI	Sonuç
H ₁	DL→P (c)	0.459	0.036	12.622	< .001	0.387	0.530	Desteklendi
H ₂	DL→İT (a)	0.514	0.039	13.095	< .001	0.437	0.592	Desteklendi
H ₃	İT→P (b)	0.653	0.033	19.971	< .001	0.589	0.717	Desteklendi
H ₄	DL→İT→P Dolaylı Etki (axb)	0.336	0.033	-	-	0.274	0.401	Desteklendi (Kısmi Aracılık)
	Doğrudan Etki (c')	0.123	0.031	3.9969	< .001	0.063	0.184	

Not: Model Açıklayıcılığı: M modeli (İş Tatmini): R²= .30; Y modeli (Çalışan Performansı): R²= .64

b: Standartlaştırılmamış katsayı; Bootstrap = 5.000 (%95 GA); LLCI-ULCI: Alt-Üst Güven Aralığı.

Analiz sonuçlarına göre destekleyici liderlik, iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (B=0.514, p<.001). Bu bulgu H₂ hipotezini desteklemektedir. Destekleyici liderlik, iş tatminindeki varyansın %29.8'ini açıklamaktadır (R²=.298). İkinci aşamada, destekleyici liderlik ve iş tatmini birlikte çalışan performansını anlamlı düzeyde yordamaktadır (R²=.640, F=357.528, p<.001). Bulgular, destekleyici liderliğin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (B=0.123, p<.001). Bunun yanı sıra iş tatmini de çalışan performansını pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir (B=0.653, p<.001). Bu sonuçlar H₁ ve H₃ hipotezlerini desteklemektedir. Aracılık etkisinin değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen bootstrap analizinde dolaylı etkinin 0.34 olduğu ve %95 güven aralığının [0.274, 0.401] arasında yer aldığı belirlenmiştir. Güven aralığının sıfır değerini içermemesi, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca destekleyici liderliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisinin (B=0.123, p<.001) anlamlılığını koruması, iş tatmininin destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide “kısmi aracılık” rolüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece çalışmada geliştirilen H₄ hipotezi de desteklenmiştir.

Sonuç olarak destekleyici liderliğin çalışan performansını hem doğrudan hem de iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, destekleyici liderliğin çalışan performansını yalnızca doğrudan etkilemediğini; aynı zamanda çalışanların iş tatminini artırarak performans üzerinde dolaylı bir etki oluşturduğunu göstermektedir.

TARTIŞMA

Destekleyici Liderlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki (H₁)

Araştırmanın ilk hipotezi, destekleyici liderliğin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini öngörmektedir. Elde edilen bulgular, destekleyici liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiş ve H₁ hipotezini desteklemiştir. Bu sonuç, tekstil sektöründe çalışanların yöneticilerinden algıladıkları psikolojik destek, güven, açık iletişim, kaynak sağlama ve sorun çözme davranışlarının çalışanların görevlerini daha etkin ve verimli yerine getirmelerine katkı sağladığını koymaktadır. Bu bulgu, araştırmanın temel kuramsal dayanağını oluşturan Sosyal Değişim Teorisi ile uyumludur. Blau'ya (1964) göre çalışanlar, yöneticilerinden gördükleri destek ve olumlu davranışları sosyal bir yatırım olarak algılamakta ve karşılıklılık ilkesi doğrultusunda bu desteği daha yüksek düzeyde çaba ve performans göstererek karşılamaktadırlar. Benzer şekilde Gouldner'in (1960) karşılıklılık normu, bireylerin kendilerine sağlanan olumlu örgütsel uygulamalara olumlu iş davranışlarıyla karşılık verme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Bu çerçevede destekleyici liderlik, çalışan performansını yalnızca

yönetmel otorite aracılığıyla değil; çalışanlarda oluşturduğu güven, değer görme ve örgüte karşı sorumluluk hissi üzerinden artırmaktadır. Özellikle emek yoğun üretim yapısına sahip tekstil işletmelerinde yöneticilerin çalışanlarına sundukları destek, çalışanların üretim sürecine daha fazla odaklanmalarını, ekip içi koordinasyonu güçlendirmelerini ve performanslarını yükseltmelerini sağlayan önemli bir örgütsel kaynak niteliği taşımaktadır.

Araştırma bulguları önceki çalışmalarla da büyük ölçüde örtüşmektedir (Kim vd., 2021; Leitaov vd., 2022; Pelenk, 2020; Wahyuni vd., 2019). Her ne kadar bu çalışmaların büyük bölümü çalışan performansını doğrudan incelememiş olsa da, motivasyon, iş tatmini ve psikolojik iyi oluş gibi performansın temel öncülleri üzerindeki olumlu etkiler, mevcut araştırmada ulaşılan destekleyici liderlik ve çalışan performansı ilişkisini açıklayan önemli ampirik kanıtlar sunmaktadır.

Elde edilen bulgular uygulama açısından da önemli sonuçlar içermektedir. Tekstil işletmelerinde çalışan performansının yalnızca teknik bilgi, mesleki deneyim veya üretim becerileriyle açıklanamayacağı; yöneticilerin çalışanlarına sundukları sosyal ve psikolojik desteğin de performans üzerinde belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle yoğun üretim temposu, kalite baskısı ve zaman sınırlılıklarının hâkim olduğu tekstil işletmelerinde destekleyici liderlik davranışları çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve işlerine yönelik olumlu tutumlarını güçlendirerek bireysel performansın artırılmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle tekstil işletmelerinde görev yapan yönetici ve bölüm sorumlularının çalışan odaklı liderlik davranışlarını geliştirmeleri, yalnızca çalışan refahı açısından değil; üretim verimliliğinin, ürün kalitesinin ve işletmenin rekabet gücünün artırılması açısından da stratejik önem taşımaktadır.

Destekleyici Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki (H₂)

