

**YÖNETİM**

**İŞ DEĞERLERİ VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARDIŞIK ARACILIK MODELİ**

*Geliş Tarihi: 17.06.2019 Kabul Tarihi: 4.07.2019*

**Meral YAY<sup>1</sup>** ORCID ID: 0000-0003-1857-8719

**Mine AFACAN FINDIKLI<sup>2</sup>** ORCID ID: 0000-0003-1021-6641

**Ali Mertcan KÖSE<sup>3</sup>** ORCID ID: 0000-0002-5464-9441

**ÖZET**

Günümüzde işletmeler, rekabet avantajı yaratmada en önemli etkenlerden birini nitelikli insan kaynağı olarak ifade ederken; iş tatmini ve mutluluklarını önemsedikleri çalışanlarını, uzun yıllar kurumlarında bağlılıkla tutundurmaya hedeflerler. Çalışanların işlerinden yüksek seviyede tatmin olmaları ise, onların beklenti ve ihtiyaçlarını, davranışsal ve bilişsel özelliklerini doğru tespit edebilmelerine bağlıdır. Bir bireyin davranışsal ve bilişsel özelliklerinin yanı sıra beklenti ve ihtiyaçlarını etkileyen önemli unsurlardan biri ise bireyin değerleridir. Bu sebeple, değerlerin doğru biçimde tespiti çalışanların karşılıklı etkileşimine, seçimlerine ve iş çıktılarında olumlu olarak katkıda bulunabilmelerine bağlıdır. Bu çalışmada sağlık sektöründe yardımcı üreme teknikleri alanında hizmet veren klinik ve laboratuvar çalışanlarının sahip oldukları iş değerlerini belirleyerek, iş değerleri ve iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini sorgulanmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler iki farklı ardışık aracılık modeli kurularak analiz edilmiş ve bunun bir sonucu olarak iş değerleri ve iş tatmini arasındaki ilişki açısından değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşimine etki eden aracı değişkenlerin de kendi aralarında ilişkili olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *İş Değerleri, Lider-Üye Etkileşimi, İş Tatmini, Ardışık Aracılık Modeli*

**MANAGEMENT**

**SERIAL MEDIATION MODEL OF LEADER MEMBER INTERACTION IN WORK VALUES AND JOB SATISFACTION**

**ABSTRACT**

Nowadays, enterprises state that one of the most important factors in creating a competitive advantage is qualified human resources; they aim to bring their employees, who care about their job satisfaction and happiness, in their institutions for long years. The fact that employees are highly satisfied with their jobs depends on their ability to identify their expectations and needs, their behavioral and cognitive characteristics. An individual's behavioral and cognitive characteristics as well as one of the important factors affecting the expectations and needs are individual's values. Therefore, the correct determination of the values depends on the positive contribution of the employees to their interaction, choices and work outcomes. In this study, by determining the business values of clinical and laboratory workers in the field of assisted reproductive techniques in the health sector, the mediation effect of leader-member interaction is questioned in relation to job values and job satisfaction. The relationships between the variables were analyzed by establishing two different serial mediation models and as a result of the relationship between business values and job satisfaction, it was seen that the mediator variables affecting the leader-member interaction were also related to each other.

**Keywords:** *Work Values, Leader- Member Exchange, Job Satisfaction, Serial Mediation Model*

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniv. FEF İstatistik Bölümü, [meral.yay@msgsu.edu.tr](mailto:meral.yay@msgsu.edu.tr).

<sup>2</sup> Doç. Dr., Beykent Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, [minefindikli@beykent.edu.tr](mailto:minefindikli@beykent.edu.tr).

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniv. FEF İstatistik Böl., [alimercankose@gmail.com](mailto:alimercankose@gmail.com)

## 1.GİRİŞ

İnsanın seçim yaparak kararlar almasına yardımcı olan ve sürekli başvurduğu içsel referanslar olarak tanımlanan “değerler” (Schwartz, 1999), (Sheng, Soutar, N., & Lee, 2017) tutum ve davranışlara rehberlik etmekte (Feather, 1999), seçimleri ve kararları etkilemektedir. Bu yönüyle değerler birey, kurum ve toplumların hedef odaklı davranışlarının hem önemli bir öncülü hem de çıktılarının şekillendiricisidir (Ralston, Russell, & Egri, 2018), (Hodgkinson, 2008). Değerler, bireyin çevresine karşı adaptasyonunu kolaylaştıran sosyal bilişin ortaya çıkışına da rehberlik etmektedir (Chatman, 1989). Tüm kültürlerde evrensel kabul edilen, önem sıraları farklılık gösteren ortak değerler olduğu gibi, toplumdan topluma değişiklik gösteren değerler de bulunmaktadır.

Bireysel değerlerin kalıtımsal olmak yerine, içinde yaşanılan toplum, sosyal sınıf ve kültür ile etkileşim sonucu kazanıldığı ve değerlerin kültürel yapı ile doğrudan bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, değerlerin bireylerin zihinlerinde evrensel, kolektif ve bireysel düzeyde düzenlenmektedir (Allport vd. 1960; Rokeach,1973; Hofstede, 1990; Tropmpenaars, 1993; Schwartz, 1999). Bu bakış açısıyla, birey, kişilik ve genetik faktörlerinden gelen değerlerinin haricinde toplum kültüründen kendisine aktarılan değerleri de farkında olmadan benimsemektedir. Bireysel özellikler farklılık gösterse de toplum değerleri çeşitlilikler kadar benzerlikleri de içinde barındırmaktadır (Ralston vd., 2018).

Birey değerlerini yalnızca özel hayatında değil, iş hayatında da yansıtmaktadır. Lee’ ye göre (1994) iş değerleri, kişinin değerler sisteminin bir parçası; Hofstede’ ye göre (1980) çalışma hayatında belirli çıktılar hakkında inançları temsil eden varsayımlardır. Schwartz ise, değerlerin, bireylerin üstesinden gelmek zorunda oldukları evrensel ihtiyaçları bilinçli bir şekilde temsil ettiklerini öne sürmüştür. Bu bakış açısını destekler biçimde değerlerin üç evrensel ihtiyaçtan kaynaklandığı ve bunların; biyolojik, sosyal etkileşim ve refah temelli ihtiyaçlar olduğu belirtilmektedir (Roccas, Sagiv, Schwartz & Knafo, 2002). Bu nedenle, bireyin davranışsal ve bilişsel özelliklerini, beklenti ve ihtiyaçlarını şekillendiren, etkileyen önemli unsurlardan biri değerleridir.

Örgütler, üyeleri gibi öğrenebilen ve yaşadıklarından deneyimler edinen sosyal yapılar olarak, deneyimlediklerini edinilmiş öğretiler olarak, davranışı yönlendirecek rutinler halinde kodlayarak biriktirirler. Örgüt üyelerince benimsenen bu doğrular temel varsayımlara ardından kurumun değerlerine ve örgüt kültürüne dönüşür Bu nedenle, çalışan birey değerlerinin çalıştığı örgütün değerleri ile uyumlu olmasını bilinçli olarak ister. Örgütün değerlerini çalışanlara aktarmak ise çoğunlukla yöneticilerin önemli sorumluluklarından biridir. Özellikle, değerlerin üç evrensel ihtiyaçtan kaynaklandığı ve sosyal etkileşim ihtiyacı dikkate alındığında; lider-üye etkileşiminin, kaynakların sunulmasına yönelik desteği, gelişmeye katkısı ve profesyonel rehberliği açısından iş tatminin artışına olumlu katkısı gözden kaçırılmamalıdır (Ilies, Nahrgang & Margeson, 2007). Lider- üye etkileşimi teorisinin belirttiği gibi; liderin/ yöneticinin tüm gruba aynı şekilde davranmak yerine çalışanlarının isteklerini, ihtiyaçlarını şekillendiren kişilik ve değerleri

çerçevesinde birebir karşılıklı etkileşime geçebilmeleri önemlidir. Bu bakış açısıyla, yönetim tekniklerinin jenerasyonlar dikkate alındığında iş değerleri dikkate alarak uygulanmasının kurumlar açısından olumlu sonuçları olabilecektir (Afacan Fındıklı, 2012). Çalışanların iş değerlerinin doğru tanımlanması ve lider-üye etkileşimi aracılığıyla olumlu iş çıktılarının elde edilmesinde çalışanın iş tatmininin yeterli seviyede olacağı farklı araştırmalarla desteklenmiştir (Chatman, 1991; O'Reilly vd., 1991; Meglino vd., 1989; 1992; Hooper & Martin, 2008; Marstand vd., 2017).

Bu bilgilerin ışığı altında araştırmanın ana amacı, sağlık sektöründe yardımcı üreme teknikleri alanında hizmet veren klinik ve laboratuvar çalışanlarının – doktorlar, laboratuvar sorumluları, hemşirelerin- öncelikle sahip oldukları iş değerlerini belirlemektir. İş değerleri ve iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşimini açıklayabilmek amacıyla ardışık aracılık analizinden yararlanılmış ve değişkenler arasındaki ilişki kurulan ardışık model üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmada bu alandaki sağlık çalışanlarının seçilmesinin sebebi, uzmanlıklarını elde edene kadar uzun yıllar yoğun çalışma ve adanmışlıkla alınan eğitimin meslek ilkelerine bağlı kalarak benzer değerlere sahip olacaklarının düşünülmesidir.

