

T.C.

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

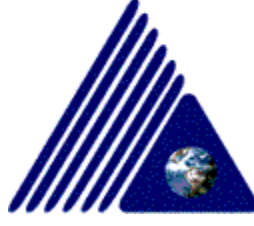
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN YÖNETİCİYE GÜVEN VE  
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI:  
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mehmet Şükrü BULUT**

**İstanbul – 2012**



**T.C.**

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN YÖNETİCİYE GÜVEN VE  
İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI:  
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mehmet Şükrü BULUT**

**Danışman: Prof Dr. Halil EKŞİ**

**İstanbul – 2012**



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS  
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

09/07/2012

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden  
Mehmet Şukru BILUT, / / ..... tarihinde yapılan  
“LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN YÖNETİCİYE GÜVEN  
VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI;  
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

başlıklı Yüksek Lisans Tez Savunması sonucunda jürimiz tarafından oyçokluğu / oybirliği ile

☒ Başarılı bulunmuştur.

☐ Başarısız bulunmuştur.

☐ Düzeltmeler için adaya ..... ek süre tanınmıştır.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Haki EKŞİ

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Doç. Dr. Ahmet SİRİN

İmzası : 

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Yarı Doç. Dr. Mustafa OTRAR

İmzası : 

## ÖZET

Bu araştırma; lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin öğretmenler üzerinde incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda, kişisel bilgi formu, lider-üye etkileşimi, yöneticiye güven ve iş tatmini ölçeklerinden oluşan anket formu; 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili Bismil ilçesinde görev yapan 384 öğretmene uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, lider-üye etkileşimi, yöneticiye güven ve iş tatmini düzeylerin belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Lider üye etkileşimi, yöneticiye güven ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizinden, lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre lider üye etkileşimi, yöneticiye güven ve iş tatmin düzeylerinin farklılaşmasının incelenmesinde ise Kruskal Wallis testi ve Mann Whitney U testlerinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkilerinin olduğu, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları arttığında, yöneticilerine güven ve iş tatmin düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca; öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre lider-üye etkileşimi, yöneticiye güven ve iş tatmin düzeylerinde farklılaşmalar olduğu da saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, Yöneticiye Güven, İş Tatmini

## ABSTRACT

This research intends to analyze the effects of the leader and member interaction in terms of reliance between management/supervision and work satisfaction in teachers. Accordingly, the personal information form, -the survey form which consists of the scales of leader-member interaction with regards to management/supervision and work satisfaction- was applied to 384 teachers who worked in Bismil, Diyarbakir in the academic year 2011-2012.

The data gathered from the surveys were analyzed by SPSS17.0 statistical programme in an electronic environment. Frequency and percentage statistics were used in order to define the descriptive characteristics of teachers while the average and standard deviation statistics were used in determining the levels of leader-member interaction, with regards to reliance between supervision and work satisfaction. Correlation analysis was used to determine the relationship among leader-member interaction, in connection to management and work satisfaction whereas regression analysis was used to determine the effects of leader-member interaction on managerial aspects and work satisfaction. According to demographic characteristics of teachers, Kruskal Wallis test and Mann Whitney U tests were used in examining the differentiation in levels of reliance on leader-member interaction, with regards to the connection between management and work satisfaction.

According to the research results, it is statistically concluded that leader-member interaction has meaningful effects as far as management and work satisfaction are concerned. When the teachers' leader-member interaction perception increases, the level of reliance and confidence in their managers and work satisfaction also increases. Moreover; the research determined that, according to the descriptive characteristics of teachers, some differentiations in the levels of leader and member interaction, reliance on management and work satisfaction have been identified.

**Keywords:** Leader-member interaction, reliance on supervisional management, work satisfaction

# İÇİNDEKİLER

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| ÖZET.....             | i   |
| ABSTRACT .....        | ii  |
| İÇİNDEKİLER .....     | iii |
| TABLolar LİSTESİ..... | vi  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xii |

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1.1. Problem Durumu .....             | 1 |
| 1.2. Araştırmanın Amacı .....         | 2 |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....         | 3 |
| 1.4. Araştırmanın Varsayımları .....  | 3 |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 4 |
| 1.6. Tanımlar.....                    | 4 |

## BÖLÜM II

### 2. İLGİLİ LİTERATÜR

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE).....                                | 5  |
| 2.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri .....        | 6  |
| 2.1.1.1. Rol Teorisi.....                                           | 6  |
| 2.1.1.2. Sosyal Değişim Teorisi .....                               | 7  |
| 2.1.1.3. Eşitlik Teorisi .....                                      | 8  |
| 2.1.1.4. Adalet Yaklaşım.....                                       | 9  |
| 2.1.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Ayırt Edici Özellikleri ..... | 10 |
| 2.1.3. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları.....                       | 11 |
| 2.1.3.1. Katkı.....                                                 | 11 |
| 2.1.3.2. Bağlılık.....                                              | 12 |
| 2.1.3.3. Etki .....                                                 | 13 |
| 2.1.3.4. Mesleki Saygı.....                                         | 13 |
| 2.2. Yöneticiye Güven .....                                         | 14 |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1. Yöneticinin Tanımı .....                           | 14 |
| 2.2.2. Yöneticinin Rol ve İşlevleri .....                 | 16 |
| 2.2.3. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar ..... | 20 |
| 2.2.4. Yöneticiye Güven Kavramı.....                      | 22 |
| 2.2.4.1. Yöneticiye Güvenin Boyutları .....               | 25 |
| 2.2.4.1.1. Yetenek .....                                  | 26 |
| 2.2.4.1.2. Dürüstlük.....                                 | 26 |
| 2.2.4.1.3. Açıklık.....                                   | 27 |
| 2.2.4.1.4. İlgi/Yardımseverlik .....                      | 27 |
| 2.2.4.2. Yöneticiye Güvenin Sonuçları .....               | 28 |
| 2.3. İş Tatmini.....                                      | 29 |
| 2.3.1. İş Tatmininin Tanımı.....                          | 30 |
| 2.3.2. İş Tatmininin Önemi .....                          | 32 |
| 2.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....             | 33 |
| 2.3.3.1. Bireysel Faktörler.....                          | 34 |
| 2.3.3.2. Örgütsel Faktörler .....                         | 36 |
| 2.3.4. İş Tatminin Sonuçları.....                         | 39 |
| 2.3.4.1. Bireysel Sonuçları .....                         | 39 |
| 2.3.4.2. Örgütsel Sonuçları.....                          | 41 |

### **BÖLÜM III**

#### **3. YÖNTEM**

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....              | 45 |
| 3.2. Evren ve Örneklemi.....               | 45 |
| 3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....        | 46 |
| 3.4. Veri Toplama Araçları.....            | 46 |
| 3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi ..... | 48 |

### **BÖLÜM IV**

#### **4. BULGULAR**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 4.1. Demografik Özellikler.....       | 49 |
| 4.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular ..... | 51 |

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3. Ölçek Puanlarının Cinsiyet ile İlişkisine İlişkin Bulgular .....                                        | 69 |
| 4.4. Ölçek Puanlarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi ile İlişkisine İlişkin<br>Bulgular .....                | 75 |
| 4.5. Ölçek Puanlarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi İle İlişkisine<br>İlişkin Bulgular ..... | 84 |

## **BÖLÜM V**

### **5. SONUÇ VE ÖNERİLER**

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 5.1. Sonuç .....                              | 92 |
| 5.2. Öneriler .....                           | 96 |
| 5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler ..... | 96 |
| 5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler .....  | 96 |

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>KAYNAKÇA .....</b> | <b>98</b> |
|-----------------------|-----------|

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>EKLER.....</b> | <b>105</b> |
|-------------------|------------|

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Temel Farklılıklar .....                                                                              | 22 |
| Tablo 2. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....                                                                                        | 49 |
| Tablo 3. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....                                                                                             | 49 |
| Tablo 4. Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....                                                                                   | 50 |
| Tablo 5. Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri .....                                                                  | 50 |
| Tablo 6. Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri .....                                                   | 50 |
| Tablo 7. Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri .....                                                                        | 51 |
| Tablo 8. Medeni Durum Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri.....                                                                                    | 51 |
| Tablo 9. Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                                                              | 51 |
| Tablo 10. Yöneticiye Güven Ölçeği Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları .      | 52 |
| Tablo 11. İş Tatmini Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                                                                   | 52 |
| Tablo 12. İş Tatmini Ölçeği Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları .....        | 53 |
| Tablo 13. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....                                                        | 53 |
| Tablo 14. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları . | 53 |
| Tablo 15. Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Ölçekleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Analizi.....                                          | 54 |
| Tablo 16. Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini Ölçekleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Analizi.....                                      | 57 |
| Tablo 17. Yöneticiye Güven ile Lider-Üye Etkileşimi Ölçekleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Analizi.....                               | 60 |
| Tablo 18. Çalışanları Destekleyen Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi ..     | 64 |

|                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 19. Yetkin Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....                                                    | 65 |
| Tablo 20. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratan Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi .....                            | 65 |
| Tablo 21. Güven Veren Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....                                               | 66 |
| Tablo 22. Astını Önemseyen Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi ..                                            | 66 |
| Tablo 23. Dışsal Tatmin Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....                                             | 67 |
| Tablo 24. İçsel Tatmin Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....                                              | 68 |
| Tablo 25. Genel İş Tatmini Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi.....                                          | 68 |
| Tablo 26. Profesyonel Saygı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....             | 69 |
| Tablo 27. Bağlılık Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                      | 69 |
| Tablo 28. Katkı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                         | 70 |
| Tablo 29. Etki Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                          | 70 |
| Tablo 30. Çalışanları destekleyen Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....       | 70 |
| Tablo 31. Yetkin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                        | 71 |
| Tablo 32. Olumlu çalışma ortamı yaratan Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları ..... | 71 |

|                                                                                                                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 33. Güven Veren Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                                     | 72 |
| Tablo 34. Astını Önemseyen Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                                | 72 |
| Tablo 35. Kendine Güvenen Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                                 | 72 |
| Tablo 36. Dışsal Tatmin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                                   | 73 |
| Tablo 37. İçsel Tatmin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                                    | 73 |
| Tablo 38. Genel İş Tatmini Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları .....                                | 74 |
| Tablo 43. Profesyonel Saygı Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....      | 75 |
| Tablo 44. Bağlılık Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....               | 75 |
| Tablo 45. Katkı Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                  | 76 |
| Tablo 46. Etki Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                   | 76 |
| Tablo 47. Çalışanları Destekleyen Puanı Ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları..... | 76 |
| Tablo 48. Çalışanları destekleyen Puanlarının değişkeni açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                    | 77 |

|                                                                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 49. Yetkin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                        | 77 |
| Tablo 50. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratan Puanı Ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları ..... | 78 |
| Tablo 51. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratan Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                     | 78 |
| Tablo 52. Güven Veren Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                   | 79 |
| Tablo 53. Güven Veren Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                                       | 79 |
| Tablo 54. Astını Önemseyen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....              | 80 |
| Tablo 55. Kendine Güvenen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....               | 80 |
| Tablo 56. Kendine güvenen Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                                   | 80 |
| Tablo 57. Dışsal Tatmin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                 | 81 |
| Tablo 58. Dışsal Tatmin Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                                     | 81 |
| Tablo 59. İçsel Tatmin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                  | 82 |
| Tablo 60. İçsel Tatmin Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                                      | 82 |

|                                                                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 61. Genel İş Tatmini Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                             | 83 |
| Tablo 62. Genel İş Tatmini Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                                                 | 83 |
| Tablo 67. Profesyonel Saygı Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....             | 84 |
| Tablo 68. Profesyonel Saygı Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                                                | 84 |
| Tablo 69. Bağlılık Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....                       | 85 |
| Tablo 70. Katkı Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                         | 85 |
| Tablo 71. Etki Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                          | 85 |
| Tablo 72. Etki Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                                                             | 86 |
| Tablo 73. Çalışanları Destekleyen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....       | 86 |
| Tablo 74. Yetkin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....                        | 87 |
| Tablo 75. Yetkin Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                                                           | 87 |
| Tablo 76. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratan Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları ..... | 88 |

|                                                                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 77. Güven Veren Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....       | 88 |
| Tablo 78. Astını Önemseyen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları ..... | 88 |
| Tablo 79. Kendine Güvenen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları .....  | 89 |
| Tablo 80. Dışsal Tatmin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....     | 89 |
| Tablo 81. Dışsal tatmin Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları .....                                                       | 90 |
| Tablo 82. İçsel Tatmin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....      | 90 |
| Tablo 83. Genel İş Tatmini Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları.....  | 91 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Şekil 1. Araştırma Modeli ..... | 45 |
|---------------------------------|----|

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma ile ilgili sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### 1.1. Problem Durumu

Örgütlerin verimliliklerinde fiziksel olanak ve maddi kaynakların yanında, insan yani çalışan unsuru en önemli faktördür. Çalışanlardan yüksek verimliliğin sağlanmasında ise; lider konumunda bulunan yönetici ile çalışan konumunda bulunan üyeler arası etkileşim önemlidir.

Çalışanlar ve lider arasındaki ilişki, birbirlerine sundukları kaynaklar ile kazanımları arasında denge olduğunu düşündükleri sürece olumlu bir şekilde devam etmektedir. Lider-üye etkileşim modeli, bu süreçte lider ve üye arasında gerçekleşmesi muhtemel ilişkilerin kalitesi üzerine odaklanmaktadır. Bu modele göre lider, kısıtlı zamana, kaynağa ve enerjiye sahip olduğundan, amaçlara ulaşmada kendisine en yüksek verimi sağlayan çalışanlarla yüksek nitelikte etkileşim kurmakta; bu çalışanları kendisine yakın gördüğü iç grup içerisine dahil etmektedir. Bu tür faaliyetlere katılma konusunda isteksiz olan çalışanlar ise, lidere uzak durarak dış grup içerisinde yer almakta ve liderle düşük nitelikli bir etkileşim kurmaktadır. Lider ile yüksek nitelikte etkileşim kuran, liderin tam desteğini ve güvenini alan iç gruba dahil çalışanlar, ayrıcalıklı bir konuma yerleşmekte ve daha çok kazanım elde etmektedir. Dış grupta yer alan işgörenler ise, liderle daha biçimsel bir çerçevede, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere dayalı olarak ilişkilerini sürdürür (Cevrioğlu, 2007: 1).

Yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin kalitesi de çalışanın yöneticisine duyduğu güvenle ilgilidir. Çalışanın yöneticisinin davranışlarından ve sözlerinden şüphe duymaması aralarındaki etkileşiminin kalitesine bağlıdır. Çalışan ve yönetici

arasındaki etkileşimin kalitesinin yüksek olması çalışanın yöneticiye duyacağı güven duygusunu da olumlu yönde etkilemektedir (Karamil Köy, 2011:1).

Diğer taraftan çalışanların verimliliklerinde önemli olan diğer bir unsur ise iş tatminidir. İş tatmini, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade etmekte olup, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli koşullarından biridir. Her meslekte iş tatmini oldukça önemli bir kavramdır. Ancak bu kavram insanların eğitimleriyle ilgilenen, öğretmenler açısından daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü yaptıkları iş insanların gelecekleriyle ilgilidir.

Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın problem cümlesi “Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerinde etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı; Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Bu ana amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki soruların yanıtları aranmaktadır:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşimine dair algıları hangi düzeydedir?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerine güvenleri hangi düzeydedir?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatminleri hangi düzeydedir?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşim düzeyleri ile yöneticilerine duydukları güven ve iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler var mıdır?

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşim düzeylerinden yöneticilerine duydukları güven ve iş tatmin düzeyleri istatistiksel açıdan etkilenmekte midir?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin algıları, cinsiyetlerine, aynı okulda çalışma sürelerine ve şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeyleri, cinsiyetlerine, aynı okulda çalışma sürelerine ve şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri, cinsiyetlerine, aynı okulda çalışma sürelerine ve şu anki yöneticileri ile çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma okul örgütlerinde lider-üye etkileşiminin ne düzeyde olduğunu, öğretmenlerin yöneticilerine ne düzeyde güven duyduklarının belirlenmesi ve öğretmenlerin verimliliklerinde önemli olan iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Literatürde lider-üye etkileşimi, yöneticiye güven ve iş tatmini değişkenlerini başka değişkenlerle ilişkisine yönelik araştırmalara rastlanmıştır. Ancak bu üç değişkenin birlikte ele alındığı araştırmaya rastlanılmamıştır. Araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket ve ölçeklere samimi ve doğru cevap verdikleri varsayılacaktır.

- Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güvenilirlerdir.
- Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma; 2011–2012 Eğitim-Öğretim yılı ile sınırlıdır.
- Diyarbakır Bismil İlçesinde görev yapan ve araştırmaya katılan öğretmenlerle sınırlıdır.
- Bu araştırma kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.
- Kullanılacak istatistiksel çözümleme yöntemleri ile sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Lider-Üye Etkileşimi:** Liderin her astıyla farklı ikili ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin lider ve ast davranışlarını etkilemesini ifade etmektedir.

**Yöneticiye Güven:** Öğretmenlerin yöneticilerine davranış ve uygulamalarından dolayı duydukları güveni ifade etmektedir.

**İş Tatmini:** Öğretmenlerin işlerinden hoşnut olma durumunu ifade etmektedir.

## BÖLÜM II

### İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde çalışmaya teorik temel oluşturacak olan, lider-üye etkileşimi, yöneticiye güven ve iş tatmini ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)

Örgütlerde yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yıllar içinde örgütsel dinamiklerdeki köklü değişiklikler, yönetici-ast ilişkilerinin sağlam bir temel üzerinde yürümesini engellemiş ve bu alanda araştırma yetersizlikleri ortaya çıkmıştır. Daha sonraki yıllarda ise, yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koymaya çalışan alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilen lider-üye etkileşim modeli (LÜE) ortaya çıkmıştır. Son yıllarda liderlik alanında üzerinde oldukça fazla sayıda çalışma yapılmış teorilerden biri de LÜE’ dir (Kaşlı, 2009: 35).

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/astlar (izleyiciler) arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2008: 194). Türkçe’de “Lider-Üye Etkileşim Teorisi” biçiminde adlandırılmıştır.

LÜE modeli, öncelikli olarak tanımlayıcı bir modeldir, öngörücü bir model değildir. Yani lider üye ilişkisinin değişim kalitesini ve liderin etkinliğini açıklamaya çalışmaz. Bunun yerine LMX modeli, lider-izleyici ilişkilerini çok daha iyi tanımlamak için lider-üye değişim düzeyinin öncesini ve sonrasını tanımlar (Aslan ve Özata, 2009: 97).

LÜE teorisine göre, lider, işgörenleri ile geliştirmiş olduğu ilişkileri dikkate alarak tek bir tarz sergilemekten kaçınır. Lider, işgörenleri ile olan ilişkilerini, grup içi ve grup dışı olmak üzere iki farklı kategoride ele almaktadır. Bu ayrım tamamen liderin teşhis ve algılama yeteneğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve işgörenin cazibesi ile rol beklentisi bu ayrımı desteklemektedir (Arslantaş, 2007:161).

Liderin her astıyla farklı ikili ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin lider ve ast davranışlarını etkilemesi Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin esasını oluşturmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarına bir alternatif olarak geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Rol Teorisi ve Sosyal Etkileşim Teorisi'nden esinlenerek ortaya çıkmıştır (Şahin, 2011: 278).

Geleneksel olarak LÜE, bir yönetici ile bir çalışan arasındaki etkileşimin genel niteliğinin yaygın bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Dienesch ve Liden LÜE' in geleneksel olarak, alt boyutları olmayan bir kavram olarak gösterilmesine ilişkin net bir teorik veya deneysel dayanak bulunmadığını öne sürmüşlerdir. Onlara göre, LÜE' nin teorik temelleri, “çok boyutlu” bir bakış açısıyla daha büyük bir uyum ve tutarlılık göstermektedir (Greguras ve Ford, 2006).

### **2.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri**

Lider-üye ilişkilerinin gelişiminin teorik dayanakları olarak kabul edilen rol teorisi, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

#### **2.1.1.1. Rol Teorisi**

Lider-Üye Etkileşim Modelinin teorik temelinden biri “gelişmiş” ya da “tartışılmış” rol fikrine dayanır. Bu düşünce organizasyon üyelerinin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri anlamına gelen “rol teorisi” ile örtüşmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698).

Graen (1976), örgütlerde, örgüt üyelerinin işlerini ve görevlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirdiğini ifade etmektedir. Bu açıdan rol teorisinden gelişim süreçlerinin lider üye etkileşimi çerçevesinde nasıl işlediğinin anlaşılmasında yararlanılabilir. Bir işyerinde, ilk defa bir araya gelen lider ile çalışanlar arasındaki - eğer geçmişten gelen bir tanıma söz konusu değil ise- ilk yaklaşma demografik, kişilik benzerliklerine ya da statülerine göre şekillenir. Sonraları ise, çalışanların sahip oldukları yetenek ve çalışma istekliliği, lidere yaklaşma konusundaki tutum ve davranışları ön plana çıkar (Akt: Bolat, 2011: 67).

Graen ve Scandura (1987) bu ilk safhayı “rol alma” aşaması, yani üyelerin değerlendirildiği aşama olarak ifade etmektedir. Sonraki aşama “rol gerçekleştirme”, yani ilişkilerin gelişmesi aşamasıdır. Bu aşamada, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliği büyük ölçüde çalışanların gösterdikleri performansa bağlı olarak şekillenir. Son aşama ise “rolün rutinleşmesi”, yani ilişki düzeyinin rutin hale gelmesidir. Bu aşamada lider ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur. Bu aşamadaki çalışanlar bekleneni vermektedir, dolayısıyla lider ile ilişki kalitesi yüksektir. Ancak bu durum ilişkilerin hiçbir şekilde değişmeyeceği, bir başka deyişle ilişkilerin her zaman aynı kalitede kalması anlamına da gelmemektedir (Akt: Yıldız, 2011b: 324)

Lider üye etkileşiminin gelişimi sürecinde, astların kendisinden beklenileni anlaması ve kendisinden istenen tutum ve davranışlar ile gerekli performansı başarıyla göstermesi, etkileşimin kalitesi üzerinde önemli bir belirleyicidir. Bu durumda, işgörenler performanslarının karşılığı olarak elde ettikleri çeşitli kazanımlar (sosyal destek, bilgilendirme, yükselme fırsatları vb.) nedeniyle memnun olurken, liderler de gösterilen performanstan dolayı hoşnut olurlar (Arslantaş, 2007:163).

#### **2.1.1.2. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal mübadele teorisine göre ise, bireylerin bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır. Sosyal mübadelede, ekonomik mübadeleden farklı olarak

ilişkiyi yönlendiren kurallar ya da anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantinin bulunmamasıdır. Karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine ilişkin olarak kişilerde oluşan inanç sosyal mübadelenin temel belirleyicisidir (Bolat, 2011: 68). Karşılık bulma inancının güçlü olması durumunda bireyler mübadele konusunda daha istekli olacağı ifade edilmektedir. Lider üye etkileşimi sırasında bilgi, tavsiye, çaba, destek, arkadaşlık gibi çok sayıda maddi ve manevi olgu lider ile astları arasındaki mübadeleye tabi olmaktadır. Dolayısıyla, Blau'nun (1964), sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden farklı olarak, tarafların minnet, şükran ve güven hissi yaşamasını sağlayacağı hipotezinden hareketle, lider ve astları arasındaki mübadelelerin amacı, sayısı ve niteliğinin kurulan ilişkinin kalitesini belirleyeceği söylenebilir (Yıldız, 2011b: 324).

#### **2.1.1.3. Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisi kişilerin girdileriyle elde ettikleri çıktılar arasındaki oranın gruptaki diğer kişilerin oranlarına eşit olduğuna inandığı takdirde tatmin olduğunu öne sürmektedir. Bu konuda eşitsizlik olduğunun düşünülmesi kişilerin mutsuz olmasına yol açmakta ve sonuç olarak bu olumsuz duygunun giderilmesi yönünde motive olmasına (iş azaltmasına) neden olmaktadır (Lee, 2000: 21).

Lider-üye ilişkilerinin gelişiminde eşitlik algısının önemli olduğu ileri sürülmektedir. Eşitlik, her grup için en uygun seviyelerin sürdürülmesi açısından girdilerde veya çıktılardaki değişiklikler ile devam ettirilir. Zaman içinde elde edilen ilişki gelişiminin yatırım-kazanç döngüsünün bir fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir. Eşitlik teorisi, kişilerin girdileriyle (kişinin etkileşime yaptığını düşündüğü katkılar karşılığında almayı düşündüğü şeyler) elde ettikleri çıktılar (kişinin etkileşimden elde ettiği ödüller) arasındaki oranın gruptaki diğer kişilerin oranlarına eşit olduğuna inandıkları takdirde tatmin olduğunu öne sürmektedir (Cevrioğlu, 2007: 28).

#### 2.1.1.4. Adalet Yaklaşım

Lider-Üye Etkileşimi teorisi, örgüt üyelerinin yönetici ile ilgili adalet algılamaları ve yöneticilerin adaleti sağlama yönünde çabalaması, bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde önemli katkı sağlamaktadır (Kaşlı, 2009: 36). Aşağıda LÜE yönünden kurumsal adalet yaklaşımı, işlevsel, adalet yaklaşımı, dağıtımsal adalet yaklaşımları incelenmiştir.

İşlevsel adalet, örgütçe dağıtılan ödüllerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. Adalet üzerine yapılan araştırmalar dağıtılan sonuç kişinin beklediğinden daha az olsa bile işlevsel adalet uygulandığında, alınan kararın astlar tarafından kabul edileceğini göstermektedir. Örneğin, eğer kurumun performans değerlemesi ve ödüllendirmesi sonucunda ileride ücret artışı gerçekleşeceği biliniyorsa düşük ücret artışları da kabul edilebilir (Cevrioğlu, 2007: 27).

Dağıtımsal adalet çalışanların örgütsel kazanımların uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına dair algılamalarına ilişkindir. Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 70). Liderlik ve etkileşimin ele alınışı dağıtımsal adalet üzerine odaklandığından, ödül dağıtımının dürüstçe olması ön planda ele alınır. Meindl (1989) eşitliği “yapılan katkılara oranla elde edilen yetkiler (haklar)” olarak tanımlar. Ödüllerin eşit dağıtımı, diğerlerine göre daha fazla yatırım yapmış olanlarda daha fazla kazanç beklentisi olacağından, her zaman için eşitsizlik algısını ortadan kaldıramaz (Akt: Cevrioğlu, 2007: 29).

Dağıtımsal adalet veya ödül dağıtımında adillik, liderlerin kontrol ettiği durumlarda LÜE ile ilişkili olmaktadır. Bazı araştırmaların ilgi alanları lider kontrolünden çok ödüller üzerine odaklandığından, bu parametreler arasında önemsiz ilişkiler bulunduğu ileri sürülmüştür (Erdoğan ve diğerleri, 2006: 396).

Kurumsal adalet bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulamasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı birtakım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. LÜE astlarca algılanan kurumsal adalet düzeyi ile yakından ilgilidir. Üstleri ile yüksek kalitede ilişkisi olanlar daha düşük seviyede ilişkisi olanlara göre iş ortamını daha dürüst-adaletli olarak tanımlanırlar. LÜE ve kurumsal adalet değişkenleri arasındaki ilişkinin, LÜE ilişkilerinin gelişiminde yüzeysel mi yoksa daha merkezi bir yere mi sahip olduğu yönünde belirsizlikler vardır (Cevrioğlu, 2007: 29).