Araştırmanın ikinci hipotezinde, destekleyici liderliğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği öne sürülmüştür. Analiz sonuçları, destekleyici liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiş ve H₂ hipotezini desteklemiştir. Bu bulgu, tekstil sektöründe çalışanların yöneticilerinden gördükleri ilgi, anlayış, takdir, rehberlik ve sorun çözmeye yönelik desteğin işlerine ilişkin olumlu değerlendirmelerini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle emek yoğun, üretim hedeflerinin ve kalite standartlarının belirleyici olduğu tekstil işletmelerinde çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkinin niteliği, günlük iş deneyimlerinin nasıl algılandığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi, ihtiyaç duydukları kaynakları sağlaması ve katkılarını görünür kılması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve işlerinden daha fazla tatmin duymalarına katkı sağlamaktadır. Bu sonuç, araştırmanın kuramsal temelini oluşturan Sosyal Değişim Teorisi ile tutarlılık göstermektedir. Blau'ya (1964) göre çalışanlar, yöneticilerinden gördükleri desteği sosyal bir yatırım olarak değerlendirmekte ve karşılıklılık ilkesi doğrultusunda bu desteğe olumlu tutum ve davranışlarla karşılık vermektedir. İş tatmini de bu karşılıklılık sürecinin önemli çıktılarından biri olarak değerlendirilebilir. Benzer biçimde Algılanan Örgütsel Destek Teorisi, çalışanların yöneticilerini çoğu zaman örgütün temsilcileri olarak algıladıklarını ve yöneticilerinden gördükleri desteği örgütün kendi katkılarına değer verdiğinin ve iyi oluşlarını önemseydiğinin bir göstergesi olarak yorumladıklarını ileri sürmektedir (Eisenberger vd., 1986). Bu açıdan destekleyici liderlik, yalnızca yönetici ile çalışan ilişkisini geliştirmemekte; aynı zamanda çalışanların örgüte, çalışma ortamına ve yaptıkları işe ilişkin genel değerlendirmelerini de olumlu yönde şekillendirmektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuç, tekstil sektöründe gerçekleştirilen önceki çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Pelenk (2020), İstanbul'da bir tekstil işletmesinde çalışan mavi yakalılar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada lider desteğinin iş tatminiyle ilişkili önemli bir mekanizma olduğunu ve örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir. Çalışmada bilgi paylaşımı, geri bildirim, kariyer gelişimi ve sorunların çözümüne yardımcı olma gibi lider desteği davranışlarının çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve işlerini daha anlamlı değerlendirmelerine katkı sağlayabileceği vurgulanmıştır. Benzer biçimde Seyrek ve Gürkan (2025), 427 mavi yakalı tekstil çalışanından elde ettikleri verilerle algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi doğrulamış; işe gömülmüşlüğü bu ilişkide aracı, işyeri nezaketsizliğinin ise düzenleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, yönetici desteğinin çalışanların iş tatminini yalnızca doğrudan değil, çalışanların işleriyle ve örgütleriyle kurdukları bağları güçlendiren psikolojik süreçler üzerinden de etkileyebildiğini göstermektedir. Leitaov ve arkadaşlarının (2022) Portekiz'deki 12 tekstil işletmesinden 256 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma da liderlik davranışlarının iş tatminine etkisinin içsel ve dışsal motivasyon aracılığıyla ortaya çıktığını göstermiştir. Bu bulgu, tekstil sektöründe liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan bir ilişki şeklinde değil, çalışan motivasyonunu biçimlendiren bir süreç üzerinden de açıklanabileceğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgusu, sektör dışındaki geniş örneklemli çalışmalarla da uyumludur. Garcia-Cabrera ve arkadaşları (2023), 35 Avrupa ülkesinden 29.833 çalışanın verilerini kullanarak yöneticilerin çalışanlara saygı göstermesi, başarılı çalışmaları takdir etmesi, işlerin yürütülmesine yardımcı olması, çalışmaları koordine etmesi ve mesleki

gelişimi teşvik etmesi gibi destekleyici davranışların iş tatminini pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Çalışmada özellikle çalışanlara saygı göstermenin iş tatmini üzerinde en güçlü destekleyici davranış olduğu; buna karşılık yararlı geri bildirim boyutunun anlamlı bir etki göstermediği bulunmuştur. Bu sonuç, destekleyici liderlik davranışlarının iş tatmini açısından genel olarak önemli olduğunu, ancak bütün destek boyutlarının aynı düzeyde etkili olmayabileceğini göstermektedir.

Araştırmanın literatüre sağladığı temel katkılardan biri, destekleyici liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini tekstil sektörü çalışanları bağlamında ve destekleyici liderliği bağımsız bir liderlik değişkeni olarak ele alarak incelemesidir. Tekstil sektöründeki mevcut çalışmalar lider desteği, yönetici desteği veya genel liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik önemli kanıtlar sunmakla birlikte, liderliği sıklıkla motivasyon, örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük veya ödüllendirme sistemleriyle birlikte ele almaktadır (Leitao vd., 2022; Pelenk, 2020; Seyrek ve Gürkan, 2025). Mevcut araştırma ise destekleyici liderliğin iş tatmini üzerindeki özgün etkisini doğrudan sınavarak bu ilişkinin tekstil sektörü açısından geçerliliğine yönelik ilave ampirik kanıt sunmaktadır. Ayrıca iş tatmininin araştırma modelinin sonraki aşamasında çalışan performansını açıklayan bir mekanizma olarak ele alınması, destekleyici liderlik davranışlarının çalışan sonuçlarına hangi süreçler üzerinden yansıdığının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde bulgular, tekstil sektöründe çalışanların iş tatmininin yalnızca ücret, fiziksel çalışma koşulları, çalışma saatleri veya kariyer olanaklarıyla açıklanamayacağını göstermektedir. Çalışanların doğrudan yöneticileri, ustabaşları veya bölüm sorumlularıyla kurdukları ilişkinin niteliği de iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biridir. Bu nedenle tekstil işletmelerindeki yöneticilerin çalışanlarla açık ve saygılı iletişim kurmaları, çalışanların sorunlarını dinlemeleri, ihtiyaç duyulan kaynak ve rehberliği sağlamaları, başarılı çalışmaları takdir etmeleri ve çalışanların gelişimini desteklemeleri önem taşımaktadır. Bu uygulamalar çalışanların kendilerini değerli ve güvende hissetmelerine, işlerini daha anlamlı değerlendirmelerine ve işlerinden duydukları tatminin yükselmesine katkı sağlayabilir. Böylece yalnızca çalışanların iş tatmini değil, uzun vadede örgütsel bağlılık, çalışanların işletmede kalma eğilimleri, üretim kalitesi ve bireysel performans gibi önemli örgütsel çıktılar da olumlu yönde desteklenebilir.

İş Tatmini ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki (H₃)

Araştırmanın üçüncü hipotezinde, iş tatmininin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği öne sürülmüştür. Analiz sonuçları, iş tatmininin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiş ve H₃ hipotezini desteklemiştir. Bu bulgu, tekstil sektöründe çalışanların işlerinden duydukları tatmin arttıkça görevlerini daha istekli, dikkatli ve etkin biçimde yerine getirme eğilimlerinin de güçlendiğini göstermektedir. Özellikle üretim sürekliliği, kalite standartları, zamanında teslimat ve ekip içi koordinasyonun önem taşıdığı tekstil işletmelerinde iş tatmini, yalnızca bireysel bir memnuniyet göstergesi değil, çalışanların üretim sürecine sundukları katkırı destekleyen önemli bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilebilir. Bu sonuç, iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye yönelik klasik ve çağdaş örgütsel davranış literatürüyle uyumludur. Iaffaldano ve Muchinsky (1985), iş tatmini ile performans arasında pozitif ancak görece sınırlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koyarken, Judge ve arkadaşları (2001) daha kapsamlı incelemelerinde bu ilişkinin önceki araştırmalarda tahmin edilenden daha güçlü ve çok boyutlu olduğunu göstermiştir. Judge ve arkadaşlarına (2001) göre iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin gücü; kullanılan performans ölçütlerine, araştırmanın tasarımına ve çalışanların görev özelliklerine bağlı olarak değişebilmektedir. Riketta'nın (2008) boylamsal araştırmalara dayanan çalışması olumlu iş tutumlarının daha sonraki çalışan performansı üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda mevcut araştırmanın bulguları, iş tatmininin yalnızca çalışanların işlerine yönelik duygusal değerlendirmelerini değil, aynı zamanda görev davranışlarının niteliğini ve işlerine ayırdıkları çabayı da etkileyebildiğini desteklemektedir.

