



BEU. SBE. Derg.

Cilt:4 Sayı:2 Aralık 2015

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRÜNE GÜVENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

Serkan GÖKALP* - Oğuz KAYA** - Abdurrahman ANGAY*** - Fahrettin
AKGÜN****

Özet

Bu araştırmanın amacı, lise öğretmenlerinin okul müdürlerine güven düzeylerinin lise öğretmenlerinin iş tatminine etkisini araştırmak ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracı rolünü analiz etmektir. Bu kapsamda, Mersin İlinde liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde çalışma yapılmıştır. Araştırma deseni olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu çalışmada var olan çalışma evreninden basit seçkisiz örnekleme yoluyla seçilen 291 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Yöneticiye Güven Ölçeği, Minnesota Tatmin Ölçeği ve Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi 12 Ölçeği ölçme araçları olarak kullanılmıştır. Veriler hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven ve okul müdürü ile öğretmen arasındaki lider-üye etkileşiminin, öğretmenlerin iş tatminini anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Öğretmenlerin müdürlere duydukları güvenin, öğretmenlerin iş tatmini yordamasında müdürler ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşim düzeylerinin aracılık etkisiyle ilgili analizlerin sonuçlarına bakıldığında, müdürler ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin kısmi ara yordayıcı olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma bulgularına dayalı olarak okul müdürlerine örgütsel davranış, insan ilişkileri, insan psikolojisi, insan kaynakları yönetimi konularında hizmet içi eğitim verilmesi; müdür olmak isteyen öğretmenlerin, insan ilişkileri bilgisini ve ruh sağlığını ölçen psikometrik testlerden geçirilmesi ve bu testlerden başarılı olanların müdür yapılması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: okul müdürüne güven, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, aracılık etkisi

* Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi Doktora Öğrencisi, Zirve Üniversitesi-
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ser119119@hotmail.com

** Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi Doktora Öğrencisi, Zirve Üniversitesi-
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, kayaoğuz@gmail.com

*** Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi Doktora Öğrencisi, Zirve Üniversitesi-
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

**** Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Ekonomisi Doktora Öğrencisi, Zirve Üniversitesi-
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

THE MEDIATING ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST IN SCHOOL PRINCIPALS AND JOB SATISFACTION ACCORDING TO THE TEACHERS' PERCEPTIONS

Abstract

This study aims to examine the effects of the teachers' feeling of trust in the school principals on job satisfaction and to analyze the mediating role of leader-member interaction in this effect. In that context, a research has been conducted on the teachers working in high schools in Mersin. As a research design, correlational survey design has been used. The sample group of the research consists of 291 people who have been selected by means of simple random sampling. Minnesota Satisfaction Questionnaire, Scale of Trust towards the Manager, Scale of Multidimensional Leader-Member Exchange 12 have been used as scales. Data have been analyzed by hierarchical multiple linear regression method. Findings of this study indicate that teachers' feeling of trust in the school principals and the leader-member interaction between school principals and teachers significantly predict teachers' job satisfaction. The results of the mediation tests show that the leader-member interaction between school principals and teachers is a partial mediator of the relationship between the teachers' feeling of trust in the school principals and teachers' job satisfaction levels. Based on the findings of the research, it has been suggested that the school principals should be provided with in-service training related to organizational behaviour, human relations, human psychology and human resource management and the teachers who want to be school principals should enter psychometric tests measuring mental health and knowledge of human relations and the ones who pass the test can be school principals.

Key Words: Trust in school principal, leader-member exchange, job satisfaction, mediating role

GİRİŞ

Örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarında, verimliliklerini arttırmalarında, rekabetin hızla arttığı günümüzde var olan durumlarını muhafaza etmelerinde ya da büyümelerinde “güven” önemli bir unsurdur. Güven, insanın kişiler arası ilişkilerini uzun ve sağlıklı bir şekilde kurmasında, verimli olmasında, işe yaramasında ve mutlu olmasında önemli bir yapı taşıdır. Bu nedenle güven, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Örgütler içerisinde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların stresini azaltarak, çatışmaları ve belirsizlikleri en aza indirger; bu da çalışanın performansına, motivasyonuna olumlu yönde yansır. Çalışanın performansının ve motivasyonunun artması da çalışanın örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Hoy & Miskel, 2008; Lewick & Bunker 1996; Spector, 1997).

Örgüt yöneticileri, örgütün güvene dayalı ortamın getirilerini toplayabilmesi için çok önemli sorumluluklara sahiptir. Örgüt yöneticileri, güven verici davranışlar sergileyerek örgüt içerisindeki güven ortamını güçlendirmelidir. Çeşitli araştırmacılar, çalışanların yöneticilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışları örgütün kurumsal yapısını temsil ettiğini düşündüklerinden, yöneticiye duyulan güvenin örgütün tamamına mal edildiğini ifade etmektedir. Alan yazında yöneticiye güven kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır; astın (kişinin) bağlı olduğu yöneticinin (karşısındaki) yapacaklarının belirsiz olmasına karşın, kendisi için olumlu sonuçlar doğuracak şekilde hareket edeceğine inanıp, tüm riskleri göze almasıdır (Mayer & Davis, 1995; McAllister, 1995; Köy, 2011; İslamoğlu, Birsal & Börü, 2007). Yöneticiye güvenin öncelleri ise dürüstlük, yetkinlik ve çalışanlara karşı ilgili ve yardımsever davranışlardır (İslamoğlu, vd., 2007). Bir başka deyişle, yöneticinin çalışanlara güven verebilmesi için sözleriyle sergilemiş olduğu davranışlar birbiriyle tutarlı olmalı, dürüst olmalı, çalışanlarıyla açık iletişim kurmalı, çalışanlara karşı yardımsever olmalı ve görevlerini başarıyla yerine getirebilecek yeterli donanıma sahip olmalıdır (Mishra, 1996). Yönetici bu niteliklere sahip olduğunda örgütsel verimlilik için çok önemli olan güvene dayalı ilişkiler kurulabilir

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanın yöneticisine ve bir bütün olarak örgüte güven duymasını, onların örgüte duygusal açıdan bağlanmasını, kendilerini örgüt içinde tanımlayabilmesini, işinden tatmin olmasını ve örgütü terk etmemesini sağlar (Yazıcıoğlu, 2009). Çalışanların güvene sahip olması, işten beklentilerine, işini yapmaktan dolayı duyduğu tatmine, yetenek ve becerilerine olumlu katkısı bulunmaktadır. Bireyin, örgüte, yöneticisine ve iş arkadaşına güven duyması, işine sıkı sıkıya bağlanmasını ve moralinin yüksek olmasını sağlar. İşini değerlendirmesi sonucu ulaştığı olumlu duygu olan iş tatminine, güven duygusuyla beraber daha çabuk ve daha yüksek ölçüde sahip olur (İşcan & Sayın, 2010). Çalışanlar, yöneticilerinin güvenilir biri olduğuna inandıklarında onların aldıkları kararlar konusunda daha pozitif olurlar, kendilerini daha güvende hissederek (Dirks & Ferin, 2002); çalışanlar yöneticilerin çalışma sürecinde aralarında oluşan karşılıklı beklentileri, yükümlülükleri kötüye kullanmayacağına inanır. Bu da çalışanların işlerine karşı olumlu duygular beslemelerini sağlar ve işlerinden tatmin olurlar (Darwish, 2000).

