**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

# LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞAN TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Filiz ÜLKER**

**KOCAELİ 2015**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**İŞLETME ANABİLİM DALI**
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

# LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞAN TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Filiz ÜLKER**

**Doç. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU**

**KOCAELİ 2015**

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

# LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞAN TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Filiz ÜLKER
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 28.01.2015/02

Jüri Başkanı: Doç.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Sibel FETTAHOĞLU

Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Duygu FIRAT

KOCAELİ 2015

# ÖNSÖZ

Lider üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisini incelediğim tez çalışmamda; yüksek bir anlayış ile bana yol gösteren danışman hocam sayın Doç.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU'na, sorularıma cevap bulmamda yardımcı olan Araştırma Görevlisi Neslihan ŞEVİK'e, anket uygulaması sürecinde benden desteğini esirgemeyen Çeşme İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü idareci ve çalışanlarına, anketlerde emeği geçen tüm öğretmenlere, her zaman beni motive eden değerli dostlarıma ve daimi destekçilerim olan sevgili aileme tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Filiz ÜLKER

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ……..…….…..ii
İÇİNDEKİLER……...…….……...iii
TABLOLAR...…….……...vii
ŞEKİLLER……..……..…..ix
ÖZET……..….....xi
ABSTRACT…….……..……xii

**1. GİRİŞ**…….…….……...1

1.1. Problem……..…….…….……1

1.2. Araştırmanın Amacı…….……...……...…….……....2

1.3. Araştırmanın Önemi…….……...…….2

1.4. Evren ve Örneklem……..……...…….……....3

1.5. Varsayımlar……...……...…….……....3

1.6.Sınırlılıklar……...……....…4

1.7. Tanımlar……...……4

**2. TEORİK ÇERÇEVE** ..... 5

2.1. Lider Üye Etkileşimi Kuramı ..... 5

2.1.1. Kuramın Literatüre Girişi ve Tarihsel Gelişimi ..... 5

2.1.2. Lider Üye Etkileşiminin Ayırt Edici Özellikleri ..... 8

2.1.3. Lider Üye Etkileşiminin Ölçülmesi…….……...…..…….9

2.1.4. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları ..... 10

2.1.4.1.Katkı ..... 11

2.1.4.2.Sadakat (Bağlılık)..... 11

2.1.4.3.Sevgi (Etki)..... 12

2.1.4.4.Profesyonellik (Mesleki Saygı) ..... 12

2.1.5.Lider Üye Etkileşiminin Niteliği ..... 13
2.2. Çalışan Tutumları ..... 15
2.3.Örgütsel Bağlılık ..... 16
2.3.1.Örgütsel Bağlılığın Boyutları……18
2.3.1.1. Duygusal Bağlılık……18
2.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı (Zorunlu Bağlılık)……19
2.3.1.3. Normatif Bağlılık……19
2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Teori ve Yaklaşımlar……20
2.3.2.1. Davranışsal Yaklaşım……21
2.3.2.1.1. Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı……21
2.3.2.1.2. Salancik'in Davranışsal Yaklaşımı……21
2.3.2.2. Tutumsal Yaklaşım……22
2.3.2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması……22
2.3.2.2.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması……23
2.3.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması……23
2.3.2.2.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması……23
2.3.2.2.5. Kanter'in Sınıflandırması……24
2.3.2.2.6. Penley ve Gould'un Sınıflandırması……24
2.3.2.2.7. Wiener'ın Sınıflandırması……24
2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Sınıflandırması……24
2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi……25
2.4. İş Tatmini ..... 26
2.4.1.İş Tatmini Boyutları ..... 27
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler ..... 27
2.4.3. İş Tatminini Açıklayan Teori ve Yaklaşımlar……31
2.4.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi……31

2.4.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi……..……..…32

2.4.3.3. Clayton Alderfer- ERG Teorisi…….……..……...……...…….……..33

2.4.3.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi…….……...…….……33

2.4.3.5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi…….…….....…34

2.4.3.6. Locke'un Amaç Kuramı……..…….35

2.4.3.5. Porter-Lawler'in Bekleyiş Kuramı..... ...35

2.4.3.6.Adams'ın Eşitlik Kuramı.....36

2.4.4. İş Tatmininin Ölçümü..... ..36

2.4.4.1. Minnesota Doyum Anketi……...…….……..……..……36

2.4.4.2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi……..…….…….……...37

2.4.4.3. Spector İş Tatmin Anketi……...……..……..…..…….…..37

2.4.4.4. İş Tanımlama Ölçeği…….…….……...……..38

2.4.4.5. Kunin– Yüz Çizelgesi…….……..……...……..…….38

**3.ARAŞTIRMA** ..... 39

3.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Modeli..... 39

3.2. Araştırmanın Yöntemi…….…..42

3.2.1. Verilerin Toplanması ve Soruların Niteliği…….…...……...…….…42

3.2.1.1. Kişisel Bilgiler…….……..…….……..42

3.2.1.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği……42

3.2.1.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği……43

3.2.1.4. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği……43

3.2.2. Verilerin Analizi……44

3.3. Bulgular ve Yorumlar…….……...47

3.3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı…….….47

3.3.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları…….…….……..51

3.3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları…….……..54

3.3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları…….…...60

3.3.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları…….....63

3.3.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerinin Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi...71

3.3.7. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Duygusal Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi…….…..….76

**4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**……..……..…….…….84

**KAYNAKÇA**……..……89

**EKLER:**

EK- 1: Anket Formu

EK- 2: Araştırma İzni ve Ekleri

# TABLOLAR


Tablo1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı……47

Tablo2. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı…….48

Tablo3. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı……...48

Tablo4. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı…….49

Tablo5. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı…..…….……50

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları…….……..……51

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi Ortalaması……...52

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Ortalamaları……..52

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları……...……...54

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları……55

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları……...55

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları……58

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Ortalamaları……...59

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları……...60

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları……..61

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları……...61

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları……..62

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Hizmet Süresine Göre Ortalamaları…….……...…..62

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları……..63

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları……64

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları……..……65

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları…….67

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Ortalamaları……...68

Tablo24. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi……71

Tablo 25. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi…….76

Tablo 26. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Zorunlu Bağlılık Üzerine Etkisi……...77

Tablo 27. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi……..79

Tablo 28. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi……..80

Tablo 29. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkisi…81

Tablo 30. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi……82

Tablo 31. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkisi…….82

## ŞEKİLLER

Şekil 1. Teorik Model…….41

Şekil 2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı……47

Şekil 3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı…….48

Şekil 4. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı……...49

Şekil 5. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı…….49

Şekil 6. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı……...50

Şekil 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları……...51

Şekil 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi Ortalaması……...52

Şekil 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Ortalamaları……...53

Şekil 10. Sevgi Boyutu ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli……...72

Şekil 11. Katkı Boyutu ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli……...73

Şekil 12. Sadakat Boyutu ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli……...74

Şekil 13. Profesyonellik Boyutu ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli……..75

Şekil 14. Genel Lider Üye Etkileşimi ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli……76

Şekil 15. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli……..…….77

Şekil 16. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Zorunlu Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli……..…….78

Şekil 17. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli……..…….79

Şekil 18. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli……80

Şekil 19. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi Modeli……81

Şekil 20. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli……82

Şekil 21. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi Modeli……83

# LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞAN TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA


## 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. Lider ile üyeler arasındaki bu etkileşim sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik boyutlarından oluşmaktadır. Lider üye etkileşimi, liderin zamanını ve kaynaklarını kullanımı açısından oldukça önemlidir. Doğal olarak bu etkileşim işin kendisini de etkilemektedir.

İşi etkileyen unsurlardan bir diğeri de çalışan tutumlarıdır. Çalışanların çalıştıkları kurum ya da kuruluşa olan bağlılıkları ve iş tatminleri, onların performanslarından işe devamlılığına, iyi ya da kötü hizmet ya da ürün sunumuna kadar birçok yönden önem taşımaktadır.

Bu çalışma, çocukların ailelerinden sonraki ilk eğitimlerini ve öğretimlerini aldıkları anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin okuldaki amirleri (okul müdür ve müdür yardımcıları) ile aralarındaki etkileşiminin anlaşılması ve bu etkileşimin öğretmenlerin içinde bulundukları örgüte olan bağlılıkları ve işlerinden aldıkları tatmin üzerindeki etkisinin ortaya koyulabilmesi açısından önemlidir. Araştırmanın örneklemi, İzmir ilinin Çeşme ilçesi anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görevli 168 öğretmenden oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan veriler anket soru formu kullanılarak elde edilmiştir.

**LEADER MEMBER EXCHANGE AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE ATTITUDES: AN APPLICATION IN THE EDUCATION SECTOR**


**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 interaction between the leader and members consist of dimensions are affection, loyalty, contribution and profession respect. Leader member exchange is very important in the subject of a leaders time management and resourceusage. Naturally, this interaction affects the business itself.

One of other factors affecting the business are also attitudes of the workers. Commitment of employees to the company or institution that they work in and their job satisfaction is concerned with their performance, the work continuity, good or bad service or product presentation, in many respect.

This study is important to understand of interaction between the teachers, who are working at the kindergarten, primary school and secondary school where the children have first education after their families gave them through, and their supervisors (school principals and assistant principals) and its effects on their organizational commitment and job satisfaction, The sample of this research, composed from 168 teachers are working in kindergartens, primary schools and secondary schools province of Izmir - Cesme. The data used in this study were obtained using a questionnaire survey.

# LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÇALIŞAN TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Problem

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete 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. Oysaki 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 bağlığı ve iş tatmini akla 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.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin, çalıştıkları kurumlarındaki amirleri ile aralarındaki lider-üye etkileşimlerinin nasıl olduğunu ve bu etkileşimin öğretmenlerin örgütlerine olan örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini ne şekilde etkilediğini ortaya koymaktır. Bu amaçla yapılacak araştırmada aşağıdaki sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır.

- Öğretmenlerin amirleri ile olan lider üye etkileşimi ile genel iş tatminleri arasında bir ilişki var mıdır?
- Öğretmenlerin amirleri ile olan lider üye etkileşimi ile örgütlerine olan duygusal bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
- Öğretmenlerin amirleri ile olan lider üye etkileşimi ile örgütlerine olan zorunlu bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?
- Öğretmenlerin amirleri ile olan lider üye etkileşimi ile örgütlerine olan normatif bağlılıkları arasında bir ilişki var mıdır?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma şu nedenlerden dolayı yapılmaktadır:

- Lider üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının yazında halen incelenen güncel konular olması;
- Lider üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte inceleyen çalışmaların yazında oldukça yetersiz olması,;

- Ülkemizde anaokulu, ilkokul ve ortaokullara yönelik lider üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının her üçünü birlikte inceleyen, ayrıntılı bir çalışmanın yapılmamış olması;
- Bu çalışmanın anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin lider üye etkileşiminin iş tatminlerine ve örgütsel bağlılıklarına etkisini açıklamaya katkı sağlayabilecek olması.

Bu araştırma, anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenlerin okuldaki amirleri (okul müdür ve müdür yardımcıları) ile aralarındaki ilişki ve etkileşimin boyutlarının anlaşılması ve bu etkileşimin, öğretmenlerin işlerinden aldıkları tatmin ve içinde bulundukları örgüte olan duygusal, zorunlu ve normatif bağlılıkları üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

## 1.4. 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.

## 1.5. Varsayımlar

Bu araştırmada:

- Örneklemin ana kitleyi temsil ettiği,
- Anket soru formunun amaca uygun olduğu,

- Lider üye etkileşimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik hazırlanan anket formlarının, araştırmaya katılan öğretmenler tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

## 1.6. Sınırlılıklar

- Araştırmanın örneklemi İzmir İli Çeşme İlçesi'nde yer alan anaokulu, ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmenler ile sınırlandırılmıştır.
- Öğretmenlerden alınan görüşler ölçme aracında yer alan sorularla sınırlıdır.

## 1.7. Tanımlar

Lider Üye Etkileşimi Teorisi: Liderler ve onların astları arasında gelişen farklı türde ve düzeyde ilişkilerin olduğuna dayalı bir teoridir. Bu teoriye göre liderin astları ile etkileşimi tek tip değildir; lider, farklı astlar ile farklı yakınlık ve düzeylerde ilişkiler geliştirebilmektedir.

Örgütsel Bağlılık: Bu kavramla ilgili pek çok tanımlama olmakla birlikte, kısaca, işgörenlerin çeşitli sebeplerle içinde bulundukları örgütün bir parçası olarak kalma, buradaki varlıklarını sürdürme isteği olarak ifade edilebilir.

Duygusal Bağlılık: Çalışanların kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak gördüğü, örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimseyerek örgütle özdeşleştiği ve bu örgütün bir parçası olarak kalmak istedikleri bağlılık türüdür.

Devamlılık Bağlılığı (Zorunlu Bağlılık): İş görenlerin işten ayrılmanın beraberinde getireceği olumsuzlukları dikkate alarak, orada çalışmayı bir zorunluluk olarak görmelerinden kaynaklanan bir bağlılık türüdür.

Normatif Bağlılık: İş görenlerin çalıştığı kuruma karşı kendilerini sorumlu hissetmelerinden, kendilerini kuruma adamalarından ve sadakatle oluşan bir bağlılık türüdür.

İş Tatmini: İş tatmini çalışanların işleriyle ilgili sevdiği yada 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).

# 2. TEORİK ÇERÇEVE

## 2.1. 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.

### 2.1.1. Kuramın Literatüre Girişi ve Tarihsel Gelişimi

Liderlik araştırmaları örgütsel disiplinin tarihsel değişim sürecinde sıklıkla davranışsal akım tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Bu dönemde, liderlik çalışmaları özellikler teorisi ile başlamış, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler ile devam etmiştir. Etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik araştırmaları yakın zamana kadar incelenirken, güncel yaklaşımlarda lider ve grubun etkileşimini inceleme konusu yapan lider-üye etkileşimi çalışmaları literatüre girmiştir (Göksel ve Aydıntan 2012:248).

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 alıntılayan 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. Oysaki lider üye etkileşimi kuramı, liderin, çalışma grupları içindeki üyelerin hepsine karşı belli bir davranış sergileyeceği anlayışına karşı çıkarak, liderin 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 ilişkilerdir. Bu ikili ilişkilerin, liderin davranış tarzında önemli farklılıklar yaracağına inanılır. Diğer bir deyişle lider 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 alıntılayan 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 alıntılayan 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 alıntılayan 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 yaratamadığı, kişisel yükümlülük, minnettarlık ve güven duygularının oluşturulmasını sağlar (Göksel ve Aydıntan 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 yakınlığını ya da biçimselliğini, düşük yada

yüksek kalitede olan ast-üst ilişkilerinin nasıl şekillendiğinin açıklığa kavuşturulmasında yardımcı olacaktır.

### 2.1.2. Lider Üye Etkileşiminin Ayırt Edici Özellikleri

LÜE modelinin diğer liderlik modellerinden en ayırt edilebilir özelliğinin, diğer birçok modelin söylediğinin aksine; liderin tüm üyelere benzer bir davranış sergileme durumunda olmadığı, bazı üyeler ile liderin ikili ilişkilerinin daha yakın olabileceği gibi bazı üyeler ile liderleri arasındaki ilişkilerin daha mesafeli, başka bir deyişle daha biçimsel olabileceği önceki açıklamalarda belirtilmiştir. Bu temel ayrımın dışında LÜE modelini diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran diğer yanları şu şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle lider-üye etkileşim teorisi, tanımlayıcı bir teoridir (Karcıoğlu ve Kahya 2011:340). Lider ile üyeler arasındaki ilişkilerin kalitesini tanımlar. Böylece çalışanların ve çalışma gruplarının arasından hangilerinin örgüte daha fazla ya da daha az fayda sağladığı hakkında belirleyici olabilir.
- LÜE modeli, liderin işgörenleriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan ziyade farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesini ve her işgöreniyle etkileşim içinde olmasını ifade eder (Arslantaş 2007'den alıntılayan Kaşlı, 2009:38).
- Lider-üye etkileşim teorisi, ikili ilişkiler kavramını liderlik olayının parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır (Karcıoğlu ve Kahya 2011:340). Aynı zamanda bu model, bireyler arası ilişkileri açıklamaya çalışan işgören dikey bağlantı modelini daha da ileriye taşımış ve adalet, eşitlik gibi alt boyutlarla liderlik kavramını zenginleştirmiştir (Scandura 1999'dan alıntılayan Kaşlı, 2009:38).
- Bu model liderlikte iletişimin önemine dikkati çeken bir yaklaşımı benimsemeyi de beraberinde getirmiştir. Modele göre, liderin tavrını sadece belirli kalıplaşmış durumlar değil, çalışanlarıyla olan ikili ilişkilerin dayandığı iletişim de etkilemektedir.
- LÜE modelinin bir diğer önemli özelliği de örgütsel amaçlara ulaşmada fayda sağlamasıdır. Modelin örgütsel bağlılık, iş performansı, iş tatmini, örgütsel

vatandaşlık, işten ayrılma niyeti gibi tutumlar ile etkileşimi olup olmadığı da birçok araştırmaya konu olmuştur.

LÜE modeline ilişkin tüm bu özellikler, modelin ortaya atıldığı günden bu güne dek araştırmacılar cephesinde cazibesini korumasına neden olmuştur.

### 2.1.3. Lider Üye Etkileşiminin Ölçülmesi

Lider Üye Etkileşim modelinin ileri sürülmesinden günümüze kadar geçen sürede dikey ikili bağlantı ilişkileri farklı biçimlerde kavramsallaştırılmış ve buna bağlı olarak da farklı ölçekler geliştirilmiştir (Dierendonck vd., 2002'den alıntılayan Özutku, 2007:86).