İş tatmininin çalışan performansını artırması birden fazla mekanizma üzerinden açıklanabilir. İlk olarak, işinden tatmin duyan çalışanların işe yönelik olumlu duygular besleme, daha dikkatli olma ve gönüllü çaba düzeylerinin yükselmesi beklenmektedir. İkinci olarak, iş tatmini çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı değerlendirmelerini ve örgütsel amaçlarla daha güçlü biçimde özdeşleşmelerini sağlayabilmektedir. Üçüncü olarak, iş tatmini yüksek olan çalışanlarda ilgisizlik, geri çekilme, devamsızlık ve karşı üretken davranış eğilimlerinin azalması beklenmektedir. Bu mekanizmalar, çalışanların görevlerini daha özenli yerine getirmelerine, ekip arkadaşlarıyla daha uyumlu çalışmalarına ve üretim hedeflerine daha fazla katkıda bulunmalarına zemin hazırlamaktadır.

İş Talepleri-Kaynakları Modeli açısından değerlendirildiğinde iş tatmini, çalışanların sahip oldukları örgütsel ve psikolojik kaynakların olumlu davranışsal çıktılara dönüşmesini yansıtan önemli bir iş tutumu olarak ele alınabilir. Bakker ve Demerouti'ye (2017) göre iş kaynakları, çalışanların motivasyonel süreçlerini harekete geçirerek işe adanmışlığı ve performansı artırabilmektedir. Bu çerçevede iş tatmini, yüksek üretim temposu, tekrarlayan görevler, zaman baskısı ve kalite beklentileri altında çalışan tekstil sektörü çalışanlarının motivasyonlarını ve görev

performanslarını sürdürebilmelerine katkı sağlayan önemli bir psikolojik durum olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte iş tatmininin doğrudan bir “iş kaynağı” değil, çalışma koşulları ve iş kaynakları sonucunda oluşan olumlu bir tutumsal durum olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle mevcut bulgu, çalışanlara sunulan iş kaynaklarının iş tatminini güçlendirdiği ve yükselen iş tatmininin de performansa yansıdığı bir motivasyonel süreç içinde yorumlanabilir.

Tekstil sektörü bağlamında değerlendirildiğinde, araştırma bulgusu önceki sektörel çalışmalarla da uyumludur (Soemadi vd., 2025; Purnama vd., 2024; Mansi vd., 2024). Bu çalışmaların çalışan performansı, örgütsel performans ve aracılık süreçleri bakımından farklı ölçüm yaklaşımları kullanmalarına rağmen ortak biçimde iş tatminini olumlu performans sonuçlarıyla ilişkilendirmeleri, mevcut araştırmada elde edilen bulguyu desteklemektedir.

Tekstil işletmelerinde çalışan performansı yalnızca üretilen parça veya ürün sayısı ile sınırlı değildir. Performans; üretim talimatlarına uyma, hata oranlarını azaltma, ürün kalitesini koruma, makine ve malzemeleri dikkatli kullanma, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyma, ekip arkadaşlarıyla koordinasyon sağlama ve üretim sürekliliğine katkıda bulunma gibi çeşitli davranışları kapsamaktadır. İşinden tatmin duyan çalışanların bu sorumlulukları daha dikkatli ve istekli biçimde yerine getirmeleri beklenebilir. Buna karşılık düşük iş tatmini, işe yönelik ilgisizlik, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve üretim sürecinden psikolojik olarak geri çekilme gibi performansı olumsuz etkileyebilecek sonuçlarla ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla mevcut araştırmada belirlenen pozitif ilişki, tekstil sektörünün emek yoğun ve birbirine bağlı üretim süreçleri dikkate alındığında uygulama açısından da anlamlıdır denilebilir.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde bulgular, tekstil işletmelerinde çalışan performansını artırmaya yönelik uygulamaların yalnızca üretim hedefleri, teknik eğitim, performans denetimi ve ödüllendirme sistemleriyle sınırlandırılmaması gerektiğini göstermektedir. Çalışanların ücret, çalışma koşulları, iş yükü, yönetici ilişkileri, takdir edilme, gelişim olanakları ve iş güvencesine ilişkin değerlendirmeleri de iş tatmini üzerinden performanslarını etkileyebilir. Bu nedenle tekstil işletmelerinin çalışanların sorunlarını düzenli olarak belirlemeleri, adil ve şeffaf yönetim uygulamaları geliştirmeleri, başarıları görünür biçimde takdir etmeleri, uygun çalışma koşulları sağlamaları ve çalışanların kararlara katılımını desteklemeleri önem taşımaktadır. İş tatminini güçlendiren bu uygulamalar, çalışanların görevlerini daha dikkatli ve istekli yerine getirmelerine katkıda bulunarak uzun vadede üretim verimliliği, ürün kalitesi, çalışan devamlılığı ve işletmenin rekabet gücü üzerinde olumlu sonuçlar oluşturabilir.

İş Tatmininin Aracılık Rolünün Tartışılması (H₄)

Araştırmanın dördüncü hipotezinde iş tatmininin, destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği öne sürülmüştür. Analiz sonuçları, destekleyici liderliğin çalışan performansını hem doğrudan hem de iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermiştir. Dolaylı etkinin anlamlı olması ve doğrudan etkinin modelde de anlamlılığını koruması, iş tatmininin bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, destekleyici liderliğin çalışan performansını yalnızca doğrudan yönetsel davranışlar yoluyla değil, çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri olumlu tutumlar aracılığıyla da etkilediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerden algılanan destek çalışanların işlerinden duydukları tatmini artırmakta, yükselen iş tatmini ise çalışanların görevlerini daha istekli, dikkatli ve etkin biçimde yerine getirmelerine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte destekleyici liderliğin doğrudan etkisinin de devam etmesi, çalışan performansının yalnızca iş tatminiyle açıklanamayacağını; liderlik davranışlarının performans üzerinde farklı psikolojik ve örgütsel mekanizmalar aracılığıyla da etkili olduğunu göstermektedir.

