

Hülya Gündüz  
ÇEKMECELİOĞLU \*

Filiz ÜLKER \*\*

## Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma

*Leader - Member Exchange and Its Impact on Employee Attitudes: A Research on Education Sector*

### Özet

Lider-üye etkileşimi teorisi, farklı astlar ile lider arasında farklı ilişkiler gelişebileceği düşüncesinden hareket eder. Bu teoriye göre lider, zaman ve kaynakların sınırlı olması gibi bazı nedenlerden dolayı bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek, bazı üyelerle ise daha düşük nitelikte ve daha otoriteye bağlı ilişkiler geliştirebilmektedir. Bu çalışmada, lider üye arasındaki etkileşim ile astların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki İzmir İli Çeşme İlçesinde yer alan anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda incelenmiştir. Çalışmanın amacı; anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin, amirleri ile aralarındaki lider-üye etkileşimlerinin nasıl olduğunu ve bu etkileşimin öğretmenlerin örgütlerine olan örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini ne şekilde etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın temel bulguları, okul idarecileri ve öğretmenler arasındaki lider üye etkileşimi ve bu etkileşimin boyutlarının öğretmenlerin iş tatminleri ile genel, duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider Üye Etkileşimi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

**JEL Kodları:** M00, M1, M10.

### Giriş

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete

---

\* Doç. Dr. Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hulyacekmecelioglu@gmail.com

\*\* Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yön. Org. Y.L. Prog. Öğrencisi, filiztarakci@hotmail.com

geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Eraslan, 2006:2).

Liderlik ile ilgili çalışmalar özellikler teorisi ile başlamıştır. Bunu davranışsal yaklaşım teorileri ve durumsal teoriler takip etmiştir. Liderlikle ilgili bu teorilerin büyük bir bölümünde lider, astlarının geneline belli bir liderlik tarzı sergilemekte, tüm çalışanlarla ilgili ortak bir algıya sahip olmakta ve bu liderlik tarzının belirlenmesinde ikili ilişkilere ise değinilmemektedir. Oysa ki örgütsel faaliyetler temelde insan unsuruna dayalı olduğundan ve örgütte yer alan çalışanlar ile liderler -liderlik kavramının getirdiği sorumluluklardan dolayı- birbirinden uzak düşünülemezken örgütlerde iletişim ve etkileşim kaçınılmazdır.

Lider üye etkileşimi teorisi ise, liderlik yaklaşımlarına farklı bir bakış açısı getiren, lider ile çalışanlar arasındaki ikili ilişkilere dikkatleri çeken bir yaklaşımdır. Lider üye etkileşim modeli, liderin pozisyon gücünü farklı üyeler ile iş ilişkileri geliştirmede nasıl kullandığını açıklar (Özutku, 2007:80). Lider ile üyeleri arasındaki bu ilişki ve etkileşimin boyutları liderin iş planlamasından zaman ve kaynaklarının kullanımına, çalışan tutum ve davranışlarından örgütsel verimliliğe kadar birçok yönden örgütü etkilemektedir.

Çalışan tutumları denilince başta işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılığı ve iş tatmini aklı gelmektedir. Çalışan tutumlarındaki olumsuzluklar; işgörenlerin devamsızlığı, iş yavaşlatması, kötü hizmet sunumu, çalışma ortamında yaşanabilecek çatışmalar da dahil olmak üzere bir çok konuda etkilidir. Öyle ki bu olumsuzluklar işten ayrılmalarla bile sonuçlanabilmektedir.

## **1. Teorik Çerçeve**

### **1.1. Lider Üye Etkileşimi Kuramı**

Yıllar boyunca, birçok liderlik kuramı, daha çok ya liderin belirgin bir takım özelliklerinden kaynaklanan liderlik türleri üzerinde ya da belirli durumlar karşısında liderin göstereceği davranışlar üzerinde durmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşımların genel çerçevesi, tek tip ast-üst ilişkisine dayalı olmaktadır. Lider üye etkileşimi teorisi ise bu çerçeveyi aralayarak, farklı astlar ile lider arasında farklı ilişkiler gelişebileceğini ifade etmektedir. Lider üye etkileşiminin teorik temeli, dikey ilişkiler ve bir değişim süreci içinde belirlenen ya da gelişen iş rolleri, ya da lider üye arasındaki etkileşime dayanır (Bauer ve Green, 1996:1539). Genel anlamda teori; lider ile her bir üye arasında tek tek farklı yakınlıkta ilişkiler gelişeceğini savunmasa da, liderin bazı nedenler doğrultusunda bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek ilişkiler geliştirebileceğini ileri sürmektedir.

#### **1.1.1. Kuramın Literatüre Girişi ve Tarihsel Gelişimi**

Liderlik konusunda araştırmalar davranışsal akım tarafından sıklıkla inceleme konusu olarak ele alınmıştır. Liderlik çalışmaları özellikler teorisi ile başlamış, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler ile devam etmiştir. Liderlikle ilgili kuram ve yaklaşımların birçoğu liderin, çeşitli durumlar karşısında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Lider-üye etkileşimi modeli ast-üst ilişkilerinin etkilerini değerlendiren araştırmalar için yeni bir bakış açısı sunmaktadır (Gerstner ve Day 1997'den alıntılanan Clemens vd. 2009:75). Lider-üye etkileşimi modeli (LMX), lider ve izleyici etkileşiminin öncesi ve sonrasını gözlemleyerek tanımlanmasını

sağlar. Genel olarak diğer liderlik yaklaşımları tüm astların benzer şekilde davranışlar gösterdiğini varsayarak, onların kişisel özellikleri ya da ikili ilişkilerindeki farklılıklar üzerinde durmaksızın liderlik tarzlarını tanımlama yoluna giderler. Oysa ki lider üye etkileşimi kuramı, liderin, çalışma grupları içindeki üyelerin hepsine karşı belli bir davranış sergileyeceği anlayışına karşı çıkarak, her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerinde durulmasının gereğine dikkat çekmektedir.

Lider üye etkileşimi teorisi, liderler ve onların astları arasında gelişen farklı türde ilişkilere dayanır (Bitmiş ve Ergeneli, 2011:92). Geleneksel liderlik yaklaşımlarında araştırmanın birimi lider ve/veya üyelerken, lider üye etkileşimi kuramında her ikisi arasındaki etkileşim araştırma birimi olarak alınmış ve buna bağlı olarak, geleneksel liderlik yaklaşımlarında ihmal edilen etkileşim süreci ve özellikle bu süreçteki farklılaşma bu kuramın araştırma konusunu oluşturmuştur (Baş vd. 2010'dan aktaran Bolat 2011-1:166).

