



**Araştırma Makalesi • Research Article**

## Lider-Üye Etkileşimi, Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma

### *The Relationship Between Leader-Member Exchange, Burnout and Organizational Commitment: A Research on Teachers*

Sedat Alev <sup>a,\*</sup>, Deniz Taş <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, Nuray Tuncay Kara Bilim ve Sanat Merkezi, Gaziantep/Türkiye.  
ORCID: 0000-0003-4506-4756

<sup>b</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, Şahinbey İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Gaziantep/Türkiye.  
ORCID: 0000-0002-8384-0245

#### MAKALE BİLGİSİ

##### *Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 27 Eylül 2019

Düzeltilme tarihi: 16 Mayıs 2020

Kabul tarihi: 21 Mayıs 2020

##### Anahtar Kelimeler:

Lider-Üye Etkileşimi

Tükenmişlik

Örgütsel Bağlılık

Öğretmen

#### ARTICLE INFO

##### *Article history:*

Received 27 September 2019

Received in revised form 16 May 2020

Accepted 21 May 2020

##### Keywords:

Leader-Member Exchange

Burnout

Organizational Commitment

Teacher

#### ÖZ

Bu çalışmada, okullarda lider-üye etkileşimi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel modelde tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini; 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Gaziantep'in Şahinbey ilçesindeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapan 384 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde; lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında negatif yönde; örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre, lider-üye etkileşimi tükenmişliği negatif yönde, örgütsel bağlılığı ise pozitif yönde yordamaktadır.

#### ABSTRACT

In this study, is to investigate the relationship between leader-member exchange, burnout and organizational commitment in schools. The research was designed as a correlational model. The sample of the study consists of 384 teachers working in primary and secondary schools in Şahinbey district of Gaziantep in 2018-2019 academic year. According to result of the research, there is a positively correlation between leader-member exchange and organizational commitment; negatively correlation between leader-member Exchange and burnout; negatively correlation between organizational commitment and burnout. According to the findings obtained from regression analysis, leader-member exchange, negatively and significant predict burnout; positively and significant predict organizational commitment.

## 1. Giriş

İnsan kaynaklarına verilen önemin giderek arttığı günümüzde, diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da çeşitli değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Örgütsel ortamda çalışanlar ve yönetici konumunda bulunanlar sürekli olarak iletişim ve etkileşim halinde

bulunmaktadırlar. İletişim sürecinin değerlendirilmesinde, iletişimin niceliği, çalışanların denetlenmesi, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğini gösteren lider-üye etkileşimi önemli rol oynamaktadır (Deluga, 1994). Lider-üye etkileşiminin yüksek olması durumunda daha az yaşanacağı düşünülen *tükenmişlik*; yoğun duygusal istekler gerektiren iş ortamında diğer insanlarla yüz yüze çalışmak

\* Sorumlu yazar/*Corresponding author*  
e-posta: [sedat\\_alv@hotmail.com](mailto:sedat_alv@hotmail.com)

zorunda kalan bireylerde zamanla fiziksel bitkinlik, sürekli yorgunluk, çaresizlik ve ümitsiz kalma duygularının kişinin hayatının her parçasına tesir etmesiyle oluşan bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Lider-üye etkileşiminin düşük düzeyde olması, tükenmişlik gibi olumsuz örgütsel sonuçlara neden olurken, söz konusu bu etkileşimin yüksek düzeyde olması ise çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998; Sherony ve Green, 2002). *Örgütsel bağlılık*; çalışanların örgüte katılımı, bulunduğu örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde bağlanması olarak ifade edilmekte ve genel olarak örgütün etkinliğinin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018). Dolayısıyla örgütsel ortamda lider-üye etkileşiminin niteliğinin çalışanlarda tükenmişliğin olumsuz etkilerini azaltıcı örgütsel bağlılıklarını ise artırıcı bir faktör olduğu ifade edilebilir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Yu ve Liang'a (2004) göre, lider-üye etkileşimi, lider ile üye arasındaki resmi iş ilişkilerinin ötesinde, güven, saygı ve sadakate dayalı bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Liderin her bir üyeye karşı eşit şekilde davrandığını ileri süren diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak lider-üye etkileşimi teorisinde, liderin her üyeyle farklı düzeyde ilişkisi olduğu varsayılmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998; Martin vd., 2005; Özutku, Ağca ve Cevrioglu, 2008). Bu teoriye göre, liderin üyelerin bir kısmıyla ilişkisinin niteliği zamanla artarken, bazı üyelerle ilişkiler ise daha resmi düzeyde devam etmektedir (Burton, Sablynski ve Sekiguchi, 2008). Bu konuda, Loi, Chan ve Lam (2014) lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olmasının güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlayacağını; etkileşimin düşük düzeyde olmasının ise ilişkilerin biçimsel ve denetim odaklı olmasına yol açabileceğini ifade etmiştir.