### **2.1.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Ayırt Edici Özellikleri**

LÜE modelini, ilgili alan yazındaki diğer liderlik modellerinden ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır (Arslantaş, 2007: 162; Cevrioğlu, 2007: 22; Kaşlı, 2009: 36);

- LÜE modeli tanımlayıcı bir modeldir. Örgütlerin rekabetçi bir yapıya kavuşabilmelerini sağlayan önemli araçlardan biri olan, örgüt üyelerinin etkileşimine ve sosyal sermayeye vurgu yapmaktadır. Ayrıca, örgüte daha fazla veya daha az katkı sağlayan grupları tanımlamaktadır
- LÜE modeli, liderin örgüt içindeki her bireyle farklı bir etkileşim içinde bulunduğunu ve bu etkileşimin özgün olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu anlamda LÜE modelini, örgüt içinde lider-üye ilişkilerini kendine özgü yapısı içinde belirlemeye çalışan bir model, olarak belirtmek olanaklıdır.
- LÜE modeli, liderin işgörenleriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan ziyade farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesini ve her işgöreniyle etkileşim içinde olmasını ifade eder.
- LÜE modeli, örgüt içindeki bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı içinde değerlendiren ve liderlik kavramını bu ilişkilerle açıklamaya çalışan tek liderlik yaklaşımıdır. 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

- LÜE modeli, liderlik kavramını doğuştan gelen veya sonradan kazanılan özelliklerin yanında iletişime vurgu yaparak açıklamaya çalışmış ve örgüt içindeki bireylerin iletişim kalitesinin, liderliğin önemli bir parçasını oluşturduğunu ortaya koymuştur. Örgüt içinde lider ile üye etkileşimlerinin ve üyelerin kendileri arasındaki iletişimin kalitesinin, liderliğin önemli bir parçası olan amaçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı da birçok araştırmacı tarafından belirlenmiştir.

### **2.1.3. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları**

İlk olarak Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşimini katkı, sadakat ve etki olarak üç boyutta ele almıştır. Graen ve Uhl-Bien (1995) ise, sadakat, saygı ve güven boyutlarında lider-üye etkileşimini incelemiştir. Liden ve Maslyn ise (1998) daha önce Liden ve Dienesch'in 1986 yılında ortaya koyduğu katkı, sadakat ve etki boyutlarına profesyonel saygı ve güven boyutlarını da ekleyerek, lider-üye etkileşimini beş boyutta ele almıştır. Fakat güven boyutunun, sadakat boyutu ile ilişkili olduğundan dolayı, güven boyutu sadakat boyutu altında ele alınmıştır. Castro ve Coglisier (1999) ise karşılıklı destek, güven, beğenme, tolerans, dikkat ve sadakat olarak altı boyutta incelemiştir (Akt: Aslantaş, 2007: 163).

Liden ve Maslyn (1998), LÜE kalitesini, “katkı”, “etki”, “bağlılık” ve “mesleki saygı” olmak üzere dört boyutta açıklamaktadır (Davis ve Gardner, 2004:459).

#### **2.1.3.1. Katkı**

Lider ve astları arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan ve yazında araştırmacıların üzerinde birleştikleri en temel boyutlardan biri olan katkı boyutunu, işgörenlerin yerine getirdikleri iş ve yaptıkları görevler açısından açıklamak daha olanaklıdır. Gösterdikleri performansla lideri etkileyen ve liderin davetini kabul eden işgörenler, liderleriyle yüksek ve kaliteli bir etkileşim gerçekleştirmektedirler. Yüksek kalitede

bir etkileşimin sonucu olarak, lider tarafından seçilen üyelere örgüt içindeki değerli kaynakların yönlendirildiği görülmektedir. Lider tarafından sağlanan değerli kaynaklar, fiziksel kaynaklara, önemli bilgilere ve cazip görev tanımlarına karşılık gelir (Arslantaş, 2007:163).

Katkı boyutu Dienesch ve Liden (1986) tarafından, “ilişkinin taraflarının ortak amaçlar için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi” şeklinde tanımlamıştır. Özellikle lider üye etkileşiminin başlangıcında, lider astlarının performansını vermiş olduğu görevleri dikkate alarak değerlendirecektir. Görevlerini liderin arzuladığı düzeyde yerine getirebilen astlar, aynı başarıyı gösteremeyenlere oranla, liderle daha kaliteli bir etkileşim kuracaklardır. Etkileşimin kalitesi yükseldikçe liderin asta verdiği görevlerin ve sağladığı imkânların kalitesi de buna bağlı olarak artacaktır. Bunun sonucunda daha kritik görevleri yapma imkânı bulan üyeler etkileşimi daha da geliştirme fırsatı yakalayacaklardır (Akt: Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1019).

#### **2.1.3.2. Bağlılık**

Bağlılık, liderin ve üyelerinin birbirlerine sadık olmalarına odaklanır ve lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamında kritik bir rol oynar. Birinin diğerine sadık olması, karşı tarafın faaliyetlerini ve karakterini açık olarak desteklediğini ifade eder (Arslantaş, 2007:163).

Dienesch ve Liden (1986) ise, bağlılığın, lider ile üyeler arasında kurulan etkileşimin korunmasında ve geliştirilmesinde kritik role sahip olduğunu ve bu nedenle lider üye etkileşiminin bir boyutu olarak görülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Buna göre, liderler ortak amaçlar için daha fazla gayret gösteren astlarını diğerlerine göre daha çok koruyacaklar, astlar ise bu davranışa daha fazla çaba ile karşılık vereceklerdir. Bu çerçevede vefakârlık boyutunun lider üye etkileşiminde katkı boyutuna benzer bir işleve sahip olduğu ve bu nedenle ayrı bir boyut olarak ele alınması gerektiği söylenebilir (Akt: Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1019-1020).

### **2.1.3.3. Etki**

Lider ve üyelerin birbirlerinden karşılıklı etkilenmesini ifade eder. Schriesheim ve arkadaşlarının (1999: 63-114) ortaya koyduğu beğenme boyutu etki boyutu ile benzerlikler taşımaktadır. Lider ve üye arasındaki karşılıklı beğenmenin, gelişen ve süregelen bir lider-üye etkileşiminin derecesini olumlu yönde etkileyeceği beklenmektedir (Akt: Arslantaş, 2007:163).

Dienesch ve Liden (1986) etki boyutunu; “Etkileşimin tarafları arasında, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok kişiler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki” olarak tanımlamışlardır. Buna göre, sadece iş ilişkilerine dayalı olarak kurulan bir etkileşimde, etki boyutu çok az ya da hiç öneme sahip olmayacaktır. Bununla beraber, “kişiler arası çekiciliğe dayanan ilişkilerin” ön plana çıktığı durumlarda, etki boyutu etkileşimin kalitesini yalnız başına belirleyecek kadar güçlü olabilir (Akt: Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1019).

İş odaklı lider-üye etkileşiminde etkileşim, katılım kadar etkili bir boyut olmamakla beraber, bazı durumlarda katılımdan daha önemli bir boyut olarak kendini göstermektedir. Örneğin, arkadaşlıkların genelde iş ortamındaki etkileşim aracılığı ile ortaya çıktığı düşünülürse, bazı durumlarda lider ve üye, duyguların ağır bastığı bir değişim ilişkisine girebilirler (Erdem, 2008: 17).

### **2.1.3.4. Mesleki Saygı**

Liden ve Maslyn (1998) mesleki saygı boyutunu, “ilişkinin taraflarından her birinin organizasyon içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı” olarak tanımlamışlardır. Bu algı, o kişiyle ilgili geçmiş tecrübelerle, o kişi hakkında organizasyon içinde ya da dışında yapılan yorumlara, alınan ödül ya da diğer tanıma araçlarına dayanabilir. Hatta bu saygı o kişiyle çalışmaya başlamadan önce dahi oluşabilir (Akt: Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1020).

Mesleki saygı, örgütün her bir üyesinin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içi ve/veya dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır. Bu algı, o kişiyle ilgili tarihsel verilere dayalı olabilir. Mesela bireylerle olan deneyim, örgüt içindeki veya dışındaki bireyler tarafından yapılan yorumlar, ödüller veya kişinin mesleki olarak takdir edilmesi. Bu sayede, gerekli olmamakla birlikte, birlikte çalışmadan hatta o kişiyle tanışmadan önce bir mesleki saygı algısı geliştirmek olanaklıdır (Dionne, 2000: 6).

## **2.2. Yöneticiye Güven**

### **2.2.1. Yöneticinin Tanımı**

Yönetici, karı ve risk başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinimleri doydurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir (Budak ve Budak, 2004: 16).

Koçel (2007: 15), yöneticiyi, “başları vasıtasıyla işgören kişidir” şeklinde tanımlamaktadır. Yönetici, en basit anlamda işletmenin yönetim sorumluluğunu yüklenen, dönem sonunda elde edilen kar ve zarardan etkileyenmeyen kişidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 6).

Ünlü yönetim bilimcisi Peter Drucker ise yöneticiyi; “bilginini uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak tanımlamaktadır. Çünkü bilgiye sahip olan yönetici diğer kaynaklara da sahip olabilir. Ancak bilgili olmayan bir insanın diğer kaynaklara etkin bir şekilde sahip olacağı belirsizdir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008: 79).

Ülgen ve Mirze (2007: 25), yöneticiyi, “yapılmasından sorumlu tutulduğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişi” olarak tanımlanmaktadır.

Dinçer ve Fidan (2000: 3199), ise yöneticiyi “belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişi” olarak tanımlamaktadırlar.

Yöneticiler; belli bir amaca ulaşmak için işleri planlar, bu işe ulaşmak için kimin hangi işi yapacağını, gerekli araç gereçleri örgütler, çalışanlara liderlik eder, işleri koordine eder ve amaca ulaşıp ulaşılamadığını kontrol eder (Özkalp ve Kirel, 2005: 12).

Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, eşgüdümleme ve kontrol araçlarını öngörür. Yönetici sadece emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğretecek ve onları her bakımdan geliştirerek teşvik eder ve onlarla gönülden bir işbirliği yapar. Yönetim altındaki bireylere neyi nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildirir (Budak ve Budak, 2004: 16).

Yönetici; idareci, tekrarcı, devam ettirici, sistem ve yapılar üzerinde odaklanan denetime güvenen, kısa vadeli görüşe sahip olan, nasıl ve ne zaman biçiminde soru soran, her zaman gözlerini tabanda gezdiren, düşünceleri daima doğru olan, mevcut durumu daima kabul eden bir yapıya sahiptir. Beşeri bir tanıma göre yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir. Teknik, beşeri ve kavramsal boyutlar yöneticilik kavram için ayırt edicidir. Teknik boyut yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanına, beşeri boyut insan unsurunu, kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamının bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir (Özen Kutanis ve Alpaslan, 2006: 141-142).

İşletmeler canlı birer organizma gibidir; doğar, büyür ve yok olurlar. Bu organizma içinde insan unsuru işletmenin sinir sistemi, para damarda dolaşan kan, yöneticide bu organizmanın beynidir. İşletmeni geleceğinin ilgilendiren en önemli kararları yöneticiler alır, işleri planlar, düzenler, çalışma düzenini ve iş akışını sağlar,

işgörenleri denetler, uyum içinde çalışmalarına ve gerekirse onların yetişmesine yardımcı olur. Bu derece önemli işleri bulunan yöneticilerin kuşkusuz birçok nitelik ve yetenekleri üstelerinde toplamaları gerekir. İyi bir yöneticide bulunması gereken nitelikler özet olarak şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 6);

- İş ve işgörenleri yakından tanıma,
- Zamanında ve doğru karar verme,
- Yansız ve insancıl davranma,
- Kişiliği ve davranışlarıyla örnek olma,
- Sorumluluk taşıma,
- Hataları hoş görme,
- Grup çalışmasına özendirme,
- Demokratik olma,
- İyi bir eğitimci olma,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olma.

### 2.2.2. Yöneticinin Rol ve İşlevleri

Yöneticilerin ne yaptıkları, işlevlerini veya görevlerini vurgularken; nasıl yaptıkları, oynadıkları rollerle ilgilidir. Farklı yönetim kademelerinde görev yapan yöneticiler Mintzberg tarafından üç kategoride tanımlanan rolleri yerine getirirler. Bu rollerin önceliği yöneticilerin hangi kademede olduğuna bağlı olarak değişebildiği gibi, bu roller yönetim görevinin özelliklerini de belirlemektedir. Yöneticinin farklı kademelerde oynadığı rol, kendisinden beklenen davranış beklentilerinin bütünüdür. Temel roller aşağıdaki gruplar içinde inceleyebilir (Tuncer, Aydan ve Varoğlu, 2008: 144);

- **Kişilerarası roller:** Yöneticilerin bireylerarası rollerinden özellikle üç tanesi, onlara, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yürütmelerinde büyük çapta yardımcı olmaktadır. Bu rollere ilişkin yönetsel görevler her ne kadar rutin bir nitelik gösteriyor olsalar bile, yöneticilerin bunları görmezlikten gelemeyeceği ve ihmal edemeyeceği günümüzde ortak bir görüş olarak kabul edilmektedir.

- **Temsilcilik rolü:** Bireylerarası rollerinin ilki bir numaralı adam işlevini görmesi şeklinde ortaya çıkar. Kendi biriminin başı olarak yönetici zaman zaman bir takım törensel görevleri (ziyaretçileri kabul etme, örgüt çalışanlarından birinin nişan veya nikah törenlerine katılması, bir müşteriyi yemeğe götürmesi vb.) icra etmek suretiyle bireylerarası rolünü yerine getirir. Mintzberg yaptığı araştırmada yöneticilerin zamanlarının %12'sinin tören ve kutlamalara, %17'sinin gelen yazı ve mektupların onaylanmasına ayrıldığını belirtmektedir.
- **Liderlik rolü:** "Liderlik" rolü ile astları güdüleme, harekete geçirme, eğitme ve denetleme gibi görevler yine kişiler arası ilişkileri öngörür. İşgörenlerin işe alınması, eğitilmesi, yerleştirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde ifade edilir. Bu rol, organizasyonun başarısını arttıracak her türlü işi kapsar. Yetki ile yapılamayacak işler liderlik yetenekleri ile sağlanabilir.
- **Bağlantı kurma rolü:** Bağlantı rolünü üstlenen yönetici, ast ve üstlerinden başka satıcılar ve müşteriler gibi çeşitli çıkar gruplarıyla ilişki içindedir. Bu rolüyle yönetici, örgütün bütünü veya kendi birimi arasında bir bağlayıcı unsur işlev veya rolünü yerine getirmek durumundadır. Yöneticiler bu tür temasları kişisel bilgi kaynaklarını geliştirmek için kurarlar.