Önceleri "Dikey İkili Bağlantı Modeli" (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan lider üye etkileşimi modeli, ilk kez Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülmüştür (Karcıoğlu ve Kahya 2011:339). Bu model, lider/yönetici ve üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele almış ve literatürde "Leader-Member Exchange Theory" (LMX) olarak yeniden adlandırılmıştır (Dansereau vd. 1975'ten aktaran Karcıoğlu ve Kahya 2011:339). Modelin hareket noktası, lider ve astları arasındaki ilişkilidir. Bu ikili ilişkilerin, liderin davranış tarzında önemli farklılıklar yaratacağına inanılır. Diğer bir deyişle liderin değişik astlarına karşı, lider ve ast arasında gelişen ilişkileri göz önüne alarak, farklı liderlik tarzları sergileyebileceği savunulmaktadır.

Kuram, liderlerin zaman ve kaynaklarının kısıtlı olması nedeniyle astların tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını öne sürmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre, liderin bazı astlarıyla daha yakın ilişkiler geliştirerek onlara bazı yetkiler vermesi, güç ve kaynaklarını onlarla paylaşarak zamanı daha verimli kullanma yoluna gitmesi gerekmektedir. Bununla birlikte her üye ile böyle yakın bir etkileşim süreci söz konusu olmadığından bazı grup üyeleri ile liderin etkileşimi daha mesafeli ve biçimsel ilişkilere dayalıdır. Kısacası bu kuram, üstlerin sahip oldukları güç ve kaynakları, astlarıyla farklı ilişkiler geliştirerek nasıl kullandıklarını belirlemeye yöneliktir. Diğer taraftan, lider ile üye arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli bir faktör de çalışanların işe yönelik başarımlarıdır. Bir çalışma grubunda yer alan astların tamamı iş becerileri ve başarımları açısından homojen bir özellik sergilemedikleri sürece, liderin astlarına karşı ortalama bir liderlik davranışı sergilemesini beklemek de yanlış olur.

Lider-üye etkileşimi teorisi, rol teorisi (role theory) ve sosyal değişim teorisinden kaynaklanır (Liden ve Maslyn 1998'den alıntılan Aslan ve Özata 2009:98). Bir organizasyonda farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişimi, organizasyonun kültürel ve sosyal yapısı içindeki karmaşık rol oluşumunu ve sosyal değişim sürecini içermektedir (Varma vd. 2005'ten alıntılan Özutku2007:81). Örgütlerde, özellikle işgörenlerin örgütte yeni işe başladıkları dönemlerde, doğal olarak lider ve bu işgörenler birbirlerini çok fazla tanımazlar. Dolayısıyla ilişkinin ilk dönemlerinde lider ve işgörenler arasındaki yakınlaşma demografik ya da kişilik özellikleri açısından benzerliğin olup olmamasına bağlı olarak şekillenir (Bolat 2011-2:67). Graen ve Scandura bu aşamayı "rol alma" aşaması olarak belirtmişlerdir. Sonraki aşama "rolü gerçekleştirme", başka bir deyişle

ilişkilerin gelişmesi aşamasıdır (Bauer ve Green 1996'dan alıntılan Bolat 2011-2:67). Rol geliştirme aşamasında çalışanın gayret ve başarımları lider-üye etkileşiminin gelişimini ve niteliğini etkiler. Sosyal mübadele (sosyal değişim) kuramında ise çalışan katlandığı sosyal etkileşimin bir karşılığı olacağı inancındadır. Sosyal değişim, ekonomik etkileşimin yaratmadığı, kişisel yükümlülük, minnettarlık ve güven duygularının oluşturulmasını sağlar (Göksel ve Aydın 2012:250).

Tüm bu bilgiler ışığında, lider üye etkileşimi, sosyal mübadeleye konu olan kişileri, bunlar arasındaki ilişkinin gelişimini gösteren süreci ve bu ilişkilerin kalitesini inceleyen bir kuramdır diyebiliriz. Böyle bir sürecin incelenmesi bize lider ve üyeler arasındaki ast-üst ilişkisinin yakınlığının ya da biçimselliğinin, düşük ya da yüksek kalitede olan ast-üst ilişkilerinin nasıl şekillendiğinin açıklığa kavuşturulmasında yardımcı olacaktır.

### 1.1.2. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları

Geleneksel olarak lider üye etkileşimi, bir üst ile astı arasındaki etkileşimin genel niteliğinin yaygın bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Bolat, 2011-1:168). Lider ve astları arasındaki ilişkinin şeklini ortaya çıkaran tek bir boyut olmadığına inanan araştırmacılar (Dienesch, Liden, Maslyn, Graen, Uhl-Bien, Schriesheim, Castro, Coglisier, Scandura) lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin boyutlarını açıklayabilmek için üç - altı arası boyuttan oluşan yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Arslantaş 2007'den alıntılan Kaşlı 2009:39).

Liden (1986), lider-üye etkileşimini, algılanan katkı, bağlılık (sadakat) ve etki (sevgi) olmak üzere üç boyut çerçevesinde tanımlamıştır. Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta profesyonel saygı adını verdikleri dördüncü bir boyut daha eklemiştir (Yıldız vd. 2008:97). Bu çalışmada lider üye etkileşimi hem genel olarak, hem de sevgi, katkı, sadakat ve profesyonellik alt boyutları ile ele alınmaktadır.

Lider üye etkileşimi çerçevesindeki etki kavramı literatürde yer alan bazı araştırmalarda "sevgi" yada "duygusal etkileşim" olarak da yer almaktadır. Bunun temel nedeni de bu etkinin lider ile üyenin birbirini karşılıklı olarak etkilemesini ifade edilişi olarak gösterilebilir. Duygusal etkileşim, lider ve astın, iş ya da mesleki değerlerinden ziyade kişisel çekicilikten kaynaklanan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi olarak tanımlanmaktadır (Erdem 2008'den alıntılan Bolat 2011-1:169). Kısacası burada iş ya da mesleki değerler dışında kişiler arası bir cazibe söz konusudur. Sevgi kavramını, lider ve çalışan arasında bir tür arkadaşça sevgi oluşması ve bunun etkisiyle lider ve üyenin birlikte çalışmaktan zevk almaları olarak örneklendirebiliriz. Lider ile üye arasındaki etkileşimin duygusal bir bağlılığı yansıtması, karşılıklı bir beğenin oluşması, lider ile üye arasındaki ilişkiye olumlu bir etki sağlayabilir. Bir lider-üye etkileşimindeki etki unsuru, ikilinin üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimin durumunu ve sayısını, bağlılık ya da katkıya göre daha fazla etkileyerek iş yerinde daha arkadaşça ve sıcak bir atmosfer ile sonuçlanır (Yıldız vd. 2008:102).

Katkı, her bir üyenin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaç için dolaylı veya dolaysız şekilde ortaya koyduğu iş odaklı eylemlerinin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamaları içerir (Bolat, 2011-1:168). Diğer bir deyişle, lider üye etkileşimi çerçevesinde, ortak amaçlar doğrultusunda her bir üyenin algılanan çalışmasıdır.