Bu bulgu, araştırmanın temel kuramsal dayanağını oluşturan Sosyal Değişim Teorisi ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Blau'ya (1964) göre örgütsel ilişkiler karşılıklı güven, destek ve sosyal yükümlülükler temelinde gelişmektedir. Çalışanlar yöneticilerinden ilgi, anlayış ve destek gördüklerinde bunu yalnızca bireysel bir yardım olarak değil, örgütün kendilerine verdiği değer bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Gouldner'in (1960) karşılıklılık normu da çalışanların kendilerine sunulan olumlu örgütsel uygulamalara olumlu tutum ve davranışlarla karşılık verme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Bu araştırmada iş tatmininin kısmi aracılık rolü üstlenmesi, destekleyici liderlikten çalışan performansına uzanan ilişkinin önemli ölçüde tutumsal bir mekanizma üzerinden işlediğini göstermektedir. Destekleyici liderlik önce çalışanların işlerini daha olumlu değerlendirmelerine katkı sağlamakta, ardından bu olumlu değerlendirmeler daha yüksek çalışan performansına dönüşmektedir. Araştırma bulguları aynı zamanda Algılanan Örgütsel Destek Teorisi ile de uyumludur. Eisenberger ve arkadaşlarına (1986) göre çalışanlar, yöneticilerini çoğu zaman örgütün temsilcileri olarak görmekte ve yöneticilerden aldıkları desteği örgütün kendilerine verdiği değer somut bir göstergesi olarak yorumlamaktadır. Bu nedenle destekleyici liderlik çalışanlarda algılanan örgütsel desteği güçlendirmekte, bu destek algısı ise iş tatmini aracılığıyla çalışanların performans davranışlarına yansımaktadır. Mevcut araştırmada iş tatmininin aracılık rolü üstlenmesi, destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin önemli bir bölümünün çalışanların geliştirdikleri olumlu iş tutumları üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, tekstil sektöründe gerçekleştirilen önceki çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir (Pelenk, 2020; Leita vd., 2022; Purnama vd., 2024; Seyrek ve Gürkan, 2025; Soemadi vd., 2025). Her ne kadar bu çalışmalar destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı ilişkisini tek bir araştırma modeli içerisinde birlikte incelememiş olsa da, ulaşılan bulgular mevcut araştırmada belirlenen kısmi aracılık etkisini destekleyen önemli ampirik kanıtlar sunmaktadır. Bu yönüyle mevcut araştırma, daha önce ayrı ayrı incelenen ilişkileri bütüncül bir model içerisinde bir araya getirerek tekstil sektörü yazınına katkı sağlamaktadır.

Kısmi aracılık bulgusu, destekleyici liderliğin çalışan performansını açıklayan tek mekanizmanın iş tatmini olmadığını da göstermektedir. Destekleyici liderlik çalışan performansını doğrudan etkileyebilmekte; aynı zamanda motivasyon, psikolojik iyi oluş, çalışanların yöneticilerine duydukları güven, ekip içi iş birliği, algılanan örgütsel destek ve işe gömülmüşlük gibi farklı psikolojik ve örgütsel süreçler üzerinden de performansa katkı sağlayabilmektedir. Dolayısıyla tekstil sektöründe çalışan performansının açıklanmasında iş tatmini önemli bir mekanizma olmakla birlikte, liderlik davranışlarının etkisi bununla sınırlı değildir. Bu durum, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda farklı aracı ve düzenleyici değişkenlerin de modele dâhil edilmesinin yararlı olabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmanın literatüre sağladığı en önemli katkılardan biri, destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi tekstil sektörü çalışanları örnekleminde bütüncül bir model içerisinde test etmiş olmasıdır. Mevcut tekstil literatüründe liderlik ile iş tatmini, iş tatmini ile performans veya yönetici desteği ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar bulunmasına rağmen, destekleyici liderliğin çalışan performansına etkisinin iş tatmini aracılığıyla nasıl gerçekleştiğini açıklayan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışma, destekleyici liderliği bağımsız bir liderlik davranışı olarak ele alması ve iş tatminini bu ilişkinin temel açıklayıcı mekanizması olarak konumlandırması bakımından literatürdeki boşluğu doldurmaktadır.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, kısmi aracılık bulgusu tekstil işletmeleri için önemli yönetsel çıkarımlar sunmaktadır. Destekleyici liderliğin çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisinin devam etmesi, yöneticilerin çalışanlarla kurdukları olumlu ilişkilerin performansı doğrudan artırabildiğini göstermektedir. Bunun yanında dolaylı etkinin de anlamlı olması, yöneticilerin çalışan performansını artırmak için yalnızca üretim süreçlerini denetlemelerinin veya teknik yeterlilikleri geliştirmelerinin yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışanların işlerinden tatmin duymalarını sağlayacak destekleyici, adil, güvene dayalı ve katılımcı bir çalışma ortamının oluşturulması da performans artışında kritik öneme sahiptir. Özellikle emek yoğun üretim yapısına sahip tekstil işletmelerinde çalışanların görüşlerine değer verilmesi, başarılarının takdir edilmesi, sorunlarının çözümünde yönetsel destek sağlanması ve açık iletişim ortamının oluşturulması, çalışanların hem iş tatminlerini hem de bireysel performanslarını artırarak üretim verimliliği, ürün kalitesi ve işletmenin rekabet gücüne uzun vadeli katkılar sağlayabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Bu araştırmada, destekleyici liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü tekstil sektörü örnekleminde incelenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli, Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Macro (Model 4) kullanılarak test edilmiş ve elde edilen bulgular araştırma kapsamında geliştirilen tüm hipotezleri desteklemiştir.

Araştırma sonuçları, destekleyici liderliğin hem iş tatmini hem de çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bulgular, yöneticiler tarafından sergilenen destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artırdığını, bunun da çalışan performansına olumlu biçimde yansıdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca iş tatmininin çalışan performansı üzerinde güçlü ve anlamlı bir belirleyici olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların yalnızca yöneticilerinden aldıkları desteğe değil, aynı zamanda bu desteğin kendilerinde oluşturduğu olumlu tutumlara bağlı olarak daha yüksek performans sergilediklerini göstermektedir. Araştırmanın en önemli bulgusu ise iş tatmininin destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide *kısmi aracılık* rolü üstlenmesidir. Bootstrap analizleri sonucunda elde edilen dolaylı etkinin anlamlı olması ve doğrudan etkinin aracılık modeli içerisinde de anlamlılığını koruması, destekleyici liderliğin çalışan performansını hem doğrudan hem de iş tatmini üzerinden dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, çalışan performansının yalnızca yöneticilerin davranışlarıyla açıklanamayacağını; çalışanların işlerine yönelik geliştirdikleri olumlu tutumların da bu süreçte önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda destekleyici liderliğin çalışan performansını açıklayan tek mekanizmanın iş tatmini olmadığını, performansın motivasyon, güven, algılanan örgütsel destek, ekip içi iş birliği ve benzeri farklı psikolojik ve örgütsel süreçlerden de etkilenebileceğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, Sosyal Değişim Teorisi ve Algılanan Örgütsel Destek Teorisi ile büyük ölçüde uyumludur. Çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek, güven ve değer verilme algısını güçlendirmekte; bu durum iş tatminini artırarak çalışanların performansına olumlu biçimde yansımaktadır. Bu açıdan çalışma, destekleyici liderlik davranışlarının çalışan performansına etkisini açıklayan psikolojik mekanizmalardan birinin iş tatmini olduğunu ampirik olarak ortaya koymaktadır. Araştırmanın literatüre sağladığı temel katılardan biri, destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri tekstil sektörü bağlamında bütüncül bir model içerisinde incelemesidir. Mevcut yazında bu değişkenler çoğunlukla ikili ilişkiler çerçevesinde ele alınırken, bu araştırma iş tatmininin destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki açıklayıcı rolünü ortaya koyarak literatürdeki boşluğa katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak bu araştırma, destekleyici liderliğin çalışan performansını artırmada yalnızca doğrudan etkili olmadığını; aynı zamanda çalışanların işlerinden duydukları tatmini artırarak performans üzerinde dolaylı bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle emek yoğun üretim yapısına sahip tekstil işletmelerinde çalışan performansının sürdürülebilir biçimde artırılabilmesi için yöneticilerin çalışanlarla güvene dayalı ilişkiler kurmaları, destekleyici liderlik davranışlarını benimsemeleri ve çalışanların iş tatminini güçlendirecek örgütsel uygulamalara öncelik vermeleri önem taşımaktadır. Böylece çalışanların bireysel performanslarının yanı sıra üretim verimliliği, ürün kalitesi, ekip koordinasyonu ve işletmelerin rekabet gücü gibi örgütsel çıktılar da olumlu yönde desteklenebilecektir.