"Lider Üye Etkileşimi (LÜE), kavram olarak ilk ortaya atıldığı 1970'li yıllardan bugüne yoğun bir şekilde araştırılmasına karşın, bu çalışmalarda kullanılan ölçeklerin gerekli psikometrik şartları sağlamadığı ve belirli bir kuramsal temele dayanmadığı ileri sürülmüştür. Yazındaki bu eksiklik ve karmaşanın, Dienesch ve Liden (1986) tarafından oluşturulan kuramsal çerçeve ve bu çerçeveye dayalı olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğe kadar devam ettiği söylenebilir" (Baş, 2010:1013).

Lider üye etkileşimini ölçebilmek için pek çok ölçüm yöntemi denenmiştir. Bunların başında gelen ölçeklerden biri Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen, Leader-Member Exchange - 7 (LMX-7) olarak bilinen, 1980'li yıllarda yaygın olarak kullanılan ölçektir. "Ancak, Dienesch ve Liden'in (1986) lider üye etkileşimi kavramının çok boyutlu olduğunu ileri sürmeleri ile birlikte, LMX-7'nin tek boyutlu yapısı sorgulanmaya başlanmış ve ölçek geliştirme çabaları tekrar hız kazanmıştır. Bu dönemde Dienesch (1987), Dienesch ve Liden (1986) tarafından ileri sürülen etki, katkı ve vefakârlık boyutlarının ölçümünde kendisinin geliştirdiği, "Nitelik/Beklenti Ölçeği" ve "Davranış Ölçeğini" kullanmıştır. Gerras (1992) bu üç alt boyut için 24 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. Phillps ve diğerleri (1993), Dienesch'in (1987) Nitelik/Beklenti ölçeğindeki 20 maddeden 18'inin kavramın ölçülmesi için yeterli olacağını iddia etmişlerdir. Schriesheim ve diğerleri (1992), her bir boyutun 2 madde ile ölçüldüğü 6 maddelik bir ölçek geliştirerek araştırmalarında kullanmışlardır.

Nihayet Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta profesyonel saygı boyutunu ekleyerek 12 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir" (Baş, 2010:1018). Günümüzde hem tek boyutlu LMX-7 ölçeği hem de çok boyutlu lider üye etkileşimi ölçümleri yaygın olarak kullanılmaktadır.

Lider üye etkileşimi ile farklı kavramlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi açısından farklı ölçüm türleri kullanılmaktadır. Ülkemizde lider üye etkileşimi alanında yapılan araştırmalarda da bu ölçüm çeşitliliği göze çarpmaktadır. Örneğin; lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan Özutku (2007), lider üye etkileşimi ölçeği olarak Scandura ve Graen'in geliştirdiği LMX-7 ölçeğini kullanırken; lider üye etkileşim düzeyi ile örgütsel bağlılık üzerine etkisini konu alan Göksel ve Aydıntan (2012) Pellegrini ve Scandura'nın dört boyutlu 12 maddelik lider üye etkileşimi ölçeğini kullanmışlardır.

### 2.1.4. 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, Cogliser, Scandura) lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin boyutlarını açıklayabilmek için üç – altı arası boyuttan oluşan yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Arslantaş 2007'den alıntılayan Kaşlı 2009:39).

Liden (1986), lider-üye etkileşimini, algılanan katkı, bağlılık ve etki (sevgi) olmak üzere üç boyut çerçevesinde tanımlamışlardır. Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta profesyonel saygı adını verdikleri dördüncü bir boyut daha eklemişlerdir (Yıldız vd. 2008:97). Literatürde, lider-üye etkileşiminin boyutları aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

#### 2.1.4.1. Katkı

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 imkanların 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.

Lider ve üyelerin iş ile ilgili algılamalarında ve özverilerinde farklılıklar olabilmektedir. İş ile ilgili faaliyetlerin sürdürülmesinde, lider ve üyelerin aldığı sorumluluk ve iş sözleşmesinin ötesine uzayan görevleri tamamlama ve buna benzer faaliyetler için lider tarafından kaynak sağlanması lider üye etkileşimi açısından oldukça önemlidir (Aryee ve Chen 2006'dan alıntılayan Kaşlı 2009:40-41).

#### 2.1.4.2. Sadakat (Bağlılık)

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 alıntılayan Bolat, 2011-1:169).

### 2.1.4.3. Sevgi (Etki)

Lider üye etkileşimi çerçevesindeki etki kavramı literatürde yer alan bazı araştırmalarda "sevgi" ya da "duygusal etkileşim" olarak da yer almaktadır. Bunun temel nedeni de bu etkinin lider ile üyenin birbirini karşılıklı olarak etkilemesini ifade edişi 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 alıntılayan Bolat, 2011-1:169). Kısacası burada iş ya da mesleki değerler dışında kişiler arası bir cazibe söz konusudur.

Dienesch ve Liden'e göre (1986), lider ve üyeler arasında kurulacak etkileşimin kalitesi, lider ve üyelerin yaşına, cinsiyetine, eğitim durumuna, deneyimine ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterir (Kaşlı, 2009:42).

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 beğeninin oluşması, yine 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).

### 2.1.4.4. Profesyonellik (Mesleki Saygı)

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.

### 2.1.5. Lider Üye Etkileşiminin Niteliği

Lider üye etkileşimi kuramı, liderin tüm astlarıyla aynı düzeyde muntazam ilişkiler kurmadığını savunur. Bunun yerine bazı astlarıyla güven, etki ve karşılıklı saygıya dayalı yüksek kaliteli ilişkiler karakterize edilirken, diğerleri ile daha düşük kalitede ilişkiler oluşur (Murphy vd. 2003:64). Diğer yandan liderin astlarına sunabileceği zaman ve kaynakları sınırlı olduğundan lider bazı astlarıyla daha yakın ve kaliteli ilişkiler sürer. Lider-üye ilişkileri ya iyi yada zayıftır. Lider-üye etkileşimi kuramına göre, üstler ve astlar arasındaki ilişkiler yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir (Deluaga ve Perry 1991'den alıntılayan Bolat 2011-1:257). Lider ile yüksek nitelikli etkileşim içinde olan üyeler "grup-içi üye" olarak adlandırılırken, düşük nitelikli etkileşim içinde olan üyeler "grup-dışı üye" olarak adlandırılmaktadır (Wayne ve Shawn 1993'ten alıntılayan Özutku, 2007:82). Dansereau, Graen ve Haga (1975) ise, yaptıkları LÜE çalışmalarında bazı liderlerin astlarını farklı şekilde ele aldığını ileri sürmüşlerdir. Astlardan bazıları "güvenilir yardımcılar" (grup içi üyeler) olarak değerlendirilirken, diğerleri "kiralık eller" (grup dışı üyeler) olarak ele alınmıştır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975'ten alıntılayan Scandura, 1999:25).

Yu ve Liang (2004)'a göre LÜE teorisi lider ve takipçileri arasında gerçekleşen üç ilişki biçimiyle gerçekleşir. Bunlar:

- Lider ve takipçisi arasındaki ilişkiler, birebir temelli dikey ilişki
- Liderin bir grup takipçiyle olan ilişkileri, (ortalama liderlik tarzı) gruptaki bütün üyelerle aynı seviyede etkileşim
- Lider ve organizasyon içindeki iki farklı grup arasındaki ilişkiler; iç ve dış grup olarak adlandırılan gruplarla farklı şekilde, aynı grup üyeleriyle aynı şekilde etkileşim

(Yu ve Liang, 2008'den alıntılayan Karcıoğlu ve Kahya, 2011:340).

LÜE teorisine göre bir ast, lideri ile genel iş çıkarları açısından ve kişisel açıdan iyi olarak nitelendirilebilecek bir ilişkiye sahipse, lider ile ast arasındaki ilişki yüksek kalitede olup, liderin gözünde bu ast grup içi bir üye olarak değerlendirilir. Bu ilişkilerin gelişmesinde en önemli etken zaman baskısıdır. Çünkü yöneticilerin zaman baskısı, onların sadece birkaç astla yakın ilişkiler geliştirmesini mümkün kılmaktadır (Göksel ve Aydıntan, 2012:251).

Yüksek nitelikte etkileşim geliştirilmesi açısından, özellikle ilk etkileşimler esnasındaki güven, saygı gibi unsurların önemli olduğu vurgulanmaktadır. Eğer ilk etkileşimler, yönetici ve ast açısından olumlu olarak değerlendiriliyorsa, taraflar etkileşime önem vererek devam edeceklerdir (Özutku, 2007:82). Yine ilk etkileşimde kişiler arası benzerlikler de ilişki gidişatını belirlemede etkin rol oynamaktadır. Benzerlik, arkadaşlık ve çekiciliği beraberinde getirir (Göksel ve Aydıntan, 2012:251).

Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi inşa etmenin kilit noktası, resmi iş sözleşmesinin ötesinde, lider ve üye ilişkileri arasında kişiler arası güven geliştirmek olarak görünmektedir (Dienesch ve Liden 1986'dan alıntılayan Bauer ve Green, 1996:1539). Bu da, lider üye etkileşimi teorisinin bir bakıma da kişiler arası güvene dayandığını göstermektedir. Lider önemli görevleri, bunları iyi şekilde yerine getireceğine inandığı, güvendiği astlarına devreder. Üyelerin yetenekleri ve becerileri doğrultusunda biçimsel iş tanımının dışına çıkarak ekstra sorumluluk alma konusundaki isteklilikleri ve başarımları da liderin dikkatini çeken durumlardır. Yönetim sorumluluğunu yerine getirebilme sürecinde, yeterli zamanı ve enerjisi olmayan liderler için kendini işe adamış astların yardımı çok önemlidir (Cevrioğlu vd. 2008:196).

Liderin grup içi üyelerle olan ilişkileri, üyelerin iş serbestisinde artış, liderin karar vermesini etkileme, açık iletişim, lider tarafından üyelerin eylemlerinin desteklenmesi, üyelere güvenme ve onları dikkate alma gibi sonuçlar doğurabilir. Grup içi üyeler aynı zamanda lidere danışman ya da asistan olarak da görülebilirler (Özutku, 2007:82).

Grup dışı üyelerin ise daha biçimsel rol beklentileri, liderleriyle daha otoriteye bağlı etkileşimleri söz konusudur. Grup dışı üyelerin daha çok resmiyette

tanımlanmış görevleri yine belirlenmiş kurallar çerçevesinde gerçekleştirmeleri beklenir.

Graen'in (1976) de belirttiği gibi örgütlerde, örgüt üyeleri işlerini, görevlerini ve sorumluluklarını üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler (Bolat 2011-2:67). Çalışanların rol alma, rol geliştirme ve rol rutinleştirmesi sürecinde performansı yüksek ve istekli kişiler zamanla iç grupta kendilerine yer bulurlarken, verilen görevleri başarıyla yerine getiremeyen kişiler kendilerini dış grupta bulurlar (Bolat 2011-1:259).

Lider üye etkileşimi kuramına göre lider ve her bir grup arasındaki ilişkinin kalitesi işin sonuçları açısından da büyük bir önem taşımaktadır (Lunenberg 2010:3).

Konuyla ilgili araştırmalar göstermektedir ki lider üye etkileşiminin organizasyonlar için; iş devri (Graen, Liden ve Hoel, 1982), iş tatmini (Graen, Nowak ve Sommerkamp, 1982; Graen, Orris ve Hohnason, 1973; Scandura ve Graen, 1984), teşvik (Wakabayashi ve Graen, 1988), çalışan performansı (Graen vd. 1982; Liden ve Graen, 1980; Scandura ve Graen, 1984), çalışan ekstra rol performansı (Wayne ve Green, 1993) açısından önemli sonuçları vardır" (Bauer ve Green, 1996:1539).

## 2.2. 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 problemlerine 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 kurumdan uzaklaşma, aynı sektörde başka bir kuruma tayin isteme ya da farklı bir sektöre geçiş yapmayı isteme gibi tutumlar geliştirmesi de oldukça mümkündür.

## 2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları kuruma gösterdikleri sadakate dayalı tutum olup, işgörenlerin kendi amaç, hedef ve değerlerini, örgütünkilerle özleştirmelerinden kaynaklanır (Göksel ve Aydıntan, 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 bağlılığı tanımlamak için yaygın birçok popüler fikir, birçok tanım ileri sürülmüştür. Birbirinden oldukça farklı tanımlar bulunmaktadır:

- Bir kişiyi organizasyona bağlayan ya da kimliğini örgütle ilişkilendiren, örgüte karşı bir tutum ya da bir oryantasyon (Sheldon 1971'den)
- Örgüt hedefleri ve bireyselliğin giderek entegre olduğu ve uyumlu hale geldiği süreçtir (Hall vd. 1970'den)
- Devamlı katılım ile ilişkili kar ve ayrılma ile ilişkili zarar (Kanter, 1968'den)
- Bireysel ve örgütsel işlemler ve yan bahisten kaynaklanan değişikliklerin ya da zaman içindeki yatırımların bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir fenomen (Hrebiniak ve Alutto, 1972'den)

- Örgütsel amaçlara ve çıkarlara hizmet etme yönünde içselleştirilmiş normatif baskılar toplamıdır (Weiner, 1982'den)

(alıntılayan Bybee-Lovering, 1999:4)

Bu tanımlar arasında geçen yan bahis H.S. Backer'ın, kişinin tutarlı bir davranış sergilemekten vazgeçtiğinde vereceği kayıpları düşünerek bu davranışı sürdürme eğiliminde olacağını öne sürdüğü bağlılık yaklaşımından literatüre geçen bir kavramdır. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı kişinin önceki davranışlarına olan bağlılığı açısından ele alır. Becker'a göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960'dan alıntılayan Gül, 2003:78).

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 ise 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 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 alıntılayan 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). Meyer ve Allen'e göre

örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur (Yüceler, 2009:448).

'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). Mowday ise örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Mowday ve diğ, 1979'dan).

a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,

b. Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,

c. Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak'

(alıntılayan Özdevecioğlu, 2003: 114).

### 2.3.1. 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.

#### 2.3.1.1. Duygusal Bağlılık

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).

#### 2.3.1.2. Devamlılık Bağlılığı (Zorunlu Bağlılık)

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

#### 2.3.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını göstermektedir (Yüceler, 2009:448).Normatif bağlılık, kendini kuruma adamayı 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 noktanın, 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 bağlılıkla 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).

### 2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Teori ve Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık, literatürde en sık karşılaşılan şekliyle tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları ile çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç başlık altında sınıflandırılmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012:56). Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmaların büyük bir kısmı ise tutamsal ya da davranışsal bağlılık yaklaşımlarını ele almaktadır. Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar, daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday vd., 1982'den alıntılayan Boylu vd., 2007:56).

Örgütsel bağlılığı, tutamsal ve davranışsal bağlılık sınıflandırması altında ele alan en bilindik araştırmacılar ise Mowday, Porter ve Steers'dır. Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılığı, tutum ve davranış bağlılığı olarak ikiye ayırmışlardır (Buluç, 2009:16). Tutumsal bağlılık, kişini örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Gözen, 2007:49).

#### 2.3.2.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl basa çıktılarıyla ilgili bir kavramdır (Gözen, 2007:44). Başka bir ifadeyle davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır (Gül, 2003:77). Davranışsal bağlılık kişinin kendi davranışları ekseninde gelişir.

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır (Gül, 2003:78).

##### 2.3.2.1.1. Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı

Yukarıda, örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çeşitli tanımlamalara değinirken Becker'a göre örgütsel bağlılığın, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesi olduğunu belirtilmişti. Becker (1960)'a göre örgütsel bağlılık, bireyin yan fayda (side-bet) sağlayarak ilgi alanları ile tutarlı aktiviteleri birbirine bağlaması ile olgunlaşır (Gülova ve Demirsoy, 2012:56). Bir diğer ifadeyle bu davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer ve Allen,1984'den alıntılayan Gül., 2003:78).

##### 2.3.2.1.2. Salancik'in Davranışsal Yaklaşımı

Becker gibi Salancik de örgütsel bağlılığın temelinde bireyin davranışlarında tutarlı olmak isteği olduğunu ifade etmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012:57). Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd. 1982'den alıntılayan Gül, 2003:80). Kişinin örgüte karşı bir algısı vardır ve bu algı zaman içinde inançlara dönüşür ve bu inançlar da kişinin örgüte karşı davranışlarını belirler.

#### 2.3.2.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumlar, kişileri belli davranışlara yönlendiren eğilimlerdir (Dolu, 2011:48). Tutumsal yaklaşım genelde örgütsel bağlılığın neden ve sonuçları üzerinde durmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012:57). Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmacılar, büyük ölçüde bağlılığın gelişmesine ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunarak önceki durumların belirlenmesine doğru yönelmişlerdir (Gözen, 2007:44). Literatürde örgütsel bağlılığı tutumlarla ilişkilendirerek açıklayan birçok yaklaşımı yer almaktadır. Bunlardan öne çıkanlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

##### 2.3.2.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili ilk çalışmaları yapan kişi, 1961 yılında Etzioni olmuştur (Gündoğan, 2009:44). Etzioni, çalışanlar tarafından kullanılan ve üç farklı şekilde katılım sağlayan, üç farklı kaynak ve güç formu tespit etmiştir (Leat, 2011:8). Etzioni'ye göre örgütsel bağlılık; yabancılaştırıcı, nötr ve moral bağlılık olmak üzere üç başlıkta incelenir (Gülova ve Demirsoy, 2012:58).

Ahlâki Bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İş görenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler örgütlerine kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar (Gözen, 2007:47).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu formu zorlayıcı güce dayanır ve bu nedenle negatif bir bağlılık şeklidir (Bagraim, 2004:73). İş görenlerin davranışlarının kısıtlandığı, kendilerini baskı ve buyruk altında hissettikleri durumlarda oluşur. İş gören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

#### 2.3.2.2.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığa tutumsal çerçevede ele almıştır. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık kavramını duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta ele aldığına yukarıda, örgütsel bağlılık kavramını açıklarken değinilmişti. Meyer ve Allen'a göre, örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına rağmen, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştikleri için boyutların psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır (Dolu, 2011:58). Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu bağlılık türünde, işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Meyer ve Allen,1997'den alıntılayan Boylu vd., 2007:56).