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar, yöneticiye güvenin iş tatmini üzerinde rolü ve önemi olduğunu vurgulamaktadırlar (Arnold, Barling & Kelloway, 2001; Cunningham & MacGregor, 2000, s. 1585; Driscoll, 1978, s. 50; Muchinsky, 1977, s. 600; Rich, 1997, s. 319). Yöneticiye güvenin, yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyerek sağlam temeller üzerine kurulmasını sağladığı ifade edilmektedir. Çalışanların da yöneticiye duydukları güvenden dolayı kendilerinden beklenenden fazlasını yaptıkları ve işlerinden

tatmin sağladığı belirtilmektedir. (Börü & Güneşer, 2005). Yöneticiye güven ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları şunlardır; Cunningham ve MacGregor (2000), Brashear, Boles, Bellenger ve Brooks (2003) yaptıkları çalışmalarda örgütsel güvenle iş tatmini arasında doğrudan ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Lagace vd. (1993) tarafından yöneticiler ve satış elemanları üzerine yapılan çalışmada, güvenin satış elemanlarının iş tatminini oldukça etkilediği ortaya konmuştur. Dirks ve Ferin (2002) yöneticiye güven konusunda yapmış oldukları meta analizinde, yöneticiye güven ve iş tatmini arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yine Koç ve Yazıcıoğlu (2011) yakın zamanda yapmış olduğu, yöneticiye güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada yöneticiye güvenin iş tatminini etkilediğini, yöneticiye duyulan güvenin iş tatminini artırmada anlamlı rol oynadığını ortaya koymuştur.

Çalışanların yöneticiye güven duymaları ve işlerinde tatmin olmaları ile yakından ilişkili bir kavram da lider-üye etkileşimidir. Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimi ifade eden lider-üye etkileşimini inceleyen teorilerinden bir tanesi de Lider-Üye Etkileşimi Teorisidir (LMX, Leader-Member Exchange) (Liden & Maslyn 1998; Köy, 2011). Lider-Üye Etkileşimi (LMX, Leader-Member Exchange) Teorisi, liderin çalışma grubunun tüm üyeleriyle aynı ilişkiyi kurmadığını, liderin her bir astı ile kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceği ve bu nedenle yapılacak araştırmaların lider ya da astlar yerine, her ikisi arasındaki etkileşime odaklanması gerektiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, lider (yönetici) ve üyelerin (astlar-çalışan) arasındaki ilişkiyi esas alması açısından lider ve/veya üyeler üzerine yoğunlaşan geleneksel liderlik modellerinden ayrılmaktadır (Lee, 2000; Özutku, Ağca & Cevrioğlu, 2008). Lider-Üye Etkileşimi Modeli, liderin her bir astla farklı ilişkiler geliştirmek üzere pozisyon gücünü nasıl kullandığını açıklamaktadır. Bu model, liderin çalışma biriminde bulunan tüm astlara tek bir liderlik tarzı sergilemediğini, farklı astlara farklı şekilde davrandığını varsayarak, liderin kendisine bağlı astların her biri ile nasıl farklı ilişkiler geliştirdiği üzerinde durmaktadır. Lider-Üye Etkileşim Teorisi çeşitli teorilerden beslenmiştir. Bunlar, rol teorisi, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımıdır (Cevrioğlu, 2007; Liden & Maslyn, 1998).

Yukarıda belirtilen teorilerin bir sentezi olan Lider-Üye Etkileşim Teorisine göre, lider-üye etkileşimi “katkı”, “etki”, “sadakat” ve “profesyonel saygı” olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Katkı boyutunda göstermiş olduğu performansla liderini etkileyen, liderin gözüne giren çalışanlar diğerlerine göre liderle yüksek kaliteli etkileşim gerçekleştirir (Liden & Maslyn, 1998; Gerstner & Day, 1997; Karaaslan, 2010). Etki boyutu, lider ve astın birbirlerini karşılıklı etkilemelerini ifade eder ve bu boyutta üyelerin birbirine karşı besledikleri duygular daha çok kişiler arası etkileşime ve ilgiye bağlıdır. Liden, Wayne ve Stilwell (1993) hoşlanmanın, liderin üyenin iş performansını

değerlendirmesinden daha etkin bir lider-üye etkileşimi belirleyicisi olduğunu araştırmalarıyla ortaya koymuşlardır. Sadakat boyutunda liderler, astlara verdiği işleri sürekli takip edemeyeceklerinden dolayı, seçici davrandıklarından dolayı bağımsız karar ve/veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri sadakat düzeyi yüksek astlara vermeyi tercih ederler (Erdem, 2008). Profesyonel saygı boyutu ise, lider ya da astın örgüt içinde veya örgüt dışında kazanmış oldukları mesleki itibarı ifade etmektedir ve bu boyutta lider, mesleki bilgisine güvendiği çalışanların deneyimlerinden yararlanmak için bunları kendine yakın grup içerisinde tutmak ister (Cevrioğlu, 2007).

Yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi de çalışanın yöneticisine duyduğu güveni etkilemektedir. Çalışanın, yöneticisinin davranışlarından ve sözlerinden şüphe duymaması, aralarındaki etkileşiminin kalitesine bağlıdır. Çalışan ve yönetici arasındaki etkileşimin kalitesinin yüksek olması, çalışanın yöneticiye duyacağı güven duygusunu da olumlu yönde etkilemektedir (Solomon & Floreres 2001). Yüksek nitelikte etkileşimde, yönetici ve ast arasındaki ilişki arkadaşçadır, karşılıklı güven, saygı, etkileşim ve bağlılık söz konusudur. Yüksek nitelikte bir etkileşimin geliştirilmesi için güven ve saygı unsurları önemlidir (Cevrioğlu, 2007). Güvenin olmaması anlaşmazlıkları da beraberinde getirir. Bu nedenle yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi için güven ön koşuldur (Sue-Chan, Au & Hackett, 2012). Yani, yöneticinin astan, astın da yöneticiden beklentisi vardır. Eğer taraflar birbirine güvenip üzerlerine düşen görevleri yaparlarsa karşılıklı olarak beklentiler sağlanmış olur ve bu sayede karşılıklı olarak memnuniyet de sağlanmış olur. Nitekim daha öncede bahsettiğimiz gibi, bazı araştırmacılar, güveni Lider-Üye Etkileşimi teorisinin bir unsuru ve lider davranışının bir boyutu olarak ele almıştır. Brower, Schoorman ve Tan (2014), son yıllarda örgütsel bağlamda güvenin önemli bir unsur olduğuna ve lider-üye etkileşiminin sağlanmasında üyeler arasındaki karşılıklı güvene dikkat çekerek, yöneticinin çalışanlarına güvenmesi ve çalışanların yöneticisine güvenmesi arasında bir dengenin kurulması gerektiğini savunmuştur. Yine, Katrinli, Atabay, Günay ve Güneri (2008) yüksek nitelikte lider-üye etkileşiminin karşılıklı güvene, saygıya, olumlu desteğe, açık iletişime, sadakate ve sevgiye dayandığını ve yüksek nitelikte lider-üye etkileşiminin yüksek performansla bağlantını olduğunu belirtmiştir.

Alanyazında lider-üye etkileşimi ile yöneticiye güven arasındaki ilişki sadece teoride değil aynı zamanda bilimsel araştırmalarla da ortaya konmaktadır. Nitekim Dirks ve Ferin (2002), Gornez ve Rosen, Wat ve Shaffer (Gornez ve Rosen, Wat ve Shaffer'dan aktaran Aslantaş 2007) tarafından yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşimi ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine Aslantaş (2007) tarafından lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik, üniversitelerin işletme tezsiz yüksek lisans programına kayıtlı beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada lider-üye etkileşimi ve yöneticiye güven arasında yüksek düzeyde

anlamli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. McAllister (1995), çalışmasında sosyal açıdan kişiler arası benzerliklerin güvenin oluşumunu etkilediğini ifade etmiştir.