Araştırmanın ilk katkısı, sağlık sektörünün bu uzmanlık alanında çalışanlarının ağırlıklı olarak Schwartz'ın hangi iş değerlerine sahip olduklarının sorgulanmış olmasıdır. YÜT merkezlerinde uzman doktorlar ve diğer çalışanların iş değerlerinin belirlenmesi uyumlu çalışmanın dikkate alınması gereken unsurlarından biri olduğu düşünülmektedir. Bu çalışan grubun aldıkları uzun ve zorlu mesleki eğitime ek olarak ayrıca bakanlığa bağlı yetkili kuruluş(lar) tarafından sertifikalandırılmış olmaları, hasta sağlığını koruma açısından sıfır hata ile çalışma zorunluluğu ile mesleğe adanmışlık sergilemeleri onların iş değerlerine sıkıca bağlı olacaklarını düşündürmektedir. Alanlarında yetkin çalışanların uzun süre kurumda tutundurulması ise onların işlerinden yüksek seviyede tatmin olmalarına bağlıdır. İlgili sektörde çalışanların eğitimi ve her birinin konusunda uzmanlaşmış olduğu dikkate alındığında, onların yalnızca örgütün kural ve normları ile çalışmaları veya sadece ücret gibi dışsal motivasyon araçları ile işlerinden tatmin olmaları mümkün görünmemektedir. Mesleğe adanmışlık sergileyen bu kişileri kurumda tutandıran önemli unsurlardan biri, bağlı oldukları sorumlularının onlarla kurduğu karşılıklı etkileşimin sosyal etkileşim ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı ve etkileşim aracılığıyla iş tatmininin olumlu yönde etkilenmesidir.

Araştırmanın önemli diğer bir katkısı ise, araştırma metodolojisidir. Bu bağlamda aracılık analizinin yapısal özellikleri ile ilgili temel birtakım bilginin verilmesi öngörülmüştür. Aracılık analizi, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi, aracı bir değişken yardımıyla açıklayan bir yöntemdir. Analizin temel amacı bağımlı değişken üzerinde oluşan etkinin “nasıl” ve “neden” kaynaklandığını belirleyebilmektir. Kurulan modele göre bağımlı değişken üzerinde herhangi bir etki mevcut ise, bu etkiyi yaratan aracı değişken de mevcuttur. Modelde bulunan aracı değişken sayısı “bir” olduğunda “Basit Aracılık Modeli” söz konusu iken, aracı değişken sayısı “birden fazla” olduğunda “Çoklu Aracılık Modeli” devreye girer. Ayrıca aracı değişkenler arasında bir ilişkinin varlığı ya da yokluğu da modelin yapısında bir takım değişikliklere neden olur. Aracı değişkenler arasında ilişki

olmadığında “Paralel Çoklu” model kullanılırken, aracı değişkenler kendi aralarında ilişkili ise modelin şekli “Ardışık Çoklu” ya dönüşür. Bu çalışma kapsamında hangi modelin tercih edileceğini tespit edebilmek amacıyla çok sayıda model kurulmuş ve lider- üye etkileşimi alt boyutlarının ardışık aracılık etkisi irdelenmiştir. Böylece alt boyutların bir seferde aracılık etkisi değil, birbirlerine olan etkileri de sorgulanmıştır.

## 2. ARDIŞIK ARACILIK MODELİ

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimi ele alan aracılık analizi, ilk kez 1981 yılında Taylor ve Fiske tarafından tanımlanmış ve sosyal araştırmalarda aracı bir değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ölçülebildiğini ifade etmiştir. Ardından 1982 yılında Fiske, Kenny ve Taylor tarafından geliştirilen yöntem, bağımlı değişken ve aracı değişken arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modellerine taşımıştır. Yapılan bu araştırma, aracılık analizinin deney tasarımı üzerindeki ilk uygulaması olma özelliğini de taşımaktadır. Bu çalışmaları 1986 yılında Baron ve Kenny tarafından yapılan ve aracılık analizinin “bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi yoluyla ortaya çıkarılan bir mekanizmadır” (Baron ve Kenny, 1986) şeklinde tanımlandığı ve geniş etki yaratan makalesi izlemektedir. Çok çeşitli bilimsel disiplinler içinde uygulama fırsatı bulan aracılık analizi; özellikle psikoloji, sosyoloji, politik bilim ve epidemiyolojide sıklıkla kullanılmaktadır.

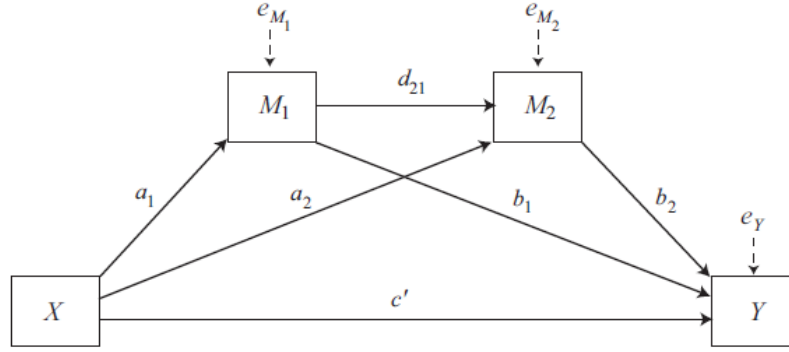
Aracı değişkenin varlığından söz edebilmek için Baron ve Kenny (1986) adımları olarak anılan koşulların mevcut olması gerekir: Bağımsız değişken, aracı değişken üzerinde etkili olmalıdır.

Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır. Aracı değişken modelde iken bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız ise tam aracılık etkisinden (full mediation) söz edilir. Bu durum aracı değişkenin baskın olduğu anlamına gelir. Sıfıra yakın olduğunda başka aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesi önerilir. Aracı değişken modelde iken bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geldiğinde ise kısmi aracılık etkisinden (partial mediation) söz edilir (Baron ve Kenny, 1986).

### 2.1. İki Aracı Değişkenli Ardışık Model

Ardışık aracılık modeli; aracı değişkenlerin nedensel olarak birbirlerinden etkilendiği bir başka deyişle aracı değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu modellerdir. Literatürde Casino ve Massey (2012), Bizer, Hart ve Jekogian (2012), Feldman (2011), Knobloch-Westerwick ve Hoplamazian (2012), Krieger ve Sarge (2013), Lachman ve Agrigoroaei (2012), Lui ve Gal (2011), Olander ve Herman (2006), Schumann ve Ross (2011) ve Van Jaarveld, Walker ve Skarlicki (2010) tarafından uygulanan ardışık aracılık modellerine rastlamak mümkündür. Ardışık aracılık analizine ilişkin kurulan modelde, “aracı değişkenler arasında ilişki yoktur” şeklinde kurulacak olan sıfır hipotezi reddedilir. İki aracı değişkenli ardışık model için; bağımsız değişkenin birinci aracı değişkeni, birinci aracı değişkenin ikinci aracı

değişkeni ve hep birlikte bağımlı değişkeni etkiledikleri bir yapıya ulaşılır ve model aşağıdaki gibi gösterilir:



**Şekil 1.** İki Aracı Değişkenli Ardışık Aracılık Modeli

Şekil 1.'den de görüldüğü gibi iki aracı değişkenli ardışık modelde "X" ten "Y" ye giden dört farklı yol mevcuttur. Birincisi "X" ten "Y" ye dolaylı olarak sadece "M<sub>1</sub>" ile; ikincisi "X" ten "Y" ye dolaylı olarak sadece "M<sub>2</sub>" ile; üçüncüsü "X" ten "Y" ye "M<sub>1</sub>" in "M<sub>2</sub>" yi etkilediği göz önünde bulundurularak hem "M<sub>1</sub>" hem de "M<sub>2</sub>" ile ve son olarak "X" ten "Y" ye herhangi bir aracı etki olmadan yani direk olarak gidilen yoldur. Bu modele ilişkin kurulan denklemlerin sayısı "k" aracı değişken sayısını göstermek üzere "k + 1" tanedir ve aşağıdaki gibi ifade edilir (Hayes, 2013):

$$M_1 = i_{M_1} + a_1X + e_{M_1} \quad (1)$$

$$M_2 = i_{M_2} + a_2X + d_{21}M_1 + e_{M_2} \quad (2)$$

$$Y = i_Y + c'X + b_1M_1 + b_2M_2 + e_Y \quad (3)$$

Ardışık aracılık modelinde "X" in "Y" üzerindeki etkisi direk ve dolaylı etkiler olmak üzere iki parçadan meydana gelmektedir. Aracı değişkenlerin sayısına bakılmaksızın direk etki "c'" şu şekilde yorumlamak mümkündür: "X" de meydana gelen bir birimlik değişimin bir sonucu olarak "Y" de iki durum için meydana gelen tahmini fark tüm aracı değişkenler için eşittir. Dolaylı etki ise aracı değişkenlerin sayısından etkilenir çünkü burada oluşan etki, her bir dolaylı yola karşılık gelen regresyon ağırlıklarının çarpılmasıyla meydana gelmektedir. "X" de meydana gelen bir birimlik değişimin bir sonucu olarak "Y" de meydana gelen iki durum arasındaki farklılık, "X" den aracı değişkene ve aracı değişkenden "Y" ye giden nedensel yola göre değişiklik göstermektedir. Aracı değişkenlerin sayısına bakılmaksızın tüm dolaylı etkilerin toplamı, "X" in toplam dolaylı etkisi ile "X" in toplam etkisine etki eden direk ve dolaylı etkilerin toplamıdır. Yukarıda verilen denklemler yardımıyla açıklamak gerekirse, "X" in "Y" üzerindeki sadece "M<sub>1</sub>" aracılığı ile olan dolaylı etkisi "a<sub>1</sub>b<sub>1</sub>", sadece "M<sub>2</sub>" aracılığı ile olan dolaylı etkisi "a<sub>2</sub>b<sub>2</sub>", hem "M<sub>1</sub>" hem de "M<sub>2</sub>" aracılığı ile olan dolaylı etkisi ise "a<sub>1</sub>d<sub>21</sub>b<sub>2</sub>" dir. Bu üç dolaylı etki

birleştirildiğinde toplam dolaylı etkiyi " $a_1b_1 + a_2b_2 + a_1d_{21}b_2$ " olarak elde etmek mümkündür. " $X$ " in toplam dolaylı etkisi " $X$ " in direk etkisine eklendiğinde sonuç " $X$ " in toplam etkisine ulaşılır ve toplam etki " $c$ " aşağıdaki gibi elde edilir:

$$c = c' + a_1b_1 + a_2b_2 + a_1d_{21}b_2 \quad (4)$$

Dolaylı etki ise toplam etkiden direk etkinin çıkarılmasıyla elde edilir:

$$c - c' = a_1b_1 + a_2b_2 + a_1d_{21}b_2 \quad (5)$$

Direk etki " $c'$  nün sıfıra eşit olduğu" şeklinde kurulan sıfır hipotezi en küçük kareler ile test edilir ve oluşturulacak aralık tahmin yardımıyla sonuç yorumlanır. " $a_i b_i$ " dolaylı etkisinin sıfıra eşit olduğu" şeklinde kurulacak sıfır hipotezini test etmek için ise dolaylı etki kendi standart hatasına bölünür ve " $z$ " değişkenine dönüşüm yapılarak  $z = a_i b_i / se_{a_i b_i}$  elde edilir. Elde edilen değer standart normal dağılım tablo değeri ile karşılaştırılır (Sobel, 1982). Hesaplanan değer tablo değerinden büyük ise aracı etkinin tesadüfen meydana gelmediğine yani istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilir. " $a_i b_i$ " dolaylı etkisi için ardışık aracılık modelinde kullanılacak olan standart hata Eşitlik 6.' da verildiği gibidir (Hayes, 2013):

$$se_{a_i b_i} = \sqrt{a_i^2 se_{b_i}^2 + b_i^2 se_{a_i}^2 + se_{a_i}^2 se_{b_i}^2} \quad (6)$$