#### 2.3.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı psikolojik bir olgu olarak ele almışlar ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı boyut belirlemişlerdir (Gülova ve Demirsoy, 2012:58).

Uyum Bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur (Gözen, 2007:48).

Özdeşleşme Bağlılığı: Özdeşleşme düzeyinde, çalışanlar örgütsel değerleri paylaşır ve onları özünde ödüllendirici ve kendi değerleri ile uyumlu bulur (Balay ve İpek, 2010:367).

İçselleştirme Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın bu seviyesinde çalışanlar örgütsel değerler ve normları kendi değer ve normları gibi gönülden kabul ederler (Balcı, 2000'den alıntılayan Balay ve İpek, 2010:367).

#### 2.3.2.2.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

**K**atz ve Kahn, örgütsel bağlılığın bir örgüt ortamındaki işgörenleri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür (Balay, 2000'den alıntılayan Doğan ve Kılıç, 2007:43).

İşgörenlerin eylemleri, iç ve dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin-adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Bayram, 2005'ten alıntılayan Gözen, 2007:49).

#### 2.3.2.2.5. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Gündoğan, 2009:44).

#### 2.3.2.2.6. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır (Gülova ve Demirsoy, 2012:58). Bu sınıflandırma Etzioni'nin sınıflandırmasının bir benzeri niteliğindedir.

#### 2.3.2.2.7. Wiener'ın Sınıflandırması

Wiener'in sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:43).

### 2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Sınıflandırması

Reichers (1985), tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır (Gündoğan, 2009:59). Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık

göstereceklerini kabul etmektedir (Gül, 2002:50). Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli(iş arkadaşları, yöneticiler, sendikal gruplar, müşteriler, bireyin mesleği gibi) grupların belirlenmesi gerekmektedir (Gündoğan, 2009:59). Bu grupların örgütsel amaçlarla çatışabilen kendilerine özgü amaç ve hedefleri olabilmektedir. Bu yüzden birey bu unsurların her biri için farklı bağlılık düzeylerine sahiptir (Gülova ve Demirsoy, 2012:59).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000'den alıntılayan Gül, 2002:50).

### 2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi

Örgütsel bağlılık kavramını ölçmek için birçok ölçek geliştirilmiştir.

Bağlılık konusundaki ölçeklerden biri, Mowday, Porter ve Steers tarafından 1982 yılında geliştirilen "bağlılık envanteri"dir. Toplam 9 sorudan oluşan bu envanter, tüm ifadeleri "hiç katılmıyorum"dan, "kesinlikle katılıyorum"a kadar altı aşamalı likert tipi bir ölçekle değerlendirmektedir (Kök, 2006:299).

Örgütsel bağlılığı ölçmek için geliştirilen başka bir ölçek ise Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiştir. Meyer ve Allen (1984, 1997) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (Organizational Commitment Questionere: OCQ), örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır (Baysal ve Paksoy, 1999'dan alıntılayan Boylu, 2007:61). Birçok araştırmada kullanılan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği, 5'li likert tipi ölçeğe göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "kesinlikle katılmıyorum", "kesinlikle katılıyorum" şeklinde değerlendirilmektedir.

Bir diğer ölçek ise 1970'te Porter ve Smith tarafından, 1974'te ise Buchanan tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeklerinden yararlanılarak Cook ve Wall tarafından geliştirilen ölçektir (Kök, 2006:300).

## 2.4. 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 alıntılayan 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 alıntılayan 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 (Rusbelt vd.,1988'den alıntılayan Çekmecelioğlu, 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).

### 2.4.1. İş Tatmini Boyutları

Literatürde iş tatmini, bireylerin yaptıkları işten ve genel iş çevresinden duydukları tatmin olarak ele alınmaktadır. Bazı kaynaklarda ise içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve genel iş tatmini olarak sınıflandırılmaktadır.

İçsel iş tatmini, işin gerçek yapısında var olan faktörlerle ve yeterlilik duygusuyla ilişkilendirilirken, dışsal iş tatmini, çalışma koşulları, denetim gibi örgüte ilişkin faktörlerle ilgili algılanan memnuniyet olarak ele alınmaktadır. (Özutku, 2007:84). Genel iş tatmini ise, işgörenlerin içsel ve dışsal iş tatminlerinin bir bütün halinde ele alınmasını olarak düşünülebilir.

### 2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen farklı unsurlar söz konusudur. Lam (1995), çalışanların doyum ve doyumsuzluğuna yol açan bazı faktörleri saptamıştır. İş doyumunu etkileyen bu faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki gruba ayılmaktadır (Sat, 2011:6).

Bazı kaynaklar bireysel faktörleri kişinin içinde bulunduğu kültürel ve demografik yapıdan ayrı olarak ele alırken bazı kaynaklar ise bu unsurların bireysel faktörlerin oluşumundaki etkinliği üzerinde durmaktadır. Bu çerçevede bireysel faktörleri; değerler, beklentiler, cinsiyet, kişilik, eğitim, zeka, statü, tecrübe, sosyo-kültürel çevre olarak sıralamak mümkündür.

Çalışan tatminini etkileyen örgütsel faktörler de oldukça fazladır. Literatürde yer alan önemli örgütsel faktörler; işin niteliği, ücret, çalışma koşulları (güvenlik ve sağlık şartları), terfi ve ödüller ile beşeri ilişkiler şeklinde sıralanabilir.

Bir iş yerinin işgörene sağladığı tatmin, o iş yerindeki **işin niteliğine** ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır (Sarıkaya, 2002'den alıntılayan İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

İş tatmini açısından işin yeterince ilgi çekici olması ve bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi önemlidir. İşin yeterince ilgi çekici olmaması ya da yeterince beceri ve yetenek gerektirmemesi çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamalarına, motivasyonlarının düşük olmasına ve bunlarla birlikte iş performansının da düşmesine neden olabilmektedir. Tek tip hareket gerektiren ve sürekli dikkat isteyen işler çalışanın yaptığı işten sıkılmasına neden olur. Bu da iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanın yaptığı işten hoşnut olması, işini anlamlı bulması ve yaparken zevk alması bu tatmini arttıran hususlardır (Mert, 2010:123).

Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi çalışanın tatmini açısından oldukça önemlidir. Çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya koyabildikleri, daha karmaşık veya daha fazla güç sarf etmeyi gerektiren işler çalışanların işe daha iyi odaklanmalarını, yaptıkları işin değerini daha iyi hissetmelerini ve iş tatminlerinin artmasını sağlayabilmektedir. Hackman ve Oldham'ın 1980'de ele aldığı iş özellikleri modeline göre de, iş tatmini özünde zenginleştirilmiş işlerin temel sonuçlardan biridir (Lock vd., 2000:239). Daha fazla çaba isteyen bir iş yapmak çalışana bir işi başarmanın verdiği tatmini sağlamaktadır. Çok basit işler monotonluğa, bunun sonucunda da psikolojik yorgunluğa yol açmaktadır. İşin bireyi meşgul etmesi de iş tatminini etkileyen unsurlar arasındadır. Bununla birlikte işgörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işgören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:125).

Diğer taraftan çalışanın yaptığı işin sonuçlarını bilmesi, iş sonunda meydana gelen eserde payı olduğunun bilincinde olması da çalışan için bir gurur ve tatmin kaynağı olabilmektedir. Aşırı tekniğin ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon şekli

ve seri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendi ile iftihar etme zevkinden yoksun bırakacaktır (Eren, 2010:202).

Çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer unsur da **ücret**tir. Ücretin kelime anlamı: bir hizmet veya çalışmanın karşılığı olarak çalışan kişiye düzenli aralıklarla verilen sabit paradır (Halsey, 1988'den alıntılayan İşcan ve Timuroğlu, 2007:125). Diğer bir deyişle işgörenin emeğinin karşılığının parasal değerini ifade eder. Ücretin kişisel değere ve özellikle unvanlara, diplomalara uygun düşmesi arzu edilir (Eren, 2010:246). İşletmeler için bir maliyet unsuru olarak görülen ücret çalışan için önemli bir tatmin aracıdır (Bozkurt, 2008:5). Hak ettiği ücreti almadığını düşünen çalışanın iş tatmini bundan büyük ölçüde etkilenecektir. Eğer çalışan açısından alınan ücret yeterli ise bu çalışanda bir tatmin yaratacak ve eğer değilse, bu durum çalışanda bir tatminsizlik ve verim düşüklüğüne sebep olabilecektir (Mert, 2010:123).

Ücret adaleti çalışanın iş tatmini açısından yine oldukça önemli bir husustur. İş görenin aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı iş yerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan işgörenlerin ücreti ile mukayese edecektir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:126). Hak ettiği ücreti almadığı düşüncesi, çalışanda haksızlığa uğratıldığına ilişkin bir yargı ve iş tatminsizliğine yol açacaktır.

İş görenlerin çalıştıkları iş yerinin sağlık şartları, güvenlik ve rahatlık koşulları da çalışan tatmini üzerinde önemli derecede etkilidir. İş dünyasındaki hızlı değişim: işverenlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte **çalışma koşulları** hazırlamalarını zorunlu kılmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:126).İş güvenliğinin sağlanması, sosyal hizmetler, fiziki koşulların iyileştirilmesi gibi işletmelere çeşitli yükümlülükler getiren önemli faaliyetler, çalışan sağlığı ve güvenliği için göz ardı edilmemesi gereken hususlar haline gelmiştir.

Çalışma koşullarındaki yetersizlikler çalışanın iş tatminini olumsuz etkilemekle birlikte, işgörenlerin iş dışı yaşantılarında da önemli rol oynamaktadır. İş güvenliğindeki eksikliklerden kaynaklanan kazalar, uzun çalışma süreleri, çalışan sağlığını olumsuz etkileyen fiziksel koşullar gibi birçok unsur kişilerin iş dışındaki aile hayatlarını ve sosyal yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da çalışanın iş tatminsizliğine yol açmakta, diğer yandan örgüte olan bağlılığını da zorunluluktan ibaret hale getirebilmektedir.

Kişinin hem kendini iyi hissetmesi hem de işini daha rahat yapması açısından çalışanlar için fiziksel koşullar oldukça önemlidir. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir(Erdil vd., 2004:19). Araştırmalar işgörenlerin tehlikesiz ve konforlu işletmelerde çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007:126).

İnsanlar çalışacakları işletmelerde aradıkları bir diğer unsur da **terfi** fırsatıdır. Terfi, bilindiği gibi, çalışanların çalıştıkları işletmelerde bulundukları pozisyondan daha üst bir kademeye atanmasıdır. Bu nedenle, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırıcı bir etkiye sahiptir (Mert, 2010: 123).

Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü arttırmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 207:126).Terfi etme imkanı elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanır (Bozkurt, 2008:6). Terfiler aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir İşcan ve Timuroğlu, 2007:127).

Bir diğer önemli unsur da **beşeri ilişkiler**dir. Beşeri ilişkiler adı altında incelenen bu çalışma sahası; örgütlerde hem işletme, hem de işgören etkinliğini artırmaya yönelik olarak çalışanların nasıl yönetileceği ve onlarla nasıl ilişki kurulacağı gibi önemli konuları kapsamaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:200).

Örgütte çalışanlar arasındaki uyum, iyi bir iş bölümü, astların kendi aralarında ve üstleri ile olan iletişimlerinin iyi olması gibi birçok beşeri durum çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Burada önemli bir unsur da çalışanın nasıl bir toplulukta çalıştığıdır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır (Erdil vd.,2004:20).

### 2.4.3. İş Tatminini Açıklayan Teori ve Yaklaşımlar

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın (Howell ve Dipboye, 1986'den ), literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla ele alınmıştır (Yüksel, 2005:294).

Motivasyon ile iş doyumu arasında ve iş doyumu ile tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceye göre, çalışanların motivasyonu artınca iş doyumları artmakta, iş doyumlarının da artmasıyla da tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. (Sat, 2011:12). Bu bağlamda iş tatminini açıklamak için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Maslow'un (1943) ihtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Teorisi, Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi birer motivasyon teorisi olmakla birlikte, iş tatminini ilk inceleyen başlıca çalışmalardır (Koçel, 2001'den alıntılayan Yüksel, 2005:294). Diğer yandan Abraham Maslow ve Frederick Herzberg'in teorileri gibi yine kapsam teorilerinden olan Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı ve David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi de iş tatmini ile bağdaştırılmış başlıca motivasyon teorileri arasındadır.

#### 2.4.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi

Maslow (1950)'a göre bireyin motivasyonun temelinde ihtiyaçlar bulunmakta ve birey ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmektedir (Sat, 2011:13). Bu yaklaşıma göre bireyin ihtiyaçlarının belirli bir hiyerarşik sıralaması vardır. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır (Koçel, 2011:623).

İhtiyaçlar teorisine göre kişinin ihtiyaçları beş grupta toplanır. Birinci gruptan beşinci gruba doğru ihtiyaçlar en alt (ilkel) düzeyden en yüksek düzeye doğru sınıflandırılır.

Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: yemek yeme, su, uyku, seks

2. Güvenlik ihtiyaçları: can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma

3. Sosyal ihtiyaçlar: gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk

4. Kendini gösterme (esteem) ihtiyacı: tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma

5. Kendini tamamlama (self-actualizasyon) ihtiyacı: sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

(Koçel, 2011:624).

İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre, öncelikle bireyin fizyolojik ve güvenlik gibi temel gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinimlerin duyulması, ancak alt düzeydeki gereksinimlerin karşılanması ile olası bulunmaktadır (Yüksel, 2005:294).

#### 2.4.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur (Koçel, 2011:626). Yapılan araştırma sonucunda araştırmaya konu olanların kendilerini en iyi ve tatmin olmuş şekilde ifade ederken kullandıkları kavramlar Motive Edici (içsel ) Faktörler, bireylerin kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş şekilde ifade ederken kullandıkları kavramlar Hijyen/Koruyucu (dışsal) Faktörler olarak tanımlanmıştır.

Bu teoriye göre, içsel faktörler olarak nitelendirilen başarı, sorumluluk ve işin kendisi gibi iş içeriği ile ilgili yönler bireyi motive etmekte iken; dışsal faktörler olarak nitelendirilen ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, şirket politikası, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim gibi faktörlerin motive edici özellikleri bulunmamaktadır (Yüksel, 2005:294). Diğer yandan bu dışsal faktörlerin olmaması motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

Herzberg' e göre, çalışanın doyum sürecinde olması onun motive edici ihtiyaçlarının karşılandığı, doyumsuzluk sürecinde olması ise hijyen ihtiyaçlarının karşılanmaması ile ilgilidir. Herzberg'e göre, çalışan işinden aynı anda doyumlu ve doyumsuz olabilmektedir (Sat, 2011:15).

#### 2.4.3.3. Clayton Alderfer- ERG Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır (Koçel, 2011:628). Maslow'un modelini modern zamanlara uyarlayan Alderfer, ihtiyaçları üç temel gruba ayırmaktadır:

· Varoluş ihtiyaçları: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıdır.

· Aidiyet ihtiyaçları: Başkaları ile bir arada bulunma, sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyaçlarıdır,

· Gelişme ihtiyaçları: Kişisel olarak kendini geliştirme, yeteneklerini artırma ihtiyaçlarıdır.

(Sat, 2005:15).

ERG, bu ihtiyaçlar sınıflandırmalarının İngilizce baş harflerinden oluşturulan bir kısaltma olup, yaklaşımın yorumlanması aynen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımında olduğu gibidir.

#### 2.4.3.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altındadır:

- İlişki kurma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Başarma ihtiyacı

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Koçel, 2011:627).

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir (Koçel, 2011:627).

Başarma ihtiyacı; kişinin ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bilinmeyeni keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma başarma ihtiyacına yönelik olmaktadır (Sat, 2011:16).

#### 2.4.3.5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alan teorilerin en önemlisidir. Bu teoriye göre, motivasyon şu üç faktörün bir ürünü olmaktadır:

· Değer (Valence):Çalışanın kazanılması olası getiri ve ödüllere verdiği değerleri ifade etmektedir. Her çalışanın farklı ödül ya da getirilere atfettiği değerleri göstermektedir.

· Araçsallık (Instrumentality) :Çalışanın görevi tanımlar tanımlamaz, vaat edilen ödülü alacağına olan inancını ifade etmektedir.

· Beklenti (Expectancy):Çalışanın sarf edeceği efor sonucunda işini tamamlayabileceğine olan inancının kuvvet derecesini ifade etmektedir.

(Sat, 2011:17).

Bekleyiş yaklaşımına göre çalışanın bir davranışa güdülenmesi için ihtiyaçlar yeterli olmamakta, çalışanın bir beklentiye de sahip olması gerekmektedir.

Bu durumda eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç – ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır (Koçel, 2011:633-634).

#### 2.4.3.6. Locke'un Amaç Kuramı

Tutarsızlık kuramı olarak da bilinen bu teori, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2009:352).

Bu sava göre, işgören işinde, kendine uygun amaçlar koymaktan; bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar (Büyükses, 2010:28). Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2011:638). Buna göre değerli görülen sonuçlar, değerli olarak görülmeyen sonuçlara göre iş doyumu üzerinde daha fazla etkiye sahip olmaktadır (Sat, 2011:18). Bu kuram her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanır (Gözen, 2007:22).

#### 2.4.3.7. Porter- Lawler'in Bekleyiş Kuramı

Bu model esasen Vroom'un bekleyiş modeline dayanmakta olup, bazı konularda Vroom'un modeline eklemeler yapmakta, modele bir takım katkılarda bulunmaktadır. Bu katkılardan ilki, bireyin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun son aşamadaki doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir (Büyükses,2010:24). Kişi kendi başarısı ile başkalarının başarısını karşılaştırır ve bu başarının nasıl bir ödüllendirilmeyi hak ettiği konusunda bir algıya ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) algılanan eşit ödülden az ise kişi tatmin olmayacaktır (Koçel, 2011:635). Dolayısıyla kişinin ödülü arzulama derecesi (valens) ve ödüllendirilme olasılığı (bekleyiş) bu durumdan etkilenecektir.