Yöneticiye güven ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin yanı sıra, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında da pozitif bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Astların verilen görevi yerine getirmesinde, sorumluluk ve yetkilerinin belirlenmesinde yöneticinin etkisi büyüktür. Yönetici ve astın değer yargıları ve kişilik özellikleri arasındaki benzerlik artıkça, lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede olma ihtimali artar. Bu astın yetenek ve performansına uygun işlerde görev alması ihtimalini artırır ve bu da iş tatminini beraberinde getirir. Düşük etkileşim yaşandığında yönetici astı iyi tanıyamaz ve astın yeteneklerini aşan, performansına uygun olmayan işlerde görevlendirilmesi ihtimali artar. Bu da iş tatminsizliğini beraberinde getirir (Lee, 2000; Janssen & Yperen, 2004). Aynı zamanda yüksek etkileşim sağlandığında, işle ilgili konularda yönetici astını destekler, ast yöneticiden gerekli kaynakları alabilir ve yaptığı işlerle ilgili geribildirim ve iş birliği alma şansı yüksek olacağından, iş tatmini yüksek olacaktır (Erdem, 2008). Walumbwa, Mayer, Wang, Workman ve Chritensen

(2011) de çalışanın performansının artırmasında lider-üye arasındaki etkileşimin etkili olduğunu ifade etmiştir. Çalışanın performansı ile iş tatmini de doğru orantılıdır.

Az sayıda da olsa yapılan çalışmalar, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Örneğin, Epitropaki ve Martin (2005), lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak adına, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 7 İngiliz şirketine yer alan 439 çalışana kapsayan çalışmada, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine, Aryee ve Chen (2006), lider-üye etkileşiminin belirleyicileri ile lider-üye etkileşimi ve iş tatmini, iş performansı, psikolojik geri çekilme davranışları arasındaki ilişkileri Çin bağlamında incelemişler ve lider-üye etkileşim ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Janssen ve Yperen (2004), Hollanda'da enerji arz eden bir firmada yapmış oldukları çalışmada, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Sonuç olarak, yöneticiye güven, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Karakterler ve değer yargıları arasındaki benzerlikler, lider ve ast arasındaki etkileşimini artırmaktadır. Liderin sözlerinin ve davranışlarının tutarlı olması, mesleki saygınlığının olması, adil olması gibi etkenler ise çalışanın yöneticisine güven duymasını sağlamaktadır. Çalışanın yöneticisine güvenmesi de yönetici ile ast arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkilemektedir. Neticede, lider-üye etkileşiminin artması, çalışanın performansına ve iş tatminine olumlu olarak yansımaktadır (Köy, 2011). Bu araştırma da bu fikir üzerine kurulmuş olup, uygulamayla bu hipotezin doğruluğu kanıtlanmaya

çalışmıştır. Ayrıca alan yazın incelendiğinde gerek yöneticiye güven ve iş tatminin ilişkisini gerekse lider-üye ve iş tatmini ilişkisini inceleyen ve bu değişkenler arasında anlamlı sonuçlar bulan çalışmalar da bu değişkenlerin başka sektörlerde ve başka değişkenlerin de dahil edilmesi ile araştırılmasını önermişlerdir (Cevrioğlu 2007; Köy 2011; Aryee & Chen, 2006; Epitropaki & Martin 2005). Bu önerilerde göz önüne alınarak bu çalışmada da liselerde bireyler arası güven ilişkileri içerisinde yer alan öğretmenin (astın) okul müdürüne (yöneticisine) duyduğu güvenin iş tatminine etkisi araştırılmaya çalışılırken bu etki üzerinde okul müdürü (yönetici, üst) - öğretmen (çalışan, ast) etkileşiminin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır.

Günümüzde örgütler başarılarında insan faktörünün önemini daha iyi anlamaya başlamıştır. Bu da insana verilen değeri artmıştır. Rekabetin hızla arttığı günümüzde örgütlerin kaliteli iş gücünü elinde tutabilmesi için çalışanın işinden mutlu olması, doyuma ulaşması, yöneticisine, iş arkadaşlarına ve çalıştığı kuruma güvenmesi büyük önem taşımaktadır. İnsanların evlerinden çok iş yerlerinde vakit geçirdiklerini düşünürsek çalıştığı ortamdan ve yaptığı işten tatmin olması ve çalıştığı yöneticisine güven duyması hem örgüt hem çalışan hem de yönetici açısından olumlu sonuçlar doğurduğu için çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Çalışanların yöneticilerinin davranışlarından ve sözlerinden şüphe duymaması yöneticileriyle girdikleri etkileşimin kalitesine bağlıdır. Yöneticiyle kaliteli etkileşim kuran çalışanın yöneticisine duyacağı güven de daha güçlü olacaktır. Sonuçta, yöneticisine güvenen ve yöneticiyle kaliteli bir etkileşim kuran çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin olacaktır ve bu da onların daha fazla verimli olmalarını sağlayacaktır. Benzer durumlar, eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenler için de geçerlidir. Türkiye'de lise öğretmenlerinin okul müdürüne duyduğu güvenin iş tatmine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü konusunda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. İlgili literatür kapsamında okul müdürüne güvenin direkt olarak iş doyumunu etkilemesinin yanı sıra lider-üye etkileşiminin aracılık etkisiyle dolaylı bir etkinin olup olmadığı da araştırılacaktır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, okulların verimliliğini belirleyen ana öğelerden birisi olan okul müdürlerinin seçimi sürecinde göz önünde bulundurulabilir ve okul müdürlerinin daha verimli olması için yapılan hizmet içi eğitimlere yol gösterebilir. Yukarıda belirtilen bilgiler ışığında bu araştırmanın problem cümleleri ve alt problem cümleleri aşağıda verilmiştir.

Problem Cümlesi

Lise öğretmenlerinin okul müdürüne duyduğu güvenin iş tatmine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü var mıdır?

Alt Problem Cümleleri

1-Okul müdürüne güven, öğretmenlerin iş tatmini, lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2-Okul müdürüne güven, öğretmenlerin iş tatminini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır (etkilemekte midir)?

3-Okul müdürüne güven, öğretmenler ve müdürler arasındaki lider-üye etkileşimini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır (etkilemekte midir)?

4-Öğretmenler ve müdürler arasındaki lider-üye etkileşimi öğretmenlerin iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?

5- Öğretmenlerin okul müdürlerine güvenmelerinin, öğretmenlerin iş tatminini yordamasında müdür ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi var mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada lise öğretmenlerinin okul müdürüne duyduğu güvenin iş tatmine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün incelenmesi amaçlandığından, araştırma deseni ilişkisel tarama modeli olarak belirlenmiştir. İlişkisel tarama modelinde, iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Korelasyon ve karşılaştırma ilişkisel tarama modeli ile ilgili analiz modelleridir. Korelasyon, ilişki aramalarda değişkenlerin birlikte değişip değişmediğine; değişme varsa bunun nasıl olduğunu saptamaya çalışır. Karşılaştırmada ise neden sonuç ilişkileri kestirilmeye çalışılır. Birinci değişken sınanmak istenen bağımsız değişken, ikincisi ise bağımlı değişkendir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene göre farklılaşım farklılaşmadığı araştırılır. Karşılaştırmada ilişki gibi bir düzey belirleme olanağı yoktur. Sonuç, ilişki vardır ya da yoktur şeklindedir. (Karasar,1984, Spiegel & Stephan 1999; Bakeman & Robinson 2005).