Alternatif olarak ise güven aralığı elde edilerek hipotezi değerlendirmek mümkündür. Dolaylı etkiye ilişkin elde edilecek aralık tahmin için Eşitlik 7.'den faydalanılır:

$$a_i b_i - z_{ci\%} se_{a_i b_i} \leq a_i b_i \leq a_i b_i + z_{ci\%} se_{a_i b_i} \quad (7)$$

Elde edilen aralık "0" değerini içermediğinde aracı etkinin varlığından söz edilir. Dolaylı etkinin iki aracı değişkeni birlikte içeren ardışık şekli " $a_1 d_{21} b_2$ " için elde edilen standart hata ise Taylor, MacKinnon ve Tein (2008) tarafından Eşitlik 8.'deki gibi verilmiştir:

$$se_{a_1 d_{21} b_2} = \sqrt{a_1^2 d_{21}^2 se_{b_2}^2 + a_1^2 b_2^2 se_{d_{21}}^2 + d_{21}^2 b_2^2 se_{a_1}^2} \quad (8)$$

Burada " $se_{a_1}$ ", " $se_{d_{21}}$ " ve " $se_{b_2}$ ", değerleri sırasıyla " $a_1$ ", " $d_{21}$ " ve " $b_2$ " nin karelerinin standart hatalarıdır. Dolaylı etkinin anlamlılığını test etmek amacıyla tekrarlı örnekleme yöntemleri içinde oldukça sık tercih edilen bootstrap yöntemi ile elde edilen güven aralıkları kullanılır. Orijinal veri setinden iadeli olarak elde edilen tekrarlı örneklemler yardımıyla dolaylı etkiye ilişkin bootstrap güven aralıkları elde edilir. Dolaylı etki için elde edilen bootstrap güven aralığı "0" değerini içermiyor ise etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilir (Yay, 2018)

## 2.2. Modelin Uyum İndeksleri İle Değerlendirilmesi

Uyum indekslerinin kullanılmasının temel amacı, istatistiksel olarak anlamlı bir modele ulaşmak ve teorik olarak belirlediğimiz modelin uygunluğunu belirleyebilmektir (Schumacker & Lomax, 2010). Bu çalışmada kullanılan değişkenler yardımıyla elde edilen modelin anlamlılığını test etmek ve kullanılan modelin etkinliğini gösterebilmek amacıyla “Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (comparative fit index, CFI)”, “Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (non-normed fit index, NNFI)” ve “Akaike Bilgi Kriteri, (AIC)” kullanılmıştır.

Modele dahil edilen aracı değişkenlerin yardımıyla alternatif modeller elde edilmiş ve en iyi modelin belirlenmesi için birçok uyum iyiliği kriterleri geliştirilmiştir. En iyi sonucu veren kesin bir kriter olmamasına rağmen değişik stratejilerde kullanılmak üzere farklı kriterler tercih edilmektedir. CFI ve NNFI uyum indeksleri bağımsız ve hedef modelleri üzerinden elde edilen ki-kare ve serbestlik derecelerinden elde edilen değerlerdir. Bağımsız model; belirlediğimiz modele ilişkin gözlenen değişkenlerin ilişkisiz durumundan elde edilen model iken, hedef model; gözlenen değişkenlerden elde edilen gizli değişkenler ile belli bir ilişki doğrultusunda sınırlandırılarak belirlediğimiz modeldir.

Karşılaştırmalı uyum indeksi, Bentler (1990) tarafından geliştirilmiştir. Modele ilişkin yapılacak değerlendirmede örneklem çapı ve modeldeki serbestlik derecesini kullanan CFI indeks değeri Eşitlik 9.’daki gibi elde edilir. Eşitlikte  $\chi_i^2$  ve  $\chi_t^2$  değerleri sırasıyla bağımsız model ve hedef modelin ki-kare istatistik değerlerini;  $df_i$  ve  $df_t$  değerleri ise sırasıyla bağımsız model ve hedef modelin serbestlik derecesini göstermek üzere Eşitlik 9.’daki gibi hesaplanır:

$$CFI = 1 - \frac{\max[(\chi_t^2 - df_t), 0]}{\max[(\chi_t^2 - df_t), (\chi_i^2 - df_i), 0]} \quad (9)$$

Elde edilecek olan “CFI” değerleri "0" ile "1" arasında değişir (Cangür & Ercan, 2015). İndeks için elde edilen değer "0.90" üzerinde olması model uyumunun yeterli derecede iyi olduğunu; "0.95" ve üzerinde ise oldukça iyi derecede bir model uyumuna ulaşıldığını işaret eder.

Değerlendirmede kullanılan bir diğer indeks ise “Normlaştırılmamış Uyum İndeksi” dir. Diğer adı Tucker Lewis İndeksi (TLI) olan NNFI, Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)’ne modelin serbestlik derecesinin eklenmesiyle elde edilir. Bunun nedeni NFI’deki örneklem büyüklüğü etkisini azaltmaktır (Meydan & Şeşen, 2015). Normlaştırılmamış uyum indeksi Eşitlik 10.’daki gibi elde edilir:

$$NNFI = \frac{\chi_i^2 - \frac{df_i}{df_t} \chi_t^2}{\chi_i^2 - df_i} \quad (10)$$

Elde edilen indeks "0" ile "1" arasında değer alır (Tabachnick & Fidell, 2001). İndeks için elde edilen değer "0.90" üzerinde olması modelin uyumunun kabul edilir derecede iyi olduğunu; "0.95" ve üzerinde ise oldukça iyi derecede bir model

uyumuna ulaşıldığını işaret eder. İndeksin 1'e yaklaşması iyi derecede bir uyum olduğunu ifade etmektedir.

AIC değeri modellerin karşılaştırılmasında kullanılan uyum kriterlerinden biridir. Uygulamada ikili aracı değişken modeline uygun olan iki model kurulmuştur. Bu iki modelin karşılaştırılması için AIC değeri kullanılmış olup, modeller arasında AIC değeri en küçük olan modelin diğerine nazaran daha iyi bir model olduğu gösterilmiştir. Akaike bilgi kriteri, temel amacı, eldeki veriler ile gerçeğe en yakın modeli seçmek, karşılaştırılan modeller içerisinde en küçük AIC indeks değerine sahip olan modelin en iyi model olduğunu belirlemektir (Meydan & Şeşen,2015). AIC indeksi; "k" parametre sayısını, "p" gözlenen değişken sayısını göstermek üzere serbestlik derecesi " $(p + 1)/2 - k$ " ile elde edilir ve Akaike bilgi kriteri Eşitlik 11.'deki gibi verilir:

$$AIC = \chi^2 + 2df \quad (11)$$

### 3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

#### 3.1. İş Değerleri

İş yaşamında değerleri anlamının önemi yarım yüz yılı aşkın süredir bilinmekte ve günümüzde küresel yatırımlar sebebiyle önemini giderek artırmaktadır (Ralston vd., 2018). Kurum kültürü ve stratejilerinin belirlenmesinde yalnızca yöneticinin/liderin değerlerinin değil, insan kaynağının gösterdiği çeşitlilik de çalışan değerlerinin doğru tespit edilmesini gerekli kılmaktadır.

İş değerleri kavramı; iş ya da kariyerle ilgili olarak ne istenildiği ile ilgili kişisel beklentiler (Sverko,1999), kişinin özel bir iş ile ilgili hislerinden ziyade iş yerindeki genel tutum ve davranışları (Wollack vd,1971; Kubat & Kuruüzüm, 2010) olarak açıklanmaktadır. Bu bilgilerin ışığı altında iş değerlerini; bireylerin buldukları toplumda var olan değerler doğrultusunda edindikleri bakış açısıyla, iş hayatında belirledikleri hedeflere ulaşmada sergiledikleri tutum ve davranışlar olarak özetlemek mümkündür (Afacan Fındıklı, 2012).

Bireysel düzeyde değerler Rokeach'ın çalışmasından (Rokeach, 1973) bu yana araştırılmakta olup, Schwartz'ın değerler ölçeği de (Schwartz Values Survey (SVS), 1994) bu çalışmalardan biridir. Schwartz ve Bilsky (1987,1990), Almanya ve İsrail'deki örneklem ile Rokeach'ın çalışmasındaki 36 değerden yararlanarak, değerler listesini 56 değeri kapsar biçimde geliştirmişlerdir. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 54 ülkenin verilerinin analizleri sonucunda, evrensel nitelik taşıdığı düşünülen 56 değer 10 değer grubunda birleştirilmiştir. 2001 yılında ise, Schwartz kendi ölçeğini geliştirmiş ve daha somut veriler elde ettiği, daha az karmaşık bir yapıya sahip olduğunu belirttiği PVQ (Portrait Values Questionnaire) ölçeğini literatüre sunmuştur. Böylece, üç evrensel gereksinim çerçevesinde ve her birinin altında yatan motivasyona göre ortaya çıkan on değer grubu (güç, başarı, hazcılık, harekete geçme, kendini yönlendirme, evrenselcilik, iyilikseverlik, geleneksellik,



uyuma, güvenlik) dört ana grupta birleşmiştir. Bunlar; değişime açıklık, muhafazacı yaklaşım, kendini geliştirme ve kendini aşmadır (Schwartz, 2001).