İlgili alan yazın incelemesi sonucunda lider-üye etkileşiminin; duygu, sadakat ve katkı (Dienesch ve Liden, 1986); güven, minnet ve saygı (Graen ve Uhl-Bien, 1995); duygu, katkı, sadakat ve mesleki saygı (Liden ve Maslyn, 1998); güven, sadakat, dikkat, hoşgörü, beğenme ve karşılıklı destek (Schriesheim, Castro ve Coglisier, 1999) gibi çeşitli alt boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Yapılan araştırmada, araştırmacılar tarafından genellikle tercih edilen (Gürler, 2018; Lee, 2005; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; Settoon, Bennett ve Liden, 1996) ve lider-üye etkileşimini *duygu, katkı, sadakat ve mesleki saygı* olmak üzere dört alt boyutta inceleyen Liden ve Maslyn'in (1998) sınıflandırması esas alınmıştır.

*Duygu*; lider ile üyenin birbirlerine karşı sempati duyması, samimi davranışlar sergilemesi ve karşılıklı etkileşimlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Okullarda yöneticilerin ve öğretmenlerin, ders saatleri dışında da çeşitli paylaşımlarda bulunmaları,

olumlu ilişkiler kurma çabaları ve söz konusu bu ilişkileri geliştirerek devam ettirmeleri, duygu alt boyutu kapsamında değerlendirilebilir. *Katkı*; lider-üye etkileşimi sürecinde, ortak amaç doğrultusunda doğrudan veya dolaylı olarak ortaya konulan eylemlerin miktarı, niteliği ve yönü hakkındaki algılamaları içermektedir (Bolat, 2011). Başka bir ifadeyle katkı, ortak amaçlara yönelik her bir üyenin algılanan çalışmasıdır. Öğretmenlerin ve yöneticilerin ortak amaçlar doğrultusunda eğitim-öğretim sürecini geliştirmeye yönelik performans göstermeleri bu boyuta örnek olarak verilebilir. *Sadakət*; lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve bu etkileşimin devam ettirilmesinde önemli rol oynamakta (Kaşlı, 2009), lider ve üyenin birinin aldığı kararı diğerinin onaylamasını, saygı duymasını, destek olmasını ve savunmasını içermektedir (Göksel ve Aydın, 2012). Öğretmenlerin yöneticilerini desteklemeleri ve alınan kararların uygulanması aşamasında aktif rol almaları, yöneticilerin ise öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmaları, destek olmaları ve haksızlıklar karşısında onları savunmaları sadakat alt boyutu kapsamında ele alınabilir. *Mesleki saygı*, işle ilgili konularda lider ve üyenin karşılıklı olarak yeterliklerine yönelik algılarla ilgilidir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu algılar, geçmiş deneyimlere, diğer bireyler üzerinde oluşturulan izlenimlere ve alınan ödüllere dayanmaktadır (Baş, Keskin ve Mert, 2010). Eğitim bağlamında değerlendirildiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin uzmanlık gücüne ve mesleki yeterliklerine güvenmeleri; okul yöneticilerinin de öğretmenlerin mesleki anlamda yeterli oldukları izlenimi edinmeleri, aralarındaki etkileşimi güçlendirerek mesleki anlamda birbirlerine saygı duymalarını sağlayacaktır. Bu konuda Alev (2018) gerek maddi kazanımlar elde etmek gerekse sosyal statülerini artırmak ve saygın biri haline gelmek isteyen öğretmenlerin, performanslarını bu amaç doğrultusunda sergileyerek kendileriyle ilgili olumlu izlenim oluşturma çabası içerisine girebileceklerini belirterek mesleki saygı kavramına atıfta bulunmuştur.

### 2.2. Tükenmişlik

Araştırma kapsamında ele alınan ve lider-üye etkileşiminin yüksek olması durumunda daha az yaşanacağı düşünülen *tükenmişlik*; yoğun duygusal istekler gerektiren iş ortamında diğer insanlarla yüz yüze çalışma zorunda kalan bireylerde zamanla fiziksel bitkinlik, sürekli yorgunluk, çaresizlik ve ümitsiz kalma duygularının kişinin hayatının her parçasına tesir etmesiyle oluşan bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Maslach, tükenmişlik kavramını *duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı* şeklinde üç ayrı boyutta ele almaktadır (Ergin, 1993).