Lawler, ayrıca, örgütlerde bireylerin güdülenme, çaba ve başarısını olumsuz biçimde etkileyen rol çatışmalarının bulunduğunu belirtmektedir (Sat, 2011:18). Çalışanların belli bir performans sergileyebilmesi için buna uygun bir rol anlayışına sahip olmaları gerekir. Aksi takdirde çalışanın içinde bulunduğu şartlarla algıladığı rol örtüşmeyecek, bu da kişinin performansını etkileyecektir.

#### 2.4.3.8. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Koçel, 2011:636). Bu modele göre insanlar, çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumunda diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırmaktadırlar (Bölükbaşı ve Yıldırtan, 2009:351-352).

Denklik kuramı, çalışanlara örgüt tarafından eşit bir şekilde davranıldığı takdirde çalışanların daha iyi bir performans sağlayacağı ve güdülenebileceğini eşitsiz bir şekilde davranıldığında güdülenmenin bundan olumsuz etkileneceğini ve performansının düşebileceğini ortaya koymaktadır (Sat, 2011:19).

### 2.4.4. İş Tatmininin Ölçümü

İş tatmin düzeyini belirlemek için iş tatminini ölçmeye yönelik pek çok ölçüm yöntemi bulunmaktadır.

#### 2.4.4.1. Minnesota Doyum Anketi

Bu ölçek 1967 yılında Weiss Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir (Gözen, 2007:36). Bu ölçekte, iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmek istenmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır (Sat, 2011:20). Yöntem kişinin işle ilgili duygularını sorgulamaktadır.

1985 yılında da Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Gözen, 2007:36). Ölçekteki her bir ifade "hiç memnun değilim" "memnun değilim" "kararsızım" "memnunum" ve "çok memnunun" yanıtlarından oluşan 5'li likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Ölçek biri 100 soruluk, diğeri de 20 soruluk olmak üzere 2 ayrı form halinde kullanılmaktadır. Tatmin sağlayan ya da tatminsizliğe neden olan faktörlerin her biri birer ölçek olarak kabul edilir (Gözen, 2007:36).

Minnesota İş Doyum Ölçeği; genel doyum düzeyini ölçebildiği gibi içsel ve dışsal doyum alt boyutlarının düzeylerini de ölçebilmektedir.

1. Alt Boyut (İçsel doyum): Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır.

2. Alt Boyut (Dışsal doyum): İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır.

(Weiss vd., 1967'den alıntılayan Köroğlu, 2012:279).

#### 2.4.4.2. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter'ın geliştirmiş olduğu bu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır (Gözen, 2007:35). Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır (Sat, 2011:20).

İhtiyaç tatmin anketi, "çalışanların iş için ihtiyaç duydukları unsurların seviyesini, örgütsel kaynakların ihtiyaçları karşılama seviyesini ve örgütün kaynakları ile ihtiyaçların örtüşmesi durumunu" belirlemektedir (Yıldırım ve Şevik, 2013:1204).Bununla birlikte ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır; sorular ise genellikle yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır (Tümgan, 2007:30).

#### 2.4.4.3. Spector İş Tatmin Anketi

1985 yılında Spector tarafından geliştirilen iş tatmin anketi 9 grup ve 36 alt değişkenden oluşan bir ölçektir. Ölçekteki dokuz grubun her birinin dörder alt değişkeni bulunmaktadır. (Gözen, 2007:35). Ana gruplar, ücret, terfi, yönetim, yan

ödemeler, diğer ödüllendirmeler, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimden oluşmaktadır (Sat, 2011:21).

#### 2.4.4.4. İş Tanımlama Ölçeği

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin Tarafından geliştirilen bu ölçek beş ana grup ve 72 alt ifadeden oluşmaktadır (Gözen, 2007:35). Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır (Barrowsve Wesson, 2001'den alıntılayan Sat, 2011:21).

#### 2.4.4.5. Kunin– Yüz Çizelgesi

Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği bu ölçekte altı adet yüz resmi bulunmaktadır (Kunin, 1955'ten alıntılayan Tütün ve Çiçek, 2000:126). Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır (Sat, 2011:20).

# 3. ARAŞTIRMA

## 3.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Modeli

Bu çalışma esasen, lider üye etkileşimi 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.

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.

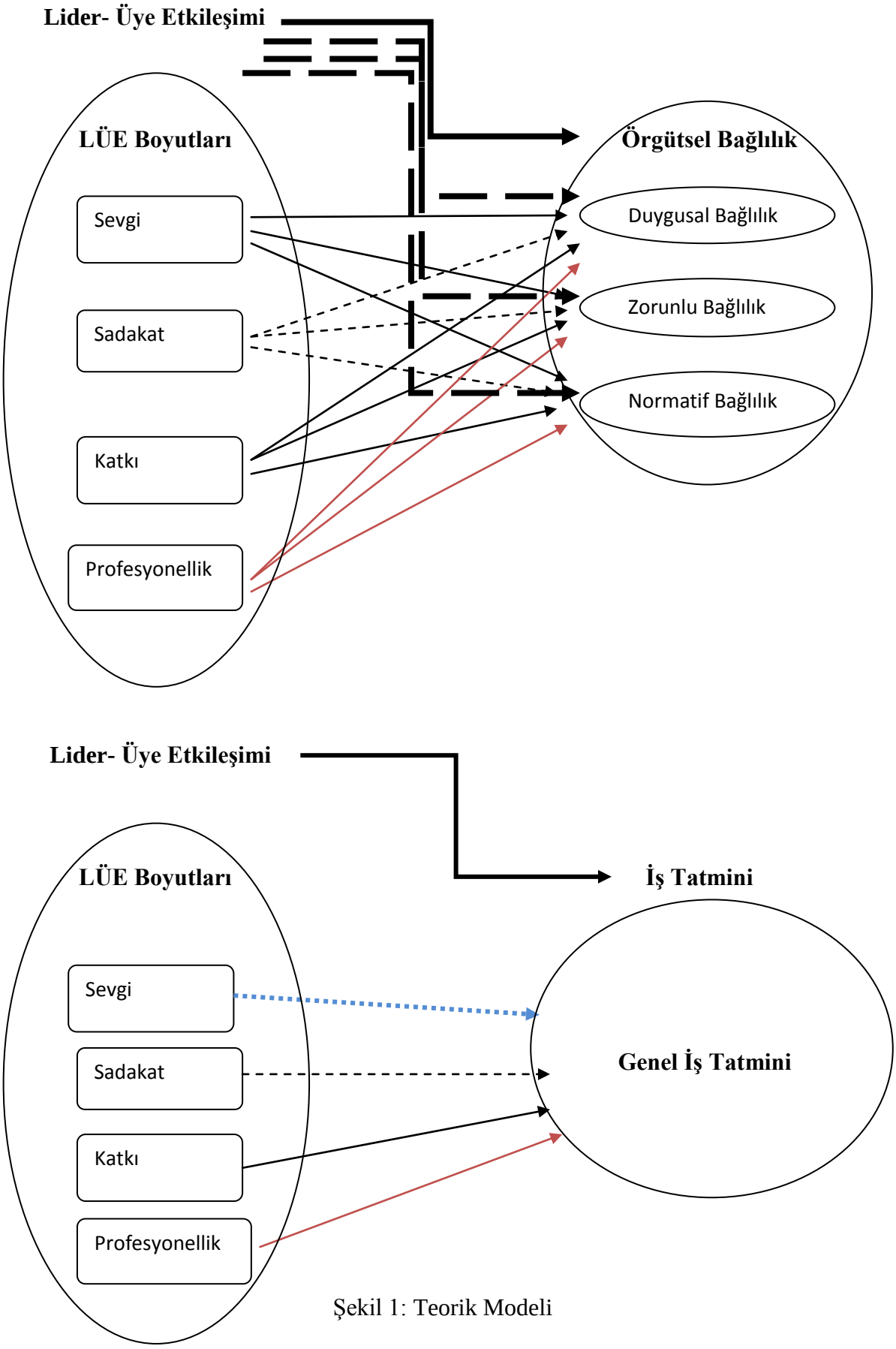
Hipotez 19: Katkı arttıkça bireyin normatif bağlılığı da artmaktadır.

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

## 3.2. Araştırmanın Yöntemi

### 3.2.1. Verilerin Toplanması ve Soruların Niteliği

Çalışma yazılı anket yoluyla yapılmıştır. Anket formunun birinci bölümü örneklemde yer alanların kişisel bilgilerini içermektedir. İkinci bölüm Pellegrini ve Scandura'nın geliştirdiği, lider-üye etkileşimini yansıtan 12 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm iş tatminini ölçmeye yönelik 20 sorudan meydana gelmektedir. Anketteki iş tatmini soruları, akademik çalışmalarda iş tatminini ölçmek için en fazla tercih edilen ölçeklerden olan Minnesota İş Tatmini Ölçeği'ne dayalı 20 sorudan oluşmaktadır. 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.

#### 3.2.1.1. Kişisel Bilgiler

Anketin ilk bölümü olan bu bölümde katılımcılara demografik değişkenler yani cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu bilgileri ve sektördeki hizmet süreleri sorulmaktadır. Böylece bu demografik değişkenlere göre diğer (lider-üye etkileşimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık) ölçeklerin dağılımlarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Sorular, birçok ankette kullanılan kişisel bilgiler bölümde yer alan, kullanımı yaygın sorulardan tarafımca derlenmiştir.

#### 3.2.1.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

E. K. Pellegrini ve T. A. Scandura'dan geliştirdiği, Aykut Göksel ve Belgin Aydıntan'ın (2012) Türkçeye uyarladıkları 12 soruluk anket formundan oluşan bir ölçektir. Göksel ve Aydıntan'ın "lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi" (2012) adlı araştırmalarında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach's Alpha değeri 0,961). Anket, lider-üye etkileşiminin boyutlarını ölçen sorulardan meydana gelmektedir. 1, 5 ve 9. sorular sevgi boyutunu; 3, 7 ve 12. sorular sadakat boyutunu; 2, 6 ve 10. sorular katkı

boyutunu; 4, 8 ve 11. sorular ise profesyonellik boyutunu ölçmeye yöneliktir. Katılımcılardan bu 12 ifadeyi 'hiç katılmıyorum'dan (1) 'tamamen katılıyorum'a (5) uzanan 5 aralıklı Likert ölçeği üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

### 3.2.1.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Araştırmada 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 çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77) (Sat, 2011:42). 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.

### 3.2.1.4. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı çok yönlü olarak inceledikleri çalışmada Baysal ve Paksoy (1999) Meyer ve Allen tarafından geliştirilen modelin güvenilirlik katsayısını 0,81 olarak tespit etmişlerdir (Gündoğan, 2009:67). 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 Aydıntan, 2012:256).

### 3.2.2. Verilerin Analizi

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).

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin genel güvenirliği incelendiğinde, α=0,924 olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde, "Sevgi Boyutu" alt boyutunun güvenirliğinin α=0,808; "Katkı Boyutu" alt boyutunun güvenirliğinin α=0,807; "Profesyonellik Boyutu" alt boyutunun güvenirliğinin α=0,826 olarak yüksek derecede güvenilir ve "Sadakat Boyutu" alt boyutunun güvenirliğinin α=0,770 olarak oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel güvenirliği incelendiğinde, α=0,850 olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde, "Duygusal Bağlılık" alt boyutunun güvenirliğinin α=0,879; "Zorunlu Bağlılık" alt boyutunun güvenirliğinin α=0,853olarak yüksek derecede güvenilir ve "Normatif Bağlılık" alt boyutunun güvenirliğinin α=0,710 olarak oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

İş tatmin ölçeğinin genel güvenirliği incelendiğinde α=0,912 olarak yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

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 güvenilirdir.

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

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuza 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.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey Post Hoc testi 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.

## 3.3 Bulgular ve Yorumlar

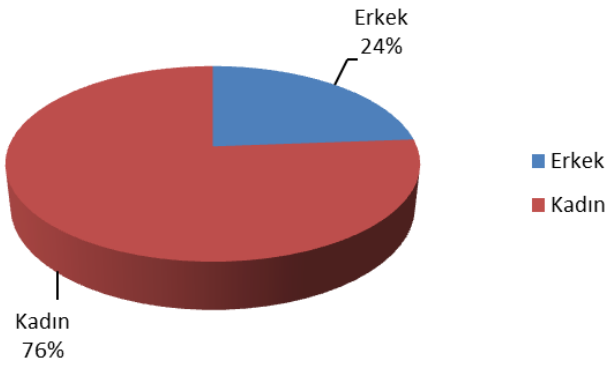
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçekler yoluyla toplanan verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

### 3.3.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

**Tablo 1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

| | **Gruplar** | **Frekans(n)** | **Yüzde(%)** |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Erkek | 40 | 23,8 |
| | Kadın | 128 | 76,2 |
| | Toplam | 168 | 100,0 |

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre 40'ı(%23,8) erkek, 128'i(%76,2) kadın olarak dağılmaktadır.

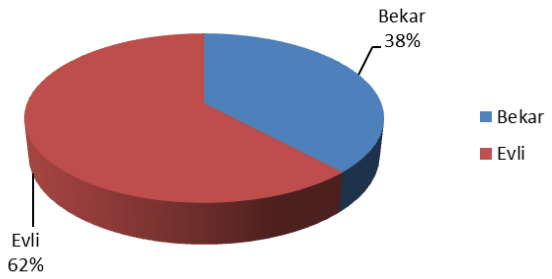



**Şekil 2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

**Tablo 2.Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı**

| | Gruplar | Frekans(n) | Yüzde(%) |
|---|---|---|---|
| Medeni Durum | Bekar | 64 | 38,1 |
| | Evli | 104 | 61,9 |
| | Toplam | 168 | 100,0 |

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre64'ü (%38,1) bekar, 104'ü (%61,9) evli olarak dağılmaktadır.

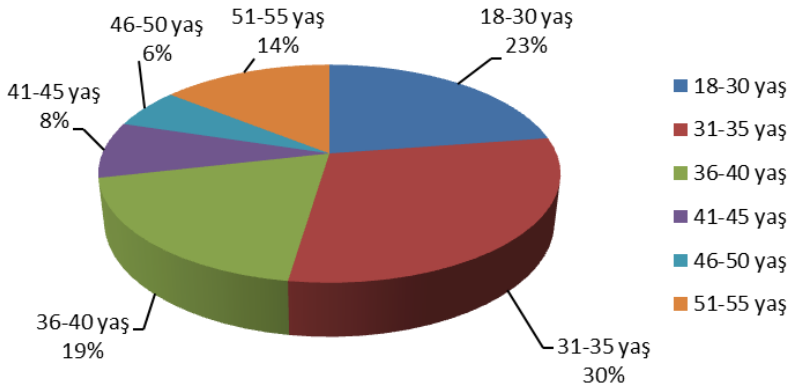



**Şekil 3. Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı**

**Tablo 3.Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı**

| | Gruplar | Frekans(n) | Yüzde(%) |
|---|---|---|---|
| Yaş | 18-30 yaş | 38 | 22,6 |
| | 31-35 yaş | 50 | 29,8 |
| | 36-40 yaş | 32 | 19,0 |
| | 41-45 yaş | 14 | 8,3 |
| | 46-50 yaş | 10 | 6,0 |
| | 51-55 yaş | 24 | 14,3 |
| | Toplam | 168 | 100,0 |

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre 38'i (%22,6) 18-30, 50'si (%29,8) 31-35, 32'si (%19,0) 36-40, 14'ü (%8,3) 41-45, 10'u (%6,0) 46-50, 24'ü (%14,3) 51-55 olarak dağılmaktadır.

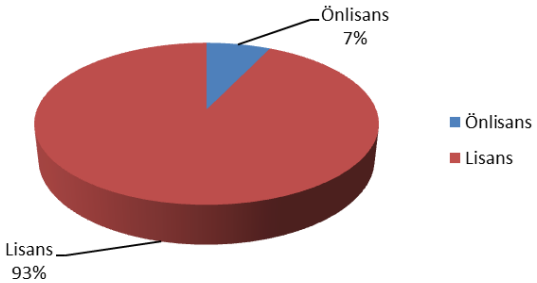



**Şekil 4. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımı**

**Tablo 4. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı**

| | **Gruplar** | **Frekans(n)** | **Yüzde(%)** |
|---|---|---|---|
| Öğrenim Durumu | Önlisans | 12 | 7,1 |
| | Lisans | 156 | 92,9 |
| | Toplam | 168 | 100,0 |

Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre 12'si (%7,1) önlisans, 156'sı (%92,9) lisans olarak dağılmaktadır.

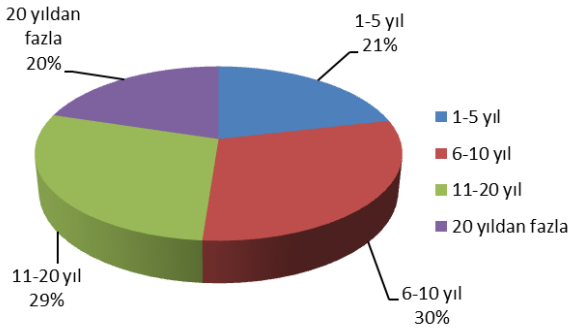



**Şekil 5. Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı**

**Tablo 5. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı**

| | **Gruplar** | **Frekans(n)** | **Yüzde(%)** |
|---|---|---|---|
| Hizmet Süresi | 1-5 yıl | 36 | 21,4 |
| | 6-10 yıl | 50 | 29,8 |
| | 11-20 yıl | 48 | 28,6 |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 20,2 |
| | Toplam | 168 | 100,0 |

Öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre 36'sı (%21,4) 1-5 yıl, 50'si (%29,8) 6-10 yıl, 48'i (%28,6) 11-20 yıl, 34'ü (%20,2) 20 yıldan fazla olarak dağılmaktadır.