Ölçekteki on değer incelendiğinde, birbirleriyle uyumlu değerlerin yanı sıra, birbirleriyle karşıt kutuplarda yer alan değerlerin de bulunduğu gözlemlenmektedir (Ariza-Montes vd., 2018). Bunlardan ilki; “Değişime açıklık” ve “Muhafazacı yaklaşım”dır. Muhafazacı yaklaşım; güvenlik, uyuma ve geleneksellik değerlerini kapsamaktadır. Güvenliğin güdüselsel amacı kişinin toplum içinde uyum içinde yaşamasının devamlılığını sağlamaktır. Uyuma değeri, sosyal beklentileri ya da kuralları bozacak isteklerin sınırlandırılması anlamına gelir. Gelenekselliği oluşturan motivasyon ise, bireye yüklenen gelenek ve fikirlerin birey tarafından kabul edilmesidir. Değişime açıklık boyutu; özyönelim (kendini yönlendirme) ve harekete geçirme değerleri ile bireyin özerklik isteği, kendini kontrol etmesi ve değişim ihtiyacı yüksek düzeyde olan tutumlara işaret etmektedir. Birbirleriyle uyum göstermeyen değerlerin ikinci grubu ise; “Kendini Aşma” ve “Kendini Geliştirme”dir. Kendini geliştirme değeri, bireyleri kişisel ilgi alanları doğrultusunda gelişime motive ederken, kendini aşma değeri, toplumun refahının artırılmasına yönelik gelişimi destekler. Kendini aşma; evrenselcilik ve iyilikseverlik değerlerini içerirken, kendini geliştirme; güç, başarı ve hazcılık değerleri ile sosyal statüye, prestije olan ihtiyacı, diğer kaynakları kontrol etme isteğini, kişisel başarıyı içinde barındırır. Hazcılık ile harekete geçirme ile geleneksellik değerleri de birbirlerine zıt olan değerler olarak belirtilmektedir (Afacan Fındıklı, 2012). Bu çalışmada, değerler hakkındaki son araştırmalarda en sık kullanılan ölçek (Ariza-Montes vd., 2018) olduğundan Schwarz’ın değerleri çalışılmıştır.

### 3.2. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)

Örgütlerde, yöneticinin sergilediği davranış şekli çalışanların motive edilmesi, koordinasyonu ve yönlendirilmesinde oldukça önemlidir. Bu açıdan yöneticilerin çalışanlarıyla oluşturduğu karşılıklı etkileşim, çalışanın iş çıktılarında ve özellikle iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu katkı sağlayan bir unsurdur (Hooper ve Martin, 2008; Martin vd., 2016). Ayrıca karşılıklı kurulan ilişki ilişkinin çalışanlar tarafından algılanan kalitesinin de iş çıktıları açısından olumlu sonuçlara yol açtığı vurgulanmaktadır (Anand vd. 2018). Bu açıdan yöneticilerin çalışanlarıyla oluşturduğu karşılıklı etkileşim, çalışanın iş çıktılarında ve özellikle iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu katkı sağlayan bir unsurdur (Hooper ve Martin, 2008). Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik değerlendirmelerini ve memnuniyet seviyelerini belirleyen üç faktörden birinin lider-üye etkileşimidir (Deluga, 1994).

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlerin izleyicileri ile farklı düzeyde ve kalitede etkileşime girdikleri ve ilişkilerini aralarında kurdukları etkileşimin kalitesine göre şekillendirdiklerini belirtmektedir (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997). Lider-üye etkileşim teorisinin temellerinin yalnızca rol teorisi ile değil, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı ile açıklandığı, çalışan rollerinin üstleriyle olan farklı seviyelerdeki etkileşimlerine bağlı olarak geliştiği belirtilmektedir (Liden &

Maslın, 1998). Lider-üye etkileşim teorisi ile diğer liderlik teorileri arasındaki temel farklılık, lider-ast ikilileri arasında oluşan karşılıklı etkileşime odaklanması ve bireyselleştirilmiş liderlik modeline göre çalışanlarının ihtiyaç ve motivasyonlarını doğru gözlemleyerek, çalışanlarına farklı davranış biçimleri sergilemiş olmasıdır (Dansereau vd, 1995, 1998). Lider-üye etkileşiminin farklı seviyelerde gerçekleşmesinin nedenleri araştırıldığında, yazında öne çıkan unsurların içerisinde (örn: liderin gücü (Yukl, 1989; Cogliser ve Schriesheim, 2000; Yu ve Liang, 2004; Schyns vd., 2005), örgütsel strateji ve politikalar (Schyns vd., 2005; Arslantürk, 2008; Erdem, 2008), bireysel ve demografik özellikler (Wayne, 1994; Green vd.,1996; Bauer ve Green, 1996; Gerstner ve Day, 1997; Himanshu, 2009)) iş değerleri de (Hofstede, 1980; Miskin, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Erdoğan vd.,2004) yer almaktadır (Afacan Fındıklı, 2012). Liderlerin ve aynı zamanda izleyicilerinin kişisel değerlerinin ikili ilişki kalitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek koşullar olduğuna dikkat çekilmektedir (Anand vd.2018).Diğer taraftan, liderin izleyicilerinin iş değerlerinden duyduğu memnuniyeti de lider üye etkileşimi mekanizmasını etkileyen diğer unsurlardan biridir (Masterson ve Lensges, 2015).

İhtiyaçların doğrudan değerlerle ilişkili olduğu hatırlandığında (Garcia vd, 2019), çalışan bireyin sosyal etkileşim ihtiyacının ve bu yolla tatmin edeceği saygınlık, kabul görme, gruba dahil olma ihtiyaçları gibi benzer ihtiyaçların karşılanması da karşılıklı etkileşimin niteliğini belirleyebilmekte önemli unsurlardan biridir. Bu bakımdan çalışan bireyin değerleri de iş yapış biçimini ve beklentilerini şekillendirmede etkili olduğu söylenebilir.

Lider-üye etkileşimi ilişkisi için geliştirilen çok boyutlu ölçekler bir bütün olarak ele alındığında Liden ile Maslın (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin gerekli psikometrik şartları sağladığı, ayrıca lider ve astları arasındaki iş ilişkilerinin yanı sıra, sosyal ilişkilere de açıklık getirmesi sebebiyle diğer ölçeklerden daha güçlü kabul edilmektedir (Baş vd, 2010). Lider-üye etkileşiminin boyutları, “katkı”, “bağlılık”, “duygusal etkileşim” ve “mesleki saygı”dır.

İşle ilgili faaliyetlerin miktar ve kalitesinin algısı olarak tanımlanan katkı boyutu açısından ifade edildiğinde çalışan, ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda üstünün kendisine sağladığı kaynağı değerlendirir. Çalışanın ve üstünün birbirlerine bağlı olma derecesi olarak tanımlanabilen bağlılık sayesinde, yönetici astlarını zor durumda koruyup kollarken, astlar da lidere her durumda destek sergilemektedir. Bu açıdan, yöneticisinin kendisini desteklediğini ve yanında olduğunu bilmesi önemlidir. Lider-üye etkileşiminin diğer bir boyutu, ikili ilişkilerdeki duygusal etkileşimin niteliğidir. Mesleki saygı boyutu, çalışanın kurum içerisinde veya dışarısında elde ettiği mesleki itibarı ifade etmektedir. Çalışan bireyin yöneticisinden bu anlamda bir saygınlık görmesi, mesleki gelişimini olumlu yönde etkileyip ve ikili ilişkinin niteliğinden tatmin oldukları görülmektedir (Afacan Fındıklı, 2012).

### 3.3. İş Tatmini

Örgütler stratejik hedeflerini gerçekleştirmede sahip oldukları insan kaynağından yararlanırlar. Donanımlı ve nitelikli çalışanların işletmeye kazandırılmasının yanı sıra onların motivasyonlarının yüksek bir şekilde örgüt hedefleri doğrultusunda verimli ve etkin şekilde çalışmalarını ise rekabet avantajı yaratmak açısından esas konudur. İş tatmini iş hayatında iki açıdan önemli görülmektedir. Bunlardan birincisi; çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi ise; yöneticiler için iş tatmininin çalışanların işlerine karşı sergiledikleri tutumlar (işe tutkunluk, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık vb.), gösterdikleri performans üzerindeki etkileridir (Reisel, v.d., 2010; Rayton, Yalabik, 2014; Fu, Deshpande, 2014; Alessandri, Borgogni, Latham, 2017 ). İş tatmini; iş ortamı, işin doğası, ücret ve faydalar, terfi, denetleme ve diğer faktörlerle birlikte iş arkadaşlarıyla ilişkileri içeren çok boyutlu bir kavramdır (Papaconstantinou ve Triantafyllou, 2015).

İlgili yazında iş tatmini, bireyin işinden memnuniyetini samimi bir şekilde ifade etmesindeki psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların birleşimi (Aziri, 2011: 78); iş özelliklerinin, işe yönelik deneyimlerin değerlendirilmesi sonucu bireyin iş hakkındaki olumlu hisleri olarak tanımlamaktadır (Duggah ve Dennis, 2014; Judge, 2012). İş tatmini ile ilgili yapılan tanımların olumlu hisleri vurgulaması iş tatmininin duygusal yönünün önemsendiğinin bir göstergesidir. Aslında iş tatmini bir tutumdur ve iş tatmininin duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleri bulunmaktadır. Duygusal bileşen, az önce ifade edildiği gibi, işin özellikleri ile ilgili olumlu hislerdir. Bilişsel bileşen, iş özelliklerinin daha objektif ya da mantıklı değerlendirilmesidir. Davranışsal bileşen ise; işe yönelik davranışsal eğilime açıklık getirmektedir ( Kian, Yusoff, Rajah, 2014; Duggah, Dennis, 2014).