*Duygusal tükenme*, bireylerin fiziksel ve duygusal olarak kendilerini aşırı derecede yorgun ve yıpranmış hissetmeleri olarak ifade edilmekte ve daha çok insanlarla yoğun yüz yüze iletişimde bulunmanın gerekli olduğu mesleklerdeki çalışanlarda görülmektedir (Girgin, 1995). Bu bağlamda,

bireylerle sürekli etkileşim halinde bulunmayı gerektiren öğretmenlik mesleğinin de duygusal tükenmenin yaşanacağı meslekler arasında yer alacağı ifade edilebilir. Tükenmişliğin kişilerarası ilişkiler boyutunu oluşturan *duyarsızlaşma*, bireyin çevresindeki diğer bireylere yönelik umursamaz ve duygusuz davranması, alaycı cevaplar vermesi ve söz konusu bireylerle arasına mesafe koymaya çalışmasıdır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011). Ancak bireyin başkalarına karşı geliştirdiği olumsuz düşünceler, zamanla kendisiyle ilgili de olumsuz düşünmesine, kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasına ve *kişisel başarı hissini azaltmasına* neden olmaktadır (Maslach, 2003). Öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine ve performanslarına yönelik olumsuz düşüncelere sahip olmaları bu boyut kapsamında değerlendirilebilir.

Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çeşitli araştırmalarda ise (Becker Halbesleben ve Dan O'Hair, 2005; Thomas ve Lankau, 2009) lider ile üye arasındaki etkileşimin yüksek düzeyde olmasının, tükenmişliği azalttığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla literatür ve teorik çerçeveye dayalı olarak aşağıda yer alan hipotez geliştirilmiştir:

H1: Lider-üye etkileşimi tükenmişliği negatif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

### 2.3. Örgütsel Bağlılık

Lider-üye etkileşiminin düşük düzeyde olması, tükenmişlik gibi olumsuz örgütsel sonuçlara neden olurken, söz konusu bu etkileşimin yüksek düzeyde olması çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998; Sherony ve Green, 2002). *Örgütsel bağlılık*; çalışanların örgüte katılımı, bulunduğu örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde bağlanması olarak ifade edilmekte ve genel olarak örgütün etkinliğinin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018). *Duygusal bağlılık*, *devam bağlılığı* ve *normatif bağlılık* olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). *Duygusal bağlılık*, çalışanların buldukları örgütle bütünleşmesi, örgütün amaçlarına katkıda bulunma ve örgütte kalma isteğidir (Balay, 2000). *Devam bağlılığı*, çalışanların örgütten ayrılmaları sonucunda kaybedeceklerini göz önünde bulundurması ve diğer çalışanlarla kurulan ilişkileri dikkate alarak örgüte karşı bağlılık hissetmesidir. *Normatif bağlılık*, çalışanların zorunluluk ve sorumluluk duygularıyla örgüte bağlanmaları şeklinde ifade edilmektedir (Balay 2000; Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997). Öğretmenlerin eğitimin amaçlarını gerçekleştirmeye katkı sağlama ve okulda kalma isteği duygusal bağlılığa; meslektaşlarıyla kurulan ilişkilerin dikkate alınması ve okula karşı bağlılık hissedilmesi devam bağlılığına; öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği sorumluluk duygusuyla okula bağlanmaları ise normatif bağlılığa örnek olarak verilebilir.

Liden ve Maslyn (1998) tarafından yürütülen bir araştırma sonucunda, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiş, lider-üye etkileşimin niteliğinde ve kalitesinde meydana gelecek artışın, örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Bu bağlamda yapılan araştırmalara ve teorik çerçeveye göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

### 2.4. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, lider-üye etkileşimi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalarda, lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olmasının, örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve örgütte kalmak için çaba gösterilmesi (Balay, 2000) şeklinde ifade edilen örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayacağı belirtilmiştir (Liden ve Maslyn, 1998; Sherony ve Green, 2002). Fakat lider-üye etkileşiminin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda, çalışanların bulunduğu örgüte karşı bağlılığının azalması, performans düşüklüğü ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların daha çok yaşanacağını söylemek mümkündür (Becker vd., 2005; Thomas ve Lankau, 2009).