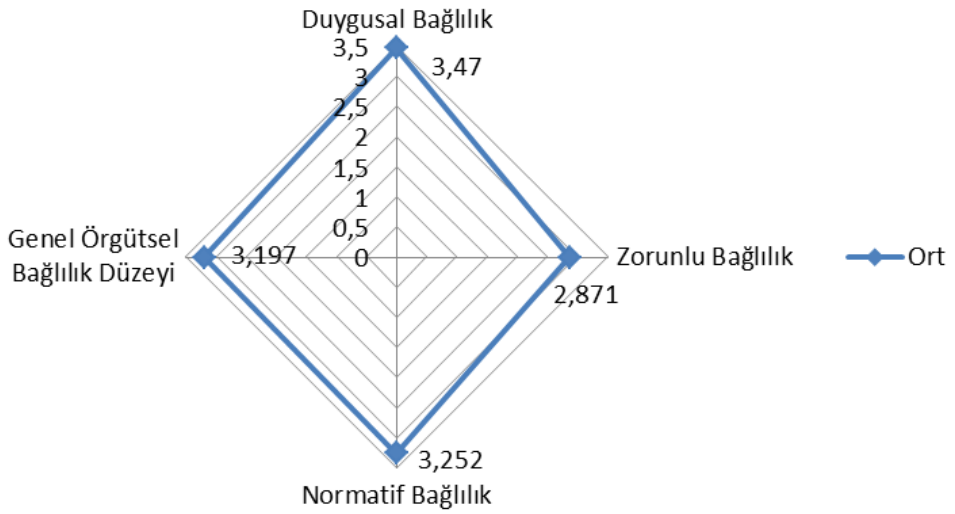

**Şekil 6. Öğretmenlerin Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı**

### 3.3.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları**

| | N | Ort | Ss | Min. | Max. |
|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | 168 | 3,470 | 0,758 | 1,250 | 5,000 |
| Zorunlu Bağlılık | 168 | 2,871 | 0,831 | 1,000 | 4,750 |
| Normatif Bağlılık | 168 | 3,252 | 0,585 | 1,620 | 4,750 |
| Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi | 168 | 3,197 | 0,511 | 2,000 | 4,620 |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, "duygusal bağlılık" düzeyi ortalamasının yüksek (3,470±0,758); "zorunlu bağlılık" düzeyi ortalamasının orta (2,871±0,831); "normatif bağlılık" düzeyi ortalamasının orta (3,252±0,585); "genel örgütsel bağlılık düzeyi" ortalamasının orta (3,197±0,511) düzeyde olduğu görülmektedir.

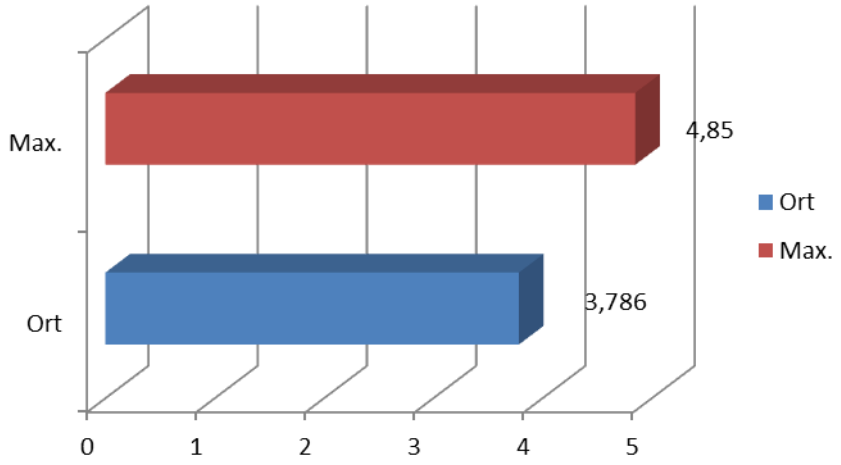



**Şekil 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ortalamaları**

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi Ortalaması**

| | N | Ort | Ss | Min. | Max. |
|---|---|---|---|---|---|
| Genel İş Tatmin Düzeyi | 168 | 3,786 | 0,535 | 2,200 | 4,850 |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ortalamasının yüksek (3,786±0,535) düzeyde olduğu görülmektedir.

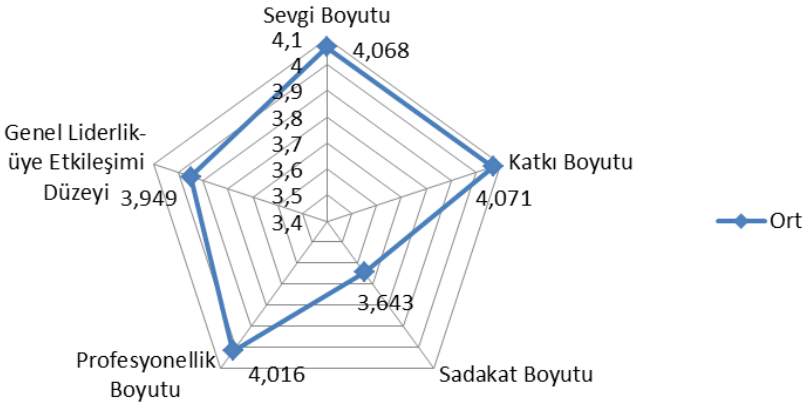



**Şekil 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyi Ortalaması**

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Ortalamaları**

| | N | Ort | Ss | Min. | Max. |
|---|---|---|---|---|---|
| Sevgi Boyutu | 168 | 4,068 | 0,696 | 2,330 | 5,000 |
| Katkı Boyutu | 168 | 4,071 | 0,690 | 2,670 | 5,000 |
| Sadakat Boyutu | 168 | 3,643 | 0,846 | 1,000 | 5,000 |
| Profesyonellik Boyutu | 168 | 4,016 | 0,640 | 2,330 | 5,000 |
| Genel Lider-üye Etkileşimi Düzeyi | 168 | 3,949 | 0,631 | 2,170 | 5,000 |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşimi düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, "sevgi boyutu" ifadesine yüksek (4,068±0,696); "katkı boyutu" ifadesine yüksek (4,071±0,690); "sadakat boyutu" ifadesine yüksek (3,643±0,846); "profesyonellik boyutu" ifadesine yüksek (4,016±0,640); "genel lider-üye etkileşimi düzeyi" ifadesine yüksek (3,949±0,631); düzeyde katıldıkları görülmektedir.




**Şekil 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Ortalamaları**

### 3.3.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 9. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | Erkek | 40 | 3,238 | 0,815 | -2,252 | 0,026 |
| | Kadın | 128 | 3,543 | 0,727 | | |
| Zorunlu Bağlılık | Erkek | 40 | 2,856 | 0,934 | -0,124 | 0,901 |
| | Kadın | 128 | 2,875 | 0,800 | | |
| Normatif Bağlılık | Erkek | 40 | 3,281 | 0,473 | 0,368 | 0,713 |
| | Kadın | 128 | 3,242 | 0,617 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi | Erkek | 40 | 3,125 | 0,598 | -1,026 | 0,306 |
| | Kadın | 128 | 3,220 | 0,482 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.252;p=0.026<0,05$). Bayan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ($x=3,543$), erkek öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından ($x=3,238$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin zorunlu bağlılık, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

**Tablo 10. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | Bekar | 64 | 3,383 | 0,860 | -1,174 | 0,242 |
| | Evli | 104 | 3,524 | 0,686 | | |
| Zorunlu Bağlılık | Bekar | 64 | 2,895 | 0,737 | 0,293 | 0,760 |
| | Evli | 104 | 2,856 | 0,887 | | |
| Normatif Bağlılık | Bekar | 64 | 3,195 | 0,576 | -0,977 | 0,330 |
| | Evli | 104 | 3,286 | 0,590 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi | Bekar | 64 | 3,158 | 0,483 | -0,792 | 0,430 |
| | Evli | 104 | 3,222 | 0,529 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık düzeyi ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

**Tablo 11. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p | Fark |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | 18-30 | 38 | 3,651 | 0,708 | 1,991 | 0,083 | |
| | 31-35 | 50 | 3,585 | 0,526 | | | |
| | 36-40 | 32 | 3,469 | 0,899 | | | |
| | 41-45 | 14 | 3,179 | 0,930 | | | |
| | 46-50 | 10 | 3,375 | 0,791 | | | |
| | 51-55 | 24 | 3,156 | 0,844 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Zorunlu Bağlılık | 18-30 | 38 | 2,836 | 0,750 | 2,558 | **0,029** | **6>3** |
| | 31-35 | 50 | 2,935 | 0,885 | | | |
| | 36-40 | 32 | 2,500 | 0,575 | | | |
| | 41-45 | 14 | 3,089 | 0,723 | | | |
| | 46-50 | 10 | 2,725 | 0,818 | | | |
| | 51-55 | 24 | 3,219 | 1,035 | | | |
| Normatif Bağlılık | 18-30 | 38 | 3,349 | 0,487 | 2,498 | **0,033** | **6 > 3** |
| | 31-35 | 50 | 3,220 | 0,598 | | | **1 > 5** |
| | 36-40 | 32 | 3,094 | 0,558 | | | **4 > 5** |
| | 41-45 | 14 | 3,429 | 0,753 | | | **6 > 5** |
| | 46-50 | 10 | 2,850 | 0,394 | | | |
| | 51-55 | 24 | 3,438 | 0,600 | | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi | 18-30 | 38 | 3,279 | 0,471 | 1,533 | 0,182 | |
| | 31-35 | 50 | 3,247 | 0,455 | | | |
| | 36-40 | 32 | 3,021 | 0,515 | | | |
| | 41-45 | 14 | 3,232 | 0,512 | | | |
| | 46-50 | 10 | 2,983 | 0,225 | | | |
| | 51-55 | 24 | 3,271 | 0,701 | | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin zorunlu bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,558;p=0,029<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 51-55 olan öğretmenlerin zorunlu bağlılık puanları (3,219±1,035), yaşı 36-40 olan öğretmenlerin zorunlu bağlılık puanlarından (2,500±0,575) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,498;p=0,033<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 51-55 olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları (3,438 ± 0,600), yaşı 36-40 olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanlarından (3,094 ± 0,558) yüksek bulunmuştur. Yaşı 18-30 olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları (3,349 ± 0,487), yaşı 46-50 olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanlarından (2,850 ± 0,394) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları (3,429 ± 0,753), yaşı 46-50 olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanlarından (2,850 ± 0,394) yüksek bulunmuştur. Yaşı 51-55 olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları (3,438 ± 0,600), yaşı 46-50 olan öğretmenlerin normatif bağlılık puanlarından (2,850 ± 0,394) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal bağlılık, genel örgütsel bağlılık düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

**Tablo 12. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları**

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | Önlisans | 12 | 4,125 | 0,292 | 3,190 | **0,000** |
| | Lisans | 156 | 3,420 | 0,760 | | |
| Zorunlu Bağlılık | Önlisans | 12 | 3,396 | 0,921 | 2,301 | **0,023** |
| | Lisans | 156 | 2,830 | 0,813 | | |
| Normatif Bağlılık | Önlisans | 12 | 3,813 | 0,526 | 3,568 | **0,000** |
| | Lisans | 156 | 3,208 | 0,568 | | |
| Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi | Önlisans | 12 | 3,778 | 0,543 | 4,286 | **0,000** |
| | Lisans | 156 | 3,153 | 0,483 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=3.190;p=0.000<0,05). Önlisans mezunu öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları (x=4,125), lisans mezunu öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından (x=3,420) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin zorunlu bağlılık puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=2.301;p=0.023<0,05). Önlisans mezunu öğretmenlerin zorunlu bağlılık puanları (x=3,396), lisans mezunu öğretmenlerin zorunlu bağlılık puanlarından (x=2,830) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin normatif bağlılık puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=3.568;p=0.000<0,05). Önlisans mezunu öğretmenlerin normatif bağlılık puanları (x=3,813), lisans mezunu öğretmenlerin normatif bağlılık puanlarından (x=3,208) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeyi ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=4.286;p=0.000<0,05). Önlisans mezunu öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeyi (x=3,778), lisans mezunu öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık düzeyinden (x=3,153) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 13. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Ortalamaları**

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **F** | **p** | **Fark** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Duygusal Bağlılık | 1-5 yıl | 36 | 3,778 | 0,704 | 5,044 | **0,002** | **1>4** |
| | 6-10 yıl | 50 | 3,455 | 0,681 | | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 3,516 | 0,798 | | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,103 | 0,735 | | | |
| Zorunlu Bağlılık | 1-5 yıl | 36 | 2,806 | 0,904 | 1,280 | 0,283 | |
| | 6-10 yıl | 50 | 2,790 | 0,740 | | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 2,828 | 0,800 | | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,118 | 0,908 | | | |
| Normatif Bağlılık | 1-5 yıl | 36 | 3,236 | 0,600 | 0,909 | 0,438 | |
| | 6-10 yıl | 50 | 3,360 | 0,507 | | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 3,172 | 0,658 | | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,221 | 0,567 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi | 1-5 yıl | 36 | 3,273 | 0,505 | 0,410 | 0,746 | |
| | 6-10 yıl | 50 | 3,202 | 0,474 | | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 3,172 | 0,525 | | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,147 | 0,563 | | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin duygusal bağlılık puanları ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,044;p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanları (3,778±0,704), hizmet süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin duygusal bağlılık puanlarından (3,103±0,735) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin zorunlu bağlılık, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık düzeyi ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

### 3.3.4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 14. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel İş Tatmin Düzeyi | Erkek | 40 | 3,688 | 0,457 | -1,333 | 0,184 |
| | Kadın | 128 | 3,816 | 0,556 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 15. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel İş Tatmin Düzeyi | Bekar | 64 | 3,639 | 0,593 | -2,844 | **0,005** |
| | Evli | 104 | 3,876 | 0,478 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyi ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=-2.844;p=0.005<0,05). Evli öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyi (x=3,876), bekar öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyinden (x=3,639) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 16. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel İş Tatmin Düzeyi | 18-30 | 38 | 3,897 | 0,613 | 1,767 | 0,123 |
| | 31-35 | 50 | 3,732 | 0,439 | | |
| | 36-40 | 32 | 3,916 | 0,509 | | |
| | 41-45 | 14 | 3,729 | 0,776 | | |
| | 46-50 | 10 | 3,840 | 0,607 | | |
| | 51-55 | 24 | 3,558 | 0,351 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmini puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

**Tablo 17. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel İş Tatmin Düzeyi | Önlisans | 12 | 4,067 | 0,195 | 1,902 | **0,000** |
| | Lisans | 156 | 3,764 | 0,547 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyi ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=1.902;p=0.000<0,05). Önlisans mezunu öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyi (x=4,067), lisans mezunu öğretmenlerin genel iş tatmin düzeyinden (x=3,764) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 18. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyinin Hizmet Süresine Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel İş Tatmin Düzeyi | 1-5 yıl | 36 | 3,886 | 0,643 | 1,794 | 0,150 |
| | 6-10 yıl | 50 | 3,758 | 0,490 | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 3,854 | 0,548 | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,624 | 0,425 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmini puanları ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

### 3.3.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo 19. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sevgi Boyutu | Erkek | 40 | 3,900 | 0,900 | -1,755 | 0,155 |
| | Kadın | 128 | 4,120 | 0,613 | | |
| Katkı Boyutu | Erkek | 40 | 3,883 | 0,801 | -1,992 | **0,048** |
| | Kadın | 128 | 4,130 | 0,644 | | |
| Sadakat Boyutu | Erkek | 40 | 3,550 | 1,131 | -0,795 | 0,525 |
| | Kadın | 128 | 3,672 | 0,738 | | |
| Profesyonellik Boyutu | Erkek | 40 | 3,883 | 0,829 | -1,506 | 0,221 |
| | Kadın | 128 | 4,057 | 0,566 | | |
| Genel Lider-üye Etkileşimi Düzeyi | Erkek | 40 | 3,804 | 0,861 | -1,676 | 0,192 |
| | Kadın | 128 | 3,995 | 0,536 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katkı boyutu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-1.992;p=0.048<0,05$). Bayan öğretmenlerin katkı boyutu puanları ($x=4,130$), erkek öğretmenlerin katkı boyutu puanlarından ($x=3,883$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sevgi boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu, genel lider-üye etkileşimi düzeyi ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

**Tablo 20. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sevgi Boyutu | Bekar | 64 | 4,052 | 0,651 | -0,224 | 0,823 |
| | Evli | 104 | 4,077 | 0,724 | | |
| Katkı Boyutu | Bekar | 64 | 4,083 | 0,718 | 0,175 | 0,861 |
| | Evli | 104 | 4,064 | 0,676 | | |
| Sadakat Boyutu | Bekar | 64 | 3,719 | 0,775 | 0,912 | 0,363 |
| | Evli | 104 | 3,596 | 0,887 | | |
| Profesyonellik Boyutu | Bekar | 64 | 3,958 | 0,580 | -0,914 | 0,362 |
| | Evli | 104 | 4,051 | 0,674 | | |
| Genel Lider-üye Etkileşimi Düzeyi | Bekar | 64 | 3,953 | 0,605 | 0,060 | 0,952 |
| | Evli | 104 | 3,947 | 0,650 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu, genel lider-üye etkileşimi düzeyi ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