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Mersin İl merkezinde bulunan liselerde 2015-2016 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu çalışmada var olan çalışma evreninden basit seçkisiz örnekleme yoluyla seçilen 291 kişi araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur. Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların demografik özellikleri şunlardır: Araştırmaya katılanların 160'ı (% 55) erkek, 131'i (% 45) kadındır. Öğrenim durumuna göre katılımcıların 184'ü lisans (% 63), 72'si (% 24) yüksek lisans, 35'i (% 13) ön lisans mezunudur. Katılımcılar branşlara göre gruplandırıldığında 110'nun (% 37,8) sayısal, 150'sinin (%51,5) sözel ve 31'inin (%10,7) kültür

branşında olduğu görülmektedir. Katılımcılar kıdem açısından gruplandırıldığında, 76'sının (% 26,1) 1-10 yıl, 108'nin (% 37,1) 11-20 yıl ve 107'sinin (% 36,8) 21 yıl ve daha fazla öğretmenlik deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla üç ölçme aracı kullanılmıştır. Bu araçlar aşağıda verilmiştir.

Yöneticiye Güven Ölçeği

Okul müdürüne güveni ölçmek için, Börü, İslamoğlu ve Birsal (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, tamamen katılıyorum (1)'den hiç katılmıyorum (5)'e kadar sıralanan 5'li Likert tipi ölçektir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu güvenilirlik (Cronbach alpha) katsayısı 0.932 olarak bulunmuştur.

Minnesota Tatmin Ölçeği

İş tatminini ölçmek için Minnesota Tatmin Ölçeği'nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yararlanılmıştır. Bu ölçek Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. İş tatmini ölçümünde en yaygın olarak kullanılan ölçek Minnesota Tatmin Ölçeği'dir. Bu ölçek, hiç memnun değilim (1)'den çok memnunum (5)'a kadar sıralanan 5'li Likert tipi ölçektir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu güvenilirlik (Cronbach alpha) katsayısı 0.930 olarak bulunmuştur.

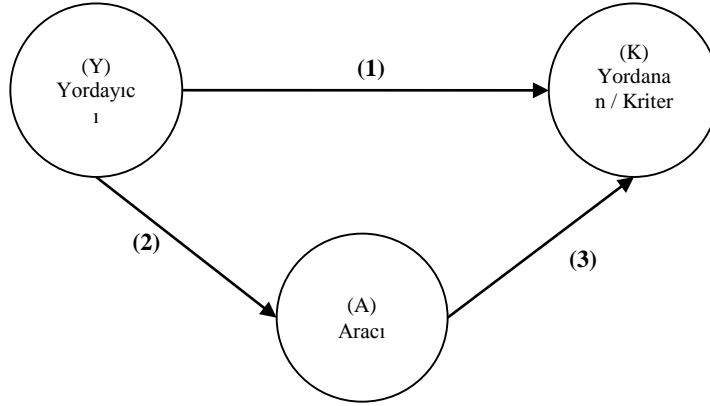
Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi 12 Ölçeği

Lider-üye etkileşimini ölçmek için “Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi 12 Ölçeği” (LMX-MDX-12, The Scale of Multidimensionality of Leader-Member Exchange 12) kullanılmıştır. Bu ölçek Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçeğin, Cevrioğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan şekli, lider-üye etkileşimini ölçmek için kullanılmıştır. Bu ölçek, hiç memnun değilim (1)'den çok memnunum (5)'a kadar sıralanan 5'li Likert tipi ölçektir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu güvenilirlik (Cronbach alpha) katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur.

İstatistiksel Analiz

Verilerin analizi SPSS 17.0 istatistik paket programlarında yapılmıştır. Veriler hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizine başlamadan önce veriler eksik değer, aykırı değer, normallik, çoklu değişme açısından incelenmiş, diğer bir ifadeyle analizlerin sayıtları test edilmiştir.

Araştırma modelimizde bağımlı değişken öğretmenlerin iş tatminlerini yordayan okul müdürüne güven ve lider-üye etkileşimi gibi bağımsız değişkenlerin etkisini incelerken cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu, branş, aylık gelir ve okul müdürü ile çalışılan süre değişkenlerinin kontrol edildiği hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Test edilmek istenen model: "Lise öğretmenlerinin okul müdürüne duyduğu güven, öğretmenlerin iş tatminini hem doğrudan hem de lider-üye etkileşiminin aracılığıyla etkilemektedir". Bu araştırmada lise öğretmenlerinin okul müdürüne duyduğu güvenin iş tatmini yordamasında okul müdürü ile öğretmen arasındaki lider-üye etkileşiminin aracılık (mediation) etkisi araştırılmıştır. İlk olarak Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya atılan aracılık etkisi, iki değişkenin birbiri arasındaki ilişkide üçüncü bir değişkenin aracı olması durumu şeklinde tanımlanabilir.



Şekil 1. Baron ve Kenny modelinde aracılık etkisi

Aracılık etkilerinin anlamlılığını test etmek için literatürde 14 ayrı aracılık test etme yöntemi bulunmaktadır. Literatürde oldukça sık kullanılan ve en güvenilir sonuçlar ürettiği belirlenen Sobel testi bu araştırmada kullanılmıştır (Şimşek, 2007, s. 25). Sobel testinin kullanımı için Jose (2003) tarafından geliştirilen ve web sayfasında kullanıma açık MedGraph-I programı kullanılmıştır.

BULGULAR

Okul Müdürüne Güven, Öğretmenin İş Tatmini Ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi

Çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak veri analizi yapılabilmesi için bağımsız değişken ile bağımlı değişken ve aracı etkisi olduğu düşünülen değişken arasında korelasyon olmalıdır. Bundan dolayı değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konması için Pearson Korelasyon Testi yapılmıştır. Tablo 1'de okul müdürüne güven genel puanı, iş tatmini genel puanı, lider-üye etkileşimi genel puanı arasında ilişki olup olmadığını, varsa ne yönde olduğunu test etmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo.1 Okul Müdürüne Güven, Öğretmenin İş Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi

Değişkenler	O.Müdürüne Güven	Lider-Üye	İş Tatmini
O.Müdürüne Güven			
Lider-Üye	0,859***		
İş Tatmini	0,954***	0,776***	

***p<0,001

Tablo 1' baktığımızda okul müdürüne güven ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,954$; $p<0,001$). Korelasyon katsayısı 0,70'ten yüksek olduğu için okul müdürüne güven ile iş tatmini arasındaki ilişki güçlü bir ilişkidir (Büyüköztürk, 2012; Karasar, 1984). Determinasyon katsayısı ($r^2=0,910$) dikkate alındığında iş tatminindeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 91 'nin okul müdürüne güvenden kaynaklandığı söylenebilir. Bir başka deyişle okul müdürüne güven 1 birim arttığında öğretmenlerin iş tatmininde 0,910'luk bir artış olmaktadır. Buna göre okul müdürüne güven genel puanı arttıkça öğretmenlerin iş tatmini genel puanı da artmaktadır. Benzer bir şekilde, okul müdürüne güven ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,859$; $p<0,001$). Bu iki değişken için hesaplanan korelasyon katsayısı 0,70'ten yüksek olduğu için, okul müdürüne güven ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki güçlü bir ilişkidir (Büyüköztürk, 2012; Karasar, 1984). Determinasyon katsayısı ($r^2=0,737$) dikkate alındığında lider-üye etkileşimindeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 73 'ünün okul müdürüne güvenden kaynaklandığı söylenebilir. Bir başka deyişle okul müdürüne güven 1 birim arttığında lider-üye etkileşiminde 0,737'lik bir artış olmaktadır. Buna göre okul müdürüne güven genel puanı arttıkça lider-üye etkileşimi genel puanı da artmaktadır. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,776$; $p<0,001$). Korelasyon katsayısı 0,70'ten yüksek olduğu için lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki güçlü bir ilişkidir. Determinasyon katsayısı

($r^2=0,602$) dikkate alındığında iş tatminindeki toplam varyansın (değişkenliğin) % 60 'nın lider-üye etkileşiminden kaynaklandığı söylenebilir. Bir başka deyişle lider-üye etkileşimi 1 birim arttığında öğretmenlerin iş tatmininde 0,602'lik bir artış olmaktadır. Buna göre lider-üye etkileşimi genel puanı arttıkça öğretmenlerin iş tatmini genel puanı da artmaktadır.