İş bağlantılı çalışmanın değerlendirilmesinde önemli olan, ikiliden astın iş tanımının ötesinde işlerin yapılmasında veya sorumlulukların alınmasında gösterdiği gayretin düzeyi ile amirin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve imkânların seviyesidir (Yıldız vd. 2008:101). Gösterdiği iş başarımları ile liderini etkileyen astlar liderleriyle daha kaliteli bir etkileşim gerçekleştirebileceklerdir. Bu tür bir etkileşimin sonucu olarak da lider elinde bulunan kaynaklarını bu astlarına aktarma yoluna giderek, örgüte yapılan faydayı sürekli hale getirmek isteyecektir. Bunlar bütçe desteği, malzeme gibi fiziksel kaynaklar olabileceği gibi, bilgi ve tecrübe aktarımı gibi fiziksel olmayan kaynaklar da olabilir.

Bağlılık, lider ile üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içinde göstermeleridir (Yıldız vd. 2008:101). Bu boyut, liderlere kimlere hangi görevlerin verilmesi yönünde karar vermelerinde yardımcı olmaktadır (Bolat, 2011-1:169). Bağlılık, liderin ve üyelerinin birbirlerine sadık olmalarına odaklanır ve lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamında kritik bir rol oynar (Kaşlı, 2009:41). Liderler, örgütte bağımsız karar alma ve/veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri bağlılık düzeyi yüksek astlara verme eğilimindedirler (Erdem 2008'den alıntılan Bolat, 2011-1:169).

Mesleki saygı, örgütün her bir üyesinin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içi ve/veya örgüt dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır (Kaşlı, 2009:43). Bu algılanma şahısla ilgili kişisel deneyim, organizasyon içinde veya dışında yer alan kişiler tarafından yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya profesyonel saygınlık gibi geçmişe ait bilgilere dayanabilir (Yıldız vd. 2008:102). Başka bir açıdan bu algılama, bireyin geçmişine dayalı ve/veya birlikte çalıştığı kişiler yoluyla oluşan bir algılamadır.

## 1.2. Çalışan Tutumları

Örgütsel davranış alanında önemli bir yer tutan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi iş tutumları, çalışanların iş performansını etkileyerek örgütsel etkinliği belirleyen temel unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Çekmecelioğlu, 2011:34).

Özellikle özel kurum ve kuruluşlarda, çalışanların örgüte bağlılığı ve iş tatmini çalışan devamlılığı ve işten ayrılmalar açısından oldukça kritik tutumlardır. Rekabet ortamının gereği olarak bu işletmelerin belirli bir üretim ya da hizmet performansının altına düşmemesi gerekmektedir. Devamsızlık, devir hızı, iş yavaşlatmalar, şikayetler, kötü ürün veya hizmet kalitesi ve örgütsel rekabeti azaltmaya neden olan disiplin problemleri gibi olumsuz durumlara yol açan çalışan tutumları yöneticiler için önemlidir (Bitmiş ve Ergeneli, 2011:91). İş tutumlarından iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği konusu üzerine literatürde pek çok araştırma yer almaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında ise iş tutumlarının olumsuz sonuçları genellikle bu kadar yıkıcı olmamakla birlikte yine örgütsel ve kişisel bazda oldukça önemli bir yet tutmaktadır. Örgütsel bağlılığın zayıf olduğu ve iş tatminsizliğinin yaşandığı kamu kuruluşlarında, çalışanların işten ayrılma niyeti bu koşullardan doğrudan etkilenmese de; çalışanın çalıştığı kurumdaki uzaklaşma, aynı sektörde başka bir kuruma tayin isteme

ya da farklı bir sektöre geçiş yapmayı isteme gibi tutumlar geliştirmesi de oldukça mümkündür.

### 1.2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları kuruma gösterdikleri sadakate dayalı tutum olup, işgörenlerin kendi amaç, hedef ve değerlerini, örgütünkilerle özleştirmelerinden kaynaklanır (Göksel ve Aydın, 2012:251). Örgütsel bağlılık tutumu kişisel (yaş, kıdem, pozitif ve negatif duygusallık gibi karakter özellikleri, içsel veya dışsal kontrol yönelimi) ve örgütsel (iş tasarımı ve liderlik stili) değişkenlerden etkilenmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:296).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur (Gül, 2003:75).

Örgütsel bağlılık, seçilmiş bir organizasyon içinde bağlılığı yeniden tanımlayarak ve topluluk kültürüne özgü bir bağlılık ölçeği geliştirerek etkin bir şekilde ölçülebilmektedir (Ogba, 2008:869). Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2003:75).

Örgütsel bağlılığı tanımlamak için birçok tanım ileri sürülmüştür. Örgütsel bağlılığın çok farklı tanımlarının olması, bağlılık kavramının pek çok faktörden etkilenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler arasında yaş, ücret, geçmiş yaşantı, cinsiyet, medenî durum, beklentiler, örgütsel adalet, kültür, ödüller, liderlik davranışları ve benzeri gösterilebilir (Cohen, 1993'den alıntılan Turan vd., 2011:630).

Meyer ve Allen benzerlikler ve farklılıkların analiz edildiği bir tanım listesi derlemiştir. Benzerlikler, bağlılığın "çekirdek özü" olarak kabul ettikleri temel tanımlamaya hizmet eder. Bağlılık, bireyi belirli hedeflerle alakalı olarak harekete geçiren bir güçtür. Bağlılık tanımındaki farklılıklar ise, bağlılığın farklı biçimlerde olabileceği sonucuna götürmektedir (Meyer vd., 2004:993). Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1996'dan alıntılan Özdevecioğlu, 2003: 114).

#### 1.2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Konuyla ilgili yapılan araştırmaların ileri safhalarında örgütsel bağlılığın üç farklı boyutta gerçekleştiği kanısına varılmıştır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı (zorunlu bağlılık) ve normatif bağlılık olarak literatüre geçmiştir.

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın unsurlarından biri olarak, örgüte duyulan bağlılığın en kuvvetli olduğu bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, içinde bulunulan kurumda kariyerini sürdürmeye istekli olma ve örgüt için çaba sarf etmeye gönüllü olma anlamına gelmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:296).

Devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003:114).

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir (Yüceler, 2009:448). Normatif bağlılık, kendini kuruma adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar (Durna ve Eren, 2005:211).

Her üç bağlılık arasındaki ortak nokta, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır (Yüceler,2009:449). Diğer bir deyişle, bu yaklaşımda esas unsur bireylerin örgüt içinde devam etme istekleridir. Aralarındaki fark ise çalışanların bu devamlılık isteğinin temelde neye dayandığıdır. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan kişiler örgütte kalmak istediklerini, güçlü süreklilik bağlılığına sahip olan kişiler örgütte kalmaları gerektiğini ve güçlü normatif bağlılığa sahip olanlar ise örgütte kalmak zorunda olduklarını düşünür (Allen ve Meyer, 1990:3). Bireyleri örgüte bağlayan unsurlarda elbette bireyin kişisel özellikleri ve ortamsal faktörler de etkili olacaktır.