**Bilgi Sağlama Roller:** Minzberg'e göre, çeşitli kaynaklardan bilgi temini ve temin edilen bu bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi, yönetim görevinin belki de en önemli yönünü oluşturur. Bir yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek hem de kendi birimindeki işgörenlerin çalışmalarına yön verebilmek için yeterli ve doğru bilgiye gereksinme duyar. Yönetici bilgi toplama ve dağıtma işlevini birbirinden farklı üç rol aracılığıyla yerine getirir (Şimşek ve Çelik, 2009: 10).

- **Monitör olarak** yönetici, sürekli biçimde yararlanılabilecek olan bilgilerin nereden sağlanabileceğini araştırır. Bu amaçla, astlara sorular sorarak ya da başkalarıyla ilişki kurularak bilgi toplanmaya çalışılır. Monitörlük rolü genellikle yöneticiyi, kendi grubunun en iyi bilgi sağlayan kişisi durumuna getirir.
- **Dağıtıcılık** toplanan bilgilerin ilgili merkezlere dağıtımı yöneticinin bilgi sağlama rolünün ikinci bölümünü oluşturur. Dağıtıcı olarak, yönetici, başka

şekilde elde etmeleri mümkün olmayan çok önemli bilgileri astlara ve başka birimlere dağıtma işlevini yerine getirir.

- **Konuşmacı** olarak, işletme temsilcisi durumundaki yönetici, topladığı bilgilerin bir kısmını birimin ve hatta örgütün dışındaki bireylere iletir. Örgüt personelini gerekli bilgilerle donatmak ve onları örgüt içinde bu yönden tatmin etmek, şirket temsilcisinin yüklendiği rollerin en önemli yönlerinden birini oluşturur. Bu rolün diğer önemli bir yönü de rakip örgütlerle sağlıklı, hızlı ve etkili bir haberleşme kurup yürütmekle ilişkili bulunmaktadır.

**Karar Almaya İlişkin Roller:** Yönetimsel kararların temel girdilerini yöneticinin çeşitli kaynaklardan sağladığı bilgiler oluşturur. Mintzberg'e göre, yöneticinin karar almaya ilişkin rolleri dört grupta toplanabilir (Özalp, 2008: 101). Bunlar; (Şimşek ve Çelik, 2009: 10).

- **Girişimci rolü** ile yönetici şirketi geliştirme, genişletme ve benzeri işlevleri yerine getirmeye çalışır. Örnek olarak, yönetici bu rolü gereği şirketin geleceğine ilişkin iyi bir fikir ya da öneri aldığı zaman, bunu gerçekleştirmek üzere hemen bir geliştirme projesi başlatır. Bir girişimci olarak değişim sürecini gönüllü olarak başlatır veya başlatılmasına önayak olur.
- **Uyuşmazlıkları çözümleyici rolünde** yönetici, grevler, iflas etmiş müşteriler, işgörenlerle şirket ve şirketle diğer örgütler arasındaki sözleşmelerin ihlali ve benzeri gibi, kendi denetimi dışındaki durumlara tepkisini ortaya koyar veya bunlara cevap vermeye çalışır.
- **Kaynak dağıtıcı rolünü** üstlenen yönetici, sorumluluğundaki her bir organizasyon biriminin hangi kaynakları elde edeceğine karar vermek ve bu konuda denge kurmak zorundadır. Yönetici karmaşık tercihler yapmak zorunda kalabilir. Her kararın diğer kararlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Kaynak dağıtıcısı olarak, yönetici, örgütsel kaynakların nasıl ve kimlere dağıtılacağını kararlaştırmakla sorumludur. Buna ilaveten, yönetici uygulamaya aktarılmadan önce biriminde veya örgütünde başkaları tarafından alınmış olan bütün önemli kararları süzgeçten geçirir.

- **Müzakerecilik rolü** ile bir işletme yöneticisi herhangi bir işi bir danışma firması ile tartışıp çözümleyebilir. Örnek olarak, bir üretim bölümü şefi bir sözleşmeyi bir satıcı ile tartışıp sonuçlandırabilir ve son olarak bölüm yöneticisi bir sorunu astlarıyla veya şeflerle tartışıp çözümleme yoluna gidebilir. Yöneticilerin, yönetme işlevini yerine getirirken üstlendiği rolleri yöneticilerin içinde faaliyet gösterdikleri belirsiz ve kargaşa dolu ortama dikkatleri çekmesi açısından oldukça önemlidir. Gerçek yaşama ilişkin olay ve durumların, ancak kısmen önceden görülüp denetlenebileceğini vurgulayan Mintzberg, yöneticinin söz konusu olay ve durumlarla ortaya çıktıkları şekilleriyle uğraşmak durumunda olduğunu önemle belirtmektedir.

Yönetimin beş fonksiyonu yöneticinin görevlerini oluşturmaktadır. Yönetimin fonksiyonlarını kısaca ele alırsak;

- **Planlama:** İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği görev ve amaçların ortaya konması ile bunlara nasıl ulaşılacağı ile ilgili yolların belirlenme sürecidir. Diğer bir tanımla planlama; amaçlara ulaşma yolunda kim, neyi, nasıl, ne zaman hangi yetkiyle yapacaktır, bunların belirlenmesidir (Esen, 2010).
- **Örgütlenme:** Bu fonksiyonda yönetimin öncelikle ortaya konulan amaç ve planları eyleme dönüştürmek ve başarma için işletmenin tüm insan ve diğer kaynaklarını en verimli şekilde kullanımını sağlayacak yönde yapısal bir düzenleme ve aralarında anlamlı ilişkiler oluşturma sürecidir. Bir örgütün başarısı, yönetimin planlama gerekleri doğrultusunda tüm işletme kaynaklarını etken ve etkili örgütlenme ve kullanma yeteneklerine bağlıdır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008: 142)
- **Emir-komuta:** Bu fonksiyonda, diğer fonksiyonlardan farklı olarak ast ve üst ilk kez karşı karşıya gelir. Diğer safhalar daha çok kâğıt üzerinde gerçekleşmektedir. Bu fonksiyonda çalışanlar amaca ulaşmaları için harekete geçirilir, yönlendirilir ve motive edilir (Ataman, 2002: 12).
- **Koordinasyon (eşgüdümleme):** Koordinasyon, kuruluşun tümünü (bütünlük) ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında gelir. Kuruluşun, grup olarak çalışma, aynı amaca doğru çaba harcama, kısaca bir işbirliği (cooperation) sistem ve mekanizmasıdır. En yalın grup çalışmalarında bile çabaların etkinliği,

uyumlaştırılmış oldukları oranda artar. Eşgüdüm, en geniş anlamıyla aynı zamana tesadüf ettirme (getirme) demektir. Örneğin; bir eşyanın, bir yerden diğer bir yere nakli için, çalışmaya katılan bireylerin hep birden çaba harcamaları gerekir. Ancak, işbirliği ve beraberlik durumlarında, başarı sağlanacaktır. Eşgüdümde işbirliği zorunludur. Çalışanların haberleşmeleri gerekir. Kuruluşu oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından habersiz olmazlarsa, işletme, kararsız ve kendi kendine rakip bir niteliğe bürünür (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004).

- **Kontrol:** Sonuncu fonksiyon olan kontrol ise; belirlenen amaca ulaşıp ulaşılmadığı ya da ne ölçüde ulaşıldığının saptanması safhasıdır. Bu fonksiyon; yapılan işlerin amaçlara, konulan usul, prosedür ve standartlara ne ölçüde uygun olarak yapıldığını belirlemek ve gerektiğinde düzeltmelerin yapılarak işlerin amaçlara, planlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Ataman, 2002: 12).

### 2.2.3. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklılıklar

Her ne kadar, bazı kaynaklarda liderlik ile yöneticilik eşanlamlı kavramlar olarak anılsa da yöneticilik ve liderlik birbirinden pek çok noktadan ayrılan iki farklı olgudur. Yöneticilik, mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise, işletmenin değişimlere ayak uydurabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyonel yeni bir vizyon vermekle ilgilidir (Koçel, 2007:586)

Yöneticilerin ve liderlerin amaçlarına yönelik tavır ve davranışları birbirinden farklıdır. Yöneticilerin amaçlarına yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingendir, liderleri ise, daha dinamik ve yeni fikirler uygulamaktan çok, yeni fikirler ortaya çıkarırlar. Yöneticileri dikkatlerini “işlerini nasıl yapacağı üzerinde” yoğunlaştırırken, liderler hangi yenilik ve değişim için ne tür karar verilir, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde, yani “sonuçlar” üzerinde yoğunlaşırlar (Genç, 2008: 20).

Yöneticiler sorumluluk taşımakta, yetkisini kullanmakta ve elde etmesi gereken şeyleri nasıl elde edeceği hakkında endişelenmektedir. Oysa liderlik, insanların inançlarını anlamak ve onların hedeflerini elde etmeleriyle ilgilidir. Her ne kadar ikisi benzer olsa da aralarında bazı farklılıklar vardır. Liderlik, kişisel ve organizasyon hedeflerine ulaşma yolunda çalışırken başkalarını etkilemede kişisel yetenek temeline dayanır. Oysa yönetim çok daha fazlasını içerir. Liderlik, yöneticiliğin bir kısmı iken, yöneticilik yönetimin bütün fonksiyonlarını içermektedir. Sonuç olarak, liderlik, yönetimin önemli bir kısmıdır. Fakat aynı şey değildir (Gerek, 2001).

Yönetici günlük problemlerin çözümüne odaklanmaktadır. Bunu yaparken yönetici, benzer problemlere daha önce bulunmuş çözümlerden yararlanır, örgütteki pozisyonunun kendisine sağladığı yetkileri kullanır ve örgüt kültürü ile yoğrulmuştur. Bütün bunları yaparken yönetici, örgütteki diğer kişilerle birlikte hareket etme ve yalnız kalmaktan da korkma eğilimindedir. Lider ise, geleceği planlayıp kurumuna yön verirken örgüt kültüründen daha çok şahsi bir rol üstlenmiş, güçlü kişiliği ile tek başına inandığı yolda gidebilen kararlılık gösteren kimselerdir. Yönetici idare eder, kopyacıdır, mevcudu muhafaza eder, nasıl, ne zaman diye sorar, taklit eder. Lider yenilikçidir, orijinaldir, geliştirir, ne, ne için diye sorar. Liderin özellikleri aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Aşgın, 2008: 43).

Yönetici sadece maaşını hak etmek için çalışır. Lider kendini işine adanarak, nelerin yapılması gerektiğinin cevabını bulmaya çalışır ve doğru işlerin yapıldığından emin olduktan sonra takipçilerini oluşturduğu vizyon etrafında toplar ve sonuca ulaşır. Liderlik; vizyon, fikirler ve yönetim ile alakalıdır ve gündelik işleri yerine getirmekten çok, yön ve amaçlar konusunda insanlara ilham vermekle ilgilidir. İnsanları elde bir listeye başlarında durmadan da iş yapmaya yönlendirmek gerekir. Aksi takdirde yapılan iş liderlik değil, yöneticiliktir. Lider yönetmenin yanında yönlendirir. Yönetici ise sadece yönetir. Lider için takipçilerinin gelişimi önemlidir, işleri yapmış olmak için yapmaz, işe ruhunu katarak takipçilerine örnek olur, onları etkiler. Lider önde gider, yönetici arkadan iter. Lider kişilerin elinden tutar ve

onların gelişimi ile ilgilenir. Yönetici; kurallar, mevzuat ve yönetmelik çerçevesinde kişileri, işi doğru yapmaya yönlendirir (Cüceoğlu, 2000: 221).

Bennis (1989)'a göre yönetici ve lider özellikleri arasındaki temel farklılıklar Tablo 1'de belirtilmektedir (Akt: Keçecioğlu, 2003: 12);

**Tablo 1. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Temel Farklılıklar**

| <b>Yönetici</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Lider</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• İdarecidir</li><li>• Tekrarcıdır</li><li>• Devam ettiricidir</li><li>• Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır</li><li>• Denetime güvenir</li><li>• Kısa vadeli görüşe sahiptir</li><li>• Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar</li><li>• Her zaman gözlerini tabanda gezdirir</li><li>• Klasik anlamda iyi askerdir</li><li>• Düşünceleri doğrudur</li><li>• Mevcut durumu kabul eder</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yenilikçidir</li><li>• Orijinaldir</li><li>• Geliştiricidir</li><li>• İnsanlar üzerinde odaklanır</li><li>• Dürüsttür, doğruluğa güveni</li><li>• Uzun vadeli perspektife sahiptir</li><li>• Neden ve niçin soruları önemlidir</li><li>• Gözlerini yatay düzlemde gezdirir</li><li>• Kendisidir</li><li>• Doğru düşüncededir</li><li>• Mevcut duruma kafa tutar</li></ul> |

Kaynak: Keçecioğlu, 2003: 12.

#### **2.2.4. Yöneticiye Güven Kavramı**

Son on yıldır yönetim alanındaki araştırmacılar ve uygulamacılar iş hayatında güven unsurunun giderek artan bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte araştırmacılar örgütsel etkinlik konusunda güvenin önemli ve yararlı olduğuna ilişkin ortak bir görüşe varmışlardır. Güven; liderlik, etik davranış, takım çalışması, performans değerlendirme ve işgören ilişkilerinin geliştirilmesi gibi örgütün etkinliği ile ilgili unsurların ifade edilmesinde fayda yaratmaktadır. Literatürde örgüte güven ile ilgili yapılan birçok çalışmada daha çok yöneticiler üzerine odaklanılmış ve astların yöneticilere duyacakları güvenin yöneticilerin davranışları ile belirleneceği ifade edilmiştir (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 70).