Okullarda lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olması, öğretmenlerin ve diğer çalışanların daha yüksek performans göstermelerine ve okula bağlılıklarının artmasını sağlarken; lider-üye etkileşiminin düşük olduğu durumlarda ise tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla daha fazla karşılaşmaktadır. Lider-üye etkileşiminin istenilen düzeyde olmasının öğretmenlerin yapılacak faaliyetlerde etkin rol almaları ve yüksek performans göstermeleri üzerinde olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenerek elde edilecek bulgular doğrultusunda öneriler geliştirilmesi ve ilgili alan yazına katkı sunulması hedeflenmektedir.

## 3. Yöntem

### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma nicel araştırma yöntemiyle yürütülmüş ve iki veya daha fazla değişken arasında ilişki olup olmadığını ve ilişkinin derecesini belirlemeyi amaçlayan (Büyüköztürk vd., 2016; Fraenkel ve Wallen, 2006) ilişkisel model kullanılmıştır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ilçe merkezinde bulunan ilkököl ve ortaokullar oluşturmaktadır. Örneklem ise, bu evrenden oransız küme örnekleme yöntemiyle seçilmiş 15 ilkököl ve 12 ortaokul olmak üzere toplam 27 okulda görev yapmakta olan 384 öğretmenden oluşmaktadır. Ölçeklerin yer aldığı

form, geri dönüş oranı dikkate alınarak 480 öğretmene dağıtılmıştır. Dağıtılan ölçeklerin %80'i geçerli kabul edilerek, analizler 384 ölçek üzerinden yapılmıştır. Bu sayının %95 güven düzeyi ve  $\alpha=.05$  anlamlılık düzeyi için yeterli olduğuna karar verilmiştir (Field, 2009; Özdamar, 2003).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Kişisel Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	220	57,3
	Erkek	164	42,7
Medeni Hal	Evli	326	84,9
	Bekar	58	15,1
Yaş	21-30 yaş	75	19,5
	31-40 yaş	189	49,2
	41 yaş ve üzeri	120	31,3
Kıdem	1-9 yıl	112	29,2
	10-19 yıl	191	49,7
Öğrenim Durumu	20 yıl ve üzeri	81	21,1
	Lisans	372	96,9
	Lisansüstü	12	3,1
	Toplam	384	100

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin 220'si (%57,3) kadın, 164'ü (%42,7) ise erkektir. Öğretmenlerin 326'sı (%84,9) evli, 58'i (%15,1) bekarıdır. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin 75'i (%19,5) 21-30 yaş, 189'u (%49,2) 31-40 yaş, 120'si (%31,3) ise 41 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin 112'si (%29,2) 1-9 yıl, 191'i (%49,7) 10-19 yıl, 81'i (%21,1) 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Lisans mezunu öğretmenlerin sayısı 372 (%96,9) iken, lisansüstü mezunu öğretmenlerin sayısı ise 12'dir (%3,1).

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın verileri, "Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği", "Tükenmişlik Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır. Ölçekler 5'li Likert tipinde cevaplanmaktadır.

#### 3.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek, Öztürk (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek, *duygu*, *katkı*, *sadakat* ve *mesleki saygı* olmak üzere dört alt boyuttan ve toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı, *duygu* alt boyutunda 0,90; *katkı* alt boyutunda 0,87; *sadakat* alt boyutunda 0,76; *mesleki saygı* alt boyutunda 0,92; geneli için ise 0,93 olarak belirlenmiştir. Ölçek teorik temeller doğrultusunda geliştirildiği ve daha önce öğretmenler üzerinde uygulama yapıldığından dolayı, yapı geçerliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Model uyum değerlerini artırmak için yapılan modifikasyon sonucunda, LÜE10 ve LÜE11 maddelerinin hata terimleri arasına kovaryans eklenerek analiz yapılmıştır. Meydan ve Şeşen'e (2015) göre, model uyumuna ilişkin araştırmacılar tarafından genellikle  $\chi^2$  (Ki-kare uyum testi),  $\chi^2/sd$  (Ki-kare'nin serbestlik derecesine oranı), GFI (İyilik uyum indeksi), NFI (Normlaştırılmış uyum indeksi), IFI (Artırmalı uyum indeksi), TLI (Normlaştırılmamış uyum indeksi), CFI

(Karşılaştırmalı uyum indeksi), RMSEA (Yaklaşık hataların karekökü), SRMR (Ortalama hataların karekökü) değerleri raporlanmaktadır. Bu nedenle araştırmada bu değerlerin raporlanmasına karar verilmiştir. DFA sonucunda, model uyum değerleri;  $\chi^2=168,04$ ,  $\chi^2/sd=3,58$ ,  $p=0,00$ , GFI=0,93, NFI=0,95, IFI=0,97, TLI=0,95, CFI=0,97, RMSEA=0,08, SRMR=0,03 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerler, kabul edilebilir düzeydedir (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011). Bu sonuç ölçeğin dört boyutlu yapısının araştırma örnekleminde doğrulandığına ve ölçeğin yapısal olarak uygun olduğunu göstermektedir.