Tüm bu açıklamalar ışığında, örgütsel bağlılığın; çalışanın örgüt amaç ve değerlerini benimseyip, örgütteki varlığının, örgütsel ve kişisel kazanımlarının farkında olması, içinde bulunduğu bu sosyal yapıya isteyerek, sadakatle ya da işten ayrılmanın dezavantajlarının farkında olarak beslediği bağlılık olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, organizasyonun tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenmedir (İbicioğlu, 2000:13).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan pek çok araştırma örgütsel bağlılığın; bireylerin performanslarının artması, iş tatmini, işe devamsızlık, ya da işten ayrılma niyeti gibi pek çok çalışan tutumuyla ilişkisi üzerinde durmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarını ve bu tutumların ilişkili olduğu unsurları önemli kılmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:296).

Entelektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdevecioğlu, 2003:116).

### 1.2.2. İş Tatmini

Bireylerin çalışmakta oldukları işlerine ilişkin duygu ve inanışlarının toplamı olarak nitelendirilebilecek olan iş tatmini, organizasyonel davranış araştırmalarında en çok önemsenen ve araştırılan konulardandır (Yılmaz ve Karahan, 2009:198). Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup önemi 1930 - 40'lı yıllarda anlaşılmıştır (Üngüren vd., 2010:2925). Hoppock'un 1935'te yayınlanan "Job Satisfaction" isimli makalesinden beri bu konuda önemli araştırmalar yürütülmüştür (Mertol, 1993'ten alıntılanan Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007:2).

Tatmin terimi; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:124). İş tatmini ise çalışanların işleriyle ilgili sevdiği ya da sevmediği durumları açığa vuran duygusal tutumlarını ifade etmektedir. Weiss (2002) iş tatminini çalışanların görevleri ile ilgili duygusal tepkileri olarak tanımlar (Bitmiş ve Ergeneli, 2011:91). İş tatmini, bireyin toplam iş çevresinden, örneğin, işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Sarıkaya, 2002'ten alıntılan Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007:2).

İş tatmini, iyi yönetilen örgütlerin bir özelliğidir ve çalışanların performansı, çalışan devri ve devamsızlıkla ilişkilendirilir (Bitmiş ve Ergeneli, 2011:90). İş tatmini, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur (Toker, 2007:94). Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir (Rusbult vd.,1988'den alıntılan Çekmecelioglu, 2005:28). Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır (Tor, 2011:42). İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Üngüren vd., 2010:2925).

İş tatminin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Üngüren vd., 2010:2925).

## **2. Araştırmanın Metodolojisi**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışma esasen, lider üye etkileşiminin düzeyi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamaya yöneliktir. Bu amaç doğrultusunda lider üye etkileşimi boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş tatmini boyutları arasındaki ilişkiler de inceleme konusu içine alınmıştır.

Türkiye'de lider üye etkileşimi ile ilgili yapılan çalışmalara farklı iş kollarında rastlanmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmında, lider üye etkileşiminin çalışan tutumları ile ilişkisi, genellikle örgütsel bağlılık ya da iş tatmini kavramları ile ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Eğitim bilimleri alanında ise bu anlamda kapsamlı bir araştırma bulunmamaktadır. Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı çalışan öğretmenlerin amirleri ile ilişkilerinin ve bu ilişkilerin çalışan tutumlarına etkilerinin anlaşılması, eğitim sektöründeki bazı sorunların daha iyi anlaşılması ve eğitim kurumlarının iyileştirilmesi açısından gereklidir. Bu nedenle bu çalışma, Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan öğretmenlerin okul idarecileri ile ilişkileri ve bu ilişkilerin öğretmenlerin çalışma ortamındaki tutumlarına etkisini ortaya konmak açısından önemli bir çalışmadır. Öğretmenlerin amirleri ile ilişkilerinin kapsamlı bir şekilde ele alınması, bu ilişkilerin



öğretmenlerin çalışma alanında gösterdikleri tutumlarına olan etkilerinin anlaşılması, okullarda yaşanan birçok sorunun nedenlerinin araştırılmasında yardımcı olabileceği gibi, çocukların eğitim yuvaları olan okullarımızın gerek verimliliği, gerekse iyileştirilmesi açısından birçok çalışmaya ışık tutabilir niteliktedir. Ayrıca bu çalışmadan elde edilecek bulgular konu ile ilgilenen araştırmacıları yeni çalışmalar yapmaya motive edebilir, yapılabilecek çalışmalara veri sağlayabilir.

## 2.2. Araştırmaların Hipotezleri ve Modeli

Çalışma genel olarak lider üye etkileşimi düzeyi ile çalışan tutumları arasındaki ilişkiyi anlamaya yöneliktir.

Lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için lider üye etkileşiminin sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik alt boyutları ile genel iş tatmini arasındaki ilişkilerin ayrı ayrı, detaylı olarak incelenmesi çalışmanın derinliği açısından önemlidir.

Hipotez 1: Sevgi arttıkça bireyin iş tatmini de artmaktadır.

Hipotez 2: Sadakat arttıkça bireyin iş tatmini de artmaktadır.

Hipotez 3: Katkı arttıkça bireyin iş tatmini de artmaktadır.

Hipotez 4: Profesyonellik arttıkça bireyin iş tatmini de artmaktadır.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için lider üye etkileşiminin sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik alt boyutları ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ayrı ayrı, detaylı olarak incelenmesi çalışmanın derinliği açısından önemlidir.

Hipotez 5: Sevgi arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Hipotez 6: Sadakat arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Hipotez 7: Katkı arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Hipotez 8: Profesyonellik arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için lider üye etkileşiminin sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal, zorunlu ve normatif bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin ayrı ayrı, detaylı olarak incelenmesi çalışmanın derinliği açısından önemlidir.

Hipotez 9: Sevgi arttıkça bireyin duygusal bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 10: Sadakat arttıkça bireyin duygusal bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 11: Katkı arttıkça bireyin duygusal bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 12: Profesyonellik arttıkça bireyin duygusal bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 13: Sevgi arttıkça bireyin zorunlu bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 14: Sadakat arttıkça bireyin zorunlu bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 15: Katkı arttıkça bireyin zorunlu bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 16: Profesyonellik arttıkça bireyin zorunlu bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 17: Sevgi arttıkça bireyin normatif bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 18: Sadakat arttıkça bireyin normatif bağlılığı da artmaktadır.