Güven, birçok sosyoloğun, ekonomistin, psikoloğun ve yönetim araştırmacısının bireyler arası ilişkilerinin inşa edilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir faktör

olduğu konusunda hem fikir olduğu bir kavramdır. Ancak farklı disiplinlerden farklı uzmanlık alanları edinmiş kişiler tarafından güven, birbirinden değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır. Annette Baier güveni, “güvenen kimsenin güven kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması” olarak tanımlamıştır. Francis Fukuyama’ya göre güven, “üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler” dir (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 69).

Solomon ve Flores’e (2001: 18) göre güven, bireyin vaatleriyle, taahhütleriyle, duygularıyla ve kendi iç tutarlılığı ile ürettiği, oluşturduğu, kurduğu, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir. Güven bir seçenek, bir tercih, insan yaşamının aktif bir parçasıdır.

Butler (1991: 647) “güven konusuna ilişkin literatürün; güvenin kişiler arası ilişkilerin önemli bir yönü olduğunda, yönetsel kariyerin geliştirilmesinde yararlı olduğu, kişiye güvenin çıktıları tahminlemede amaca daha uygun olduğu inançlarında birleştiğini ifade etmiştir”. Örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki güven, organizasyonun istikrarı ve üyelerinin mutluluğu için yüksek düzeyde önemlidir (Akt: Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47).

Örgütlerin hayatta kalması ve başarılı olması için güven hayati bir konudur. Güven olmadan fikir paylaşımı, yenilik, iş tatmini ve motivasyon da olamayacaktır. Yöneticiye güven kavramında, temel kanı yöneticinin davranışlarının çalışanın zararına değil, yararına olacağı yönündedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 112).

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaz. Güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu durumda yöneticilerin duruşu çok önemlidir. Çünkü yöneticiler isterse tüm faaliyet ve uygulamalarıyla, söz ve davranışlarla örgütte güven oluşturabilirler ya da oluşmuş güveni yok edebilirler. Örgütsel prosedürler hakkında çalışanların bilgi sahibi olması söz konusu prosedürlerin adil ve güvenli olduğu yönünde izlenim vermekle birlikte yöneticilerin değerlendirilmesi ve çalışanların iş tatminleri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Örgüt içersinde kararların nasıl alındığını anlamak çalışanları sadece karar alım prosedürlerinin tarafsızlığına inanmaya sevk etmez, aynı zamanda karar vericilere de güven duymasını sağlar (Büte, 2011a: 175).

Güvenilir bir yönetici, “sözüne inanılan, sadık, dürüst, tutarlı, kendisinden zarar gelmeyen, iyiliksever, ayrımcılık yapmayan, yaptığı her şey açık olan ve denetlenebilen kişidir”. Bir örgütte çalışanların yöneticilerine olan güvenleri, yöneticinin teknik ve kavrayabilme yeteneğine, doğruluk ve dürüstlüğüne, yaptığı işlerdeki başarıları ve kararlarındaki isabet derecesine bağlı olmaktadır. Bu da çalışanların yöneticiye olan güvenlerini etkilemektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 112).

Mayer (1995)’e göre yöneticiye güven, “bir çalışanın hareket ve davranışlarını kontrol edemeyeceği yöneticisi karşısında savunmasız olma istekliliği” olarak tanımlamaktadır (Akt: Tan ve Tan, 2000: 243).

Yöneticiye duyulan güven, örgütsel yapı içinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, bireyin yöneticisine olan güven hissi, yöneticinin etik ve adalet uygulamalarındaki tutumları ile şekillenmektedir (Kılıçlar, 2011: 24).

Yöneticiye güven, astların örgüt kurallarına, prosedürlerine uymalarına ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olabilecek; astların performanslarını da doğrudan etkileyebilecektir. Yöneticilerin astları ile ilişkilerinde tutarlı ve dürüst olmaları, açık iletişim kurmaları, örgütsel karar ve uygulamalarla ilgili bilgileri onlarla paylaşmaları yöneticiye olan güven düzeyini yükseltecektir (Arslantaş ve Dursun, 2008: 114-116).

Örgütlerde ast ve üst hiyerarşisi ilişkilerin çok önemli ve yaygın bir biçimdir. Bu hiyerarşik ilişkilerde incinme – kırılma olasılıkları ve bazı belirsizlikler mevcut olduğundan güven kavramı merkezi bir rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin belirli bir amaç doğrultusunda davranmalarını sağlayan kişi olan yöneticiye duyulan güven astlarca örgütün bütününe atfedilmektedir. Literatüre bakıldığında da güvenin

yöneticiler tarafından başlatılması gereken bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Bu anlamda güvenilir bir yöneticiden beklenen, adil, etik ilkelere dayanan ve kurallara uygun davranışlar geliştirmesidir. Sonuçta, işletmelerde güvenin hangi düzeyde algılandığını belirlemek için, yöneticilerin güvenilirliğini sorgulamak yeterlidir (Büte, 2011a: 176).

Yöneticiyi örgüt üyelerinin gözünde güvenilir yapan, onun kişisel bütünlüğü ve yönetsel etkililiğidir. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme özellikleri, yöneticinin çalışanın gözünde güvenilirliğini arttıran, sadece kendi çıkarını düşünmediğini gösteren, dolayısıyla bir etik zemine dayalı kişisel bütünlüğü belirlerken, diğer yandan kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirmeye gönüllülük, yöneticinin yönetsel etkililiğini belirleyerek ona yönelik güvenilirlik algısını etkilemektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 112).

Yöneticilerin astları ile ilişkilerinde tutarlı ve dürüst olmaları, açık iletişim kurmaları, örgütsel karar ve uygulamalarla ilgili bilgileri onlarla paylaşmaları yöneticiye olan güven düzeyini yükseltecektir. Dolayısı ile astların güven algısının yöneticilerin etik davranışlarından, insan kaynakları politika ve prosedürlerinden, örgüt kültüründen etkilenmesi sebebiyle yöneticilerin astları destekleyen bir davranış göstermeleri gerekmektedir (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 70).

#### **2.2.4.1. Yöneticiye Güvenin Boyutları**

Literatürde güvenin tanımların çoğunda güvenin çok boyutlu olduğu görülmektedir. Bu çalışmada Hoy ve Tshannen-Moran (1999)'ın tanımdan hareketle ortaya çıkan boyutlar ele alınmış ve araştırma bu boyutlar üzerine kurulmuştur. Bu boyutlar; yetenek, açıklık (bir bireyin iş arkadaşlarından bilgiyi saklamayacağı, tersine bilgiyi paylaşacağına dair beklentisi), dürüstlük (güvenilen kişinin karakteri, sözleri ile yaptıkları arasındaki bütünlüğü), yardımseverlik (bir kimsenin iyi niyetine dayalı olarak diğer taraf tarafından korunacağına dair beklentisi) başlıkları altında toplanabilir (Polat ve Taştan, 2009: 562). Yöneticiye güvenin boyutları aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.2.4.1.1. Yetenek**

Cook ve Wall (1980) ve Good (1988), yeteneğin önemli bir güven unsuru olduğunu belirtmiştir. Bazı araştırmacılar ise (örneğin, Butler, 1991; Butler & Cantrell, 1984; Lieberman, 1981; Rosen & Jerdee, 1977) yetenek yerine yetkinlik terimini kullanmışlardır. Sonnenburg (1994), yetenek sahibi birine güvenin artığını belirtmiştir.

Yetenek; yani yetkin olmak, bir bireyin işini başarılı bir şekilde ve başkalarına zarar vermeksizin tamamlayacak teknik beceri, yetenek ve donanıma sahip olmasıdır.<sup>80</sup> Eğer çalışanlar yönetimin ne yaptığını bildiğine inanırlarsa yönetime olan güvenleri artacaktır.<sup>81</sup> Bir yönetici ne kadar ilgili ve duyarlı olursa olsun, eğer çalışan onun iş tamamlamak için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmadığını düşünüyorsa yöneticisine güvenmekte tereddüt yaşayacaktır, tam bir güveni oluşmayacaktır (Karamil Köy, 2011: 29-30).

Yeteneğin örgütlerde temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılır. Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin veya yönetim vizyonunun sağlam olarak da değerlendirilir. Birey düzeyinde yetenek ise; liderin profesyonelliği amaçların gerçekleştirme kapasitesi, durumlar akılcı değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkileri çerçevesinde ele alınır (Demircan ve Ceylan, 2003: 143).

#### **2.2.4.1.2. Dürüstlük**

Dürüstlük, Gabarro (1978), Lieberman (1981), Butler ve Cantrell (1984), ve Butler (1991) 'in de ifade ettiği gibi önemli bir güven faktörüdür.

Dürüstlük, karakter ve gerçeklik ile ilgilidir. Rotter (1967), güveni, bir bireyin ya da grubun, sözlü ya da yazılı ifadesine, sözüne, söylediklerine güvenilebileceği beklentisi olarak tanımlamaktadır. Dürüstlük, "Söylenenler ile gerçekte olan şey" arasındaki tutarlılıktır (Polat ve Taştan, 2009:562). Söyledikleriyle yapmış olduğu eylemler birbirini tutmayan, yalan söyleyen bir kişiye güven duymak zordur. Çünkü böyle bir yönetici kendi menfaati olabilecek bir konuda çalışanına/çalışanlarına

verdiği sözleri çiğneyebilir, verdiği sözlerin dışında kendi menfaati çerçevesinde hareket edebilir. Dürüst olmak, davranışlarda tutarlı olmak, yöneticinin güvenilir ve davranışların tahmin edilebilir olduğunu gösterir. Güvenilirlik ve tahmin edilebilirlik iyi yönetici özellikleri arasında yer almaktadır (Karamil Köy, 2011: 30).

#### **2.2.4.1.3. Açıklık**

Açıklık, gerekli bilginin diğerleri ile paylaşılmasıdır. Kişilerin kendilerini diğerlerine karşı savunmasız kılması durumudur. Paylaşılan bilgi, örgütsel konularda olabileceği gibi kişisel bilgiler de olabilir. Açıklık, iki taraflı güvene dayalı ne bilginin ne de kişinin istismar edilmeyeceğine olan inançtır. Güven güveni doğururken, güvensizlik de güvensizliği doğurur. Paylaştıkları bilgilerin başkalarına verilmemesini isteyen insanlar şüpheye neden olurlar; insanlar neyin ve neden saklandığını merak ederler. Açık davranmayarak güven vermeye isteksiz olan insanlar, kendi meydana getirdikleri yalıtılmış hapishanelerde yaşamlarını (Polat ve Taştan, 2009: 562).

Yöneticiler çalışanlarla karşılıklı iletişim halinde oldukları zaman çalışanlar tarafından güvenilir bulunur. Yöneticiler bilgileri, gerçekleri çalışanlarıyla açıkça paylaşırlarsa çalışanlarda güven algısını artırır. Bu şekilde açık olan yönetici çalışanlarına da açık ve şeffaf olmaları konusunda mesaj vermiş olur. Yönetici çalışanlarla görüşlerini ne denli açık şekilde paylaşırsa onlara kendini daha iyi ifade etmiş olur. Ayrıca çalışanlar da yönetim hakkındaki düşündüklerini korkmadan ifade de bilir. Açıklık bilginin paylaşımı konusunda önemli olduğu kadar çalışanların yöneticilerini içten, samimi olduğunu hissetmelerini de sağlar (Karamil Köy, 2011: 30).

#### **2.2.4.1.4. İlgili/Yardımseverlik**

Solomon (1960), Strickland (1958), Larzelere & Huston (1980), yardımseverliği önemli bir güven faktörü olduğunu ifade etmiştir. İlgili/Yardımseverlik; güvenilen kişinin güvenen kişinin iyiliğini düşündüğüne inanmaktır. İlgili olmak; yardım etmek, bağlılık göstermek gibi karşıdaki bireyi korumak veya onun çıkarlarını

kollama isteği olarak ifade edilebilir. Yardımseverlik, ben merkezli menfaat dürtüsünden başka, güvenilen kişinin güvenen kişiye iyi davranma isteğine olan inançtır. Güvenen kişinin güvenilen kişiden yardım isteği olmadığı halde güvenilen kişi hiçbir menfaati olmamasına karşın güvenen kişiye yardım etmek ister (Karamil Köy, 2011: 31).

Birbirine bağlılığın olduğu durumlarda, bir tarafın diğer tarafı kendisinden çok düşüneceğine olan inanç oldukça önemlidir. Birinin yardımseverliğine olan güven kaybolduğunda, alternatif planlar hazırlama ve beklemede enerji harcandığından verim konusunda zarar görülebilir (Polat ve Taştan, 2009: 563).

#### **2.2.4.2. Yöneticiye Güvenin Sonuçları**

Literatürde yapılan araştırmalarda yöneticiye güvenin sonucunda işgörenlerin, örgütsel bağlılık, verimlilik, takım çalışması ve ekip olma, iş tatmini, motivasyon, performans, doyum düzeylerinde bir artışın olduğu; işgücü devri, işe devamsızlık, örgüte karşı yabancılaşma, risk alma, örgütte çatışma, değişime karşı direnç, stres düzeylerinde ise azalma olduğu gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin çalışanları büyük ölçüde etkileyecek karar verme otoritesi (örn. terfi, maaş, iş sorumlulukları, işten çıkarma vb.) göz önüne alındığında “yöneticiye güven” önemli bir faktör haline gelmektedir. Bu fikir üzerine Mayer (1995) şöyle bir model çıkarmıştır: Çalışanlar, yöneticinin iyilikseverliği, tutarlılığı ve kapasitesine inandıklarında kendilerini riske atacak davranışlar içine girebiliyorlar. Örneğin; Mayer ve Gavin’e göre (1999) çalışanlar yöneticinin güvenilmez olduğuna inandıklarında kendi arkalarını korumak için enerji sarf ederler. Bu tür bir tutum iş performanslarına gölge düşürür. Eğer çalışanlar yöneticinin koruma ve anlayış gösteren bir tutum sergilediğine inanıyorlarsa kendilerinden beklenen davranış modellerini sergilerler. Oldham ve Cummings’in (1996) de belirttiği gibi yöneticiler, çalışanların duygularına ve düşüncelerine değer verdiğinde çalışanların çalışma istekleri artacaktır. Bu da çalışanların işlerindeki başarılarını, performanslarını, motivasyonlarını artıracak, işlerinden tatmin olmalarını sağlayacaktır. Tüm bunlarda

örgütün etkinlik ve verimliliği açısından olumlu sonuçlar doğurur (Akt: Karamil Köy, 2011: 31-32).