#### 3.3.2. Tükenmişlik Ölçeği

Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, Ergin (1993) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Toplam 22 maddeden ve *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *düşük kişisel başarı* olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı, *duygusal tükenme* alt boyutunda 0,75, *duyarsızlaşma* alt boyutunda 0,71; *düşük kişisel başarı* alt boyutunda 0,77; ölçek geneli için ise 0,81 olarak tespit edilmiştir. Ölçek teorik temeller doğrultusunda geliştirildiği ve daha önce öğretmenler üzerinde uygulandığından dolayı, yapı geçerliği DFA ile test edilmiştir. Model uyum değerlerini artırmak için yapılan modifikasyon sonucunda, TK4 ve TK7 ile TK10 ve TK11 maddelerinin hata terimleri arasına kovaryans eklenerek analiz yapılmıştır. DFA sonucunda, model uyum değerlerinin;  $\chi^2=278,23$ ,  $\chi^2/sd=1,89$ ,  $p=0,00$ , GFI=0,93, NFI=0,86, IFI=0,93, TLI=0,92, CFI=0,93, RMSEA=0,05, SRMR=0,05 şeklinde, kabul edilebilir veya kabul edilebilir değerlere yakın düzeyde olduğu belirlenmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011). Bu sonuç ölçeğin üç boyutlu yapısının araştırma örnekleminde doğrulandığını ve ölçeğin yapısal olarak uygun olduğunu göstermektedir.

#### 3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek, toplam 18 maddeden ve *duygusal bağlılık*, *devam bağlılığı* ve *normatif bağlılık* alt boyutlarından oluşmaktadır. Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı, *duygusal bağlılık* alt boyutunda 0,76; *devam bağlılığı* alt boyutunda 0,75; *normatif bağlılık* alt boyutunda 0,74; ölçek geneli için ise 0,87 olarak tespit edilmiştir. Ölçek teorik temeller doğrultusunda geliştirildiği ve daha önce öğretmenler üzerinde uygulanması sebebiyle, yapı geçerliği için DFA yapılmıştır. Model uyum değerlerini artırmak için yapılan modifikasyon sonucunda, OB1 ve OB2 ile OB4 ve OB5 maddelerinin hata terimleri arasına kovaryans eklenerek analiz yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen model uyum değerleri;  $\chi^2=184,78$ ,  $\chi^2/sd=2,57$ ,  $p=0,00$ , GFI=0,93, NFI=0,91, IFI=0,94, TLI=0,92, CFI=0,94, RMSEA=0,06, SRMR=0,06 şeklinde, kabul edilebilir veya kabul edilebilir değerlere yakın düzeyde olduğu belirlenmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011). Bu sonuç ölçeğin üç boyutlu yapısının araştırma örnekleminde doğrulandığına ve ölçeğin yapısal olarak uygun olduğuna kanıt sağlar niteliktedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizine başlamadan önce, veri setinde normal dağılımı etkileyen uç değerleri tespit etmek amacıyla her

bir ölçek maddesinin “z” değeri hesaplanmış ve -3’ten küçük, +3’ten büyük olan değerler temizlenmiştir. Daha sonra çarpıklık-basıklık değerleri hesaplanmış, elde edilen değerlerin -1,5 ve +1,5 aralığında değiştiği belirlenmiştir. Bu sonuç verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012). Verilerin analizi aşamasında değişkenlere ait aritmetik ortalama, standart sapma ve standart hatanın hesaplanması, regresyon analizlerinde SPSS 22.0; yapı geçerliliği için yapılan DFA’da ise, AMOS 23.0 programı kullanılmıştır. Güvenirlik çalışmaları kapsamında, Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Pearson Korelasyon Katsayısı ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi belirlenmiştir. Adımsal çoklu regresyon analizi yapılarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri yordama düzeyi tespit edilmiştir.