**Tablo 21. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları**

| | Grup | N | Ort | Ss | F | p | Fark |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sevgi Boyutu | 18-30 | 38 | 3,983 | 0,595 | 4,316 | **0,001** | **2>6 5>6** |
| | 31-35 | 50 | 4,280 | 0,622 | | | |
| | 36-40 | 32 | 4,042 | 0,665 | | | |
| | 41-45 | 14 | 4,191 | 0,688 | | | |
| | 46-50 | 10 | 4,400 | 0,681 | | | |
| | 51-55 | 24 | 3,583 | 0,812 | | | |
| Katkı Boyutu | 18-30 | 38 | 3,983 | 0,653 | 3,243 | **0,008** | **2>6** |
| | 31-35 | 50 | 4,240 | 0,606 | | | |
| | 36-40 | 32 | 4,083 | 0,593 | | | |
| | 41-45 | 14 | 4,286 | 0,702 | | | |
| | 46-50 | 10 | 4,267 | 0,927 | | | |
| | 51-55 | 24 | 3,639 | 0,767 | | | |
| Sadakat Boyutu | 18-30 | 38 | 3,491 | 0,614 | 1,678 | 0,143 | |
| | 31-35 | 50 | 3,867 | 0,750 | | | |
| | 36-40 | 32 | 3,646 | 0,876 | | | |
| | 41-45 | 14 | 3,762 | 0,756 | | | |
| | 46-50 | 10 | 3,667 | 1,155 | | | |
| | 51-55 | 24 | 3,333 | 1,121 | | | |
| Profesyonellik Boyutu | 18-30 | 38 | 4,105 | 0,491 | 2,445 | **0,036** | **2>6** |
| | 31-35 | 50 | 4,173 | 0,603 | | | |
| | 36-40 | 32 | 3,875 | 0,676 | | | |
| | 41-45 | 14 | 4,000 | 0,585 | | | |
| | 46-50 | 10 | 4,133 | 0,724 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 51-55 | 24 | 3,694 | 0,767 | | | |
| Genel Lider-üye Etkileşimi Düzeyi | 18-30 | 38 | 3,890 | 0,476 | 3,232 | **0,008** | **2>6** |
| | 31-35 | 50 | 4,140 | 0,539 | | | |
| | 36-40 | 32 | 3,912 | 0,595 | | | |
| | 41-45 | 14 | 4,060 | 0,567 | | | |
| | 46-50 | 10 | 4,117 | 0,838 | | | |
| | 51-55 | 24 | 3,563 | 0,844 | | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sevgi boyutu puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=4,316;p=0,001<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 31-35 olan öğretmenlerin sevgi boyutu puanları (4,280±0,622), yaşı 51-55 olan öğretmenlerin sevgi boyutu puanlarından (3,583±0,812) yüksek bulunmuştur. Yaşı 46-50 olan öğretmenlerin sevgi boyutu puanları (4,400±0,681), yaşı 51-55 olan öğretmenlerin sevgi boyutu puanlarından (3,583±0,812) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katkı boyutu puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,243;p=0,008<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 31-35 olan öğretmenlerin katkı boyutu puanları (4,240±0,606), yaşı 51-55 olan öğretmenlerin katkı boyutu puanlarından (3,639±0,767) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin profesyonellik boyutu puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=2,445;p=0,036<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 31-35 olan öğretmenlerin

profesyonellik boyutu puanları (4,173±0,603), yaşı 51-55 olan öğretmenlerin profesyonellik boyutu puanlarından (3,694±0,767) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel lider-üye etkileşimi düzeyi ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,232;p=0,008<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 31-35 olan öğretmenlerin genel lider-üye etkileşimi düzeyi (4,140±0,539), yaşı 51-55 olan öğretmenlerin genel lider-üye etkileşimi düzeyinden (3,563±0,844) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sadakat boyutu puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

**Tablo 22. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları**

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sevgi Boyutu | Önlisans | 12 | 4,167 | 0,560 | 0,512 | 0,610 |
| | Lisans | 156 | 4,060 | 0,706 | | |
| Katkı Boyutu | Önlisans | 12 | 4,389 | 0,547 | 1,662 | 0,098 |
| | Lisans | 156 | 4,047 | 0,696 | | |
| Sadakat Boyutu | Önlisans | 12 | 3,611 | 0,509 | -0,135 | 0,893 |
| | Lisans | 156 | 3,645 | 0,867 | | |
| Profesyonellik Boyutu | Önlisans | 12 | 4,167 | 0,438 | 0,846 | 0,399 |
| | Lisans | 156 | 4,004 | 0,653 | | |
| Genel Lider-üye Etkileşimi Düzeyi | Önlisans | 12 | 4,083 | 0,426 | 0,762 | 0,447 |
| | Lisans | 156 | 3,939 | 0,644 | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sevgi boyutu, katkı boyutu, sadakat boyutu, profesyonellik boyutu, genel lider-üye etkileşimi düzeyi ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

**Tablo 23. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Hizmet Süresine Göre Ortalamaları**

| | **Grup** | **N** | **Ort** | **Ss** | **F** | **p** | **Fark** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sevgi Boyutu | 1-5 yıl | 36 | 4,056 | 0,609 | 3,526 | **0,016** | **3>4** |
| | 6-10 yıl | 50 | 4,013 | 0,663 | | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 4,306 | 0,607 | | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,824 | 0,854 | | | |
| Katkı Boyutu | 1-5 yıl | 36 | 3,944 | 0,640 | 6,311 | **0,000** | **3>1 3>4** |
| | 6-10 yıl | 50 | 4,053 | 0,607 | | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 4,389 | 0,556 | | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,784 | 0,860 | | | |
| Sadakat Boyutu | 1-5 yıl | 36 | 3,556 | 0,813 | 4,793 | **0,003** | **3>4** |
| | 6-10 yıl | 50 | 3,627 | 0,689 | | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 3,972 | 0,765 | | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,294 | 1,044 | | | |
| Profesyonellik Boyutu | 1-5 yıl | 36 | 4,111 | 0,637 | 2,872 | **0,038** | **3>4** |
| | 6-10 yıl | 50 | 3,987 | 0,649 | | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 4,153 | 0,523 | | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,765 | 0,723 | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel Lider-üye Etkileşimi Düzeyi | 1-5 yıl | 36 | 3,917 | 0,537 | 5,349 | **0,002** | **3>4** |
| | 6-10 yıl | 50 | 3,920 | 0,561 | | | |
| | 11-20 yıl | 48 | 4,205 | 0,525 | | | |
| | 20 yıldan fazla | 34 | 3,667 | 0,819 | | | |

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sevgi boyutu puanları ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,526;p=0,016<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet süresi 11-20 yıl olan öğretmenlerin sevgi boyutu puanları (4,306±0,607), hizmet süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin sevgi boyutu puanlarından (3,824±0,854) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin katkı boyutu puanları ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=6,311;p=0,000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet süresi 11-20 yıl olan öğretmenlerin katkı boyutu puanları (4,389±0,556), hizmet süresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin katkı boyutu puanlarından (3,944±0,640) yüksek bulunmuştur. Hizmet süresi 11-20 yıl olan öğretmenlerin katkı boyutu puanları (4,389±0,556), hizmet süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin katkı boyutu puanlarından (3,784±0,860) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sadakat boyutu puanları ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=4,793;p=0,003<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet süresi 11-20 yıl olan öğretmenlerin

sadakat boyutu puanları (3,972±0,765), hizmet süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin sadakat boyutu puanlarından (3,294±1,044) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin profesyonellik boyutu puanları ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,872;p=0,038<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet süresi 11-20 yıl olan öğretmenlerin profesyonellik boyutu puanları (4,153±0,523), hizmet süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin profesyonellik boyutu puanlarından (3,765±0,723) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel lider-üye etkileşimi düzeyi ortalamalarının hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,349;p=0,002<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Hizmet süresi 11-20 yıl olan öğretmenlerin genel lider-üye etkileşimi düzeyi (4,205±0,525), hizmet süresi 20 yıldan fazla olan öğretmenlerin genel lider-üye etkileşimi düzeyinden (3,667±0,819) yüksek bulunmuştur.

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

**Tablo 24. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi**

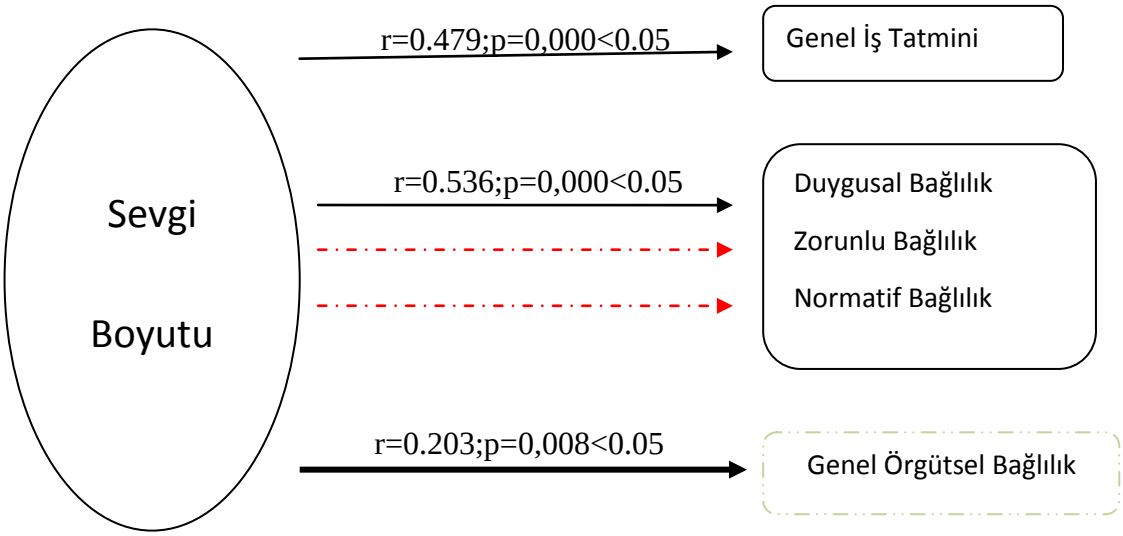
| | | Genel İş Tatmin Düzeyi | Duygusal Bağlılık | Zorunlu Bağlılık | Normatif Bağlılık | Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Sevgi Boyutu** | r | 0,479** | 0,536** | -0,146 | 0,046 | 0,203** |
| | p | 0,000 | 0,000 | 0,059 | 0,551 | 0,008 |
| **Katkı Boyutu** | r | 0,350** | 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. Sonuçlar araştırmanın 1. hipotezini doğrulamaktadır.

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. Sonuçlar araştırmanın 9. hipotezini doğrulamaktadır.

Sevgi boyutu ile zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Bu da bize araştırmanın 13. ve 17. hipotezlerinin doğrulanmadığını 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. Sonuçlar araştırmanın 5. hipotezini doğrulamaktadır.




**Şekil 10. Sevgi Boyutu ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli**

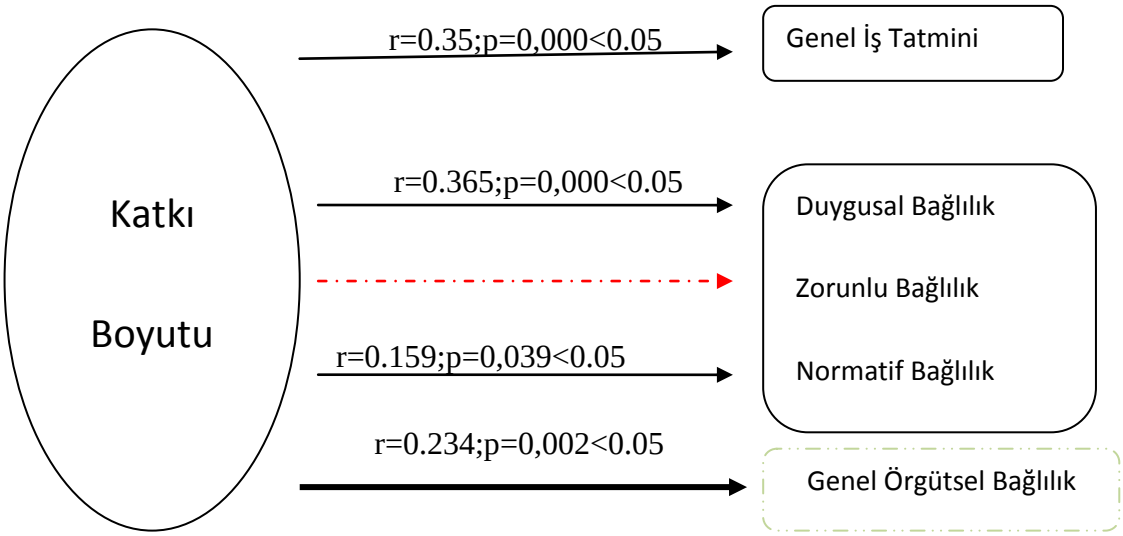
Katkı boyutu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (r=0.35;p=0,000<0.05). Buna göre katkı boyutu arttıkça genel iş tatmin düzeyi artmaktadır. Sonuçlar araştırmanın 3. hipotezini doğrulamaktadır.

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. Sonuçlar araştırmanın 11. hipotezini doğrulamaktadır.

Katkı boyutu ile zorunlu bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Buna göre 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. Sonuçlar araştırmanın 19. hipotezini doğrulamaktadır.

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. Sonuçlar araştırmanın 7. hipotezini doğrulamaktadır.




**Şekil 11. Katkı Boyutu ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli**

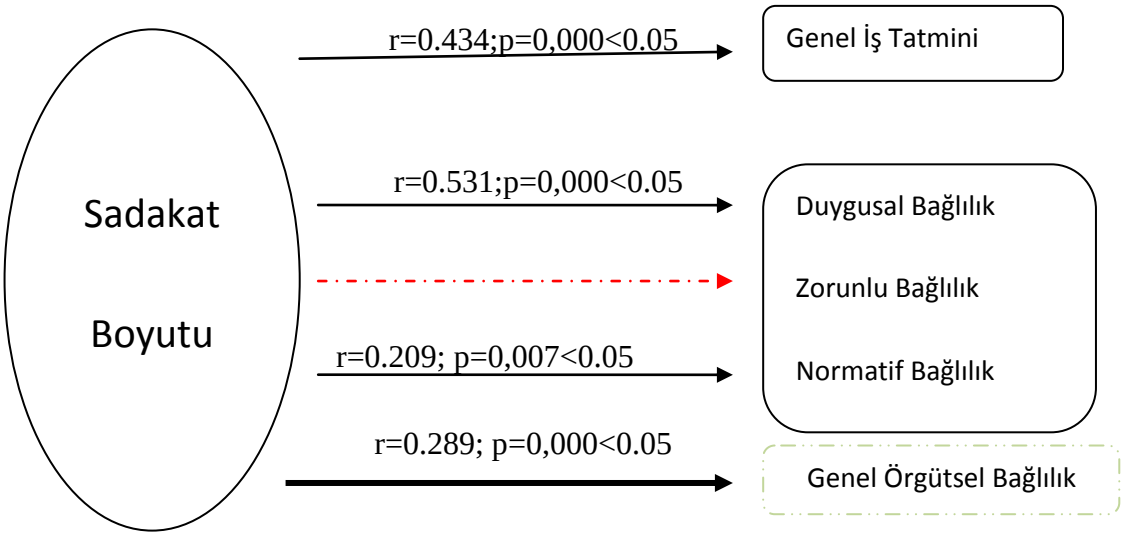
Sadakat boyutu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (r=0.434;p=0,000<0.05). Buna göre sadakat boyutu arttıkça genel iş tatmin düzeyi artmaktadır. Sonuçlar araştırmanın 2. hipotezini doğrulamaktadır.

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. Sonuçlar araştırmanın 10. hipotezini doğrulamaktadır.

Sadakat boyutu ile zorunlu bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Bu da araştırmanın 14. hipotezinin doğrulanmadığını göstermektedir.

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. Sonuçlar araştırmanın 18. hipotezini doğrulamaktadır.

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. Sonuçlar araştırmanın 6. hipotezini doğrulamaktadır.




**Şekil 12. Sadakat Boyutu ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli**

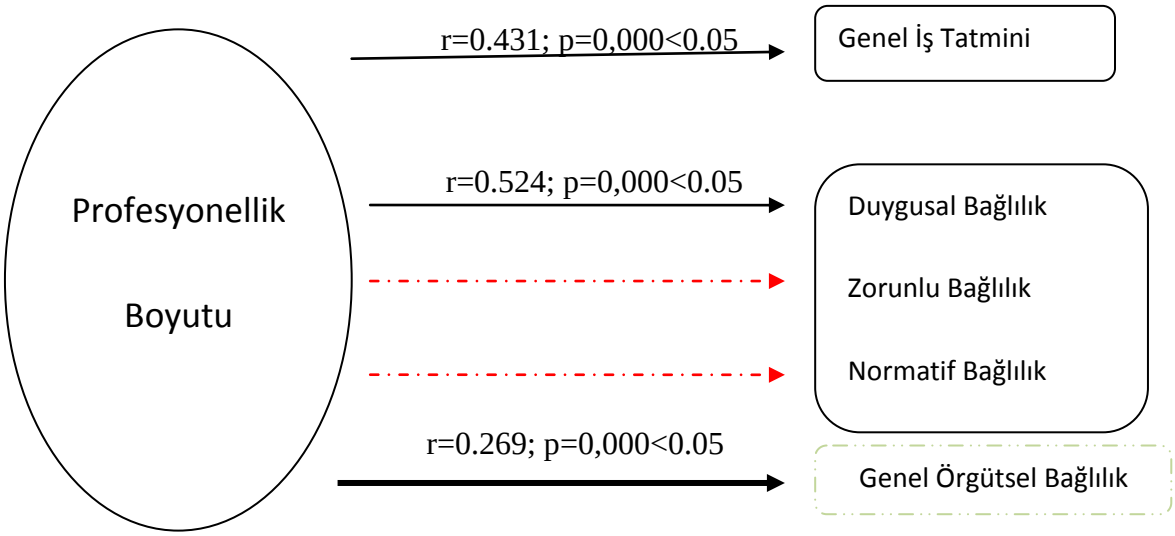
Profesyonellik boyutu ile genel iş tatmin düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (r=0.431; p=0,000<0.05). Buna göre profesyonellik boyutu arttıkça genel iş tatmin düzeyi artmaktadır. Sonuçlar araştırmanın 4. hipotezini doğrulamaktadır.