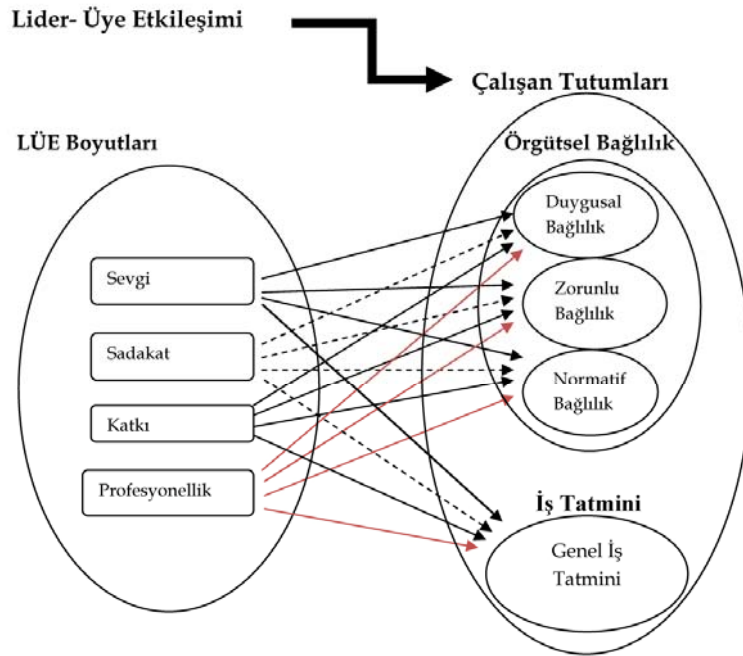
Hipotez 19: Katkı arttıkça bireyin normatif bağlılığı da artmaktadır.

Hipotez 20: Profesyonellik arttıkça bireyin normatif bağlılığı da artmaktadır.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi çalışmanın bütünlüğü ve genel izlenimi açısından önemlidir.

Hipotez 21: Lider üye etkileşiminin düzeyi yükseldikçe bireyin iş tatmini de artmaktadır.

Hipotez 22: Lider üye etkileşiminin düzeyi yükseldikçe bireyin örgütsel bağlılığı da artmaktadır.



Şekil 1: Teorik Modeli

### 2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir İli Çeşme İlçesindeki okul öncesi ve temel eğitim kurumları olan anaokul, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Okullara, Çeşme İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü resmi yazışmalarının yapıldığı sistem olan Kurum Net Sistemi üzerinden anket formu gönderilmiş olup, bu kapsamda bulunan 210 öğretmene tek tek okul müdürleri aracılığı ile ulaşılmış ve doldurulan anket formlarının yine okul müdürlerine iletilmesi sağlanmıştır. 210 öğretmenden eksiksiz dönen 168 anket formu değerlendirilmiştir. Geri dönüş oranı %80

olup, bu oran oldukça yüksek bir orandır. Araştırmanın çalışma grubu; konu ile ilgili literatürde okul öncesi ve temel eğitim kurumlarında yapılan kapsamlı bir araştırmaya rastlanmadığından, ayrıca aileden sonra gelen ve mesleki seçimlere kadar devam eden bu eğitim basamaklarında görev alan öğretmenler üzerinde yapılacak kapsamlı bir araştırmanın bu ve benzeri alanlarda yapılacak gelecek araştırmalara da katkıda bulunacağına inanılarak oluşturulmuştur.

#### 2.4. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçüm Aracı

Çalışma yazılı anket yoluyla yapılmıştır. Anket formunun birinci bölümü örnekleme ve alanların kişisel bilgilerini içermektedir.

İkinci bölüm E.K. Pellegrini ve T.A. Scandura'nın geliştirdiği, Aykut Göksel ve Belgin Aydın'ın (2012) Türkçeye uyarladıkları lider-üye etkileşimini yansıtan 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte, katılımcılardan bu 12 ifadeyi 'hiç katılmıyorum'dan (1) 'tamamen katılıyorum'a (5) uzanan 5 aralıklı likert ölçeği üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

Üçüncü bölümde kullanılan iş tatmin ölçeği, Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen ve 20 sorudan oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeğidir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan ölçek, iş tatminini ölçmeye yönelik 20 sorudan meydana gelmektedir. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmuştur. 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20. sorular içsel tatmin; 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19. sorular dışsal tatmin; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20. soruların tamamı ise genel iş tatminini belirlemeye yönelik sorulardır. Bu çalışmada, 20 soruyu da kapsayan genel iş tatmini düzeyi dikkate alınmıştır.

Anket formunun dördüncü ve son kısmı ise kişilerin örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik Allen ve Meyer tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğine göre hazırlanmış 24 sorudan oluşmaktadır. Ankette katılımcıların örgütsel bağlılıkları konusundaki görüşlerini belirlemeye yönelik duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık sorularının karışık olarak sunulduğu 24 soruya yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık soruları kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Birinci kısımda örgüte bağlılığın duygusal boyutunu oluşturan 8 ifade, ikinci kısımda örgüte bağlılığın zorunluluk boyutu oluşturan 8 ifade ve üçüncü kısımda örgüte bağlılığın normatif boyutunu oluşturan 8 ifade yer almaktadır (Göksel ve Aydın, 2012:256).

#### 2.5. Verilerin Analizi

Bu araştırma anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okul idarecileri ile ilişkilerini ve bu ilişkilerin öğretmenlerin tutumları üzerine etkilerini ortaya koyabilmek için, 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında yapılmış bir çalışmadır.

Bu araştırma "tarama modeli" olarak tasarlanmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Demir ve Çavuş, 2009:17).

Ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha Katsayısı ile ölçülmüştür.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt değerler şöyledir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güveniliridir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5,00-1,00=4,00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir.

R	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde,  $\alpha=0,924$  olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde, “Sevgi Boyutu” alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,808$ ; “Katkı Boyutu” alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,807$ ; “Profesyonellik Boyutu” alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,826$  olarak yüksek derecede güvenilir ve “Sadakat Boyutu” alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,770$  olarak oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde,  $\alpha=0,850$  olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde, “Duygusal Bağlılık” alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,879$ ; “Zorunlu Bağlılık” alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,853$  olarak yüksek derecede güvenilir ve “Normatif Bağlılık” alt boyutunun güvenilirliğinin  $\alpha=0,710$  olarak oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

İş tatmin ölçeğinin genel güvenilirliği incelendiğinde  $\alpha=0,912$  olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

## 2.6. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçekler yoluyla toplanan verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 2.6.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Genel İş Tatmin Düzeyi	Duygusal Bağlılık	Zorunlu Bağlılık	Normatif Bağlılık	Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi
Sevgi Boyutu	r	0,479**	0,536**	-0,146	0,046	0,203**
	p	0,000	0,000	0,059	0,551	0,008
Katkı Boyutu	r	0,350**	0,365**	-0,012	0,159*	0,234**
	p	0,000	0,000	0,872	0,039	0,002
Sadakat Boyutu	r	0,434**	0,531**	-0,099	0,209**	0,289**
	p	0,000	0,000	0,202	0,007	0,000
Profesyonellik Boyutu	r	0,431**	0,524**	-0,030	0,071	0,269**
	p	0,000	0,000	0,701	0,363	0,000
Genel Lider-üye Etkileşimi Düzeyi	r	0,482**	0,558**	-0,084	0,144	0,285**
	p	0,000	0,000	0,277	0,062	0,000

Sevgi boyutu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.479$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre sevgi boyutu arttıkça genel iş tatmin düzeyi artmaktadır. Bulgular araştırmanın 1. hipotezinin doğruluğunu göstermektedir. Sevgi boyutu ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.203$ ;  $p=0,008<0.05$ ). Buna göre sevgi boyutu arttıkça genel örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Bulgular 5. hipotezin doğruluğunu göstermektedir. Sevgi boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.536$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre sevgi boyutu arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Bulgular 9. hipotezi doğrulamaktadır. Sevgi boyutu ile zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Buna göre araştırmanın 13. ve 17. hipotezleri doğrulanmamaktadır.