Teorik Katkılar

Bu araştırma, destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri tekstil sektörü çalışanları örneklemine bütüncül bir model çerçevesinde inceleyerek örgütsel davranış literatürüne çeşitli açılardan katkı sağlamaktadır.

İlk olarak çalışma, destekleyici liderliği tekstil sektörü bağlamında bağımsız bir liderlik yaklaşımı olarak ele almakta ve bu liderlik davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisini ampirik olarak doğrulamaktadır. Liderlik literatüründe çalışan performansını açıklamaya yönelik araştırmaların önemli bir bölümü dönüşümcü liderlik, etik liderlik, otantik liderlik veya hizmetkâr liderlik gibi liderlik yaklaşımlarına odaklanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005; Hoch vd., 2018). Buna karşın destekleyici liderliğin özellikle tekstil sektörü çalışanları üzerindeki etkisini doğrudan inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Mevcut tekstil yazınında liderlik çoğunlukla genel liderlik davranışları, yönetici desteği veya lider desteği çerçevesinde ele alınırken, destekleyici liderliğin bağımsız bir liderlik yapısı olarak çalışan performansına etkisini inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışma, destekleyici liderliği bağımsız bir değişken olarak ele alması ve tekstil sektörü çalışanları üzerindeki etkisini ampirik olarak ortaya koyması bakımından literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkı sağlamaktadır.

İkinci olarak araştırma, destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin yalnızca doğrudan gerçekleşmediğini; iş tatmininin bu ilişkide önemli bir açıklayıcı mekanizma olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, destekleyici liderliğin çalışan performansını hem doğrudan hem de iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. İş tatmininin kısmi aracılık rolü üstlenmesi, liderlik davranışlarının çalışan performansına etkisinin yalnızca yönetsel uygulamalarla açıklanamayacağını; çalışanların geliştirdikleri olumlu iş tutumlarının da bu süreçte belirleyici olduğunu göstermektedir. Böylece çalışma, liderlik ve performans ilişkisinin altında yatan psikolojik mekanizmaların açıklanmasına katkı sunmaktadır (İnceoglu vd., 2018; Montano vd., 2017).

Üçüncü olarak çalışma, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ile Algılanan Örgütsel Destek Teorisini (Eisenberger vd., 1986) bütünleşik biçimde ele alarak bu iki kuramsal yaklaşımın tekstil sektörü bağlamındaki açıklayıcılığını ampirik olarak desteklemektedir. Araştırma bulguları, çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek ve ilginin iş tatminini artırdığını, artan iş tatmininin ise çalışan performansına olumlu biçimde yansıdığını göstermektedir. Böylece çalışma, sosyal değişim sürecinin yalnızca yönetici ile çalışan arasındaki karşılıklı ilişkiyi açıklamakla kalmayıp, bu ilişkinin çalışanların işlerine yönelik tutumları aracılığıyla performans sonuçlarına nasıl dönüştüğünü de ortaya koymaktadır.

Dördüncü olarak araştırma, uluslararası literatürde farklı sektörlerde ortaya konulan kuramsal ilişkileri Türkiye tekstil sektörü bağlamında doğrulamaktadır. Tekstil sektörü; emek yoğun üretim yapısı, yüksek kalite beklentisi, zaman baskısı, standartlaşmış üretim süreçleri ve ekip çalışmasının ön planda olduğu çalışma koşulları nedeniyle liderlik araştırmaları açısından kendine özgü özellikler taşımaktadır. Buna rağmen destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri aynı model içerisinde inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırma, uluslararası literatürde farklı sektörlerde elde edilen bulguların Türkiye'deki tekstil sektörü çalışanları üzerinde de geçerli olduğunu ortaya koyarak bulguların bağlamsal genellenebilirliğine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında tekstil sektörü yazınında daha önce çoğunlukla ayrı ayrı ele alınan liderlik ile iş tatmini ve iş tatmini ile

çalışan performansı ilişkilerini tek bir açıklayıcı model içerisinde bir araya getirmektedir. Önceki araştırmalar liderlik ile iş tatmini (Leitao vd., 2022; Pelenk, 2020), algılanan yönetici desteği ile iş tatmini (Seyrek ve Gürkan, 2025) ve iş tatmini ile çalışan performansı (Soemadi vd., 2025; Purnama vd., 2024) arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya koymuş olmakla birlikte, bu değişkenleri aynı model içerisinde inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu yönüyle mevcut araştırma, tekstil sektörüne yönelik liderlik yazınında önemli bir araştırma boşluğunu doldurmaktadır.

Son olarak çalışma, metodolojik açıdan da literatüre katkı sağlamaktadır. Araştırmada öncelikle ölçüm modelinin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş; ardından birleşme ve ayrışma geçerliliği birleşik güvenirlik, açıklanan ortalama varyans ve Fornell-Larcker kriteri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ortak yöntem yanlılığı olasılığı Common Latent Factor yaklaşımıyla incelenmiş, hipotezler ise Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Macro (Model 4) ve 5.000 bootstrap örnekleme kullanılarak test edilmiştir. Ölçüm modelinin psikometrik özelliklerinin farklı analiz teknikleriyle doğrulanması ve aracılık etkisinin bootstrap yöntemiyle sınanması, araştırma bulgularının metodolojik güvenirliğini artırmakta ve çalışmanın örgütsel davranış literatürüne yönetsel açıdan da katkı sunduğu ifade edilebilir.