#### 4. Bulgular ve Yorumlar

##### 4.1. Değişkenlerle İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata gibi betimleyici istatistikler ve korelasyon katsayıları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	$\bar{X}$	ss	1	2	3
1. LÜE	3,67	0,69	(0,93)		
2. TK	2,18	0,45	-0,129*	(0,81)	
3. ÖB	3,20	0,64	0,564**	-0,172**	(0,87)

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ ,

Cronbach’s Alpha değerleri: (0,93), (0,81), (0,87)

Notlar: LÜE: Lider-üye etkileşimi, TK: Tükenmişlik, ÖB: Örgütsel Bağlılık

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ( $\bar{X}=3,67$ ) ve örgütsel bağlılık ( $\bar{X}=3,20$ ) ile ilgili algılarının kısmen yüksek düzeyde; tükenmişlik ( $\bar{X}=2,18$ ) algılarının ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucuna göre, lider-üye etkileşimi; örgütsel bağlılık ile pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişkiye sahipken, tükenmişlik ile ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki içerisindedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik negatif yönde, düşük düzeyde bir ilişkiye sahiptir.

##### 4.2. Lider-Üye Etkileşiminin Tükenmişliği Yordaması

Lider-üye etkileşiminin tükenmişliği yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Lider-Üye Etkileşiminin Tükenmişliği Yordaması

Bağımsız Değişkenler	B	sh	$\beta$	t	p
1. adım					
Sabit	2,08	0,24	-	8,85	0,00
Cinsiyet (dummy)	0,05	0,05	0,05	0,98	0,33
Yaş	0,00	0,01	-0,01	-0,04	0,97
Kıdem	0,01	0,01	0,09	0,62	0,53
2. adım					
Sabit	2,40	0,27	-	8,98	0,00
Cinsiyet (dummy)	0,03	0,05	0,04	0,66	0,51
Yaş	0,00	0,01	-0,01	-0,04	0,97
Kıdem	0,01	0,01	0,09	0,60	0,55
Lider-Üye Etkileşimi	-0,08	0,03	-0,13	-2,44	0,02

Bağımlı Değişken; Tükenmişlik

$R^2$  değişim = 0,015

Lider-üye etkileşiminin tükenmişliği yordamasına yönelik olarak yapılan regresyon analizinde, 1. adımda sonucu etkileyebileceği düşünülen, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol altına alınmıştır. 2. adımda lider-üye etkileşiminin, tükenmişliği anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ( $\beta=-0,13^*$ ,  $p=0,05$ ). 1 birimlik lider-üye etkileşimi artışı tükenmişlikte -0,13 birimlik azalmaya yol açmaktadır. Öğretmenlerin yaşadığı tükenmişliğin yaklaşık %2’si lider-üye etkileşimi tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=0,015$ ;  $p=0,05$ ).

##### 4.3. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılığı Yordaması

Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Bağlılığı Yordaması

Bağımsız Değişkenler	B	sh	$\beta$	t	p
1. adım					
Sabit	2,60	0,33	-	7,85	0,00
Cinsiyet (dummy)	-0,02	0,07	-0,02	-0,29	0,77
Yaş	0,03	0,01	0,29	1,99	0,05
Kıdem	-0,03	0,01	-0,28	-1,95	0,05
2. adım					
Sabit	0,58	0,31	-	1,87	0,06
Cinsiyet (dummy)	0,08	0,06	0,62	1,39	0,17
Yaş	0,03	0,01	0,29	2,42	0,07
Kıdem	-0,02	0,01	-0,26	-2,23	0,03
Lider-Üye Etkileşimi	0,53	0,04	0,57	13,45	0,00

Bağımlı Değişken; Örgütsel Bağlılık

$R^2$  değişim = 0,319

Yapılan regresyon analizinde, 1. adımda sonuçlar üzerinde etkili olabileceği düşünülen, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol altına alındıktan sonra, 2. adımda lider-üye etkileşiminin, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ( $\beta=0,57^{***}$ ,  $p=0,00$ ). Lider-üye etkileşimindeki 1 birimlik artış, örgütsel bağlılıkta 0,57 birimlik bir artış meydana getirmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının %31,9’u lider-üye etkileşimi tarafından açıklanmaktadır ( $\Delta R^2=0,319$ ;  $p=0,00$ ). Bu sonuç, okullarda lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olmasının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