Katkı boyutu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.35$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre katkı boyutu arttıkça genel iş tatmin düzeyi artmaktadır. Bulgular araştırmanın 3. hipotezinin doğrulandığını göstermektedir. Katkı boyutu ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.234$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Buna göre katkı boyutu arttıkça genel örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Bulgular araştırmanın 7. hipotezini doğrular niteliktedir. Katkı boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.365$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre katkı boyutu arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Bu da 11. hipotezin doğruluğunu göstermektedir. Katkı boyutu ile zorunlu bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırmanın 15. hipotezi doğrulanmamaktadır. Katkı boyutu ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.159$ ;  $p=0,039<0.05$ ). Buna göre katkı boyutu arttıkça normatif bağlılık artmaktadır. Bulgular araştırmanın 19. hipotezini doğrular niteliktedir.

Sadakat boyutu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.434$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre sadakat boyutu arttıkça genel iş tatmin düzeyi artmaktadır. Bulgular 2. hipotezin doğruluğunu göstermektedir. Sadakat boyutu ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.289$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre sadakat boyutu arttıkça genel örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Buna göre 6. hipotez doğrulanmaktadır. Sadakat boyutu ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.531$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre sadakat boyutu arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Bulgular 10. hipotezi doğrular niteliktedir. Sadakat boyutu ile zorunlu bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Araştırmanın 14. hipotezi doğrulanmamıştır. Sadakat boyutu ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.209$ ;  $p=0,007<0.05$ ). Buna göre sadakat boyutu arttıkça normatif bağlılık artmaktadır. Buna göre araştırmanın 18. hipotezi doğrulanmaktadır.

Profesyonellik boyutu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.431$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre profesyonellik boyutu arttıkça genel iş tatmin düzeyi artmaktadır. Bulgular araştırmanın 4. hipotezini doğrular niteliktedir. Profesyonellik boyutu ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.269$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre profesyonellik boyutu arttıkça genel örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Bu da araştırmanın 8. hipotezinin doğruluğunu göstermektedir. Profesyonellik boyutu ile duygusal bağlılık

arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.524$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre profesyonellik boyutu arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır. Bulgular 12. hipotezi doğrulamaktadır. Profesyonellik boyutu ile zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Buna göre araştırmanın 16. ve 20. hipotezleri doğrulanmamaktadır.

Genel lider-üye etkileşimi düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.482$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça genel iş tatmin düzeyi artmaktadır. Bu da araştırmanın 21. hipotezinin doğruluğunu ortaya koymaktadır. Genel lider-üye etkileşimi düzeyi ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.285$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Buna göre genel lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça genel örgütsel bağlılık düzeyi artmaktadır. Bulgular 22. hipotezin de doğruluğunu gösterir niteliktedir. Yine bulgulara bakıldığında genel lider-üye etkileşimi düzeyi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunduğu ( $r=0.558$ ;  $p=0,000<0.05$ ), buna göre de genel lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça duygusal bağlılığın da artmakta olduğu; diğer taraftan genel lider-üye etkileşimi düzeyi ile zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmadığı görülmektedir.

### 2.6.2. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Duygusal Bağlılık, Zorunlu Bağlılık, Normatif Bağlılık, Genel Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkilerinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 21. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık	Sabit	0,962	2,981	0,003	22,904	0,000	0,344
	Sevgi Boyutu	0,324	2,195	0,030			
	Katkı Boyutu	-0,206	-1,830	0,069			
	Sadakat Boyutu	0,237	2,802	0,006			
	Profesyonellik Boyutu	0,290	2,410	0,017			

Sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=22,904$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,344$ ). Öğretmenlerin sevgi boyutu düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,324$ ). Bu da araştırmanın 9. hipotezinin doğruluğuna işaret etmektedir. Öğretmenlerin katkı boyutu düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.069>0.05$ ). Bu bulgular 11. hipotezi doğrulayamamaktadır. Öğretmenlerin sadakat boyutu ( $\beta=0,237$ ) ve

profesyonellik boyutu düzeyi ise duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,290$ ). Yani bulgular 10. ve 12. hipotezlerini doğrular niteliktedir.

**Tablo 3. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Zorunlu Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Zorunlu Bağlılık	Sabit	3,046	7,109	0,000	2,720	<b>0,031</b>	0,040
	Sevgi Boyutu	-0,572	-2,921	<b>0,004</b>			
	Katkı Boyutu	0,301	2,014	<b>0,046</b>			
	Sadakat Boyutu	-0,013	-0,116	0,908			
	Profesyonellik Boyutu	0,242	1,517	0,131			

Sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,720$ ;  $p=0,031<0,05$ ). Zorunlu bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,040$ ). Öğretmenlerin sevgi boyutu düzeyi zorunlu bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,572$ ). Bulgular araştırmanın 13. hipotezinin aksini göstermektedir. Öğretmenlerin katkı boyutu düzeyi zorunlu bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,301$ ). Araştırmanın 15. hipotezi doğrulanmaktadır. Öğretmenlerin sadakat boyutu düzeyi ( $p=0,908>0,05$ ) ve profesyonellik boyutu düzeyi ( $p=0,131>0,05$ ) ise zorunlu bağlılık düzeyini etkilememektedir. Bu bulgulardan da anlaşıldığı üzere 14. ve 16. hipotezler doğrulanmamaktadır.

**Tablo 4. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık	Sabit	2,875	9,772	0,000	4,880	<b>0,001</b>	0,085
	Sevgi Boyutu	-0,398	-2,960	<b>0,004</b>			
	Katkı Boyutu	0,267	2,606	<b>0,010</b>			
	Sadakat Boyutu	0,264	3,419	<b>0,001</b>			
	Profesyonellik Boyutu	-0,013	-0,121	0,904			

Sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu ile normatif bağlılık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,880$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi



olarak sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,085$ ). Öğretmenlerin sevgi boyutu düzeyi normatif bağlılık düzeyini azaltmaktadır ( $\beta=-0,398$ ). Yani bulgular 17. hipotezin aksine işaret etmektedir. Öğretmenlerin katkı boyutu ( $\beta=0,267$ ) ve sadakat boyutu ( $\beta=0,264$ ) düzeyleri normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Bulgular 18. ve 19. hipotezleri doğrulamaktadır. Öğretmenlerin profesyonellik boyutu düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0,904>0,05$ ). Bu da 20. hipotezin doğrulanamaması anlamına gelmektedir.