Okul Müdürüne Güven İle Öğretmenlerin İş Tatmininin İlişkisi

Daha öncede belirtildiği üzere Baron ve Kenny (1986) iki değişken arasındaki ilişkide üçüncü değişkenin aracılık ettiğini ya da dolaylı bir etki olduğunu söylemenin bazı şartlara bağlı olduğunu belirtmişti. Regresyon analizi ile aracılık etkisinin ispatı için yerine getirilmesi gereken bu şartlardan ilki yordayıcının, yordananı anlamlı bir şekilde yordaması gerekliliğidir. Bu şartın yerine getirilip getirilmediğini belirlemek için okul müdürüne güven genel puanı ve öğretmenlerin iş tatmini genel puanları kullanılarak basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Okul müdürüne güvenin iş tatminine etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo.2 Okul Müdürüne Güvenin Öğretmenin İş Tatminini Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: İş Tatmini					
Bağımsız Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	p	f
1. Adım	Sabit	0,381	0,465		0,818	0,414	
	Cinsiyet	0,326	0,126	0,139	2,598	0,011	
	Yaş	0,433	0,117	-0,356	-3,719	0,371	
	Öğrenim	0,432	0,122	0,219	3,552	0,134	15,423
	Müdürle Çalışma Yılı	0,041	-0,081	0,051	0,501	0,616	
	Aylık Gelir	0,309	-0,141	0,183	2,199	0,148	
	Kıdem	0,149	0,171	0,101	0,875	0,383	
	Branş	0,05	0,088	0,039	0,759	0,448	
2. Adım	Sabit	-0,2	0,322		-0,621	0,535	
	Cinsiyet	-0,093	0,088	0,041	1,059	0,291	
	Yaş	-0,076	0,085	0,063	-0,893	0,372	
	Öğrenim	0,126	0,086	0,064	1,465	0,144	67,293***
	Müdürle Çalışma Yılı	-0,172	0,057	0,218	-3,003	0,132	
	Aylık Gelir	-0,076	0,099	0,045	-0,76	0,448	
	Kıdem	0,166	0,117	0,112	1,415	0,158	
	Branş	0,051	0,061	0,029	0,821	0,412	
Müdüre Güven	0,851	0,039	0,954	17,658	0		

$$\Delta R^2 = ,910^{***}$$

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmini genel puanının, okul müdürüne güven genel puanından yordama durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=67,293; p<0,001). Okul müdürüne güven genel puanı 1 birim arttığında iş tatmini genel puanı 0,954 birim artmaktadır. ($\beta=0,954$; t=17,658; p<0,001). İş tatmini genel puanını etkileyen faktörler içerisinde okul müdürüne güven genel puanı iş tatmini genel puanını 0,910 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,910$). İş tatminine ilişkin toplam varyansın % 91'ini okul müdürüne güven ile açıklandığı ifade edilebilir. Söz konusu sonuçlara göre, yöneticiye güven, iş tatmini yordamaktadır.

Okul Müdürüne Güven İle Lider-Üye Etkileşiminin İlişkisi

Regresyon analizi ile aracılık etkisinin ispatı için yerine getirilmesi gereken şartlardan ikincisi de yordayıcı değişkenin aracı değişkeni anlamlı bir şekilde yordamasıdır (Baron & Kenny, 1986). Bu şartın yerine getirilip getirilmediğini belirlemek için okul müdürüne güven genel puanı ve lider-üye etkileşimi genel puanı kullanılarak basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Okul müdürüne güvenin lider-üye etkileşimine etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Müdürüne Güvenin Lider-Üye Etkileşimini Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi					
Bağımsız Değişkenler		B	Std. Hata	Beta	t	p	f
1. Adım	Sabit	0,812	0,401		2,023	0,424	
	Cinsiyet	0,198	0,109	0,187	1,824	0,111	
	Yaş	0,567	0,101	0,418	5,631	0,371	
	Öğrenim	0,209	0,105	0,109	1,993	0,234	30,087
	Müdürle Çalışma Yılı	0,042	-0,07	0,054	0,596	0,552	
	Aylık Gelir	0,351	-0,121	0,214	2,889	0,108	
	Kıdem	0,061	0,147	0,402	0,413	0,683	
	Branş	0,013	0,076	0,103	0,165	0,869	
2. Adım	Sabit	0,291	0,266		1,093	0,275	
	Cinsiyet	-0,012	0,072	0,401	0,159	0,873	
	Yaş	-0,109	0,07	0,613	1,551	0,112	
	Öğrenim	0,066	0,071	0,364	0,928	0,354	106,682***

OKUL MÜDÜRÜNE GÜVENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

Müdürle Çalışma Yılı	-0,149	0,047	0,218	-3,155	0,132
Aylık Gelir	-0,006	0,082	0,145	-0,068	0,946
Kıdem	0,076	0,097	0,212	0,786	0,432
Branş	0,003	0,052	0,129	0,053	0,958
Müdüre Güven	0,926	0,048	0,882	28,580	0,000

$\Delta R^2 = ,777^{***}$

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşimi genel puanı düzeyinin, okul müdürüne güven genel puanından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=106,682; p<0,001). Okul müdürüne güven genel puanı 1 birim arttığında lider-üye etkileşimi genel puanı 0,882 birim artmaktadır. ($\beta=0,882$; t=28,580; p<0,05). Lider-üye etkileşimi genel puanını etkileyen faktörler içerisinde okul müdürüne güven genel puanı lider-üye etkileşimi genel puanını 0,777 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,777$). Lider-üye etkileşimine ilişkin toplam varyansın % 77,7'sinin okul müdürüne güven ile açıklandığı ifade edilebilir. Söz konusu sonuçlara göre, yöneticiye güven, lider-üye etkileşimini yordamaktadır.

Lider-Üye Etkileşimi İle İş Tatmininin İlişkisi

Regresyon analizi ile aracılık etkisinin ispatı için yerine getirilmesi gereken şartlardan üçüncüsü ise yordayıcı değişkenin etkisinin kontrol edilmesi ile aracı değişkenin, yordanan değişkeni yordamasıdır (Baron & Kenny 1986). Bu şartın yerine getirilip getirilmediğini belirlemek için lider-üye etkileşimi genel puanı ve iş tatmini genel puanı kullanılarak basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Lider-üye etkileşiminin iş tatminine etkisini belirlemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatminini Yordamasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Bağımlı Değişken: İş Tatmini				
Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	f
Sabit	0,381	0,465		0,818	0,414	
Cinsiyet	0,326	0,126	0,139	2,598	0,151	
Yaş	0,433	0,117	0,356	3,719	0,171	
Öğrenim	0,432	0,122	0,219	3,552	0,221	15,423
1. Adım Müdürle Çalışma Yılı	0,041	-0,081	0,051	0,501	0,452	
Aylık Gelir	0,309	-0,141	0,183	2,199	0,408	
Kıdem	0,149	0,17	0,101	0,875	0,383	

	Branş	0,067	0,088	0,224	0,759	0,469	
	Sabit	0,253	0,346		0,73	0,466	
	Cinsiyet	-0,172	0,094	0,301	1,838	0,813	
	Yaş	-0,119	0,091	0,214	0,119	0,924	
	Öğrenim	0,269	0,091	0,364	2,964	0,614	53,924***
	Müdürle Çalışma Yılı	-0,103	0,061	0,118	0,135	0,893	
	Aylık Gelir	-0,201	0,106	0,245	0,336	0,737	
	Kıdem	0,101	0,126	0,112	0,806	0,422	
2. Adım	Branş	0,057	0,065	0,129	0,876	0,382	
	Müdüre Güven	0,789	0,040	0,332	20,255	0,000	

$\Delta R^2 = ,110^{***}$

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmini genel puanı düzeyinin, lider-üye etkileşimi genel puanından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=53,924$; $p < 0,001$). Lider-üye etkileşimi genel puanı 1 birim arttığında iş tatmini genel puanı 0,332 birim artmaktadır ($\beta=0,332$; $t=20,255$; $p < 0,001$). İş tatmini genel puanını etkileyen faktörler içerisinde lider-üye etkileşimi genel puanı iş tatmini genel puanını 0,110 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,110$). İş tatminine ilişkin toplam varyansın % 11'inin lider-üye etkileşimi ile açıklandığı ifade edilebilir. Söz konusu sonuçlara göre, lider-üye etkileşimi, iş tatmini yordamaktadır.