Tanımlar ışığında, iş tatmininin kişisel faktörlerin yanı sıra, yönetimin yaklaşımı, işin içeriği ve koşulları gibi örgütsel faktörler ve işyerinde birlikte çalışılan kişilerle kurulan ilişki ortamı gibi ilişki odaklı etkileşimler sonucu ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Robbins, Judge, 2012). Kişi ihtiyaçları, beklentileri karşılandığı oranda işinden tatmin olmakta ve değer yargıları ihtiyaçlarının, hedef ve seçimlerinin belirlenmesinde rehberlik etmektedir. Yaptığı iş ve bağlı olduğu üstü ile iyi ilişkiler kurmasına temel hazırlayan uyumlu değerlere sahip olunması da iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Afacan Fındıklı, 2012).

### 3.4. Hipotezlerin Oluşturulması

Modelin oluşturulması ve değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine temel olarak alınan teori, Demerouti ve Bakker' ın (2011) İş Talepleri- Kaynakları teorisidir (Job Demands- Resources, JD-R model). Bu modele göre, lider-üye etkileşimi kapsamında yöneticinin astına verdiği destek, çalışanın sahip olduğu değerler çerçevesinde şekillenen ihtiyaçları için önemli bir kaynak olarak düşünülebilir. Teorilerden yola çıkarak, astlarının iş değerlerinden memnuniyet duyan ve aynı zamanda çalışana için önemli bir kaynak olarak tanımlanan yönetici, bu kişilere karşı sergileyeceği bireysel katkı, duygusal etkileşim, bağlılık ve mesleki

saygı seviyesini diğerlerine nazaran olumlu biçimde düzenleyecektir (Marstand vd., 2017). Yöneticilerinden olumlu katkılar gördüğünü düşünen astlar ise işlerine yönelik daha fazla olumlu hisler ve tutumlar sergileyebileceklerdir.

İlgili literatür taraması yapıldığında, iş değerlerinin çalışan bireylerin iş tatmini kaynaklarını keşfetmek için yararlı ve önemli bir kavramsal araç olduğu ortaya çıkmaktadır (Knoop, 2010; Garcia vd, 2019). İş değerleri yalnızca seçimlerin ve duygusal tepkilerin belirleyicileri olmakla kalmayıp ilgi, yetenek ve kişilikten daha geçerli ve güvenilir bir iş tatmini öncülü olarak görülmektedir (Papaconstantinou ve Triantafyllou, 2015). Yapılan araştırmalarla değerlerin iş motivasyonu ve tatmini üzerinde anlamlı etkileri (örn: Davis ve Lofquist, 1984; Lent, 2008) olduğu kanıtlanmıştır (Bouwkamp-Memmer vd., 2013). Bu bağlamda çalışma kapsamında ilk hipotezi “iş değerlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur” şeklindeki sıfır hipotezi ele alınacak değişkenler bazında incelenecektir.

Yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşim sürecindeki karşılıklı ilişki normu, sosyal değişimin temelini oluşturmaktadır. Yöneticinin çalışanına sağladığı destek sürecinde çalışanın değerleri dikkate alarak ilişkiyi sürdürmesi, lider-üye etkileşimi (leader-member Exchange, LMX) kalitesini arttırmakta ve çalışanın olumlu tutum ve davranışlarla karşılık vermesini sağlamaktadır (Masterson ve Lensler, 2015; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; (Marstand vd., 2017). Sonuç olarak lider-üye etkileşimi kalitesi ile çalışanın iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır (Epitropaki ve Martin, 2005; Cevrioğlu, 2007; Lapierre & Hackett, 2007; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Mardanov, Heischmidt & Henson, 2008; Volmer vd, 2011). Bu noktada ikinci hipotezi, “iş değerleri ve iş tatmini arasında kurulan aracı modelde, lider-üye etkileşiminin (LMX) aracı etkisi yoktur” şeklindeki hipotez de değerlendirilerek, lider-üye etkileşiminde ardışık yapıda bulunan yapı analiz edilecektir.

#### **4. YÖNTEM**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Lider üye-etkileşiminde iş değerlerinin iş tatminine ardışık aracı etkisi incelenmiştir. Bu amaçla iş değerleri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ardışık aracı etkinin varlığı göz önünde bulundurularak iş tatmini üzerinde bir model kurulması hedeflenmiştir. Oluşturulan modellerin bilgi kriterleri yardımıyla değerlendirilerek en uygun ve anlamlı modelin seçilmesi amaçlanmıştır.

##### **4.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de yedi coğrafi bölgedeki 128 YÜT merkezi yönetici (Klinik direktörleri, laboratuvar sorumluları) ve çalışanları (Embriyolog, biyolog, laboratuvar teknisyeni, YÜT hemşiresi) oluşturmaktadır. Şubat- Eylül 2012 döneminde sürdürülen çalışmada anketler tüm merkezlere elektronik posta yoluyla iletilmiş, 29 merkez (%23) araştırmaya destek olmuş ve çalışanları yöneticileri tarafından bilgilendirilmiştir. Araştırmaya destek olan merkezlerin bölgeler açısından dağılımında, veriler çoğunlukla Marmara Bölgesi’nde 13 (%45) merkezden elde edilmiştir. Türkiye genelinde merkezlerin dağılımı incelendiğinde de resim benzer özellikte olup, 2012 yılında Marmara Bölgesi’nde 60 (%48) merkez

olduğu gözlemlenmiştir. Coğrafi bölgeler açısından değerlendirilen bu çalışmada bölgelerin benzer yapıya sahip olmaları örneklemin “Kümelere Göre Örnekleme” yöntemine göre belirlenmesini gerektirmiştir. Yöntem; özellikle coğrafi alana yayılmış çalışmalarda oluşturulan kümelerin birbirine yakın ortalamalara sahip olduğu durumlarda kullanılan ve anakütle parametresi tahminini az sayıda kümeyi inceleyerek azaltmayı hedefleyen bir yöntemdir. Bu çekme yönteminin çekilecek örneklemin Belirtilen dönemde, Türkiye genelinde Klinik Embriyoloji Derneği sitesinin kayıtlarında yer alan 128 merkezde çalışan 1107 kişiden 29 merkezden 205 kişi ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırma  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyi ve  $\pm 0,08$  örnekleme hatası ile yapılmıştır. Elde edilen veri sayısı analiz için uygun büyüklüktedir (Afacan Fındıklı, 2012).

### 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

*İş Değerleri Ölçeği:* Çalışanların değerleri, Schwartz (2001) tarafından geliştirilen (Portrait Values Questionnaire- PVQ) ölçek ile, kendini geliştirme, hazcılık, değişime açıklık, muhafazakârlık ve kendini aşma olarak 5 faktörde incelenmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçeği 0,611; toplam varyans açıklama oranı %62,437 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre  $\chi^2=1495,519$  ( $p<0,000$ ) olarak elde edilmiş; genel ölçek için güvenilirlik analizi için Cronbach's alpha değerinin ise 0,74 olduğu gözlemlenmiştir (Afacan Fındıklı, 2012).

*İş Tatmini Ölçeği:* Çalışanların iş tatmin seviyelerinin belirlenmesinde Dawis, Weiss, England ve Lofquist'un (1967) Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu uygulanmıştır. Orijinal ölçekte iş tatmini içsel ve dışsal olarak iki alt faktörde incelenmektedir. Minnesota iş tatmini ölçeği Afacan Fındıklı'nın (2012) çalışmasında dört faktör altında incelenmiştir. Faktörler; yönetim ve özerklikle ilgili tatmin, iş ile ilgili tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere ayrılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçeği 0,684; toplam varyans açıklama oranı %67,298 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre  $\chi^2=1331,773$  ( $p<0,000$ ) olarak elde edilmiş; genel ölçek için güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach's alpha değerinin 0,86 olduğu görülmüştür (Afacan Fındıklı, 2012).

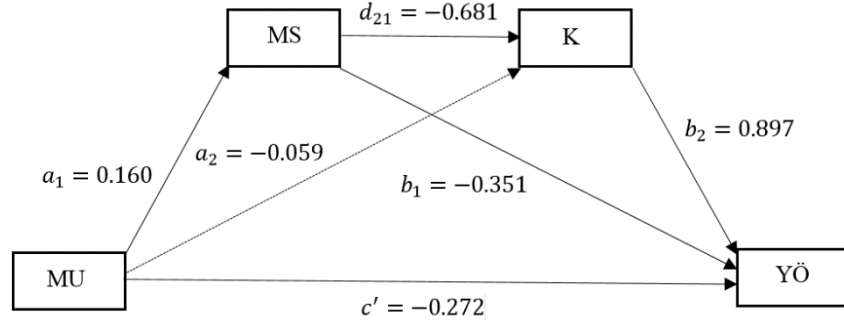
*Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:* Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Lider-Üye etkileşimi 12” (LMX-MDM-12) adlı ölçek kullanılmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçeği 0,822; toplam varyans açıklama oranı %81,176 olarak bulunmuştur. Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre  $\chi^2=1206,674$  ( $p<0,000$ ) olarak elde edilmiş; genel ölçek için güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach's alpha değerinin 0,88 olduğu görülmüştür (Afacan Fındıklı, 2012). Faktör analizi sonucuna göre katkı, mesleğe saygı ve bağlılık olarak üç faktör belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeğinde, çalışanlar ile yöneticilerin etkileşimi değerlendirmektedir. Ölçekler 5'li Likert tipinde olup, her ifadeye verilen cevaplar 1-5 arasında puanlanan “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” seçenekleri arasında derecelendirilmiştir.