#### 5. Sonuç ve Öneriler

Okullarda lider-üye etkileşimi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, değişkenlere ilişkin betimsel analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ile ilgili algılarının kısmen yüksek düzeyde; tükenmişlik algılarının ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenler, okullarındaki yöneticilerle etkileşimlerinin yanı sıra okula karşı bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu; tükenmişlik düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Lider-üye etkileşimi ile ilgili olarak Kavuncu (2019) tarafından yapılan araştırma sonucunda da araştırma bulguları ile benzer bir şekilde öğretmenlerin lider-üye etkileşimine yönelik algılarının kısmen yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, alan yazın incelemesi sonucunda yapılan çeşitli araştırmaların (Alev, 2020; Cerit, 2012; Erdogan, Liden ve Kraimer, 2006; Runhaar, Konermann ve Sanders, 2013; Usadolo, Usadolo ve Makwambeni, 2019) bulguları ile örtüşmektedir. Söz konusu bu araştırmaların sonucunda da

öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile ilgili algılarının kısmen yüksek düzeyde olduğuna yönelik bulgular elde edildiği görülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bir diğer bulgu, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının kısmen yüksek düzeyde olduğudur. Nitekim öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çeşitli araştırmalarda (Bogler ve Somech, 2004; Chughtai ve Zafar, 2006; Karataş ve Güleş, 2010; Korkmaz, 2011; Serin ve Buluç, 2012) öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin kısmen yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Çoban ve Demirtaş (2011) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Baykoçak (2002) tarafından yapılan araştırma sonucunda da öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu bulgusu yapılan çeşitli araştırmaların (Cerit, 2008; Yerlikaya, 2000) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Nitekim bahsi geçen araştırma sonuçlarında da öğretmenlerin tükenmişlik algılarının düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün ve düzeyinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, lider-üye etkileşiminin; örgütsel bağlılık ile pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu, tükenmişlik ile ise negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak, örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile negatif yönde, düşük düzeyde bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan araştırma sonucunda, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiş ve lider-üye etkileşimin niteliğinde ve kalitesinde meydana gelecek artışın, örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayacağı ifade edilmiştir. Çekmecelioğlu ve Ülker (2014) de yaptıkları araştırma sonucunda okullarda yönetici ve öğretmenler arasındaki etkileşimin yüksek düzeyde olmasının, öğretmenlerin okula karşı daha fazla bağlılık hissetmeleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çeşitli araştırmalarda ise (Becker vd., 2005; Thomas ve Lankau, 2009) lider ile üye arasındaki etkileşimin yüksek düzeyde olmasının, tükenmişliği azalttığı sonucuna varılmıştır.

Regresyon analizi sonucuna göre, lider-üye etkileşimi tükenmişliği negatif yönde yordamaktadır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerle etkileşim içerisinde bulunan ve olumlu ilişkiler kuran öğretmenlerin okula karşı tutumları da olumlu olacak ve tükenmişlik düzeyleri azalacaktır. Okullarda lider-üye etkileşiminin yüksek olmasının, öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini azalttığı sonucu yapılan çeşitli araştırmaların sonucu ile desteklenmektedir. Bu konuda Nufer (2012) yaptığı araştırma sonucunda, lider-üye etkileşiminin, tükenmişliği negatif yönde yordadığını tespit etmiştir. Benzer doğrultuda, Bolat (2011) ve Lee ve Ji (2018) de lider-üye etkileşiminin, tükenmişliği negatif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı yönünde bulgular elde etmişlerdir.

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, okullarda yöneticiler ve öğretmenler arasındaki etkileşimin yüksek düzeyde olması, nitelikli ve güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması, hiç şüphesiz öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini azaltacaktır. Dolayısıyla tükenmişlik düzeyi azalan öğretmenlerin performanslarının artacağı ve bu durumunun okul ortamı üzerinde olumlu yansımaları olacağı söylemek mümkündür.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise lider-üye etkileşiminin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamasıdır. Bu bulguyu destekler nitelikte, Lee (2005) tarafından yapılan araştırma sonucunda da lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı pozitif yönde yordadığı bulgusu, Ansari vd. (2007), Çekmecelioğlu ve Ülker (2014), Gerstner ve Day (1997), Liden ve Maslyn (1998) ile Sherony ve Green (2002) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak, okul ortamında yöneticilerin ve öğretmenlerin arasındaki etkileşimin nitelikli ve yüksek düzeyde olmasının, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırdığı ifade edilebilir.