Yönetsel Çıkarımlar

Araştırma bulguları, destekleyici liderliğin çalışan performansını yalnızca doğrudan etkilemediğini, aynı zamanda çalışanların iş tatminini artırarak performans üzerinde dolaylı bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Bu sonuç, tekstil işletmelerinde çalışan performansının geliştirilmesinde yalnızca teknik düzenlemelerin, üretim hedeflerinin veya performans değerlendirme sistemlerinin yeterli olmadığını; yönetsel yaklaşımların ve liderlik davranışlarının da kritik bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla tekstil işletmelerinde görev yapan yöneticilerin çalışan performansını artırmaya yönelik uygulamalarında çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da dikkate almaları önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, öncelikle üretim müdürleri, bölüm şefleri, vardiya amirleri ve takım liderlerinin destekleyici liderlik davranışlarını geliştirmeye yönelik eğitim programlarının planlanması önerilmektedir. Bu eğitimlerde yalnızca teknik ve yönetsel becerilere değil; etkili iletişim, empati, yapıcı geri bildirim verme, çalışanları karar süreçlerine uygun ölçüde dâhil etme, çatışma yönetimi ve çalışanları destekleyici liderlik davranışlarının geliştirilmesine de yer verilmelidir. Destekleyici liderlik davranışlarının sistematik biçimde geliştirilmesi, çalışanların yöneticilerine duyduğu güveni ve işlerinden aldıkları tatmini artırarak bireysel performansın yükselmesine katkı sağlayabilir.

Araştırmada belirlenen kısmi aracılık etkisi, çalışan performansının artırılmasında iş tatmininin stratejik bir değişken olduğunu göstermektedir. Bu nedenle tekstil işletmelerinin yalnızca üretim miktarı, hata oranı veya verimlilik gibi performans göstergelerine odaklanmaları yerine çalışanların iş tatminini düzenli olarak izleyen bir yönetim anlayışını benimsemeleri faydalı olacaktır. Belirli aralıklarla gerçekleştirilecek çalışan memnuniyeti araştırmaları, geri bildirim toplantıları ve öneri sistemleri sayesinde çalışanların beklenti ve sorunları erken dönemde belirlenebilir. Böylece yöneticiler, çalışan performansını olumsuz etkileyebilecek örgütsel sorunlara zamanında müdahale etme fırsatı elde edebilirler.

Araştırma bulguları ayrıca çalışan performansının yalnızca bireysel yeterliliklerle açıklanamayacağını göstermektedir. Çalışanların yöneticilerinden gördükleri destek, adil uygulamalar, takdir edilme ve kendilerine değer verildiğini hissetmeleri performansın önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların başarılarını görünür hâle getirmeleri, düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlamaları, başarıyı uygun biçimde ödüllendirmeleri ve çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemeleri önerilmektedir. Bu uygulamalar çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarını güçlendirebilir, çalışan devrini azaltabilir ve bireysel performansın sürdürülebilir biçimde artırılmasına katkı sağlayabilir.

Tekstil sektörünün emek yoğun ve ekip çalışmasına dayalı üretim yapısı dikkate alındığında, destekleyici liderlik davranışlarının yalnızca yönetici ile çalışan ilişkisini değil, ekip içi iş birliği ve koordinasyonu da olumlu yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin açık iletişim kültürünü teşvik etmeleri, çalışanların görüş ve önerilerini ifade edebilecekleri katılımcı bir çalışma ortamı oluşturmaları önemlidir. Böyle bir yönetim anlayışı, çalışanların örgüte aidiyet duygusunu güçlendirebilir, ekip içi koordinasyonu geliştirebilir ve üretim süreçlerinde verimlilik ile ürün kalitesinin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmanın yönetsel açıdan en önemli çıktısı, tekstil işletmelerinde çalışan performansını artırmanın yalnızca üretim baskısını artırmak veya performans hedeflerini yükseltmekle mümkün olmadığıdır. Çalışanların işlerinden tatmin duymalarını sağlayan, güvene dayalı ilişkileri destekleyen ve çalışanları örgütün değerli bir paydaşı olarak gören destekleyici liderlik anlayışı; bireysel performansın artırılmasının yanı sıra üretim verimliliğinin yükseltilmesine, ürün kalitesinin geliştirilmesine, çalışan bağlılığının güçlendirilmesine ve

işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine önemli katkılar sağlayabilecek bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da bulgularının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bazı sınırlılıkları bulunmaktadır:

İlk olarak araştırma, yalnızca tekstil sektöründe çalışan bireylerden elde edilen veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle elde edilen bulguların farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere doğrudan genellenmesi dikkatle değerlendirilmelidir. Farklı sektörlerin örgütsel yapıları, çalışma koşulları, liderlik uygulamaları ve insan kaynakları politikaları farklılık gösterebileceğinden, gelecekte farklı sektörleri kapsayan karşılaştırmalı araştırmaların gerçekleştirilmesi bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Ayrıca tekstil sektörünün iplik, dokuma, konfeksiyon ve hazır giyim gibi farklı alt alanlarında gerçekleştirilecek araştırmalar, sektör içindeki olası farklılıkların ortaya konulmasına katkı sağlayabilir.

İkinci olarak araştırma kesitsel bir araştırma tasarımıdır. Araştırma verileri belirli bir zaman diliminde toplandığından değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulabilmiş olsa da nedensellik ilişkileri kesin olarak değerlendirilememektedir. Bu nedenle gelecekte boyamsal araştırmaların gerçekleştirilmesi, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin zaman içerisindeki değişiminin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesine katkı sağlayabilir.

Üçüncü olarak araştırmada kullanılan veriler katılımcıların kişisel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Her ne kadar ortak yöntem yanlılığı olasılığı Common Latent Factor yaklaşımıyla test edilmiş ve elde edilen bulgular ortak yöntem yanlılığının araştırma sonuçlarını önemli ölçüde etkilemediğini göstermiş olsa da, öz bildirim yöntemi sosyal beğenirlik eğilimi ve algısal yanlılık gibi sınırlılıkları tamamen ortadan kaldırmamaktadır. Gelecek araştırmalarda yönetici değerlendirmeleri, objektif performans göstergeleri veya çoklu veri kaynaklarının birlikte kullanılması daha kapsamlı ve güçlü sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabilir.

Son olarak araştırmada yalnızca iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Ancak destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme, psikolojik güvenlik, çalışan esenliği, işe adanmışlık veya örgütsel güven gibi farklı psikolojik mekanizmalar aracılığıyla da açıklanabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca yaş, örgütsel kıdem, çalışma biçimi, örgüt kültürü ve algılanan örgütsel destek gibi değişkenlerin düzenleyici etkilerinin incelenmesi, destekleyici liderliğin hangi koşullar altında çalışan performansını daha güçlü etkilediğinin ortaya konulmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda farklı aracı ve düzenleyici değişkenlerin modele dâhil edilmesi, liderlik davranışlarının çalışan performansını hangi süreçler üzerinden etkilediğinin daha ayrıntılı biçimde açıklanmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın belirtilen sınırlılıklarına rağmen, kullanılan örneklem büyüklüğü, ölçüm modelinin kapsamlı biçimde doğrulanması, ortak yöntem yanlılığına ilişkin analizlerin gerçekleştirilmesi ve bootstrap temelli aracılık analizinin uygulanması, elde edilen bulguların güvenilirliğini desteklemektedir. Bu yönüyle araştırmanın, destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin tekstil sektörü bağlamında anlaşılmasına hem kuramsal hem de uygulamaya dönük önemli katkılar sunduğu değerlendirilmektedir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular, gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalar için çeşitli araştırma alanlarına işaret etmektedir.