Astların yöneticilere ve örgüte güveni, yöneticilerin etkinliğini de yükseltir. Güven duyulan yönetici, işgörenler tarafından daha çok dikkate alınır. Güvenin olduğu ortamlar, güvenen taraflar arasında kaynak alışverişi imkanı sağlar, bu da kişilerin kendi çıkarlarını korumaları için alacakları önlemlere daha az ihtiyaç duyulacağı için işlem maliyetlerini ve bilgi aktarımının maliyetini düşürür. Güven, takımlar arasında artan performansa ve problem çözmede etkinliğe de neden olur. Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olur ve böylece işlerinden ayrılmayı daha az isterler. Yani işgören devir hızı azalır. Bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güvenle birlikte artar. Yüksek düzeyde örgütsel güvenin önemli bir faydası da örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçlarının kabulüdür. Güvensizliğin sonuçlarından biri, değişime karşı dirençtir. Güven, insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı biçimde uygulanmasında ve işgörenlerin yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkilidir. Güven işgörenin örgüte karşı sorumluluk duygusunu artırır (Demircan ve Ceylan, 2003:145).

Sonuç olarak, çalışanların yöneticiye güven duymaları örgüt için önemli sonuçlar oluşturmaktadırlar. Yöneticiye duyulan güvenin örgütün verimliliğini artırıp, belirlediği hedeflere ulaşmasındaki katkısı yadsınamaz bir gerçektir.

### **2.3. İş Tatmini**

İş tatmini; insanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra, verimlilik, etkililik ve üretkenlik gibi, iş ile ilgili davranışlar üzerindeki etkisi nedeniyle, sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan biri olmuştur. İş tatmini, modern yönetim anlayışının da önemli faktörlerindendir. Günümüzde iş tatmini, sosyal bir sorumluluk, ahlaki bir gereklilik olarak algılanmaktadır. İş tatmini genel anlamıyla “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” şeklinde tanımlanabilir (Karaca ve Balcı, 2011: 34).

### 2.3.1. İş Tatmininin Tanımı

Çalışanlar çalışma hayatı süresince, yaptığı işe çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların onucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş tatmini tutumların genel bir sonucudur. Çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Taş, 2011: 121).

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyumu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55)

Literatürde iş tatminine ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak bu araştırmaların çoğunda farklı yaklaşımlarla farklı tanımlar yapılmıştır.

İş tatmini, örgütsel davranış alanında personelin işe karşı olan tavırlarından en fazla üzerinde durulanlardan biridir ve personelin işe karşı olan tutumu, iş çevresinin çeşitli yönleri hakkındaki olumsuz veya olumlu değerlendirmesi, bir bireyin işini genel olarak sevme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Şeşen, 2010: 201).

İş tatmini çalışanların iş ve çalışma ortamından bekledikleri ile algıladıkları durum arasındaki fark olarak belirtilmektedir. Çalışanlar işlerinden bekledikleri sonuçları elde ettikleri oranda işlerinden tatmin duyarlar. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması örgütte verimliliği ve işe bağlılığı arttırırken, işgücü devir hızını ve işe devamsızlıkları düşürür. Bu tür sonuçlar ise örgüt tarafından arzulanan hedeflere ulaşmaya yardımcı olur (Tengilimoğlu, 2005: 27).

İş tatmini, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülemez, ancak anlaşılır. İş doyumunu genellikle çıktıların beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir (Çetinkanat, 2000: 2).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluğu olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 144).

İş tatminini, bireyin bir işten bekledikleri ile iş sonuçlandığında elde ettiklerinin bir fonksiyon olarak belirtmiş ve bireyin işinden kaynaklanan memnuniyet verici bir durumu yansıtmaları şeklinde tanımlamıştır (Adıgüzel ve Keklik, 2011. 305-306).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluktur. Yani, İş tatmini, bireyin, toplam iş çevresinden elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir histir (Büte, 2011b: 176).

İş tatmini genellikle işe ilişkin sorumluluk duygusu, görev çeşitliliği ve iletişim ile ilgili durumlarla ifade edilmektedir (Dormann ve Zapt, 2001: 486).

İş tatmini işgörenin işe ya da işin belirli yönlerine tepkisini yansıtır. İş tatmini, işini gerçekleştiren ya da işini gerçekleştirmesi sayesinde, işgörenin gereksinimlerini karşılayabilme düzeyinin bir türevidir (Piyal ve Çelen, 2000: 22).

İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 244);

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle çıktıların, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.

- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleri ile ilgilidir.

### **2.3.2. İş Tatmininin Önemi**

İşinden tatmin olan çalışanlar işletmenin performansını pozitif etkilerken, işinden tatmin olmayan çalışanlar işletme performansını negatif olarak etkileyebilmektedir. Bundan dolayı iş tatmini, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemli bir olgu olarak görülmektedir (Yıldız, 2011a: 217).

İş tatmininin yüksekliğinin iş gören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenler de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin başarısı; personelin teşkilat amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır (Karahana, 2009: 422).

İş tatmininin önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. İş tatmini, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğrattır. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İş olmayanlar fazla boş zaman geçirirler. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıklı bir topluma ortam hazırlar (Özkalp ve Kirel, 2005: 133).

Çalışanların işle ilgili tutumlarının önemi 1930'larda yapılan Hawthorne araştırmalarıyla anlaşıl-maya başlanmıştır. İşletmelerde iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Başlıcaları (Çalışkan, 2005: 10);

- Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme: Toplumların ekonomik gelişmeleriyle paralel olarak belirli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da değişmiştir. Eğitim düzeyinin yükselmesi beklentileri de değiştirmiştir.
- Toplumsal gelişmeye paralel olarak örgütsel gelişmede söz konusudur. İşletmelerde mevcut iş şekil ve gerekleri de değişmeye başlamıştır. Başlangıçta performansı iyileştirme isteği ile başlayan bu ilgi yakın zamanlarda sosyal sorumluluk şekline dönüşmüştür.
- ABD'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikalar kurulması ve 1937'de Wagnerr işçi-işveren ilişkileri yasasının çıkarılma-sı ile toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanmasında o ülkede iş tatminine ilgiyi arttırmıştır.
- İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş ve yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrıca ilgi konusu yapmıştır.

İş tatmini kavramının önemi, tatmin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin ya da tatminsizliğinin olumlu ya da olumsuz çok sayıda sonucu, çalışma hayatını çalışanlarıyla birlikte çok yönlü olarak etkilemektedir. Çalışanlar ve organizasyon üzerinde etkili olan olumsuz sonuçların ortaya çıkarılarak giderilmesi gerekmektedir. İş tatmini işletmelerde etkinlik ve verimlilik sağlamada büyük rol oynamakta bu durum ise sonuçta toplumun refahına yansımaktadır (Demir, 2007: 168).

### **2.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Örgüt yönetimi açısından çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek olması, belirlenen hedeflere ulaşmak için önemli bir unsurdur. Yöneticilerin çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu faktörlere yönetim uygulamalarında yer vermeleri başarılarına katkıda bulunabilir. Çalışanların tatmin düzeyini etkileyen faktörlerin yapılan çalışmalarda genel olarak bireysel ve

örgütsel faktörler olmak üzere iki grup altında incelendiği görülmektedir (Eroğlu, 2011: 124).

### **2.3.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, bireylerin farklı düzeylerde tatmin olmalarını sağlayan etkenlerdir. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki statü ve kıdem ve çalışma süresi olarak sınıflandırılmaktadır.

**Yaş:** Yapılan araştırmalar yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 147). Kişiler yaşlandıkça doyumları artmaktadır. Genç işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, doyumsuz olma olasılıklarını yükseltir (Çalışkan, 2005: 10).

Yaş arttıkça tatmin artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermiştir. Çalışanların iş tatmininin yaşla arttığı Locke ve Porter ve Lawler'in performansın iş tatminine yol açtığı sözü ile de açıklanabilmektedir. Çalışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş tatmini yaş ile artmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

**Cinsiyet:** Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların doyum seviyeleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir. (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Hulin ve Smith yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini duyduklarını saptamışlardır. Sauser ve York' da devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışma ile bunu doğrulamışlardır. Yapılan diğer araştırmada ise cinsiyet

değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmektedir. Sonuçta, iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla, henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla iş tatmini duyduklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 147).

**Eğitim Düzeyi:** Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş doyumlarının, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Kendi başına ele alındığında, sadece bireylerin zeka düzeyleri ile iş doyumunu arasında ilişki incelendiğinde önemli bir ilişki tespit edilememiştir. Yapılan işle ilgili olarak ele alındığında (özellikle zeka düzeyine uygun iş yapılıp yapılmadığı söz konusu ise) zeka, iş doyumunda önemli bir etken olmaktadır. Birçok iş ve mesleklerin belirli bir zeka seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekaya sahip kişilerin bu işlerden doyum duymadığı saptanmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57)

Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, iş görenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin bazı işlerde yüksek öğrenimli iş görenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış iş görenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir. İş görenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek iş görenlerin genel iş tatminlerinin daha az eğitim görmüş iş görenlere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 334).

**Medeni Durum:** İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri de kişinin medeni durumudur. Yapılan çeşitli araştırmalar evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Eşinden ayrı yaşayan, boşanmış ve dul çalışanların tatmin düzeyi de evli çalışanlardan daha düşük olmaktadır. Bekâr çalışanların iş tatmin düzeyleri evlendikten sonra bir artış göstermektedir. Buna sebep olarak ta evli çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi olması, maddi ödüllere daha çok önem vermesi söylenebilmektedir (Kılıç, 2008: 20).

**Kişilik:** Kişilik yapılarının işe uygunluğu da iş tatminini etkileyen bir başka faktör olarak ele alınmalıdır. İşle ilgili beceriler kazandırılabilir, yetkinlikler ise geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirir. Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan insanlar, azimli ve sebatkâr oldukları için iş tatminini sağlamışlardır ve mutludurlar. Problemleri gerçekçi gözle değerlendirerek toplumun isteklerine göre çözmeye çalışırlar. Böyle insanlar yaşamaktan, çalışmaktan kıvanç duyarlar. Geleceğe umutla bakarlar, kompleksli değillerdir, yardım severdirler, iş birliği ve dayanışmaya açıktırlar. Örneğin, iş yerinde parasal sıkıntı çeken arkadaşlarına borç para vererek üzüntü ve sevinçlerini paylaşarak, meslekî ve sosyal açıdan onu destekleyerek yardımcı olmaya çalışırlar. Bu nedenle bir iş yerinde çalışanların kişisel özellikleri, iş yerinin verimliliğini ve işleyişini önemli ölçüde etkilediği için olgun ve dengeli kişiliğe sahip olanların, bir işletmenin üretim ve verimliliğini arttıracak gerçektir (Acar, 2007: 8).

#### **2.3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler ise fiziksel özellikler, işin niteliği, özendirme, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, kararlara katılma, iletişim, ücret, gelişme ve terfi imkanları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışılan kişiler ve örgütsel ortam olarak sıralanabilir (Tengilimoğlu, 2005: 27).

**İşin niteliği:** Bir iş yerinin işgörene sağladığı tatmin, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun işgörenler tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne bağlıdır. Özel bilgi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan işgörenlerin, yaptıkları işlerden daha fazla tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Günümüzde, montaj hattı üretim tiplerinin; işgörenlere bir robot gibi sürekli aynı işi tekrarlatması ve üretilen bir ürünün sadece bir parçası ile uğraştırmasının işgören sağlığı üzerindeki sakıncaları farkedilmiş, bu sakıncaları önlemeye yönelik metotlar geliştirilmiştir. Sürekli tekdüzeliğin getirmiş olduğu monotonluk ve bir eser meydana getirdiğinin farkında olunmaması, işgörenin iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Yapılan işin tek bir kişi tarafından yapılabilirliği, alternatif çalışma programları ve esnek çalışma saatlerinin

uygulanabilirliği, yapılan işin işğörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirmenin mümkün olup olmaması, iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte işğörene, fazla sorumluluk ve rol yükleyen işlerin de işğören üzerinde strese ve zihinsel anlamda tükenmişliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle; ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler tam bir iş tatmini sağlayacaktır (Karcioğlu ve Akbaşı, 2010: 199).

**Yönetim Tarzı:** Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağının yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Bu da yönetim tarzının iş tatmini üzerinde ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Günümüz toplumunda iş görenleri yönetime katmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlamak ve verimliliklerini artırmak liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Yöneticiler bu gerçeği dikkate alarak çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve onların enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına imkan tanıyacak düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

**Ücret:** Ücret, bir üretim faaliyetine bedensel veya düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye, emeği karşılığı olarak üretim miktarı, zaman veya başka bir ölçüye göre; belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak tanımlanmıştır (Yüce, 2004: 2).

İş tatmininin temel faktörlerinin birisi de ücrettir. Çalışan işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sisteminin adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş doyumu açısından diğer kişilere göre dengeli

olması yüksek olmasından daha önemlidir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58). Bununla birlikte ücretin adil olup olmaması da önem taşır. İşgören aldığı ücreti, hem kendi çalıştığı işyerindeki hem de diğer işletmelerde benzer işlerde çalışan işgörenlerin ücreti ile mukayese edecektir. Bu bakımdan, ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, çalıştığı işyerinde ücret adaletsizliği olduğuna inanan işgören, tatminsizlik eğilimi gösterir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 199).