Bu araştırma ile lider-üye etkileşimin tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ile ilişkisine yönelik kavramsal bir çerçeve sunularak, lider-üye etkileşiminin okullarda eğitim öğretimi olumsuz yönde etkileyeceği düşünülen tükenmişlik hissini azaltırken; örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna varılmıştır. Okullarda yöneticilerin öğretmenlerle güven, saygı ve sadakate dayalı ilişkiler kurmaları, sürekli olarak etkileşim içerisinde bulunmaları, öğretmenleri desteklemeleri ve mesleki yeterliklerini geliştirebilecekleri, duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri bir ortam sunmaları önemli görülmektedir. Bu sayede öğretmenlerin okula bağlılıklarının artması ve daha yüksek performans göstermeleri sağlanırken, eğitim-öğretim faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülen tükenmişlik duygusu ise daha az yaşanacaktır. Ayrıca yöneticilerin öğretmenleri karar alma sürecine katmaları, süreç içerisinde onlarla etkileşimde bulunmaları, destek vermeleri ve güvene dayalı ilişkiler kurmaları önemli görülmektedir. Böylece öğretmenlerin okula ilişkin bağlılıkları artırılarak eğitim-öğretim sürecini geliştirmek için daha yüksek performans göstermeleri sağlanmış olacaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak araştırmacılar ve uygulayıcılar için önerilerde bulunmak mümkündür. Araştırma Gaziantep ili Şahinbey ilçesi merkezindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Farklı illerde, farklı eğitim kademelerinde ve daha geniş örneklemelerde araştırmalar yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Nicel desende yürütülen araştırmada, değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerine yönelik güçlü fikirler verilmiştir. Bu ilişkilerin nedenlerinin ayrıntılı olarak incelenmesi amacıyla nitel veya karma desende araştırmalar yapılabilir.

## Kaynakça

- Alev, S. (2018). *Öğretmenlerin genel öz yeterlilik algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzlenim yönetimi taktiklerinin aracılık rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Alev, S. (2020). Okullarda Örgütsel Sinizmin Yordayıcısı Olarak Lider-Üye Etkileşimi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(2), 347-360.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ansari, M. A., Kee Mui Hung, D., & Aafaqi, R. (2007). Leader-Member Exchange and Attitudinal Outcomes: Role of Procedural Justice Climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 690-709.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Baykoçak, C. (2002). *Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sorunları ve tükenmişlik düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Becker, J. A., Halbesleben, J. R., & Dan O'Hair, H. (2005). Defensive Communication and Burnout in The Workplace: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Communication Research Reports*, 22(2), 143-150.
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, and Citizenship Via Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 51-61.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 547-570.
- Chughtai, A.A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KOSBED)*, 28, 35-58.
- Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.
- Çoban, D., & Demirtaş, H. (2011). Okulların Akademik İyimserlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 317-348.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Ergin, C. (1993). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. İçinde R. Bayraktar ve İ. Dağ (Der.), VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları (143-154). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Dubai: Oriental Press.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education* (6th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Girgin, G. (1995). *İlköğretim öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Göksel, A., & Aydın, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gürler, M. (2018). *Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ile işle bütünleşme ilişkisinde çalışan sesliliğinin aracılık etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Kavuncu, M. (2019). *Lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, NY: Guilford.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 117-139.
- Lee, J. (2005). Effects of Leadership and Leader-Member Exchange on Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.
- Lee, E. K., & Ji, E. J. (2018). The Moderating Role of Leader-Member Exchange in The Relationships Between Emotional Labor and Burnout in Clinical Nurses. *Asian Nursing Research*, 12, 56-61.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader-Member Exchange, Organizational Identification, and Job Satisfaction: A Social Identity Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating the Relationship Between Locus of Control and Work Reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions of Psychological Science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nufer, S. (2012). *The effects of locus of control and leader-member exchange predictors of stress and burnout in the workplace*. Doctoral dissertation. Chicago, USA: Faculty of The Chicago School of Professional Psychology.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Öztürk, N. (2015). *Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' Organizational Citizenship Behaviour: Considering The Roles of Their Work Engagement, Autonomy and Leader-Member Exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Serin, M. K., & Buluç, B. (2012). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 435-459.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 542-548.
- Thomas, C.H., & Lankau, M. (2009). Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization,



- Role Stress, and Burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417-432.
- Usadolo, S. E., Usadolo, Q. E., & Makwambeni, B. (2019). Influence of Leader-Member Exchange on Teachers' Workplace Outcomes at Vocational Colleges in South Africa. *Journal of African Business*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/15228916.2019.1641303>
- Yerlikaya, A. (2000). *Köy ve şehirde çalışan sınıf öğretmenlerinde tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Yu, D., & Liang, J. (2004). A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.