Öncelikle gelecekte yapılacak çalışmalarda araştırma modelinin farklı sektörlerde test edilmesi önerilmektedir. Mevcut araştırma tekstil sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Üretim, eğitim, bankacılık, turizm, sağlık ve kamu yönetimi gibi farklı sektörlerde gerçekleştirilecek araştırmalar, destekleyici liderlik davranışlarının farklı örgütsel bağlamlarda çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra tekstil sektörünün farklı alt alanlarında (iplik, dokuma, konfeksiyon ve hazır giyim) gerçekleştirilecek araştırmaların da sektör içindeki farklılıkların ortaya konulmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

İkinci olarak bu araştırma kesitsel bir araştırma tasarımıdır. Gelecekte gerçekleştirilecek boyamsal araştırmalar sayesinde destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve performansı üzerindeki etkilerinin zaman içerisindeki değişimi daha ayrıntılı biçimde değerlendirilebilir. Özellikle liderlik geliştirme programlarının uygulanmasından önce ve sonra gerçekleştirilecek ölçümler, destekleyici liderlik davranışlarının çalışan tutumları ve performansı üzerindeki uzun dönemli etkilerinin belirlenmesine katkı sağlayabilir.

Üçüncü olarak mevcut araştırmada iş tatmini aracı değişken olarak ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda örgütsel bağlılık, psikolojik güvenlik, psikolojik güçlendirme, işe adanmışlık, çalışan esenliği, örgütsel güven, tükenmişlik ve psikolojik dayanıklılık gibi farklı psikolojik mekanizmaların aracılık rolleri incelenebilir. Bu sayede destekleyici liderliğin çalışan performansını hangi süreçler üzerinden etkilediği daha kapsamlı biçimde açıklanabilir. Bunun yanı sıra gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda bireysel ve örgütsel farklılıkların modele düzenleyici değişken olarak dâhil edilmesi önerilmektedir. Özellikle lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel destek, örgüt kültürü, psikolojik sermaye, kuşak farklılıkları, çalışma biçimi (vardiyalı-vardiyatsız), mesleki kıdem ve yöneticilik deneyimi gibi değişkenlerin destekleyici liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği araştırılabilir. Böylece destekleyici liderlik davranışlarının hangi koşullar altında daha güçlü sonuçlar ürettiği ortaya konulabilir.

Son yıllarda işletmelerde dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamalarının hızla yaygınlaşması da gelecekteki araştırmalar açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Özellikle dijital liderlik, teknoloji destekli yönetim uygulamaları, yapay zekâ destekli karar verme sistemleri ve dijital çalışma ortamlarının destekleyici liderlik davranışlarıyla birlikte ele alınması, çalışanların iş tatmini ve performansını etkileyen yeni dinamiklerin anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Özellikle Endüstri 4.0 ve akıllı üretim uygulamalarının yaygınlaştığı tekstil işletmelerinde, destekleyici liderliğin dijital dönüşüm süreçlerindeki rolünün incelenmesi yönetim ve liderlik literatürüne önemli katkılar sunabilir.

Sonuç olarak, destekleyici liderlik, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkilerin farklı örneklemeler, farklı kuramsal modeller ve farklı metodolojik yaklaşımlar kullanılarak yeniden test edilmesi, hem liderlik literatürünün gelişmesine hem de çalışan performansını artırmaya yönelik daha etkili yönetim uygulamalarının geliştirilmesine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akyurt, N., Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Sağlık çalışanlarında liderlik tarzları-iş tatmini-örgütsel bağlılık modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 50–61. <https://izlik.org/JA35DT87KK>
- Alp, M., & Eren, M. Ş. (2024). İçsel pazarlamanın çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 20(3), 774–802. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.1397453>
- Alsadaan, N., Salameh, B., Reshia, F. A. A. E., Alruwaili, R. F., Alruwaili, M., Awad Ali, S. A., Alruwaili, A. N., Hefnawy, G. R., Alshammari, M. S. S., Alrumayh, A. G. R., Alruwaili, A. O., & Jones, L. K. (2023). Impact of nurse leaders behaviors on nursing staff performance: A systematic review of literature. *Inquiry: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 60, 469580231178528. <https://doi.org/10.1177/00469580231178528>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Aydin, N. (2024). Yetenek yönetimi, çalışan performansı ve iş tatmini ilişkisi. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 8(1), 119–142. <https://doi.org/10.7596/jebm.30062024.005>
- Aydoğan, M., & Şencan, H. (2019). İstihdam markası ve işletme performansı faktörlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 3(6), 89–99. <https://izlik.org/JA27UU82UA>
- Aykan, E., Karakuş, G., Akçadağ, M., & Çataltepe, O. (2026). Yaşam tatmini düzenleyici rolde iken çalışan yorgunluğunun çalışanların işten ayrılma niyeti ve performansları üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Akademik Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1–29. <https://izlik.org/JA95TG86SL>
- Bağcı, Z. (2015). The effect of managers' power bases on employees' job satisfaction: A study in the textile industry. *Journal of Management and Economics Research*, 13(3), 416–434. <https://doi.org/10.11611/JMER724>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2018). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 76–97. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bhatti, S., Bale, S., Gul, S., Muldoon, L., & Rayner, J. (2024). The impact of leadership style in team-based primary care: Staff satisfaction and motivation. *BJGP Open*, 8(3), BJGPO.2023.0246. <https://doi.org/10.3399/BJGPO.2023.0246>

Biroğul, S., Keçeci, H., Coşkun, Ş., Barç, O. T., Söker, Z., & Bahçeci, B. (2024). Okul Müdürlerin Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 11(3), 1585-1595. <https://izlik.org/JA89AM33WR>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Börü, D., & Güneşer, B. (2005). Liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 135–156.

Börü, D., & Güneşer, B. (2005). Liderlik tarzının çalışanın iş tatmini ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 135–156. <https://izlik.org/JA46NY66NA>

Büyükyılmaz, O., & Shehadeh, M. J. S. (2023). Mixing love with work: Do perceptions of workplace romance of employees affect their attitudes towards job? *International Journal of Management and Administration*, 7(14), 95–111. <https://doi.org/10.29064/ijma.1245064>

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. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>

Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2021). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 115, 103867. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>

Çalık, A., Surya Ari Anggara, F., Abu-dabbour, Z., & Yıldırım, C. (2023). The mediating role of job satisfaction in the impact of happiness at work on employee performance. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 165–182. <https://izlik.org/JA47FX88GJ>

Çankaya, İ. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin İletişim Kurma Düzeyleri İle Yöneticilerin Destekleyici Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14,49-57.