Araştırmalar ücretlerin çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret nedenli yüksekse doyumda o denli yüksektir. Bireyin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

**Terfi fırsatları:** Terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; işgören hâlihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir üst pozisyonuna atanması durumunda, terfi olayı gerçekleşmiş olur (İşcan ve Sayın, 2010: 200).

İşgörenin işletme içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Burada önemli olan, işgörenler için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır. Bireyler büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre çalışan işgörenler için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüte, işgörenlerinin beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da

karşılığı olarak da işlev görebilir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 199; Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

**İletişim:** İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. Diğer bir deyişle iletişim; bir bireyin veya bir grubun, diğer birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılmasını sağlayan bir süreçtir (Budak ve Budak, 2004: 492) . İşletmelerde etkin bir yönetim iyi bir iletişim sayesinde oluşur. Yönetim fonksiyonları ile ilgili kararları oluşturan fikirler çeşitli biçimlerde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini içererek iletilmektedir. Kısaca denilebilir ki iletişim örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. Katılmalı yönetim biçimlerinde kararların oluşturulmasında bireylerarası fikir, bilgi ve duyguların alınıp verilmesi de iletişim sürecine bir örnek teşkil etmektedir (Eren, 2004: 273).

#### **2.3.4. İş Tatminin Sonuçları**

İş tatmini, bir bütün olarak toplumda işveren açısından başlı başına önemli ve şiddetle ihtiyaç duyulan bir oluşum sürecidir. İşveren, kendi iş dalında iş tatminini hangi değişkenlerin etkilediğini bilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda, yıllardır iş tatmini yüksekse organizasyonların daha etkili çalıştığı ya da düşük iş tatmininin olduğu ortamlarda organizasyonların daha verimsiz mi çalıştığı sorularına cevap aramaktadırlar. İş tatminine ilişkin sonuçlar basit bir yapıda değildir ve durumdan duruma, sektörden sektöre değişmektedir. Bu bağlamda doğru cevabı bulabilmek için spesifik araştırmalar yapılmaktadır (Özçelik Kaynak, 2005: 29).

İş tatminin sonuçları; bireysel ve örgütsel olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır. Bireysel ve örgütsel sonuçlara aşağıda değinilmiştir.

##### **2.3.4.1. Bireysel Sonuçları**

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı

olmaktadır. Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde (veya kurumda) geçiren bir işgörenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, işgörenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2002: 5).

Örgütte kendisini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır. Çalışana yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam, ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilecektir. Çalışan çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlandığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılık duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır. İşyerinde, yaptığı işin çalışan anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan işyerinden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerine ulaşamayan çalışan, işyerinde tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmekte, örneğin surat asabilmekte veya ağlayabilmektedir. Bundan da öte, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açar. Saldırganlık dışarıya karşı bir harekettir. Kişiye ya da eşyaya eylemli veya sözlü saldırı biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır. İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar. İşgörenlerin

zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir (Akıncı, 2002: 5).

İş tatminsizliğin önemli bir boyutu bireyin sağlığını yakından etkilemesidir. Tatminsizliğin zaten kendisi hoş olmayan bir durumdur ve bu durum kişide çatışma ve strese de neden olmaktadır. Birçok çalışma, tatminsizlik yaşayan çalışanların baş ağrısından kalp krizine kadar pek çok sağlık sorunu yaşayabileceklerini göstermektedir. Bazı çalışmalar, iş tatminini hayat uzunluğunun bir belirtisi olarak ele almakta; bunun sigara kullanımı veya fiziksel kondisyondan daha fazla hayat uzunluğuna etkisi olduğunu öne sürmektedir (Oksay, 2005: 40).

#### **2.3.4.2. Örgütsel Sonuçları**

İş tatminsizliğinin örgütsel açılarından sonuçları, devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma olarak sıralanabilir.

**Devamsızlık:** İşe devamsızlık; çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir (Bacak ve Yiğit, 2010: 30).

İşe devamsızlık, işgörenlerin tatminsizliklerini ortaya koymak için kullanabilecekleri en kolay yöntemlerden birisidir. İşgörenler tatminsizlik ve hüsrana duygularını, genelde devamsızlıkta bulunarak gösterebilirler. Devamsızlık çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanabilir ve devamsızlık işe geç kalmayı da kapsar. Örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Burada, işgörenin yıllık tatil

ve belli işe bir mazeret nedeniyle gelmemesi devamsızlık sayılmamaktadır (Eren, 2004: 267).

**Personel Devri (İşgücü Devri):** İşgören devri, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin, çalışma hayatının ortaya çıkardığı sıkıntı ve baskılardan kurtulmak amacıyla başvurdukları çözüm yollarındandır. Kısacası işgören devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Met ve Sarioğlu, 2010: 202).

İşgörenin kuruluştan ayrılma nedenleri; ölüm, emeklilik, emeklilik öncesi işten ayrılmalar ve göç gibi nedenlerle olabilmektedir. Diğer yandan, personel devri tamamıyla doyumsuzluktan kaynaklanan bir olgu değildir. Bunun birçok nedeni vardır. Ekonomideki konjunktürel hareketler, mevsim dalgalanmaları teknolojik değişiklikler işgörenin başka örgütlerde uygun iş bulabilme esnekliği de personel devrini etkileyebilmektedir. Personel devri, bir örgütte çalışan işgörenlerden belirli bir dönem içerisinde işlerinden ayrılanların yüzdesini veren personel devir oranıyla belirlenmektedir (Aytek, 2000: 34).

İşletmeye belirli oranda personel giriş-çıkışı, işletme faaliyetlerinde bir canlılık ölçüsü olabilir. Ancak aşırı personel devri istenmeyen bir durumdur. Bu durum, işletmenin insan gücü sağlama ve işe alıştırma masraflarını arttırır. Bir personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi personel servisleri için ek yardımcı hizmetler yaratır ve bunlar birer maliyet unsurudur. Ayrıca tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları, üretim kayıpları ve yeni masraflara neden olur (Taştan, 2002).

**İş Uyuşmazlıkları:** Personelin iş tatminsizliğinin bir belirtisi olan ve çalışma hayatındaki huzursuzluğu belirten grev ve lokavt gibi iş uyuşmazlıkları ekonomik, sosyal, etkileri nedeniyle toplumu yakından ilgilendirmektedirler. İşletmeler açısından büyük maddi kayıplara neden olabilecek bu gibi sonuçlar, iş

tatminsizliğinin en belirgin göstergelerinden birisidir. Üstelik grev, lokavt gibi eylemler toplum önünde yaşandığından, sadece maddi kayıplar değil, sosyal bir takım olumsuz sonuçlara da sebep olabilir. Bu nedenle işletmeler, personelin işinden yüksek tatmin elde etmesini sağlayacak ücret ve sosyal haklar sağlamalıdır (Şahin, 2007: 67).

**Yabancılaşma:** Yabancılaşma, genel planda kendisini, işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendisini iş ve örgütten çekmesi şeklinde göstermektedir. İşgören işine devam etse bile kendisini örgütün asli bir üyesi olarak görmemektedir. Bu yabancılaşma işine ve örgüte olduğu kadar üyesi olduğu gruba ve dış sosyal çevreye karşıda olabilmektedir (Aytaç, 2004: 206-207).

Örgüt içi ilişkiler, yönetim, hiyerarşi, bürokrasi, çalışma koşulları, liderlik anlayışı, denetim, işgörenin yönetime katılma durumu, terfi imkanı vb. pek çok etkenden dolayı işgören iş tatminsizliğine ve yabancılaşmaya sürüklenmektedir. Nitekim iş tatminsizliği ve yabancılaşma sonucunda ortaya çıkan durumlar da benzerdir; işgücü devri, devamsızlık, iş geciktirme, işgörende görülen çeşitli fiziksel ve psikosomatik rahatsızlıklar vb. gibi (Turan ve Parsak, 2011: 7).

Örgüte yabancılaşan işgören, örgütün kendisine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı kabul etmemektedir. İşini yaşamının bir kesiti olarak görmemekte, işi hakkında özel yaşantısında söz etmemeye çalışmaktadır. Dolayısıyla örgüte yabancılaşan işgören, kendisine örgüt dışında doyum kaynakları aramaktadır (Başaran, 1991: 208).

İşletmede olumsuz çalışma koşulları mevcutsa personel işyerine yabancılaşmakta ve yalnızca maddi kazanç elde etme amacı gütmektedir. Sonuç olarak da bu durumdaki personel örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermektedir. Personelin iş tatmininin sağlanması için, personel çabalarının takdir edilmesi ve tanınması(maddi ve manevi), adil bir ücret, işletmenin değerli bir üyesi olduğunu hissettirmek, işlerini kişiselleştirme şansı ve ait olma duygusu, işyerinde kararlarda etkili olması, pozitif yönetsel liderlik, kişisel amaçlarına ulaşma şansı, adil ve

objektif şikayet çözüm süreci, iş değerlendirmelerinde dürüstlük, personelin hayatını etkileyecek veya değiştirecek değişikliklerin haber verildiği bilgi iletişim ağı ve kişisel problemlerin çözümünde yardımcı olmak gerekmektedir (Şahin, 2007: 68).

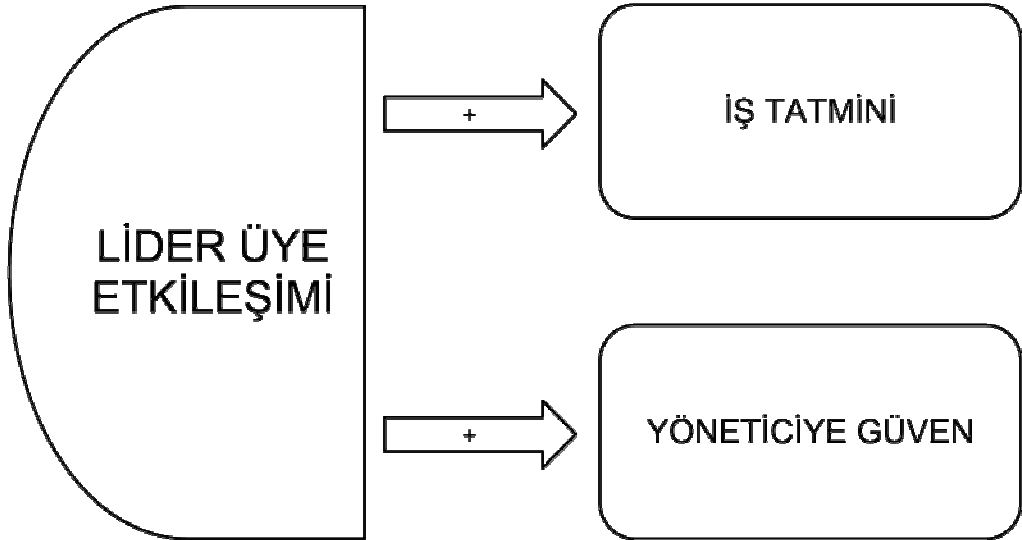
## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren-örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, çözümlenmesine dair bilgiler yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77). Araştırmanın problemini yansıtan araştırma modeli şematik olarak aşağıda görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 3.2. Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Diyarbakır Bismil İlçesinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bismil İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden alınan bilgilere göre

ilçede 824 öğretmen görev yapmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Priscilla Salant ve Don A. Dillman, 1994: 55)}$$

*N: Hedef kitledeki birey sayısı*

*n : Örnekleme alınacak birey sayısı*

*p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

*q : İncelenen olayın görülmeşi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)*

*t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer*

*d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasıdır.*

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü  $n = 263$  olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 400 öğretmen uygulanmış ve 384 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında,  $\pm$  % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

### **3.3. Araştırmanın Hipotezleri**

H1: Öğretmenlerin lider üye etkileşim düzeylerinin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Öğretmenlerin lider üye etkileşim düzeylerinin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Öğretmenlerin lider üye etkileşim, yöneticiye güven ve iş tatmini düzeyleri demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterir.

### **3.4. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket demografik özellikler ile birlikte yöneticiye güven ölçeği, iş tatmini ölçeği ve lider

üye etkileşimi ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan likert ölçekler için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları  $5.00-1.00=4.00$  puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

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

Araştırmada kullanılan yönetici güven ölçeği Börü, İslamoğlu ve Birsell (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 40 ifade bulunmaktadır ve ifadelerin ölçülmesinde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 10 alt boyutu vardır. Yapılan birçok araştırmada ölçeğin geçerlilik analizlerinin tekrarlandığı görülmektedir. Karamilköy (2011) yaptığı araştırmada ölçeği faktör analizi sonucunda *Çalışanları destekleyen, Yetkin, Olumlu çalışma ortamı yaratan, Güven veren, Astını önemseyen, Kendine güvenen* olmak üzere 6 geçerlilik boyutunda değerlendirmiştir. Araştırmada bu faktör yapısı kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için Minnesota Tatmin Ölçeği'nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire) yararlanılmıştır. Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir. Aslı Baycan tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. İş tatmini ölçümünde en yaygın olarak kullanılan ölçek Minnesota Tatmin Ölçeği'dir. Ölçek 20 ifadeden oluşmakta olup, ifadelerin ölçülmesinde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan diğer ölçek 1998 yılında Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen "Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi 12" (LMX-MDX-12) ölçeğidir. Ölçek lider-üye ya da yönetici ile ast arasındaki etkileşimi dört boyutta (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) ele alan 12 ifade içermektedir. Ölçeğin Türkçe

güvenirlilik ve geçerlilik çalışması Baş (2010) ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. İfadelerin ölçülmesinde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

### **3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin Bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanılmıştır.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık  $p<0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özellikleri ve algılanan yöneticiye güven, iş tatmini, lider-üye etkileşimi düzeyine ilişkin bulgular ile bunların demografik özelliklerine göre değişimi ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### 4.1. Demografik Özellikler

**Tablo 2. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

| Gruplar | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yıg</sub> |
|---------|----------|-------|------------------|------------------|
| Kadın   | 274      | 71,4  | 71,4             | 71,4             |
| Erkek   | 110      | 28,6  | 28,6             | 100,0            |
| Toplam  | 384      | 100,0 | 100,0            |                  |

Tablo 2’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 274’ü (%71,4) Kadın; 110’u (%28,6) Erkek grubunda bulunmaktadır.