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. Sonuçlar araştırmanın 12. hipotezini doğrulamaktadır.

Profesyonellik boyutu ile zorunlu bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Sonuçlar araştırmanın 16. hipotezini doğrulamaktadır.

Profesyonellik boyutu ile normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Buna göre araştırmanın 20. hipotezi doğrulanmamaktadır.

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. Sonuçlar araştırmanın 8. hipotezini doğrulamaktadır.



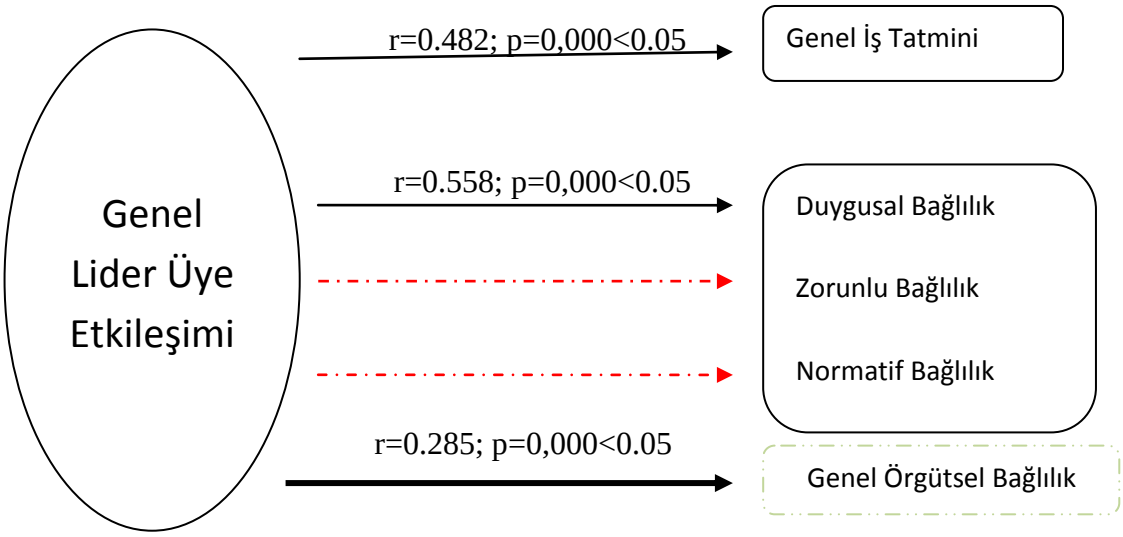

**Şekil 13. Profesyonellik Boyutu ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli**

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. Sonuçlar araştırmanın 21. hipotezini doğrulamaktadır.

Genel lider-üye etkileşimi düzeyi ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur (r=0.558; p=0,000<0.05). Buna göre genel lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Genel lider-üye etkileşimi düzeyi ile zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

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. Sonuçlar araştırmanın 22. hipotezini doğrulamaktadır.




**Şekil 14. Genel Lider Üye Etkileşimi ile Genel İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Boyutları ve Genel Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Modeli**

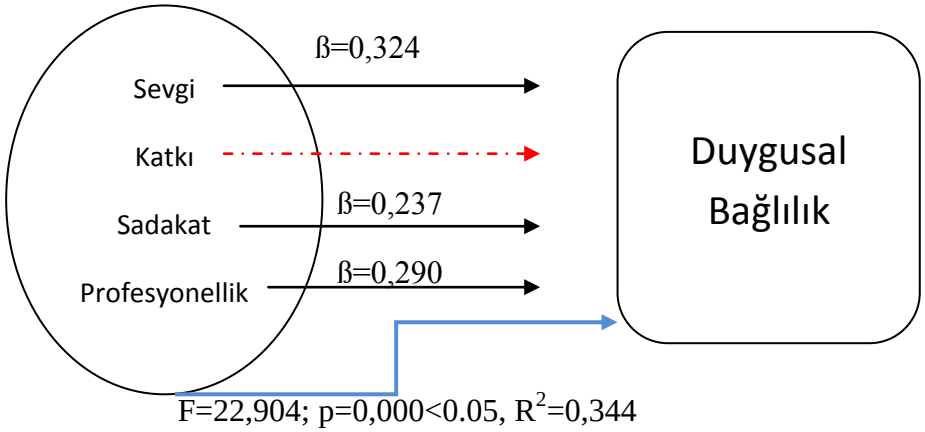
### 3.3.7. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Duygusal Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

**Tablo 25. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | ß | t | p | F | Model (p) | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 ilişkiyi 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 (ß=0,324). Öğretmenlerin katkı boyutu düzeyi duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.069>0.05). Öğretmenlerin sadakat boyutu düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır (ß=0,237). Öğretmenlerin profesyonellik boyutu düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır (ß=0,290). Diğer bir deyişle, sonuçlar 9, 10 ve 12. hipotezleri doğrularken; 11. hipotez doğrulanmamaktadır.



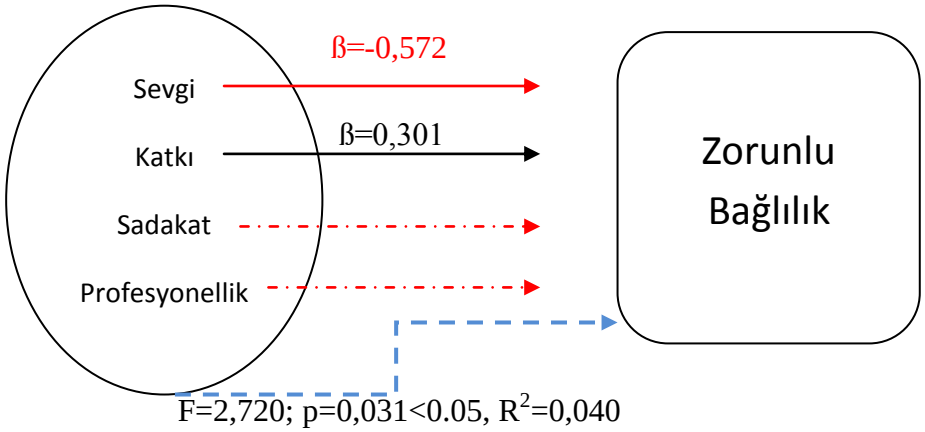

**Şekil 15. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli**

**Tablo 26. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Zorunlu Bağlılık Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | ß | t | p | F | Model (p) | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Zorunlu Bağlılık | Sabit | 3,046 | 7,109 | 0,000 | 2,720 | **0,031** | 0,040 |
| | Sevgi Boyutu | -0,572 | -2,921 | **0,004** | | | |
| | Katkı Boyutu | 0,301 | 2,014 | **0,046** | | | |
| | 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 (ß=-0,572). Öğretmenlerin katkı boyutu düzeyi zorunlu bağlılık düzeyini arttırmaktadır (ß=0,301). Öğretmenlerin sadakat boyutu düzeyi zorunlu bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.908>0.05). Öğretmenlerin profesyonellik boyutu düzeyi zorunlu bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.131>0.05). Sonuçlar araştırmanın 15. hipotezini doğrulamakta, 13, 14 ve 16. hipotezlerini ise doğrulamamaktadır.

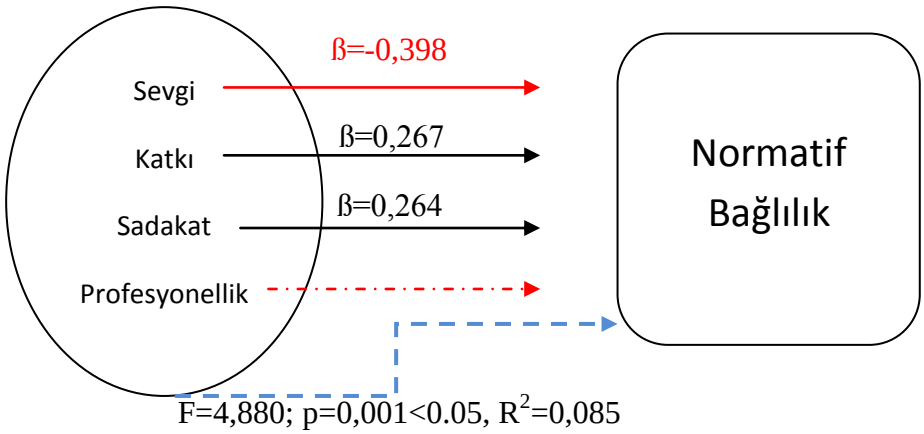



**Şekil 16. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Zorunlu Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli**

**Tablo 27. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | ß | t | p | F | Model (p) | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Normatif Bağlılık | Sabit | 2,875 | 9,772 | 0,000 | 4,880 | **0,001** | 0,085 |
| | Sevgi Boyutu | -0,398 | -2,960 | **0,004** | | | |
| | Katkı Boyutu | 0,267 | 2,606 | **0,010** | | | |
| | Sadakat Boyutu | 0,264 | 3,419 | **0,001** | | | |
| | 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 (ß=-0,398). Öğretmenlerin katkı boyutu düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır (ß=0,267). Öğretmenlerin sadakat boyutu düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır (ß=0,264). Öğretmenlerin profesyonellik boyutu düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.904>0.05). Sonuçlar araştırmanın 18. ve 19. hipotezlerini doğrulamakta, 17. ve 20. hipotezlerini ise doğrulamamaktadır.

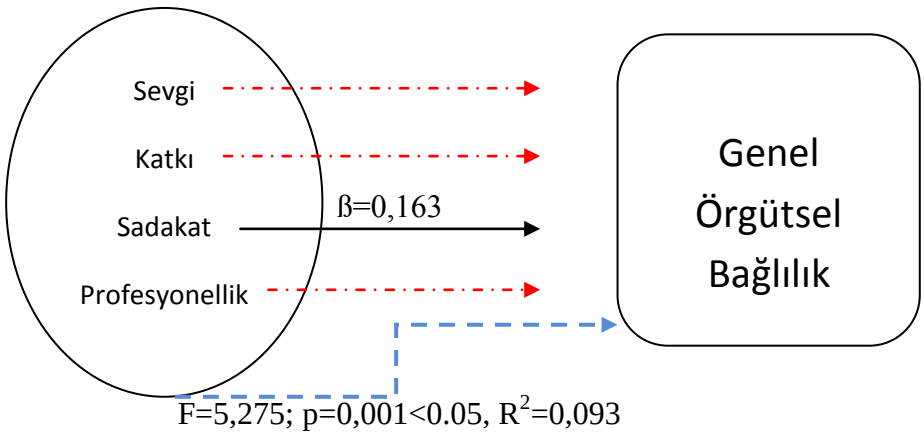



**Şekil 17. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli**

**Tablo 28. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | ß | T | p | F | Model (p) | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi | Sabit | 2,294 | 8,954 | 0,000 | 5,275 | **0,001** | 0,093 |
| | Sevgi Boyutu | -0,215 | -1,839 | 0,068 | | | |
| | Katkı Boyutu | 0,121 | 1,351 | 0,179 | | | |
| | Sadakat Boyutu | 0,163 | 2,421 | **0,017** | | | |
| | 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 genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.068>0.05). Öğretmenlerin katkı boyutu düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.179>0.05). Öğretmenlerin sadakat boyutu düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır (ß=0,163). Öğretmenlerin profesyonellik boyutu düzeyi genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir (p=0.072>0.05). Sonuçlar araştırmanın 6. hipotezini doğrularken; 5, 7 ve 8. hipotezleri doğrulamamaktadır.

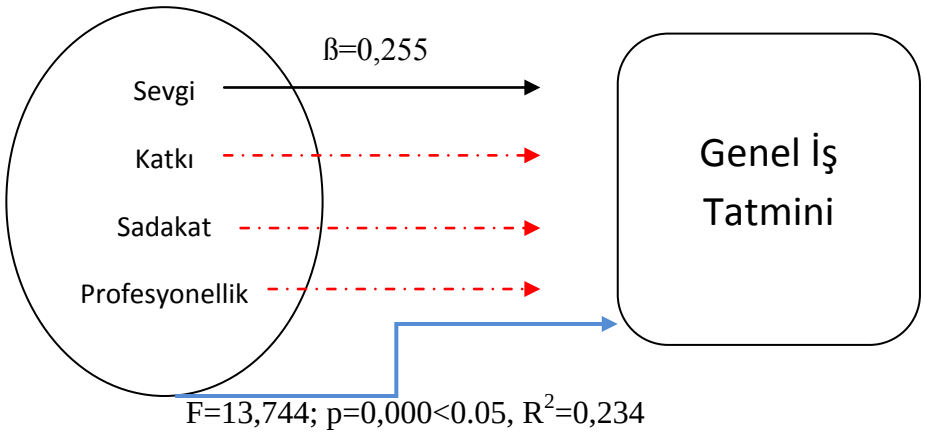



**Şekil 18. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli**

**Tablo 29. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | ß | t | p | F | Model (p) | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Genel İş Tatmin Düzeyi | Sabit | 2,231 | 9,055 | 0,000 | 13,744 | **0,000** | 0,234 |
| | Sevgi Boyutu | 0,255 | 2,266 | **0,025** | | | |
| | Katkı Boyutu | -0,072 | -0,835 | 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 (ß=0,255). Öğretmenlerin katkı boyutu düzeyi genel iş tatmin düzeyini etkilememektedir (p=0.405>0.05). Öğretmenlerin sadakat boyutu düzeyi genel iş tatmin düzeyini etkilememektedir (p=0.121>0.05). Öğretmenlerin profesyonellik boyutu düzeyi genel iş tatmin düzeyini etkilememektedir (p=0.233>0.05). Sonuçlar araştırmanın 1. hipotezini doğrularken; 2, 3 ve 4. hipotezleri doğrulamamaktadır.

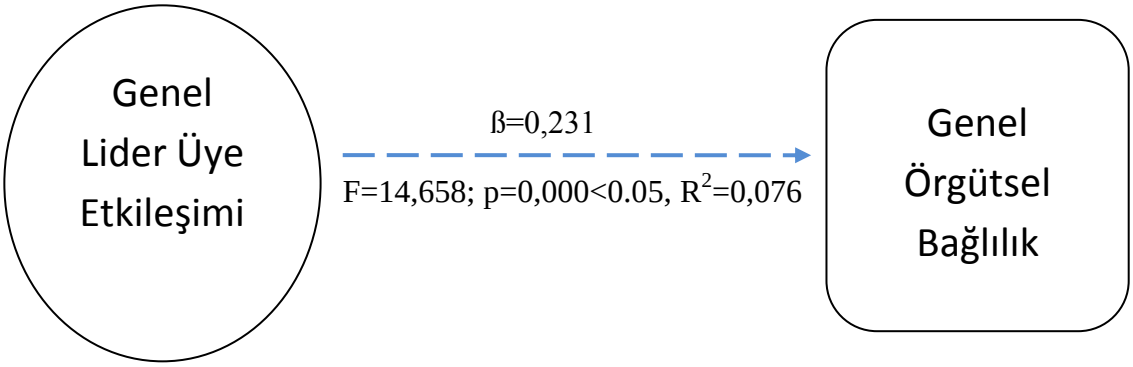



**Şekil 19. Lider-Üye Etkileşimi Düzeylerinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi Modeli**

**Tablo 30. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | ß | t | p | F | Model (p) | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 (ß=0,231). Sonuçlar araştırmanın 22. hipotezini doğrulamaktadır.

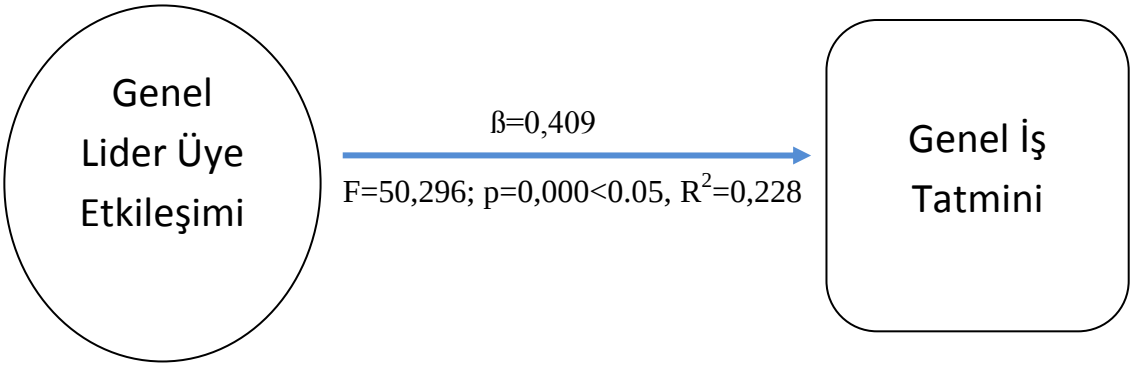



**Şekil 20. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Modeli**

**Tablo 31. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel İş Tatmin Düzeyi Üzerine Etkisi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | ß | t | p | F | Model (p) | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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 (ß=0,409). Sonuçlar araştırmanın 21. hipotezini doğrulamaktadır.




**Şekil 21. Genel Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi Modeli**

# 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

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 Aydıntan da (2012) lider üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisini ele aldıkları çalışmalarında, konuyla ilgili daha önce Truckenbrodt, Pellegrini, Liden ve Maslyn gibi birçok 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.

Yapılan korelasyon analizleri sonuçlarına göre; lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Lider üye etkileşimi arttıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyinin de artmakta olduğu görülmektedir.

Lider üye etkileşiminin alt boyutları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki korelasyon analizi incelemelerine göre istatistiksel olarak anlamlıdır.

Lider üye etkileşiminin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizlerine göre incelendiğinde; sevgi, katkı, sadakat ve profesyonellik boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Sevgi boyutu düzeyi arttıkça duygusal bağlılık boyutu artmakta, katkı boyutu düzeyi arttıkça duygusal ve normatif bağlılık boyutu da artmakta, sadakat boyutu düzeyi arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık artmakta, profesyonellik boyutu arttıkça duygusal bağlılık artmaktadır.