**Tablo 5. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Sabit	2,294	8,954	0,000	5,275	<b>0,001</b>	0,093
	Sevgi Boyutu	-0,215	-1,839	0,068			
	Katkı Boyutu	0,121	1,351	0,179			
	Sadakat Boyutu	0,163	2,421	<b>0,017</b>			
	Profesyonellik Boyutu	0,173	1,811	0,072			

Sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=5,275$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,093$ ). Öğretmenlerin sevgi boyutu düzeyi ( $p=0,068>0,05$ ) ve katkı boyutu düzeyi ( $p=0,179>0,05$ ) genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir. Bulgular araştırmanın 5. ve 7. hipotezlerini desteklememektedir. Öğretmenlerin sadakat boyutu düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,163$ ). Bulgular 6. hipotezi doğrular niteliktedir. Öğretmenlerin profesyonellik boyutu düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0,072>0,05$ ). Buna göre de 8. hipotez doğrulanamamaktadır.

**Tablo 6. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel İş Tatmin Düzeyi	Sabit	2,231	9,055	0,000	13,744	<b>0,000</b>	0,234
	Sevgi Boyutu	0,255	2,266	<b>0,025</b>			
	Katkı Boyutu	-	-	0,405			
	Sadakat Boyutu	0,101	1,558	0,121			
	Profesyonellik Boyutu	0,110	1,198	0,233			

Sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu ile genel iş tatmin düzeyi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=13,744$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Genel iş tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,234$ ). Öğretmenlerin sevgi boyutu düzeyi genel iş tatmin düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,255$ ). Buna göre 1. hipotez doğrulanmaktadır. Öğretmenlerin katkı boyutu düzeyi ( $p=0,405>0,05$ ), sadakat boyutu düzeyi ( $p=0,121>0,05$ ) ve profesyonellik boyutu düzeyi ( $p=0,233>0,05$ ) genel iş tatmin düzeyini etkilememektedir. Yani bulgular 2, 3 ve 4. hipotezleri doğrulamamaktadır.

**Tablo 7. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	T	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel İş Tatmin Düzeyi	Sabit	2,171	9,416	0,000	50,296	0,000	0,228
	Genel Lider-üye Etkileşimi Düzeyi	0,409	7,092	0,000			

Genel lider-üye etkileşimi düzeyi ile genel iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=50,296$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Genel iş tatmin düzeyinin belirleyicisi olarak genel lider-üye etkileşimi düzeyi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ( $R^2=0,228$ ). Öğretmenlerin genel lider-üye etkileşimi düzeyi genel iş tatmin düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,409$ ). Bulgular 21. hipotezin doğruluğunu göstermektedir.

**Tablo 8. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	P	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi	Sabit	2,286	9,484	0,000	14,658	0,000	0,076
	Genel Lider-üye Etkileşimi Düzeyi	0,231	3,829	0,000			

Genel lider-üye etkileşimi düzeyi ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=14,658$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Genel örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak genel lider-üye etkileşimi düzeyi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,076$ ). Öğretmenlerin genel liderlik-üye etkileşimi düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,231$ ). Bu da 22. hipotezi doğrular niteliktedir.

Araştırmanın korelasyon ve regresyon analizleri birlikte incelendiğinde, sevgi boyutu arttıkça bireyin iş tatmininin ve duygusal bağlılığının; sadakat boyutu arttıkça bireyin duygusal bağlılığının, normatif bağlılığının ve genel örgütsel bağlılığının; katkı boyutu arttıkça bireyin normatif bağlılığının ve profesyonellik boyutu arttıkça bireyin duygusal bağlılığının; genel lider üye etkileşimi arttığında ise bireyin hem iş tatmininin

hem de genel örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir. Diğer bir deyişle araştırma bulguları 1, 6, 9, 10, 12, 18, 19, 21 ve 22. hipotezlerin doğruluğunu ortaya koymaktadır.

### **Tartışma ve Sonuç**

Liderler ve izleyicileri arasındaki ilişkilerin incelendiği lider üye etkileşimi yaklaşımı, liderin tüm astları ile olan ilişkilerinin tek tip ve aynı tarzda olmadığını, kısıtlı zaman ve kaynaklarından dolayı bu ilişkilerin farklılıklar gösterdiğini açıklamaktadır. Lider ile izleyicileri arasındaki bu etkileşimin çalışan tutumları üzerindeki etkileri üzerine yapılan araştırmalar ise zamanla literatürde yerini almıştır.

Genster ve Day (1997), lider üye etkileşimi ile ilgili literatürü meta analiz yöntemi ile inceledikleri çalışmalarında, lider üye etkileşimi ile genel iş tatmini, iş performansı, örgüte bağlılık gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Özutku, 2007:84). Yine Göksel ve Aydından da (2012) lider üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisini ele aldıkları çalışmalarında, konuyla ilgili daha önce Truckenbrodt, Pellegrini, Liden ve Maslyn gibi bir çok araştırmacının da öngördüğü gibi, lider üye etkileşiminin düzeyinin artmasıyla örgütsel bağlılığın da arttığını ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmada lider üye etkileşimi ve alt boyutları ile genel iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının ilişkileri incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, önceki çalışmalarla örtüşmekte ve lider üye etkileşimi ile çalışan tutumları arasında ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın temel bulguları, lider üye etkileşimi arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılığın da arttığını göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre, sevgi, sadakat ve profesyonellik alt boyutları arttıkça duygusal bağlılık boyutu da artmaktadır. Bu bulgulara dayanarak, Göksel ve Aydından'ın (2012) bir üniversite hastanesinde çalışan başhemsirelerin lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılıkları üzerine yaptıkları çalışmasının aksine; örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın duygusallık alt boyutunun sadece sadakat boyutu tarafından değil, sevgi ve profesyonellik boyutları ile de ilişkili olduğu söylenebilir. Bu farklı sonuçların sebebi ise, araştırmaların farklı iş kollarında yapılması olarak açıklanabilmektedir.

Ayrıca, sadakat ve katkı alt boyutlarının normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği de görülmektedir.

Araştırmanın bulguları göstermektedir ki, araştırmaya katılan öğretmenlerin amirleri ile aralarındaki etkileşimleri, öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Öğretmenler örgüt amaç ve değerlerini benimsemekte ve örgüt için çaba sarfetmeye gönüllüdürler. Öğretmenlerin bu tutumunu temelinde ise araştırmada duygusal bir etkileşimin ifadesi olarak yer alan sevgi unsuru oluşturmaktadır. Öğretmenlerin amirlerine olan sevgisi örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını ve işlerinden elde ettikleri tatmin duygusunu arttırmaktadır.