#### 4.4. Araştırma Bulguları

Çalışmadaki değişkenler muhafazakarlık (MU), değişime açıklık (DA), mesleğe saygı (MS), bağlılık (BAG), katkı (K) ve yönetim ve özerklikle iş tatmini (YÖ) olmak üzere belirlenmiştir. Kurulan ilk ardışık aracılık modelinde bağımsız değişken muhafazakarlık, bağımlı değişken yönetim ve özerklikle iş tatmini olarak belirlenmiş, birbiri ile ilişkili olan aracı değişkenler ise mesleğe saygı ve katkı olarak ifade edilmiştir. Kurulan ikinci ardışık modelde bağımsız değişken değişime açıklık bağımlı değişken yönetim ve özerklikle iş tatmini olarak belirlenmiş, birbiri ile ilişkili olan aracı değişkenler katkı ve bağlılık olarak ifade edilmiştir. Baron ve Kenny varsayımlarını sağlayan modeller arasından aracı değişkenlerin ilişkili olduğu iki ardışık model elde edilmiştir. Modellerin uygulaması R Studio 1.1.163 programında “lavaan” paketi kullanılarak yapılmış olup, verilerin sıralayıcı değişken olmasından dolayı, modeller DWLS (Diagonally Weighted Least Squares) tahmin yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.

İlk modeldeki bağımsız değişken “MU”, bağımlı değişken “YÖ” ve aracı değişkenler “MS” ve “K” olarak belirlenmiştir. Aracı değişkenler MS ve K arasındaki ilişkinin anlamlılığı “Aracı değişkenler arasında ilişki yoktur” şeklinde kurulan sıfır hipotezinin değerlendirilmesi için parametre tahmini ve anlamlılık değerleri göz önünde bulundurulmuştur. Aracı değişkenler arasındaki ilişkinin parametre tahmini ve anlamlılık değerleri sırasıyla  $d_{21} = -0.681; p = 0.000$  olarak elde edilmiştir. “ $p$ ” anlamlılık değerinin 0.05 den küçük olması hipotezin reddedilmesine ve aracı değişkenle arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret eder. Bu durum modelin yapısının ardışık olarak kurulmasında bir sakınca olmadığını gösterir. Ayrıca bağımsız değişken “MU” ve “MS” aracı değişkeni arasındaki ilişkinin anlamlılığı için kurulan modelde parametre tahmini  $a_1 = 0.160; p = 0.026$  olarak elde edilmiştir. Bu durum bağımsız değişkenin “MU” aracı değişkeni ile arasındaki ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenin ikinci aracı değişken “K” ile arasındaki ilişki incelendiğinde parametre tahmini ve anlamlılık değerleri sırasıyla  $a_2 = -0.059; p = 0.487$  olarak elde edilmiş ve ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Ancak ikinci aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinde ve bu ilişkiye ait parametre tahmini ve anlamlılık değerlerine bakıldığında  $b_2 = 0.897; p = 0.000$  olduğu ve ikinci aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ifade edilebilir. Dolaylı etkiler için elde edilen parametre tahminler ve anlamlılıkları incelendiğinde;  $a_1b_1$  dolaylı etkisinin anlamlılık değeri  $p = 0.048$  ve anlamlı iken;  $a_2b_2$ 'nin anlamlılık değerinin  $p = 0.478$  olduğu ve 0.05'den büyük olduğu için anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durumda “MU” bağımsız değişkenini “YÖ” bağımlı değişkenine bağlayan aracı değişkenin anlamlı olmadığı ve aracı etkinin de istatistiksel olarak önem taşımadığı belirtilmelidir. İki aracı değişkenin birlikte dolaylı etkisi incelendiğinde bu etki  $a_1d_{21}b_2 = 0.098$  ve  $p = 0.037$  değerleri ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Direk etkinin anlamlılığını gözlemleyebilmek için  $c' = -0.272$  ve  $p = 0.004$  değerlendirildiğinde, “MU” ve “YÖ” değişkenleri arasındaki direk ilişkinin de

anlamalı olduğu ifade edilebilir. Ardışık aracı değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren model ve parametre tahminlerine ilişkin yapı Şekil 1.'de gösterildiği gibidir:



**Şekil 2. Muhafazakarlık ve İş Tatmini Arasındaki Mesleğe Saygı ve Katkı Aracı Değişkenleri ile Kurulan Ardışık Aracılık Modeli**

**Tablo. 1. Ardışık Aracılık Modeli 1'in Parametre Tahminleri**

		"p"	Tahmin
MS ~			
MU	$a_1$	0.026*	0.160
K~	$a_2$	0.487	-0.059
MU			
MS	$d_{21}$	0.000*	-0.681
YÖ~	$c'$	0.004*	-0.272
MU	$b_1$	0.001*	-0.351
MS			
K	$b_2$	0.000*	0.897
Dolaylı etki 1	$a_1 d_{21} b_2$	0.037*	0.098
Dolaylı etki 2	$a_1 b_1$	0.048*	-0.056
Dolaylı Etki 3	$a_2 b_2$	0.478	-0.053
*p<0,05			

Baron ve Kenny adımlarının bir sonucu olarak, aracı değişkenler modelde iken bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geldiği için kısmi aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Modele ilişkin uyum istatistikleri değerlendirildiğinde, CFI= 0.918 olarak elde edilmiş ve modelin uyumunun kabul edilebilir derecede olduğu görülmüştür. Benzer şekilde NNFI=0.90 olarak elde edilmiş ve modelin uyumu başarılı bulunmuştur. Kurulan model için AIC= 661.295 olarak elde edilmiş ve modelin ne derece gerçeğe yakın olduğuna karar vermek için bir sonra ki kurulacak model ile karşılaştırılmak üzere askıya alınmıştır. Uyum istatistikleri Tablo 2.'de özetlendiği gibidir.

**Tablo 2. Ardışık Aracılık Modeli 1'in Uyum İstatistikleri**

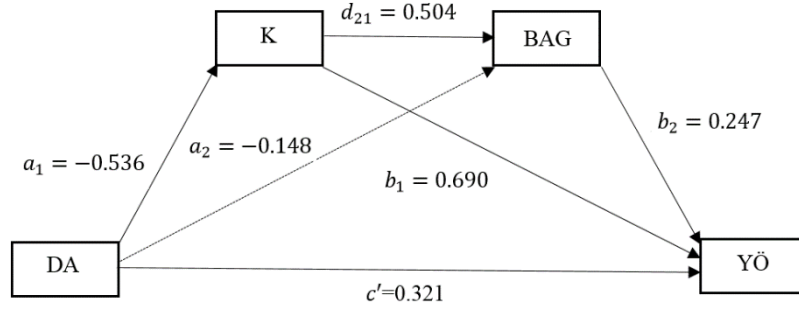
Uyum Ölçütleri	İyi Derecede Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuç
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 1.00$	0.918
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NNFI \leq 1.00$	0.900
AIC=661.295			

Model 1.'in CFI ve NNFI uyum ölçütlerine göre değerlendirildiğinde anlamlı olduğu ifade edilir. Modelde yönetim ve özerklik ile ilgili tatmine hem ikili aracı değişkenin dolaylı etkisi hem de muhafazakarlık değişkenin doğrudan etkisinin olmasından nedeniyle, modelde yönetim ve özerklik ile ilgili tatminde mesleğe saygı ve katkı ikili aracı değişkeninin kısmi aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Mesleğe saygı aracı değişkenin, yönetim ve özerklik ile ilgili tatminine kısmi aracı etkisi olup, katkı değişkenin yönetim ve özerklik ile ilgili tatmine aracı etkisinin olmadığı ifade edilir.

Kurulan ikinci modeldeki bağımsız değişken "DA", bağımlı değişken "YÖ" ve aracı değişkenler "K" ve "BAG" olarak belirlenmiştir. Aracı değişkenler "K" ve "BAG" arasındaki ilişkinin anlamlılığı değerlendirildiğinde, parametre tahmini ve anlamlılık değerleri sırasıyla  $d_{21} = 0.504; p = 0.000$  olarak elde edilmiştir. "p" anlamlılık değerinin 0.05 den küçük olması hipotezin reddedilmesine ve aracı değişkenle arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret eder. Ayrıca bağımsız değişken "DA" ve "K" aracı değişkeni arasındaki ilişkinin anlamlılığı için kurulan modelde parametre tahmini  $a_1 = -0.536; p = 0.000$  olarak elde edilmiştir. Bu durum bağımsız değişkenin "K" aracı değişkeni ile arasındaki ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenin ikinci aracı değişken "BAG" ile arasındaki ilişki incelendiğinde parametre tahmini ve anlamlılık değerleri sırasıyla  $a_2 = -0.148; p = 0.093$  olarak elde edilmiş ve ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Ancak iki aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken ile olan ilişkisi incelendiğinde ve bu ilişkiye ait parametre tahmini ve anlamlılık değerlerine bakıldığında  $b_2 = 0.247; p = 0.000$  olduğu görülmüştür. Bu durum ikinci aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolaylı etkiler için elde edilen parametre



tahminler ve anlamlılıkları incelendiğinde;  $a_1 b_1$  dolaylı etkisinin anlamlılık değeri  $p = 0.000$  ve anlamlı iken;  $a_2 b_2$ 'nin anlamlılık değerinin  $p = 0.170$  olduğu ve  $0.05$ 'den büyük olduğu için anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durumda "BAG" bağımsız değişkenini "YÖ" bağımlı değişkenine bağlayan aracı değişkenin anlamlı olmadığı ve aracı etkinin de istatistiksel olarak önem taşımadığı belirtilmelidir. Direkt etkinin anlamlılığını gözlemleyebilmek için  $c' = 0.321$  ve  $p = 0.007$  değerlendirildiğinde, "DA" ve "YÖ" değişkenleri arasındaki direkt ilişkinin de anlamlı olduğu ifade edilebilir. Ardışık aracı değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren model ve parametre tahminlerine ilişkin yapı Şekil 2.'de gösterildiği gibidir:



Şekil 3. Değişime Açıklık ve İş Tatmini Arasındaki Katkı ve Bağlılık Aracı Değişkenleri ile Kurulan Ardışık Aracılık Modeli

Tablo. 3. Ardışık Aracılık Modeli 2'nin Parametre Tahminleri

		"p"	Tahmin
K ~			
DA	$a_1$	0.000*	-0.536
BAG~			
DA	$a_2$	0.093	-0.148
K	$d_{21}$	0.000*	0.504
YÖ~			
DA	$c'$	0.007*	0.321
K	$b_1$	0.000*	0.690
BAG	$b_2$	0.000*	0.247

<b>Dolaylı etki 1</b>	$a_1 d_{21} b_2$	0.004*	-0.067
<b>Dolaylı etki 2</b>	$a_1 b_1$	0.000*	-0.370
<b>Dolaylı Etki 3</b>	$a_2 b_2$	0.170	-0.036

\*p<0,05

Modele ilişkin uyum istatistikleri değerlendirildiğinde, CFI= 0.946 olarak elde edilmiş ve modelin uyumunun kabul edilebilir derecede olduğu görülmüştür. Benzer şekilde NNFI=0.934 olarak elde edilmiş ve modelin uyumu başarılı bulunmuştur. Kurulan model için AIC= 557.416 olarak elde edilmiştir. AIC değerinin karşılaştırması askıya alınarak değerlendirmenin Model 2.'nin çıktıları sonucunda yapılacağı ifade edilmiştir. İkinci modelin AIC değeri birinciye nazaran daha küçüktür ve Model 1.' e nazaran daha iyi bir model olduğu ifade edilir. Uyum istatistikleri Tablo 4.'de özetlendiği gibidir.

**Tablo 4. Ardışık Aracılık Modeli 2'nin Uyum İstatistikleri**

Uyum Ölçütleri	İyi Derecede Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Sonuç
<b>CFI</b>	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 1.00$	0.946
<b>NNFI</b>	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	0.934
<b>AIC=557.416</b>			

Modelde yönetim ve özerklik ile ilgili tatmine hem ikili aracı değişkenin dolaylı etkisi hem de değişime açıklık değişkenin doğrudan etkisinin olmasından dolayı, modelde yönetim ve özerklik ile ilgili tatminde katkı ve bağlılık aracı değişkenlerinin kısmi aracı etkisinin olduğu söylenebilir. Katkı aracı değişkenin, yönetim ve özerklik ile ilgili tatminine kısmi aracı etkisi olup, bağlılık değişkenin yönetim ve özerklik ile ilgili tatmine aracı etkisinin olmadığı ifade edilir.

## 5. SONUÇ

Yardımcı üreme teknikleri alanında hizmet veren klinik ve laboratuvar çalışanlarının iş değerleri ve iş tatmini ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla literatürde önemli bir yeri olan "Ardışık Aracılık Analizinden" yararlanılmıştır.

Yönteme dayalı kurulan modellerden ilki uyum ölçütleri açısından değerlendirildiğinde, mesleğe saygı ve katkı ardışık değişkenlerinin kullanıldığı modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca mesleğe saygının tatmin üzerinde kısmi etkisi gözlemlenirken, aynı etki katkı için elde edilememiştir. Kişinin iş tatmini üzerinde etkili olan pozitif ve memnun ruh hali olarak tanımlanan iş tatmini

üzerinde kişinin mesleğine duyduğu saygının önemli bir rolü olduğu ortadadır. Kişi işine saygı duyduğu sürece işinden duyduğu tatmin de pozitif bir anlam kazanmaktadır. Model açısından katkının yönetim ve özerklikle iş tatmini üzerindeki etkisinin mesleğe saygıya benzer bir anlam taşımadığı görülmektedir. Çalışana ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda üstü tarafından sağlanan kaynağın göstergesi olan katkının modelde anlamlı bir aracı etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Katkı ve bağlılık aracı değişkenleri ile kurulan ikinci modelin bir önceki modele nazaran daha iyi uyum istatistiklerine sahip olduğu ifade edilebilir. İkinci modeldeki aracı değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise bu kez bağlılık değişkeninin yönetim ve özerklikle iş tatmini üzerinde herhangi bir aracı etkisinin olmadığı bir başka deyişle modelde bir anlam taşımadığı gözlemlenmiştir. Çalışanın ve üstünün birbirlerine bağlı olma derecesi olarak ifade edilen bağlılığın, yönetim ve özerklikle iş tatmini bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ifade edilir. Katkı aracı değişkeninin, yönetim ve özerklik ile ilgili tatminine kısmı aracı etkisi ise istatistiksel olarak anlam kazanmıştır. Bir önceki modelde katkı değişkeninin aracı etkisi anlamsız iken, ikinci modelde yer alan değişime açıklık bağımsız değişkeninin modelin yapısında temel değişikliklere neden olduğu açıktır.

Muhafazacı değerleri yüksek olan çalışanların, yöneticilerinden uzmanlık alanlarına yönelik saygı ve işe yönelik taleplerinde katkı gördüklerinde iş tatmininin -yönetim ve özerklikle ilgili tatmin- anlamlı ve pozitif yönde etkilendiği görülmüştür. Değişime hızlı cevap veremeyen ve sahip olduğu konfor alanını korumaya yönelik eğilim ile çalıştığı kurumda güven, sosyal düzen, istikrar ihtiyacını öne çıkaran muhafazacı değerleri yüksek olan birey, bu koşullar gerçekleştiğinde işinde daha fazla tatmin hissetmektedir.

Yapılan toplumsal kültür çalışmalarından yola çıkarak (örn: Hofstede, 1980) Türk toplumunun genellikle belirsizlikten kaçınan, güç mesafesi yüksek ve muhafazacı değerlerinin baskın olduğu bilinmektedir. Bununla beraber, son dönemde yeni jenerasyonların iş yaşamına katılımı ile iş değerlerinde farklılık gözlemlendiği ve buna bağlı olarak iş talepleri ve iş özelliklerinin, lider davranışlarının daha fazla insan ve değişim odaklı olduğu görülebilmektedir. Fakat, bazı meslek ve özellikle sağlık sektörü çalışanlarının iş değerleri açısından muhafazakarlık bir nevi işin gerekliliklerinden biridir. Hasta sağlığının ve yaşamının değeri söz konusu olduğunda ve mükemmellik düzeyinde hizmet gerektiren koşullar altında sağlık çalışanlarının her yeniliği birdenbire kabul etmemeleri ve iyi sonuçlar aldıkları prosedür ve süreçleri birden değiştirememeleri mesleğin şartlarının davranışa olan yansımalarıdır. Bu sebeple, iş değer grupları içerisinde muhafazacı değerlerin öne çıkması ve lider ile olan karşılıklı etkileşime yönelik olumlu değerlendirmelerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin anlamlı olması günlük hayattaki gözlemlerimizi destekler yöndedir.

Bu çalışmada kurulan ardışık aracılık modelleri yardımıyla, iş tatmini üzerinde etkili olan değişkenler farklı bir açıdan incelenmiş ve daha sonra yapılacak bilimsel çalışmalara da ışık tutacağı ümit edilmiştir.

## KAYNAKÇA

- Alessandri, G., Borgogni, L. & Latham G. P., (2017), “A Dynamic Model of The Longitudinal Relationship Between Job Satisfaction and Supervisor-Rated Job Performance”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 66( 2), 207–232.
- Allport, G.W., Vernon,P. E. & Lindzey, G., (1960), *A Study of Values: A Scale for Measuring Dominant Interests in Personality*, Boston, Houghton Mifflin,.
- Anand, S., Vidyarthi, P. & Rolnicki, S.,(2018), “Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviors: Contextual Effects of Leader Power Distance And Group Task Interdependence, *Academy of Management Journal*,53, 489-500.
- Ariza Montes, A., Arjona Fuentes, J. M., Han, H. & Law, R., (2018), “Rob, The Price of Success: a study on chef’s subjective well-being, job satisfaction and human values”, *International Journal of Hospitality Management*, 69(1), 84-93.
- Arslantürk, E. H., (2008), *Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama*,(Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aziri, B., (2011), “Job Satisfaction: A Literature Review”, *Management Research And Practice*, 3(4),, 20, 77-86.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A., (1986), “The Moderator And Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(16), 1173-1182.
- Baş, T., Keskin, N. & Mert, İ. S. (2010), “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bauer, T.N. & Green, S.G., (1996), “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bentler, P. M., (1990), “Comparative Fit Indexes in Structural Models”, *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bizer, G.J., Hart, J., & Jekogian, Allison, A.M., (2012), “Belief in A Just World And Social Dominance Orientation: Evidence For A Mediatorial Pathway Predicting Negative Attitudes and Discrimination Against Individuals With Mental Illness”, *Personality and Individual Differences*, 52(3), 661–701.
- Bouwkamp-Memmer, J. C., Whiston, S. C. & Hartung P. J., (2013), “Work Values and Job Satisfaction of Family Physicians”, *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 248-255.