Yapılan regresyon analizleri sonuçlarından; lider üye etkileşimi düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Lider üye etkileşiminin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin regresyon analizi incelemelerine göre de güçlü olduğu görülmüştür. Regresyon analizlerine göre; sevgi boyutu genel iş tatmini düzeyini arttırmakta, katkı, sadakat ve profesyonellik boyutu genel iş tatmini düzeyini etkilememektedir.

Diğer taraftan, bu analizler lider üye etkileşimi ile genel iş tatmini arasındaki ilişki güçlü olduğu halde, lider üye etkileşimi ile genel örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha zayıf olduğunu göstermektedir. Lider üye etkileşiminin alt boyutları arasından sadakat boyutu dışındakilerin, genel örgütsel bağlılığı etkilemediği, bununla birlikte sadakat boyutu arttıkça genel örgütsel bağlılık düzeyinin de arttığı görülmektedir. Lider üye etkileşimi alt boyutları ile genel iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise sevgi boyutu arttıkça genel iş tatmini boyutunun da artmakta olduğu görülmüştür.

Lider üye etkileşiminin alt boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki regresyon analizleri ışığında incelendiğinde görülmektedir ki; sevgi boyutu duygusal bağlılık düzeyini arttırmakta, katkı boyutu zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık düzeyini arttırmakta, sadakat boyutu duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyini arttırmakta, profesyonellik boyutu ise duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır.

Yapılan analizler açıkça göstermektedir ki öğretmenlerin iş tatminini doğrudan etkileyen lider üye etkileşimi boyutu sevgidir.

Gerek korelasyon, gerekse regresyon analizlerinde lider üye etkileşiminin sadakat boyutu ile örgütsel bağlılığın zorunlu bağlılık boyutu arasında ilişki olmamasının sebebi olarak, çalışanların devlet memuru olmaları ve bu nedenle iş kaybı risklerinin pek bulunmayışı gösterilebilir.

Yine her iki analizde de sevgi boyutunun zorunlu ve normatif bağlılık boyutlarını etkilemediği görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi sevgi boyutu duygusal bağlılıkla ilişkili bir boyuttur.

Diğer taraftan profesyonellik boyutu da analizlerde görüldüğü üzere zorunlu ve normatif bağlılığı arttırmamakta, sadece duygusal bağlılık düzeyini etkilemektedir.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Sevgi arttıkça iş tatmini de artmaktadır.
- Sadakat arttıkça örgütsel bağlılık da artmaktadır.
- Sevgi arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır.
- Sadakat arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır.
- Profesyonellik arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır.
- Sadakat arttıkça normatif bağlılık da artmaktadır.
- Katkı arttıkça normatif bağlılık da artmaktadır.
- Lider üye etkileşiminin düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılık da artmaktadır.
- Lider üye etkileşiminin düzeyi yükseldikçe iş tatmini de artmaktadır.

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 Aydıntan'ın (2012) bir üniversite hastanesinde çalışan başhemşirelerin 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. Ayrıca, sadakat ve katkı alt boyutlarının normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği de

görülmektedir. Bu farklı sonuçların sebebi ise, araştırmaların farklı iş kollarında yapılması olarak açıklanabilir.

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 sarf etmeye gönüllüdürler. Öğretmenlerin bu tutumunu temelinde ise araştırmada duygusal bir etkileşimin ifadesi olarak yer alan sevgi unsusu 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 Measurementand 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

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.

Bagraim, Jeffrey J. (2004). "The Improbable Commitment: Organizational Commitment Amongst South African Knowledge Workers". University of Warwick, Warwick Business School, A Thesis of Doctor of Philosophy.

Balay, Refik ve İpek Cemalettin. (2010). "Teachers' Perception of Organizational Cultureand Organizational Commitmentin Turkish Primary Schools". Journal of World of Turks, Cilt:2, Sayı:1, s:363-384.

Baş, Türker. (2010). "Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi". Ege Akademik Bakış, Cilt: 10 (3), s:1013-1039.

Bauer,Tayla N. ve Green Stephen G. (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test". The Academy of Management JournalVol. 39, No. 6, s.1538-1567.

Bitmiş, M. Gökhan ve Ergeneli Azize. (2011). "Contingency Approachto 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.

Boylu,Yasin, Pelit Elbeyi ve Güçer Evren. (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, Cilt:44, Sayı: 551, s:55-74.

Bozkurt, Öznur ve Bozkurt İlhan. (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması". Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, s:1-18.

Bölükbaşı, Ayşe G. ve Yıldırtay Dina Ç. (2009). "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması". Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı:2, s:345-366.

Buluç, Bekir. (2009). "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki". Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 57, s:5-34.

Büyükses, Lütfü. (2010). "Öğretmenin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler". Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Bybee-Lovering, Sandee. (1999). "Commitment in TheWorkplace". URL: http://handle.net/2346/11922

Clemens, E. V.,Milsom, A., ve Cashwell, C. S. (2009). Using Leader-Member Exchange Theory to Examine Principal-School Counselor Relationshipsto

School Counselors' Roles, Job Satisfaction, and Turnover Intentions. Professional School Counseling, 13, s:75-85.

Cevrioğlu, Esin, Ağca Veysel ve Özutku Hatice. (2008). Lider Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimiyle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, s:193-210.

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.

Çekmecelioğlu, 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). "Mobbıng'in Kişisel Ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma". Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:2, Sayı: 1, s:13-23.

Doğan, Selen ve Kılıç Selçuk. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:29, s:37-61.

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.

Erdil, Oya, Keskin Halit, İmamoğlu Salih Z. ve Erat Serhat. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş

Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı: 5 (1), s: 17-26.

Eren, Erol. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul.

Gözen, Emine D. (2007). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama". Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Gül, Hasan. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi". Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 2(1), s:37-56.
URL: http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2002_1_4.pdf

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.

Gülova, Asena A. ve Demirsoy Özge. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma". Business and Economics Research Journal, Cilt: 3, Sayı: 3,s:49-76.

Gündoğan, Tamer. (2007). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması".Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

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.

İşcan, Ö. Faruk ve Sayın Ufuk. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, s:195-216.

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.

Koçel, Tamer. (2011). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul.

Kök, Sebahat B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 1, s:291-310.

Köroğlu, Özlem. (2012). "İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma". Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 13 (2), s: 275 – 289.

Leat, Mike. (2011). "Employee Relations". Heriot – Watt University, Edinburgh Business School Course Text.

Lock, Edwin A.,JudgeTimothy A. ve Nono E. Joyce. (2000). "Personality and JobSatisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics". Journal of Applied Psychology, Vol: 85, No:2, S: 237-249.

Lunenberg, Fred C. (2010). "Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process". International Journal of Management, Business, and Administration, Vol:13, No: 1,s:1-5.

Mert, İbrahim S. (2010). "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2,s:117-143. . www.kho.edu.tr/

Meyer John P., Becker Thomas E., Vandenberghe Christian. (2004). "Employee Commitmentand Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model". Journal of Applied Psychology, Vo: 89, No: 6, s.991-1007.

Murphy Susan M.,WayneSandy J., Liden Robert C. ve Erdoğan Berrin. (2003).“Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships”.The Tavistock Institute, Human Relations,Vol: 56 (1), pp: 61–84.

Ogba, Ike-Elechi. (2008). "Commitment in The Workplace: The Impact of Incomeandage 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.

Sat, Sultan. (2011). “Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”. Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Scandura, Terri A. (1999). “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”. Leadership Quarterly,Cilt: 10(l), s:25-40.

Toker, Boran. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere 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.

Tümgan, Cengiz. (2007). "Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini". Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.

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.

Yıldırım, Seda ve Şevik Neslihan, "Satış Gücü Örgütünde İş Tatmini: Kocaeli İlinde Pilot Bir Uygulam". The Journal of Academic Social Science Studies International Journal of Social Science, Cilt: 6,Sayı: 4, s: 1199-1217.

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.

Yüksel, İhsan. (2005). "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma". Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt: 6 (2), s:291-306.

Sayın katılımcı,

Size ulaşan bu anketin amacı, eğitim sektöründe çalışan sizlerin, kişilik özellikleri, lider-üye (üst-ast) ilişkileri, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koymaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar, bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır. Çalışmada isminiz yer almayacak ve sizden de böyle bir bilgi vermeniz istenmeyecektir. Bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve başka amaçlarla kullanılmayacaktır.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla,

Filiz TARAKÇI
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

## BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıda yer alan soruları size uygun olan şıkları 'x' işareti ile işaretleyerek cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz:
( ) Kadın ( ) Erkek

2. Medeni Durumunuz:
( ) Bekâr ( ) Evli

3. Yaşınız:
( ) 18 – 30 ( ) 36 – 40 ( ) 46 – 50 ( ) 56 ve üstü
( ) 31 – 35 ( ) 41 – 45 ( ) 51 - 55

4. Öğrenim Durumunuz:
( ) Lise ve dengi okul ( ) Ön lisans
( ) Lisans ( ) Lisans üstü

5. Eğitim sektöründeki toplam hizmet süreniz:
( ) 1 yıldan az ( ) 6 – 10 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri
( ) 1 – 5 yıl ( ) 11 – 20 yıl

## İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki sorular, lider-üye etkileşiminin düzeyini ölçmek amacı ile sorulmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir ( 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum).

| | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 6.Birlikte çalıştığım amirimi (müdürümü), bir insan olarak çok seviyorum | | | | | |
| 7. Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı savunur | | | | | |
| 8. Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de amirim için yaparım | | | | | |
| 9. Amirimin işle ilgili bilgisinden çok etkilenirim | | | | | |
| 10. Benim için amirim, bir arkadaş ya da dost gibidir | | | | | |
| 11. Eğer işyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrarsam ya da üstüme gelinirse amirim beni onlara karşı savunur | | | | | |

| | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 12. Normal çalışma saatlerimin dışında da fazladan gönüllü olarak işyerinde kalıp çalışarak amirime yardımcı olmak için çaba gösteririm | | | | | |
| 13. Amirimin işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım | | | | | |
| 14. Amirimle beraber çalışmak çok zevklidir | | | | | |
| 15. Eğer dürüstçe ya da istemeden bir hata yaparsam, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur | | | | | |
| 16. Amirimin uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranımdır | | | | | |
| 17. Amirim adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam | | | | | |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıda yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X'işareti koyarak belirtmenizdir (1=Hiç Memnun Değilim 2=Memnun Değilim 3= Kararsızım 4=Memnunum 5=Çok Memnunum).

| | Hiç Memnun Değilim | Memnun Değilim | Kararsızım | Memnunum | Çok Memnunum |
|---|---|---|---|---|---|
| 18. İşimin beni her zaman meşgul etmesinden | | | | | |
| 19. İşimin tek başıma çalışmama imkan vermesinden | | | | | |
| 20. İşimin ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkan vermesinden | | | | | |
| 21. İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden | | | | | |
| 22. Yöneticimin astlarını idare tarzından | | | | | |
| 23. Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden | | | | | |
| 24. Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından | | | | | |
| 25. Bana sabit bir işolanağı sağlanmasından | | | | | |
| 26. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından | | | | | |
| 27. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından | | | | | |
| 28. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından | | | | | |

| | Hiç Memnun Değilim | Memnun Değilim | Kararsızım | Memnunum | Çok Memnunum |
|---|---|---|---|---|---|
| 29. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından | | | | | |
| 30. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten | | | | | |
| 31. İşte terfi olanağımın olmasından | | | | | |
| 32. İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden | | | | | |
| 33. İşimin kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden | | | | | |
| 34. Çalışma şartlarından | | | | | |
| 35. Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmalarından | | | | | |
| 36. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden | | | | | |
| 37. Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden | | | | | |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bu anket çalışması, kişilerin örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacı ile yapılan bir çalışmadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir ( 1= Hiç Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum).

| | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 38. Kariyerimin tümünü bu kurumda geçirmekten mutlu olurum | | | | | |
| 39.Kurum dışındaki insanlarla, kurumum hakkında konuşmak beni çok mutlu ediyor | | | | | |
| 40. Kurumun sorunlarına, benim şahsi sorunlarımmış gibi ilgi gösteririm | | | | | |
| 41.Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum | | | | | |
| 42. Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum | | | | | |
| 43. Bu kurumla aramda duygusal bir bağ olduğunu düşünüyorum | | | | | |
| 44. Bu kurumun benim için kişisel bir anlamı var | | | | | |
| 45. Kendimi bu kuruma ait hissediyorum | | | | | |
| 46. Başka bir yerde iş bulmadan bu kurumdan ayrılmak beni korkutur | | | | | |
| 47. İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor | | | | | |

| | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 48. Eğer şu anda bu kurumdan ayrılmak gibi bir karara varırsam bu durumun benim hayatımı altüst edebilir | | | | | |
| 49. Bu kurumda kalma isteğim, bir arzudan ziyade zorunlu olduğum içindir | | | | | |
| 50. Bu kurumdan şu anda ayrılmak bana yüksek bir maliyete neden olabilir | | | | | |
| 51.Bu kurumdan ayrılma niyetimi düşündüğümde önümde çok az seçeneğim olduğunu görüyorum | | | | | |
| 52. Bu kurumdan ayrıldığımda, karşıma çıkacak seçeneklerin pek fazla olmayacağını düşünüyorum | | | | | |
| 53.Bu kurumda sahip olduğum çıkar ya da faydalara, başka bir kurumda sahip olamayabilirim | | | | | |
| 54. Son günlerde birçok kişinin bir kurumdan diğerine çok sık geçtiğini düşünüyorum | | | | | |
| 55. Ben, bir işgörenin çalıştığı kuruma her zaman sadık kalacağına inanıyorum | | | | | |
| 56. Bir kişinin kurumdan kuruma sürekli yer değiştirmesini etik bulmuyorum | | | | | |
| 57. Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, kurumumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor | | | | | |

| | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| 58. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedeni, sadakate değer verdiğim ve ahlaki bir zorunluluk duyduğum içindir | | | | | |
| 59. Bana çalıştığım kuruma sadık olmam öğretildi | | | | | |
| 60. Kariyerinin büyük bir kısmını aynı kurumda çalışan insanların bundan büyük fayda sağlayacaklarını düşünüyorum | | | | | |
| 61. Bana göre çalışanlar için "Kurumun adamı olma" isteği her zaman önemli olmuştur | | | | | |

Anketimize katıldığınız için ve çalışmamıza sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

T.C.
ÇEŞME KAYMAKAMLIĞI
İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 96637010.903.99/**1995** 07.04.2014
Konu : Araştırma İzni

XXXX

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

**Sayı** : 12018877/604.01.02/1326733 31/03/2014
**Konu: Filiz TARAKÇI**
Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) **Filiz TARAKÇI** 'nın21/03/2014 tarihli dilekçesi.

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Filiz TARAKÇI'nın "**Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Çeşme İlçesindeki ekli listede isimleri bulunan Anaokulu, İlkokul ve Ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen İlçenin ekli listedeki okullarında, 2013-2014 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR
31/03/2014
Mustafa ERDOĞAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr
Tel: (0 232) 477 21 38
Faks: (0 312) 477 21 07

UYGULAMANIN YAPILACAĞI OKUL LİSTESİ

EK 1

| İLÇE ADI | OKUL ADI |
|---|---|
| Çeşme | Mehmet Akpınar Anaokulu |
| Çeşme | 80. Yıl Çiftlik Ortaokulu |
| Çeşme | Alaçatı 15 Eylül M. Çapkan İlkokulu |
| Çeşme | Alaçatı 15 Eylül M. Çapkan Ortaokulu |
| Çeşme | Atatürk İlkokulu |
| Çeşme | Çağdaş Yaşam Ovacık İlkokulu |
| Çeşme | Çağdaş Yaşam Ovacık Ortaokulu |
| Çeşme | Gazi İlkokulu |
| Çeşme | Germiyan İlkokulu |
| Çeşme | Hayriye Nuri Ertan İlkokulu |
| Çeşme | Hayriye Nuri Ertan Ortaokulu |
| Çeşme | Ilıca Mustafa Bahçeli İlkokulu |
| Çeşme | Ilıca Mustafa Bahçeli Ortaokulu |
| Çeşme | Mehmet Akpınar Ortaokulu |
| Çeşme | Namık Kemal İlkokulu |
| Çeşme | Onaltı Eylül Ortaokulu |
| Çeşme | Süleyman Sami Sarı İlkokulu |
| Çeşme | Süleyman Sami Sarı Ortaokulu |

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI HER TÜR OKUL ve KURUMLARDA YAPILMASINA İZİN VERİLEN ARAŞTIRMA UYGULANMASINDA, OLABİLECEK FİZİKİ ZARARLARI KARŞILAMA TAAHHÜDÜ

| ARAŞTIRMA SAHİBİNİN | |
|---|---|
| Adı Soyadı | Filiz TARAKCI |
| Bağlı bulunduğu Üniversite/Kurum | KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ |
| Araştırmanın konusu | Liderlik Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma |
| Uygulanacak veri toplama araçları ve sayısı | 1 Adet Anket<br>..... Adet .....<br>..... Adet .....<br>..... Adet .....<br>..... Adet ..... |
| Veri toplama araçlarının uygulanacağı sınıf vb. yer | ..... Sınıf<br>..... Laboratuvar<br>..... Salon<br>X Diğer Çeşme İlçesi Temel Eğitim (Anaokulu, İlkokul, Ortaokul) Öğretmenleri |
| Uygulama yapılan yerin mevcut durumu | Tüm öğretmenler |
| Uygulama sonu mevcut durum | |

Yukarıda yazılı araştırma uygulamasında meydana gelen fiziki zararı ilgili kuruma ödemeyi taahhüt ederim. 10/04/2015

Filiz TARAKCI

ARAŞTIRMACI