Okul Müdürüne Güven, İş Tatmini ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki

Regresyon analizi ile aracılık etkisinin ispatı için yerine getirilmesi gereken şartlardan dördüncüsü ise aracı değişkenin etkisinin kontrol edilmesi ile yordayıcı değişkenin yordanan değişkeni yordamasında anlamlı bir düşüş olması ya da bu iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olmasıdır (Baron & Kenny 1986). Bu bölümde öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeylerinin öğretmenlerin genel iş tatminine etkisinde müdür ve öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini araştırmak için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular ve sonuçlar yer almaktadır. Aşağıda yapılan aracılık testi analizinde okul müdürü ve öğretmenlerin arasındaki lider üye etkileşiminin iş tatminine etkisi incelenirken okul müdürüne güven kontrol değişkeni olarak modele alınmıştır.

Tablo 5. Müdüre Güvenin ve Lider-Üye Etkileşiminin, Öğretmenlerin Genel İş Tatminini Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

OKUL MÜDÜRÜNE GÜVENİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

Model			Bağımlı Değişken: İş Tatmini				
Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	Beta	t	p	f	
1. Adım	Sabit	-0,200	0,322		-0,047	0,963	
	Cinsiyet	0,093	0,088	0,079	-1,059	0,291	
	Yaş	-0,076	0,085	0,101	-0,893	0,372	
	Öğrenim	0,126	0,086	0,064	1,465	0,144	67,293***
	Müdürle Çalışma Yılı	-0,172	0,057	-0,218	-3,003	0,113	
	Aylık Gelir	-0,076	0,099	-0,045	-0,76	0,448	
	Kıdem	0,166	0,117	0,093	1,415	0,158	
	Branş	0,05	0,061	0,029	0,821	0,412	
	Müdürle Güven	1,032	0,058	0,954	17,658	0,000	
	2. Adım	Sabit	-0,300	0,310		-0,359	0,72
Cinsiyet		0,097	0,084	0,081	-1,149	0,252	
Yaş		-0,114	0,082	-0,103	-1,38	0,169	
Öğrenim		0,148	0,082	0,75	1,795	0,174	67,486***
Müdürle Çalışma Yılı		-0,121	0,056	-0,153	-2,159	0,032	
Aylık Gelir		-0,078	0,096	-0,046	-0,811	0,418	
Kıdem		0,14	0,113	0,094	1,239	0,216	
Branş		0,051	0,058	0,029	0,87	0,385	
Müdürle Güven		0,715	0,085	0,661	8,377	0,000	
Lider-Üye		0,343	0,069	0,332	4,398	0,000	

$\Delta R^2 = ,684***$

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

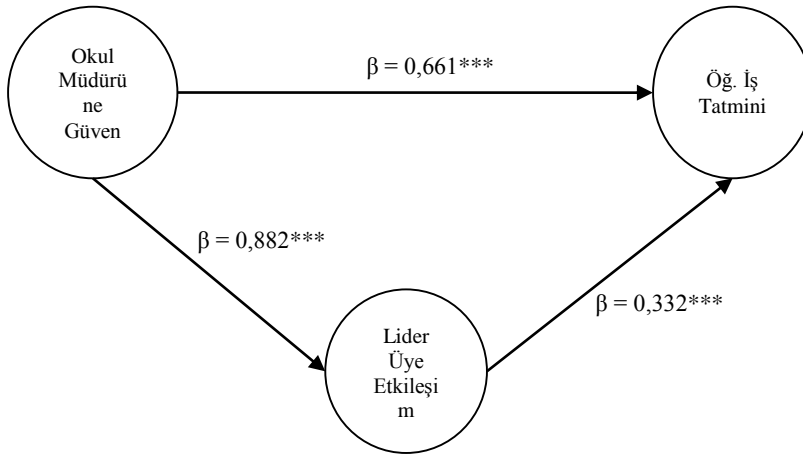
Tablo 5'te görüldüğü gibi 1. adımda demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, müdürle çalışma yılı, aylık gelir, kıdem, branş ve müdüre güven değişkenleri kontrol edildikten sonra, 2 adımda müdür ile öğretmen arasındaki lider-üye etkileşimi puanı doğrudan tanımlama (enter) metodu ile modele eklenmiştir. Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda lider-üye etkileşimi modele eklendikten sonra yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisi $\beta=.954$ 'ten $\beta=.661$ 'e düşmektedir. Lider-üye etkileşimi modele eklendikten sonra okul müdürüne güvenin etkisinin azalması fakat hala bu etkinin anlamlı olması, lider-üye etkileşiminin kısmi aracı (mediator) değişken olduğunu göstermektedir. Yani okul müdürüne güven hem doğrudan hem de lider-üye etkileşimi aracılığıyla iş tatminini yordamaktadır.

Bulunan aracılık etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel testini uygulamak için Tablo 5’deki bazı veriler, Jose (2003)’ün MedGraph-I programına girilmiş ve aşağıdaki Tablo 6 elde edilmiştir.

Tablo 6. Okul Müdürüne Güvenin, Öğretmenlerin İş Tatminini Yordamasında Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin anlamlılığına ilişkin Sobel Testi Analizi Sonuçları

Aracılık Tipi	Kısmi
Sobel Z değeri	4,787
Anlamlılık	0,000
Direkt etki	0,661
Dolaylı etki	0,293
Toplam etki	0,954

Tablo 6’da görüleceği üzere aracılık etkisinin anlamlılığı için MedGraph-I programına Tablo 5’teki bazı verilen girilmesi ile yapılan Sobel testinde, lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin, $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Aracılık etkilerini tespit etmek için yapılan analizlerin sonuçlarına genel olarak bakıldığında; okul müdürüne güvenin iş tatminine toplam etkisinde $\beta = .954$ olmaktadır. Lider-üye etkileşimi kontrol edildiğinde okul müdürüne güvenin iş tatminine direkt etkisinde $\beta = .661$ olmaktadır. Aradaki fark $\beta = .293$ dolaylı etki olarak lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu aracılık etkileri ve genel model Şekil-2’de görülmektedir. Şekilde değişkenlerin birbirini yordaması tek yönlü okla gösterilmiştir. Regresyon tablosundaki standardize edilmiş beta katsayıları okların üzerinde belirtilmiştir.