Çilhoroz, Y., & Topaktaş G., & Işık O. (2023). Çalışanın Sürdürülebilir Performansı (ÇSP) Ölçeği: Türkçe Geçerlik-Güvenirlik Çalışması. *Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi*, 80(1), 89-100. <https://dx.doi.org/10.5505/TurkHijyen.2023.00243>

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>

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>

Erdal Üngör, J. (2021). Karanlık liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 126–136. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1738>

Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275–303. <https://doi.org/10.30976/susead.302228>

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40–57. <https://doi.org/10.18221/bujss.771266>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Garcia-Cabrera, A. M., García-Soto, M. G., & Suárez-Ortega, M. (2023). The influence of supervisor supportive behaviors on subordinate job satisfaction: the moderating effect of gender similarity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1233212. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1233212>

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Göral, S., & Aydın, B. (2026). Eğitim kurumlarında girişimci liderliğin iş tatmini ve iş performansına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 1347–1361. <https://doi.org/10.20491/isarder.2026.2239>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.). The Guilford Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81–97.
- Hoy, W. K. (1991). Supportive Leadership Scale, <https://www.waynehoy.com/ocdq-re/>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 251–265. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- İnceoğlu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2021). Employee sustainable performance (E-SuPer): Theoretical conceptualization, scale development, and psychometric properties. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), Article 10497. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910497>
- Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(3), 388–421. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/obhd.1993.1061>
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: İş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 103–119.
- Kara, M. E., & Demirel, Y. (2025). Yerli ve yabancı sermayeli işletmelerde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işgören performansı üzerine etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(2), 161–199. <https://izlik.org/JA75MC59PW>
- Karaman, F. (2026). Kokpitten terminale liderlik anlayışlarının iş tatminine yansıması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 663–683. <https://doi.org/10.21547/jss.1831491>
- Karaman, N., & Özmutaf, M. (2022). Sağlık alanında liderlik karakteristikleri ve iş tatmini: İzmir ilinde bir araştırma. *Journal of Business Innovation and Governance*, 5(2), 163–182. <https://izlik.org/JA78FW83ZN>
- Keser, A., & Bilir, K. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229–239.
- Kılıç, M. Y. (2020). Otantik Liderlik Davranışlarının, Örgütsel Adalet ve Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Kastamonu Education Journal*, 28(6), 2271–2283. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.833521>
- Kırkpınar, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik tarzlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 1–29. <https://izlik.org/JA22MX75YE>
- Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange, and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, 134, 661–674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.011>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). The Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kula, S., Güler, A., & Yumak, S. (2015). Destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 65–81.
- Kurşuncu, M. A., Yıldız, S., & Baştemur, Ş. (2025). Why do academics experience burnout and poor job performance? The role of differentiation of self, experiential avoidance, and job satisfaction. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(2), 291–302. <https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1501776>
- Kurt, S., & Yiğit, V. (2017). Hastanelerde algılanan liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi: Bir üniversite hastanesinde uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28), 107–131. <https://izlik.org/JA72PZ79EX>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Leitao, M., Correia, R. J. V., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: An application to the Portuguese textile industry. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 590–610. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0158>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>

- Mansi, Shubham Pandey, & Goyal, A. (2024). Effect of HRM practices on textile industry performance through HR outcomes and job satisfaction as mediator. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)*, 51(3), 263–278. <https://doi.org/10.1177/09708464241278410>
- McCay, R., Lyles, A. A., & Larkey, L. (2018). Nurse leadership style, nurse satisfaction, and patient satisfaction: A systematic review. *Journal of Nursing Care Quality*, 33(4), 361–367. <https://doi.org/10.1097/NCQ.0000000000000317>
- Mert, G., Dördüncü, H., & İncaz, S. (2019). Dönüştürücü liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Vakıf üniversitesi örneği. *The Journal of International Social Research / Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(65), 1169–1182. <https://doi.org/10.17719/jisr.2019.3526>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Disman, Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I. S. (2023). *The impact of supportive leadership on performance of millennial employees in digital era at training centre in Bandung: The mediation role of organizational commitment. Proceeding of International Conference on Business, Economics, Social Sciences, and Humanities (ICOBEST)*, 4, 182–197. <https://doi.org/10.34010/icobest.v2i.272>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Oldham, G. R. (1976). Job characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variables. *Human Relations*, 29(6), 559–569. <https://doi.org/10.1177/001872677602900605>
- Özgünay, P., & Çöp, S. (2023). Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 560–583. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1336593>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661–691.
- Pelenk, S. E. (2020). The mediation effect of leader support in the effect of organizational commitment on job satisfaction: A research in the Turkish textile business. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(4), 227–242. <https://doi.org/10.33844/IJOL.2020.60508>
- Purnama, C., Rahmah, M., Fatmah, D., Hasani, S., & Rahmah, Y. (2024). The effect of strategic flexibility, strategic innovation, job satisfaction and employee performance: Study on small and medium clothing industry in East Java Province. *International Journal of Professional Business Review*, 9(9). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i9.4955>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Seyrek, E. (2025). Babacan (paternalist) liderliğin iş tatmini aracılığıyla iş performansı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 52–72. <https://doi.org/10.29157/etusbed.1559911>
- Seyrek, İ., & Gürkan, G. Ç. (2025). Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini ile ilişkisinde işe gömülmüşlüğü aracı, işyeri nezaketsizliğinin düzenleyici rolü, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 119–142. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1551071>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>

- Soemadi, A., Humairoh, & Maulana, F. (2025). Strategic drivers of employee performance: Environment, culture, and satisfaction in textile industry. *Dynamic Management Journal*, 10(1). <http://dx.doi.org/10.31000/dmj.v10i1.15753>
- Soyalın, M., & Çelik, A. (2025). Dijital dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: İş stresinin aracı rolü. *Kafkas Üniversitesi Yönetim ve Bilişim Dergisi*, 1(1), 40–50. <https://izlik.org/JA46ZU89HN>
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., & Kenek, G. (2021). Katılımcı liderlik, duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: Örgütsel güvenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2746–2758. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1288>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction: Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Uğurlu, F. (2025). Yöneticilerin yapay zekaya yönelik algılarının liderlik stilleri üzerindeki etkileri. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 117–127. <https://doi.org/10.38057/bifd.1780438>
- Uzuntarla, Y., Ceyhan, S., & Fırat, İ. (2017). Çalışan performansının incelenmesi: Sağlık sektörü örneği. *Gülhane Tıp Dergisi*, 59, 16–20. <https://doi.org/10.5455/gulhane.259896>
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525–531.
- Wahyuni, S., Nandini, W., & Marudut, C. (2019). Can supervisor support influence job insecurity, psychological wellbeing, and job satisfaction? An empirical study of the Indonesian textile industry. In K. S. Soliman (Ed.), *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (pp. 8076–8085).
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Yeşil, S., & Özbağış, A. (2022). Kurumsal körlüğün çalışanlar üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(“21. Uluslararası İşletmecilik Kongresi” Özel Sayısı), 182–202. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1133118>
- Zhao, J., Liu, T., & Liu, Y. (2024). Leadership support and satisfaction of healthcare professionals in China's leading hospitals: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 24, Article 1016. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11449-3>