Öğretmenlerin amirlerine olan bağlılığının ifadesi olan sadakat unsurunun ise öğretmenlerin hem duygusal bağlılıklarını hem de normatif bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir. Okul idarecileri ile öğretmenlerin birbirine olan sadakati, öğretmenlerin

hem örgütü benimsemelerini hem de örgüte karşı duydukları sorumluluklarını ve bağlılığını arttırmaktadır.

Öğretmenler ile okul idarecileri arasındaki mesleki saygıyı ifade eden profesyonellik unsuru, hem öğretmenlerin hem de idarecilerin kendi çalışma alanı ile ilgili bilgi, beceri ve tecrübesinin ileri düzeyde olduğunun karşılıklı olarak bilinmesi ve kişiye profesyonel anlamda itimat edilmesinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, araştırma bulguları göstermektedir ki, mesleki saygı unsuru öğretmenlerin örgüte olan duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır.

Öğretmenlerin ve okul idarecilerinin ortak amaçlar doğrultusunda algılanan çalışmalarının, yani karşılıklı ve iş odaklı katkılarının örgüte olan sorumluluklarını ve bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir. Diğer bir deyişle ortak amaçlar doğrultusunda yapılan çalışmalar öğretmenlerin normatif bağlılıklarını arttırmaktadır.

Eğitim sektöründe yapılan bu araştırma, lider ile takipçileri arasındaki etkileşim ve bu etkileşimin boyutlarının öğretmenlerin iş tatminleri ile genel, duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularından yola çıkarak lider üye etkileşimin öğretmenlerin örgütten ayrılmalarının beraberinde getireceği olumsuzlukları fazla dikkate almadıklarını, bunun sebebinin de devlet bünyesinde bir bakanlığa bağlı olarak çalışıyor olmalarının kendilerine kazandırdığı hak ve güvenceler olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle lider üye etkileşimi bağlamında öğretmenlerin örgüte bağlılıkları bir zorunluluk olarak algılanmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, eğitim sektöründe lider üye etkileşimi ve bu etkileşimin alt unsurlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt unsurlarına etkisini ortaya koymaktadır. Çalışma aynı zamanda kapsamı açısından, lider üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerinde etkisini inceleyecek olan gelecek araştırmalara da katkıda bulunacak niteliktedir.

### Kaynakça

- Allen, N.J. ve Meyer J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, s:1-18.
- Aslan, Şebnem ve Özata, Musa (2009). "Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi". *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- URL:[http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/321348072603.pdf](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/321348072603.pdf)
- Aydıntan, Belgin ve Göksel, Aykut (2012). "lider Üye etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2, s:247-271.
- Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G. (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test". *The Academy of Management Journal* Vol. 39, No. 6, s.1538-1567.
- Bitmiş, M. Gökhan ve Ergeneli, Azize (2011). "Contingency Approach to Strategic Management: A Test of The Mediating Effect of Leader Member Exchange on The Relationship Between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace". *Journal of Global Strategic Management*, 10, s:90-100.
- Bolat, İnci (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bolat, İnci (2011). "Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi". *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, s:63-80.
- Clemens, E. V., Milsom, A., ve Cashwell, C. S. (2009). Using Leader-Member Exchange Theory to Examine Principal-School Counselor Relationship to School Counselors' Roles, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. *Professional School Counseling*, 13, s:75-85.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. (2005). "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s:23-39.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. (2006). "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt No:20 Sayı:2.

- Çekmecelioglu, Hülya G. (2011). "Rol Stresi Kaynaklarının İş Tutumları Açısından Değerlendirilmesi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, No: 1, s:33-43.
- Demir, Yeter ve Çavuş, Mustafa F. (2009). "Mobbing'in Kişisel Ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 1, s:13-23.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005). "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), s:210-219.
- Eraslan, Levent (2006). *Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*. *International Journal of Human Sciences (Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi)*, Vol: 1(1), s:1-32.
- Gül, Hasan (2003). "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi". *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, s:72-83.
- İbicioğlu, Hasan (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, s: 13-22.
- İşcan, Ö. Faruk ve Timuroğlu, M. Kürşat (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, s:120-135.
- Karcıoğlu, Fatih ve Kahya, Cem. (2011). "Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, s:337-352.
- Kaşlı, Mehmet (2009). "Otel İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Tezi*.
- Meyer John P., Becker, Thomas E. and Vandenberghe, Christian (2004). "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model". *Journal of Applied Psychology*, Vo: 89, No: 6, s.991-1007.
- Ogba, Ike-Elechi (2008). "Commitment in The Workplace: The Impact of Income and Age on Employee Commitment in Nigerian Banking Sector". *Management Research News*, Vol. 31 Iss: 11, pp.867 – 878.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, s:113-130.

- Özutku, Hatice (2007). "Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki". Amme İdaresi Dergisi, Cilt:40, Sayı:2, s:79-98.
- Toker, Boran (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama ".Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1), s:92-107.
- Tor, S. Sefa (2011). "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama". Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Karaman.
- Turan, Selahattin, Karadağ Engin ve Bektaş Fatih. (2011). "Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt:17, Sayı:4, s:627-638.
- Üngüren, Engin, Doğan, Hulusi, Özmen, Mehmet ve Tekin, Ö. Akgün. (2010). "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi". Yaşar Üniversitesi Dergisi, 17 (5), s:2922-2937.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Sökmen, Alptekin (2007). "Otel İşletmelerinin Yiyecek- İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama". Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 18.
- Yılmaz, Hüseyin ve Karahan, Atila (2009). "Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 3, s:197-214.
- Yıldız, Gültekin, Hatice, Özutku, ve Esin, Cevrioğlu (2008). "Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma." Akademik İncelemeler, Cilt:3, Sayı:1,s:95-123.
- Yüceler, Ayhan (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:22, s:445-458.

**LEADER - MEMBER EXCHANGE AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE ATTITUDES:  
A RESEARCH ON EDUCATION SECTOR**

Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU \*

Filiz ÜLKER \*\*

**Abstract**

Leader - member exchange theory, depends on the idea of different relationships may develop between leaders and their different subordinates. According this theory, leaders can develop closer and high quality relationships with some members and develop more authority attached and lower quality relationships some other members because of some reasons such as limited time and resources. This study examines that the relationships of leader member exchange, job satisfaction and organisational commitment of subordinates on kindergartens, primary schools and secondary schools province of Izmir - Cesme. The aim of the study, to explain how the leader member exchange is between teachers and their supervisors who works at kindergartens, primary schools and secondary schools and effects of it on theachers' job satisfaction and organisational commitmen. Based on the findings of the research, leader member Exchange and dimensions of this interaction is positively and significantly effect on the teachers' job satisfaction and their general, affective and normative commitment.

**Keywords:** Leader Member Exchange, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

**JEL Codes:** M00, M1, M10.

---

\* Assoc. Prof. Dr. Kocaeli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
Department of Business Administration, hulyacekmececioglu@gmail.com

\*\* Student, Kocaeli University, Institutes of Social Sciences, Management and Organization Master.  
Prog., filiztarakci@hotmail.com