Şekil 2. *Müdüre güvenin öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi ve standardize edilmiş beta katsayıları (*p<.05, **p<.01, ***p<.001)*

Şekil 2'de görüleceği üzere okul müdürlerine güvenin öğretmenlerin genel iş tatminini yordamasında okul müdürleri ve öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi vardır ($Z=4,787$, $p<.001$). Buna göre öğretmenlerin müdürlere duydukları güven, öğretmenlerin iş tatmini doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdürler ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşimi üzerinden dolaylı olarak etkilediği de söylenebilir. Öğretmenlerin yöneticilere güvenlerinin yüksek düzeyde olması, hem lider-üye etkileşimi üzerinden dolaylı hem de doğrudan öğretmenlerin genel iş tatmini arttıracaktır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmada okul müdürüne güven ile iş tatmini arasında pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0,954$; $p<0,001$). Buna göre öğretmenlerin okul müdürüne güveni arttıkça, öğretmenlerin iş tatminin de arttığı söylenebilir. Benzer bir bulgu Arnold vd. (2001) tarafından da bulunmuştur. Arnold vd. de (2001) yöneticiye duyulan güvenle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Yücel (2006), örgütsel güven ve iş tatmini ilişkisini ölçmeye yönelik otomotiv ve gıda sektöründe faaliyet gösteren üç şirkette yaptığı çalışmada, yöneticiye güven algısıyla iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bu bulgu göz önüne alınarak verimli ve etkin bir okul yönetimi için okul müdürlerinin okullarını yönetirken öğretmenlerin işlerinden tatmin olması için öğretmenlerin güvenini kazanması gerektiği söylenebilir.

Araştırmada yapılan ilgileşim analizi sonucunda elde edilen bir diğer bulguya göre okul müdürü ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin iş tatmini arasında pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki vardır ($r=0,776$; $p=0,001$). Bu bulguya dayanarak, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşimi arttıkça, öğretmenlerin iş tatminin de arttığını söyleyebiliriz. Bu bulgu, Le Blanc, Geersing, De Jong, Furda & Komproe (1993) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Le Blanc vd. de lider-üye etkileşiminin niteliği ile hemşirelerin iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Cevrioğlu (2007)'da araştırmasında lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur. Araştırmadan elde edilen bu bulgu ışığında, okul müdürlerinin, işinden memnun personellere sahip olmak için astları ile etkileşime önem vermesi gerektiği söylenebilir.

Bu araştırmada yapılan ilgileşim analizi sonucu elde edilen bir diğer önemli bulgu ise okul müdürüne güven ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif,

anlamli ve güçlü bir ilişki bulunmuş olmasıdır ($r=0,859$; $p=0,001$). Bu bulgu Liden ve Graen (1980)'in yaptığı araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Liden ve Graen'in yaptığı araştırma sonucuna göre; yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir; kaliteli lider-üye etkileşimi yöneticiye güveni arttırdığı gibi yöneticiye güven de kaliteli lider-üye etkileşiminin oluşmasını sağlamaktadır. Köy (2011)'de özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada yöneticiye güven ve lider-üye etkileşimi arasında güçlü pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulguya dayanarak, verimli ve etkin bir okul yönetimi için okul müdürlerinin okullarını yönetirken öğretmenlerin güvenini kazanmayı ve öğretmenlerle etkileşimi göz önünde bulundurması gerektiği söylenebilir.

Bu araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda okul müdürüne güven genel puanının, öğretmenlerin iş tatmini genel puanını yordama düzeyinin anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($\beta=.954$, $p<.001$). Buna göre, öğretmenlerin okul müdürlerine güvenmelerinin, öğretmenlerin genel iş tatminini anlamlı olarak yordadığını söyleyebiliriz. Bu araştırmadaki bulguya benzer bir şekilde, yurt dışında yapılan araştırmalarda çalışanların yöneticilere güvenmelerinin, çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde olumlu yönde etkiler oluşturduğu saptanmıştır (Lagace, Castleberry & Ridnour, 1993; Dirks & Ferin 2002). Omarov (2009), örgütsel güven ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere özel sektör çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, regresyon analizi sonucu, örgütsel güvenin faktörlerinden olan yöneticiye güven faktörünün iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yurt içinde de yapılan araştırmalarda çalışanların yöneticilere güvenmelerinin, çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu yönde etkiler oluşturduğu saptanmıştır (Yücel, 2006; Koç & Yazıcıoğlu, 2011). Bilişik (2010) bu iki değişken arasındaki ilişkiye öğretmenler üzerinden bakmıştır ve Yalova ilindeki öğretmenlerin yöneticilerine duydukları güven algılarının iş tatminine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucuna yöneticiye güven ve iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve yüksek düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin işlerinden tatmin olması için okul müdürlerinin güveni merkeze alan bir yönetim sergilemesi gerektiği söylenebilir. Öğretmenlerin okul yöneticisine güvenmesi, öğretmenlerin daha mutlu olmasını sağlayarak onların iş tatmini artırabilir ve bu da okulların daha verimli olmasını sağlayabilir.

Bu araştırmada elde edilen önemli bulgulardan bir tanesi de araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşimi genel puanı düzeyinin, okul müdürüne güven genel puanından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgusudur ($\beta=.882$, $p<.001$). Buna göre öğretmenlerin okul müdürüne güvenmelerinin, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşimini anlamlı olarak etkilediğini söyleyebiliriz. Araştırmadan elde edilen bu bulgu yurtiçi ve yurt dışındaki araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Örneğin, Liang, Ling ve Hsieh (2007) yöneticiye güvenin

lider-üye etkileşimini etkilediği ve anlamlı düzeyde yordadığı bulgusuna ulaşmıştır. Aslantaş (2007) tarafından lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik, üniversitelerin işletme tezsiz yüksek lisans programına kayıtlı beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu araştırmadan elde edilen bu bulgu ile ilişkili olarak okul müdürlerinin öğretmenlerle etkileşimini güven temelinde yürütmesi gerektiği söylenebilir.

Bu araştırmada elde edilen önemli bir diğer bulguya göre öğretmenlerin iş tatmini genel puanı düzeyinin, lider-üye etkileşimi genel puanından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=.332$, $p<.001$). Buna göre okul müdürü ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin, öğretmenlerin iş tatminini anlamlı bir şekilde etkilediğini söyleyebiliriz. Gerstner ve Day (1997), lider-üye etkileşimi ile ilgili literatürü meta analiz yöntemi ile inceledikleri çalışmalarında, lider-üye etkileşimi ile genel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek nitelikli lider-üye etkileşiminin üyelerin iş tatmini ve iş performansı gibi işle ilgili deneyimlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Le Blanc vd (1993), de lider-üye etkileşiminin niteliği ile hemşirelerin iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Cevrioğlu (2007) tıp fakültesinde lider-üye etkileşiminin kalite düzeyi ile öğretim elemanlarının iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak öğretmenlerin işlerinden tatmin olması için okul müdürünün öğretmenlerle etkili ve etkin bir etkileşim kurması gerektiği söylenebilir.

Kuşkusuz bu araştırmadan elde edilen en önemli bulgulardan birisi şudur: Öğretmenlerin okul müdürlerine güvenmelerinin, öğretmenlerin iş tatminini yordamasında müdür ile öğretmenler arasındaki lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi bulunmuştur ($Z=4,787$, $p<.001$). Buna göre öğretmenlerin müdürlere güvenmelerinin, öğretmenlerin iş doyumunu doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda müdür ile öğretmen arasındaki lider-üye etkileşimi üzerinden dolaylı olarak etkilediği de söylenebilir. Benzer bir şekilde, Epitropaki ve Martin (2005), lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aryee ve Chen (2006) tarafından yapılan bir araştırmada lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Janssen ve Yeren (2004), yapmış oldukları araştırmada lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Bu konuda yurt içinde yapılan çalışma çok azdır. Bu çalışmalardan bir tanesi Özutku (2007) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada yönetici ve ast arasındaki etkileşimin düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tam verimli bir okul için öğretmenlere güven veren, öğretmenleri ile etkileşimi ve iletişimi oldukça iyi olan, öğretmenlerin işlerinden

tatmin olması için elinden gelen her şeyi yapan okul müdürlerinin seçilmesi gerektiği söylenebilir.