- Cangur, S. & Ercan, I., (2015), "Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modelling Under Multivariate Normality", *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14(1), 152-167.
- Casciano, R. & Massey, D., (2012), "Neighborhood Disorder and Anxiety Symptoms: New Evidence from A Quasi-Experimental Study", *Health and Place*, 18(2), 180–190.
- Cevrioğlu, E., (2007), *Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arındaki İlişki: Amprik Bir İnceleme (Doktora Tezi)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Chatman, J., (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Personorganization Fit", *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J.,(1991), "Matching People And Organizations: Selection And Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cogliser, C.C. & Schriesheim, C. A., (2000), "Exploring Work Unit Context And Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective", *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487-511.
- Dansereau, F., (1995), "A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurturing This Approach Under Fire", *The Leadership Quarterly*, 6(4), 479-490.
- Dansereau, F. & Yammarino, F. J.(1998), *Leadership: The Multiple-Level Approach: Contemporary and Alternative*, London, Emerald Group Publishing
- Davis, R.V. & Lofquist L.H., (1984), *A Psychological Theory of Work Adjustment An Individual-Differences Model And Its Applications*, MinneaPolis, University of Minnesota Press.
- Deluga, R. J., (1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demerouti, E. and Bakker, A. B. (2011). "The Job Demands–Resources Model: Challenges For Future Research", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol.37(2), 1-9
- Dugguh, S. & Ayaga, D.,(2014) "Job Satisfaction Theories: Traceability To Employee Performance In Organizations", *Iosr Journal Of Business And Management*, 16(5), 11-18.
- Erdem. S., (2008), *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma ,(Yüksek Lisans Tezi)*. Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Erdoğan, B., Kramer, M. L. & Liden, R. C., (2004), “Work Value Congruence And Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles Perceived Organizational Support”, *Personal Psychology*, 57(2), 305-332.
- Epitropaki, O. & Martin, R.,(2005), “From Ideal to Real: A longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges And Employee Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 90, 659-679.
- Feather, N. T., (1999), *Values, Achievement and Justice: Studies in the Psychology of Deservingness*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publisher.
- Feldman, L., (2011), “The Effects of Journalist Opinionation on Learning from The News”, *Journal of Communication*, 61, 1183–1201.
- Fu, W. & Deshpande, S. P., (2014), “The Impact Of Caring Climate, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance of Employees In A China’s Insurance Company”, *Journal of Business Ethics*, 124( 2), 339-349.
- Garcia, I. R., Cerro Ramon, S. & Herrera, A. F., (2019), “The Role of Work Motivation Based on Values in Employee’s Retention in The 21st Century”, *Management Studies*, 7(2), 149-156.
- 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.
- Graen, G. B. & Uhl Bien, M., (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: 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.
- Graen, G. B., Novak, M. A. & Sommerkamp, P., (1982), “The Effect of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Green, S.G., Anderson, S. E. & Shivers, S.L., (1996), *Demographic And Organizational Influences on Leader-Member Exchange And Related Work Attitudes*, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Hayes, Andrew F., (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, New York, Guilford Press.
- Himanshu, R., (2009), “Gender Differences: Ingratiation And Leader-Member Exchange”, *Singapore Management Review*, 31(1), 63-72.
- Hodgkinson, C., (2008), *Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon, (çev) İbrahim Anıl, Binali Doğan, İstanbul, Beta Yayıncılık.*

Hofstede, G., (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, CA, Sage Publications.

Hofstede, G., (1990), "A Reply and Comment on Joginder P. Singh: Managerial Culture And Work-Related Values İn India", *Organization Studies*, 1(1), 103-106.

Hooper, D. T. & Martin, R., (2008), "Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions", *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.

Fındıklı, M. A. (2012), *İş Değerleri Perspektifinde Yönetici-Çalışan Uyumu ve İş Tatmini ile Lider- Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma (Doktora Tezi)*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson Fredrick P., (2007), "Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.

İnci Erdem(Çev.Edt),(2012, *Örgütsel Davranış-Organizational Behavior*,Judge, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

Knobloch-Westerwick, S. & Hoplamazian, G. J., (2012), "Gendering The Self: Selective Magazine Reading And Reinforcement Of Gender Conformity", *Communication Research*, 39, 358–384.

Knoop, H., Prins, J.B., Moss-Morris, R., Bleijenberg, G. (2010), "The Central Role of Cognitive Processes In The Perpetuation of Chronic Fatigue Syndrome", *Journal of Psychosomatic Research*, 68 (5), 489-494.

Krieger, J. L. & Sarge, M. A., (2013), "A Serial Mediation Model of Message Framing on Intentions to Receive The Human Papillomavirus (HPV) Vaccine: Revising The Role of Threat and Efficacy Perceptions", *Health Communication*, 28(1), 5–19.

Kubat, U. & Karaüzüm, A., (2010), "İş Değerleri İl Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 487-505.

Lachman, M. E. & Agrigoroaei, S., (2012), "Low Perceived Control as A Risk Factor for Episodic Memory: The Mediational Role of Anxiety and Task Interference", *Memory and Cognition*, 40(2), 287–296.

Lapierre, L. M. & Hackett, R. D., (2007), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554.

Lent, R.W., Brown & S.D, (2008), "Social Cognitive Career Theory and Subjective Well- Being İn The Context of Work", *Journal of Career Assessment*, 16(1), 6-21.

Liu, W. & Gal, D., (2011), “Bringing Us Together or Driving Us Apart: The Effect of Soliciting Consumer Input on Consumers’ Propensity to Transact with an Organization”, *Journal of Consumer Research*, 38(2), 242–259.

Liden, R.C., Sparrowe, R.T. & Wayne, S.J., (1997), “Leader- Member Exchange Theory: The Past And Potential For The Future. Research”, In *Personnel And Human Resources Management*, 15, 47-119.

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.

Mardanov, I. T., Heischmidt, K. H. & Henson, A., (2008), “Leader- Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175.

Marstand, A. F., Martin, R. & Epitropaki, O., (2017), “Complementary Person-Supervisor Fit: An Investigation of Supplies-Values (S-V) Fit, Leader-Member Exchange (LMX) and Work Outcome”, *The Leadership Quarterly*, 28(3), 248-255.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). “Leader-Member Exchange And Performance: A meta-Analytic Review”. *Personnel Psychology*, 69, 67–121.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S., (2000), “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, *The Academy of Management*, 43(4), 738-748.

Meglino, B.M., Ravlin, E.C. & Adkins, C. L., (1989), “A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of The Values Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.

Meydan, C. H. & Şeşen, H., (2015), *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara , Detay Yayıncılık.

O’reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F., (1991), “People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

Ostrander, R. & Herman, K. C., (2006), “Potential Cognitive, Parenting, and Developmental Mediators of The Relationship Between ADHD and Depression”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(1), 89–98.



- Papaconstantinou, V. M. & Triantafyllou, K., (2015), "Job Satisfaction and Work Values: Investigating Sources of Job Satisfaction With Respect to Information Professionals", *Library & Information Science Research*, 37(2), 166-170.
- Ralston, D. A., Russell, C. J. & Egri, C. P. (2018), "Business Values Dimensions: A Cross-Culturally Developed Measure of Workforce Values", *International Business Review*, 27(6), 1189-1199.
- Rayton, B. A., Yalabık, Z. Y., (2014) "Work Engagement, Psychological Contract Breach And Job Satisfaction", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Reisel, W. D., Tahira M. P., Chia, S. L., Maloles, C.M. & König, C. J.(2010), "The Effects of Job Insecurity on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Negative Emotions of Employees", *International Studies of Management & Organization*, 40(1),74-91.
- Rokeach, M., (1973), *The Nature of Human Values*, New York, The Free Press,
- Roccas, S., Sagiv, L., Shwartz, S. H. & Knafo, A., (2002), "The Big Five Personality Factors and Personal Values", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G., (2010), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, New York, Routledge.
- Schyns, B. & Meindl, J.R., (2005), *An Overview of Implicit Leadership Theories and Their Application In Organization Practice*, CT, Information Age Publishing.
- Schwartz, S. H., (1999), "A Theory of Cultural Values and Some Implications", *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Schumann, K. & Ross, M., (2010), "Why Women Apologize More Than Men: Gender Differences in Thresholds for Perceiving Offensive Behaviour", *Psychological Science*, 21(11), 1649-1655.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W., (1987), "Toward A Universal Psychological Structure of Human Values", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W., (1990), "Toward A Theory of The Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications". *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878-891.
- Schwartz, S.H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V.,(2001), "Extending the Cross-Cultural Validity of The Theory of Basic Human Values With A Different Method of Measurement", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542.

- Sheng, Y., Soutar N., Sneddon, J., N. & Lee, J., (2017), “Personal Values and The Theory of Planned Behaviour: A Study Of Values and Holiday Trade-Offs In Young Adults”, *Tourism Management*, 62, 107-109.
- Sobel, M. E., (1982), “Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models, *Sociological Methodology*”, 13, 290-321.
- Sverko, B., (2007), “The Work Importance Study: Recent Changes of Values In Croatia”, *Applied Psychology*, 48(1), 89-102.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S., (2001), *Using Multivariate Statistics*, Boston, Abacon.
- Tan, K. S., Wan F., Wan Y. & Rajah S., (2014), “Job Satisfaction And Motivation: What Are The Difference Among These Two?”, *European Journal of Business And Social Sciences*, 3( 2), 94-102.
- Taylor, A.B., Mackinnon, D. P. & Tein, J. Y., (2008), “Tests of The Three-Path Mediated Effect”, *Organizational Research Methods*, 11(2), 241–269.
- Trompenaars, F. & Turner, C. H., (1993), *Riding the Waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business*, New York, Nicholas Brealey Publishing.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D. & Skarlickı, D. P., (2010), “The Role Of Job Demands and Emotional Exhaustion In The Relationship Between Customer and Employee Incivility”, *Journal of Management*, 36(6), 1486–1504.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A. & Abele, A. E., (2001), “Reciprocal Relationships Between Leader-Member Exchange(LMX) and Job Satisfaciton: A Cross-Lagged Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Wayne, S.J.S., Liden, R. C. & Sparrow, R.T., (1994), “Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender And Ingratiation”, *American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-714.
- Wollock, S., Goodale, J. G., Wjiting, J. P. & Smith, P. C., (1971), “Development Of The Survey Work Values”, *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 331-338.
- Yay, M., (2018), *Paralel Çoklu Aracılık Analizi*, Yakar, A. & Topaklı, H.(edt), *Fen Bilimleri ve Matematik Temel Alanı Örnek Araştırmaları Kitabı*, Ankara, Nobel Yayınevi, 395-414.
- Yu, D. & Liang, J. , (2004), “A New Model For Examining The Leader-member Exchange(LMX) Theory”, *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yukl, G. A., (1989), *Managerial Leadership: A Review of Theory And Research*, *Journal Of Management*, 15(29), 251-289