Uygulayıcılar için öneriler: Okul müdürleri kendilerini örgütsel davranış, insan ilişkileri, insan psikolojisi, insan kaynakları yönetimi konularında kendilerini geliştirmelidir. Ayrıca müdür olmak isteyen öğretmenler, insan ilişkileri bilgisini ve ruh sağlığını ölçen psikometrik testlerden geçirilmelidir. Bu testlerden geçemeyenler müdür olamamalıdır. Müdür olmak isteyen öğretmenlerin geçmiş yaşantıları, çevresi ile uyumu, kişilik ve etik değerlere bağlılığı konusunda derin araştırmalar yapılmalıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda çevresi ile uyumsuz, insan ilişkileri zayıf, güven vermeyen ve etik davranmayan bireylerin müdür olmasına izin verilmemelidir. Okul müdürleri, öğretmenlerin güvenini kazanmak için sözlerinde ve davranışlarında tutarlı olmalı, mesleki saygınlığını ve itibarını artırıcı tavır ve tutumlar sergilemeli, kararlarında ve uygulamalarında adil olmalı, kendine özgüveni yüksek olmalı ve astını önemseyen bir lider profili çizebilmelidir. Ayrıca okul müdürü, öğretmenlerle etkileşimi arttırmak için okul içinde ve dışında yapılan aktivitelere katılarak öğretmenlerle vakit geçirmeli, söz ve davranışları ile öğretmenlerin sempatisini ve sevgisini kazanabilmelidir.

Araştırmacılar için öneriler: Araştırma sonucunda yapılan bu genellemenin yanında uygulama bölümünde de belirtildiği gibi bazı sınırlılıkların olduğu unutulmamalıdır. Bu araştırma sadece liselerde çalışan öğretmenler üzerinde ve Mersin İlini kapsamaktadır. Farklı illerdeki öğretmenler üzerinde yapılacak çalışmalar veya farklı sektördeki çalışanlar arasında yapılacak araştırmalar, daha sağlıklı sonuçlara ulaşılması açısından yararlı olacaktır. Araştırmacılar, başka hangi değişkenlerin aracılık etkileri olabileceğini inceleyebilirler. Bu araştırmada okul müdürüne güven ve lider-üye etkileşimi tarafından etkilenen örgütsel sonuç değişkeni olarak burada iş tatmini ele alınmıştır. Araştırmacılar “iş tatmini” dışındaki (tükenmişlik, performans ve benzeri) duygu temelli sonuç değişkenlerini bağımlı değişken olarak alıp inceleyebilirler.

KAYNAKÇA

Arnold, K.A., Barling, J., Kelloway, E.K. (2001). Transformational Leadership or The Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team efficacy?. *Leadership & Organizational Development*, 22, (7), 315-320.

Aryee, S., Chen, Z. (2006). Leader–Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcome. *Journal of Business Research*, 59, (7), 793–801.

Aslantaş, C. C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*, 2, (3), 161– 173.

Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Baycan, A. (1985). *An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups.*(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

Bakeman, R & Robinson, B.F. (2005). *Understanding Statistics in Behavioral Sciences.* London: Lawrence Erlbaum Associates.

Bilişik, H. (2010). *Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven Algularının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Yalova İlinde Bir Uygulama.* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Börü, D., Güneşer, B (2005). Liderlik Tarzının Çalışanların İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23 (1), 135-156.

Börü, D., İslamoğlu, G., Birsnel, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. *Öneri: Marmara Üniversitesi SBE Dergisi* 7 (27), 49–59.

Brashear, T.G., Boles, J.S., Bellenger, D.N., Brooks, C.M. (2003). An Empirical Test of Trust- Building Processes and Outcomes in Sales Manager–Salesperson Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (2), 189- 200.

Brower, H. F., Schoorman, D., Tan, H.H. (2014). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader–Member Exchange. *Leadership Quarterly* 11 (2), 227–250.

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı.* Ankara: Pegem Akademi

Cevrioğlu, E. (2007) *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Cunningham, B. MacGregor, J. (2000) Trust and the Design of Work Complementary Constructs in Satisfaction and Performance. *Human Relations* December 53 (12), 1575- 1591.

Darwish, A.Y. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology* 15 (1), 6-28.

Dirks, K. T. & Ferin, D. L. (2002) Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology* 87 (4), 611– 628.

Driscoll, J.W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21 (1), 44-56.

Epitropaki, O. ve 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 (4), 659-676.

Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlardaki Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Frazier, P.A., Tix, A.P. ve Barron, K.E. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology* 51 (1), 115-134.

Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997). Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology* 82 (6), 827-844.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, Research, and Practice* (8. Baskı). New York: McGraw-Hill.

İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.

İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 4 (4), 195-216.

Janssen, O ve Yperen, N.W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal* 47 (3), 368-384.

Jose, P.E. (2003). *MedGraph-I: A Programme to Graphically Depict Mediation Among Three Variables: The Internet Version 2.0*. Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand. Retrieved [13.11.2014] from <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php>.

Karaaslan, Ö. (2010). *Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Olan İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü, Ankara.

Karasar, N. (1984). *Bilimsel Araştırma Metodu*. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.

Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G. & Güneri, B. (2008). Leader–Member Exchange, Organizational Identification and The Mediating Role of Job Involvement for Nurses. *Journal of Advanced Nursing* 4 (64), 354-362.

Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 12, (1), 46–57.

Köy, A. K. (2011). *Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Lagace, R.R., Castleberry, S.B. ve Ridnour, R.E., (1993) An Expletory Sales Force Study of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress and Manager Evaluation. *Journal of Applied Business Research* 9, 110-119.

Le Blanc, P.M., Geersing, J., De Jong, R.D, Furda, J, Komproe, I.H. (1993). Leader-Member Exchanges: Distinction Between Two Factors. *European Work and Organizational Psychologist* 3 (4), 297-309.

Lee, H.R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. (Unpublished Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy). State University, Blacksburg, Virginia.

Lewick, R. J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. İçinde Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler (Ed.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (114-139). London: Sage Publications.

Liang, Shing-Ko, Ling, Hsiao-Chi ve Hsieh, Sung-Yi. (2007). The Mediating Effects of Leader- Member Exchange Quality to Influence The Relationships Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of American Academy of Business* 10 (2), 127-137.

Liden, Robert C. ve Graen, George. (1980). Generalizability of The Vertical Dyad Linkage

Model of Leadership. *Academy of Management Journal* 23 (3), 451-465.

Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An

Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*. 78 (4), 662-674.

Lin, C. H., Shih, H. Y., Sher, P. J. (2007). Integrating technology readiness into technology acceptance: the tram model. *Psychology and Marketing*, 24 (7), 642-657.

Mayer R.C. ve Davis, J.H. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review* 20 (3), 709-734.

McAllister, D.J. (1995). Affect -and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal

Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal* 38 (1), 24-59.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. İnde Roderick M. Kramer ve Tom R. Tyler (Ed.). *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research* (261-277). London: Sage Publications.

Muchinsky, P.M. (1977). Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal* 20 (4), 592-607.

Omarov, A. (2009). *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi* 40 (2), 79-98.

Özutku, H. , Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 22 (2), 193-210.

Rich, G. A., (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4), 319-328.

Solomon, R. C. & Floreres, F.(2001) . *Güven Yaratmak*. Ahmet Kardam (Çev.). İstanbul: MESS Yayın.

Spector, E.P. (1997). *Job Satisfaction Application, Assessment, Causes, and Consequences*. New York: Sage Publications

Spiegel, M. R, Stephens, L.J. (1999). *Theory and Problems of Statistics in Si Units*. New York: McGraw-Hill

Sue-Chan, C., Au, Al K.C., Hackett, R.D. (2012). Trust as a Mediator of the Relationship Between Leader/Member Behavior and Leader-Member-Exchange Quality. *Journal of World Business* 47 (3), 459-468.

Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık..

Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A.L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader– Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115 (2), 204-213.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967), Manual for the

Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* 22 120-121. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatminin ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 8 (30) 235–249.

Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.