**Tablo 3. Yaş Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

| Gruplar        | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yıg</sub> |
|----------------|----------|-------|------------------|------------------|
| 25-29 yaş      | 211      | 54,9  | 54,9             | 54,9             |
| 30-39 yaş      | 143      | 37,2  | 37,2             | 92,2             |
| 40 yaş ve üstü | 30       | 7,8   | 7,8              | 100,0            |
| Toplam         | 384      | 100,0 | 100,0            |                  |

Tablo 3’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 211’i (%54,9) 25-29 yaş; 143’ü (%37,2) 30-39 yaş; 30’u (%7,8) 40 yaş ve üstü grubunda bulunmaktadır.

**Tablo 4. Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

| Gruplar       | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yıg</sub> |
|---------------|----------|-------|------------------|------------------|
| Önlisans      | 33       | 8,6   | 8,6              | 8,6              |
| Üniversite    | 285      | 74,2  | 74,2             | 82,8             |
| Yüksek lisans | 66       | 17,2  | 17,2             | 100,0            |
| Toplam        | 384      | 100,0 | 100,0            |                  |

Tablo 4’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 33’ü (%8,6) Önlisans; 285’i (%74,2) Üniversite; 66’sı (%17,2) Yüksek lisans grubunda bulunmaktadır.

**Tablo 5. Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

| Gruplar        | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yıg</sub> |
|----------------|----------|-------|------------------|------------------|
| 1-5 yıl        | 257      | 66,9  | 66,9             | 66,9             |
| 6-10 yıl       | 84       | 21,9  | 21,9             | 88,8             |
| 11 yıl ve üstü | 43       | 11,2  | 11,2             | 100,0            |
| Toplam         | 384      | 100,0 | 100,0            |                  |

Tablo 5’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 257’si (%66,9) 1-5 yıl; 84’ü (%21,9) 6-10 yıl; 43’ü (%11,2) 11 yıl ve üstü grubunda bulunmaktadır.

**Tablo 6. Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

| Gruplar        | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yıg</sub> |
|----------------|----------|-------|------------------|------------------|
| 1-5 yıl        | 333      | 86,7  | 86,7             | 86,7             |
| 6-10 yıl       | 35       | 9,1   | 9,1              | 95,8             |
| 11 yıl ve üstü | 16       | 4,2   | 4,2              | 100,0            |
| Toplam         | 384      | 100,0 | 100,0            |                  |

Tablo 6’da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 333’ü (%86,7) 1-5 yıl; 35’i (%9,1) 6-10 yıl; 16’sı (%4,2) 11 yıl ve üstü grubunda bulunmaktadır.

**Tablo 7. Meslekte Çalışma Süresi Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

| Gruplar        | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yıg</sub> |
|----------------|----------|-------|------------------|------------------|
| 1-5 yıl        | 127      | 33,1  | 33,1             | 33,1             |
| 6-10 yıl       | 148      | 38,5  | 38,5             | 71,6             |
| 11 yıl ve üstü | 109      | 28,4  | 28,4             | 100,0            |
| Toplam         | 384      | 100,0 | 100,0            |                  |

Tablo 7’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 127’si (%33,1) 1-5 yıl; 148’i (%38,5) 6-10 yıl; 109’u (%28,4) 11 yıl ve üstü grubunda bulunmaktadır.

**Tablo 8. Medeni Durum Değişkeni için Frekans ve Yüzde Değerleri**

| Gruplar | <i>f</i> | %     | % <sub>gec</sub> | % <sub>yıg</sub> |
|---------|----------|-------|------------------|------------------|
| Bekar   | 124      | 32,3  | 32,3             | 32,3             |
| Evli    | 260      | 67,7  | 67,7             | 100,0            |
| Toplam  | 384      | 100,0 | 100,0            |                  |

Tablo 8’de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 124’ü (%32,3) Bekar; 260’ı (%67,7) Evli grubunda bulunmaktadır.

#### 4.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular

**Tablo 9. Yöneticiye Güven Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| Boyutlar                      | <i>N</i> | <i>x</i> | <i>ss.</i> |
|-------------------------------|----------|----------|------------|
| Çalışanları destekleyen       | 384      | 3,73     | 0,93       |
| Yetkin                        | 384      | 4,04     | 0,80       |
| Olumlu çalışma ortamı yaratan | 384      | 3,68     | 1,14       |
| Güven veren                   | 384      | 3,61     | 1,05       |
| Astını önemseyen              | 384      | 3,51     | 1,06       |
| Kendine güvenen               | 384      | 4,29     | 0,90       |

Tablo 9’da görüldüğü üzere örneklemini oluşturan öğretmenlerin Çalışanları destekleyen boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,73; Standart Sapması 0,93; Yetkin boyutunun Aritmetik Ortalaması 4,04; Standart Sapması 0,80; Olumlu çalışma ortamı yaratan boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,68; Standart Sapması 1,14; Güven

veren boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,61; Standart Sapması 1,05; Astını önemseyen boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,51; Standart Sapması 1,06; Kendine güvenen boyutunun Aritmetik Ortalaması 4,29; Standart Sapması 0,90 olarak hesaplanmıştır.,

**Tablo 10. Yöneticiye Güven Ölçeği Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları**

| Değerler             | Çalışanları destekleyen | Yetkin | Olumlu çalışma ortamı yaratan | Güven veren | Astını önemseyen | Kendine güvenen |
|----------------------|-------------------------|--------|-------------------------------|-------------|------------------|-----------------|
| N                    | 384                     | 384    | 384                           | 384         | 384              | 384             |
| Normal $\bar{x}$     | 3,73                    | 4,04   | 3,68                          | 3,61        | 3,51             | 4,29            |
| Parametreler $ss$    | 0,93                    | 0,80   | 1,14                          | 1,05        | 1,06             | 0,90            |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 1,80                    | 2,41   | 2,43                          | 1,79        | 1,72             | 4,33            |
| p                    | 0,003                   | 0,000  | 0,000                         | 0,003       | 0,005            | 0,000           |

Tablo 10’da görüldüğü üzere, Yöneticiye Güven ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda dağılımın normal olmadığı saptanmıştır. ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 11. İş Tatmini Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| Boyutlar         | N   | $\bar{x}$ | ss.  |
|------------------|-----|-----------|------|
| Dışsal tatmin    | 384 | 3,49      | 0,67 |
| İçsel tatmin     | 384 | 3,58      | 0,73 |
| Genel iş tatmini | 384 | 3,53      | 0,65 |

Tablo 11’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin Dışsal tatmin boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,49; Standart Sapması 0,67; İçsel tatmin boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,58; Standart Sapması 0,73; Genel iş tatmini boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,53; Standart Sapması 0,65 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 12. İş Tatmini Ölçeği Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları**

| Değerler             |           | Dışsal tatmin | İçsel tatmin | Genel iş tatmini |
|----------------------|-----------|---------------|--------------|------------------|
| N                    |           | 384           | 384          | 384              |
| Normal               | $\bar{x}$ | 3,49          | 3,58         | 3,53             |
| Parametreler         | $ss$      | 0,67          | 0,73         | 0,65             |
| Kolmogorov-Smirnov Z |           | 3,07          | 2,86         | 2,01             |
| p                    |           | 0,000         | 0,000        | 0,001            |

Tabloda da görüldüğü üzere, İş Tatminiölçeğinden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda dağılımın normal olmadığı saptanmıştır. ( $p<0,05$ ).

**Tablo 13. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| Boyutlar          | N   | $\bar{x}$ | $ss$ . |
|-------------------|-----|-----------|--------|
| Profesyonel saygı | 384 | 3,75      | 0,69   |
| Bağlılık          | 384 | 3,49      | 0,85   |
| Katkı             | 384 | 3,33      | 0,91   |
| Etki              | 384 | 3,88      | 0,64   |

Tablo 13’de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin Profesyonel saygı boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,75; Standart Sapması 0,69; Bağlılık boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,49; Standart Sapması 0,85; Katkı boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,33; Standart Sapması 0,91; Etki boyutunun Aritmetik Ortalaması 3,88; Standart Sapması 0,64 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 14. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeği Puanları Dağılımının Normalliğini Denetlemek Amacı ile Yapılan Bir Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları**

| Değerler             |           | Profesyonel saygı | Bağlılık | Katkı | Etki  |
|----------------------|-----------|-------------------|----------|-------|-------|
| N                    |           | 384               | 384      | 384   | 384   |
| Normal               | $\bar{x}$ | 3,75              | 3,49     | 3,33  | 3,88  |
| Parametreler         | $ss$      | 0,69              | 0,85     | 0,91  | 0,64  |
| Kolmogorov-Smirnov Z |           | 5,78              | 3,73     | 2,78  | 4,47  |
| p                    |           | 0,000             | 0,000    | 0,000 | 0,000 |

Tablo 14’de görüldüğü üzere, Lider- Üye Etkileşimi ölçeğinden elde edilen puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda dağılımın normal olmadığı saptanmıştır. ( $p<0,05$ ).

**Tablo 15. Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Ölçekleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Analizi**

| Boyutlar         | Boyut                         | N   | r     | p            |
|------------------|-------------------------------|-----|-------|--------------|
| Dışsal tatmin    | Çalışanları destekleyen       | 384 | 0,542 | <b>0,000</b> |
| İçsel tatmin     | Çalışanları destekleyen       | 384 | 0,503 | <b>0,000</b> |
| Genel iş tatmini | Çalışanları destekleyen       | 384 | 0,563 | <b>0,000</b> |
| Dışsal tatmin    | Yetkin                        | 384 | 0,457 | <b>0,000</b> |
| İçsel tatmin     | Yetkin                        | 384 | 0,418 | <b>0,000</b> |
| Genel iş tatmini | Yetkin                        | 384 | 0,472 | <b>0,000</b> |
| Dışsal tatmin    | Olumlu çalışma ortamı yaratan | 384 | 0,610 | <b>0,000</b> |
| İçsel tatmin     | Olumlu çalışma ortamı yaratan | 384 | 0,615 | <b>0,000</b> |
| Genel iş tatmini | Olumlu çalışma ortamı yaratan | 384 | 0,656 | <b>0,000</b> |
| Dışsal tatmin    | Güven veren                   | 384 | 0,611 | <b>0,000</b> |
| İçsel tatmin     | Güven veren                   | 384 | 0,617 | <b>0,000</b> |
| Genel iş tatmini | Güven veren                   | 384 | 0,657 | <b>0,000</b> |
| Dışsal tatmin    | Astını önemseyen              | 384 | 0,559 | <b>0,000</b> |
| İçsel tatmin     | Astını önemseyen              | 384 | 0,544 | <b>0,000</b> |
| Genel iş tatmini | Astını önemseyen              | 384 | 0,592 | <b>0,000</b> |
| Dışsal tatmin    | Kendine güvenen               | 384 | 0,257 | <b>0,000</b> |
| İçsel tatmin     | Kendine güvenen               | 384 | 0,249 | <b>0,000</b> |
| Genel iş tatmini | Kendine güvenen               | 384 | 0,271 | <b>0,000</b> |

Tablo 15’den anlaşılabacağı üzere, dışsal tatmin alt boyutu ile çalışanları destekleyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %54,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,542$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dışsal tatmin alt boyutu puanı arttıkça çalışanları destekleyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel tatmin alt boyutu ile çalışanları destekleyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,503$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre İçsel tatmin alt boyutu puanı arttıkça çalışanları destekleyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Genel iş tatmini alt boyutu ile çalışanları destekleyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %56,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,563$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel iş tatmini alt boyutu puanı arttıkça çalışanları destekleyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Dışsal tatmin alt boyutu ile yetkin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %45,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,457$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dışsal tatmin alt boyutu puanı arttıkça yetkin alt boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel tatmin alt boyutu ile yetkin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %41,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,418$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre İçsel tatmin alt boyutu puanı arttıkça yetkin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Genel iş tatmini alt boyutu ile yetkin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,472$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel iş tatmini alt boyutu puanı arttıkça yetkin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Dışsal tatmin alt boyutu ile olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,610$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dışsal tatmin alt boyutu puanı arttıkça olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel tatmin alt boyutu ile olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,615$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre İçsel tatmin alt boyutu puanı arttıkça olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu puanı da artmaktadır.

Genel iş tatmini alt boyutu ile olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %65,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,656$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel iş tatmini alt boyutu puanı arttıkça olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu puanı da artmaktadır.

Dışsal tatmin alt boyutu ile güven veren alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,611$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dışsal tatmin alt boyutu puanı arttıkça güven veren alt boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel tatmin alt boyutu ile güven veren alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %61,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,617$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre içsel tatmin alt boyutu puanı arttıkça güven veren alt boyutu puanı da artmaktadır.

Genel iş tatmini alt boyutu ile güven veren alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %65,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,657$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel iş tatmini alt boyutu puanı arttıkça güven veren alt boyutu puanı da artmaktadır.

Dışsal tatmin alt boyutu ile astını önemseyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %55,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,559$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dışsal tatmin alt boyutu puanı arttıkça astını önemseyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel tatmin alt boyutu ile astını önemseyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %54,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,544$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre içsel tatmin alt boyutu puanı arttıkça astını önemseyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Genel iş tatmini alt boyutu ile astını önemseyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,592$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna

göre genel iş tatmini alt boyutu puanı arttıkça astını önemseyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Dışsal tatmin alt boyutu ile kendine güvenen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %25,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,257$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dışsal tatmin alt boyutu puanı arttıkça kendine güvenen alt boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel tatmin alt boyutu ile kendine güvenen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %24,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,249$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre içsel tatmin alt boyutu puanı arttıkça kendine güvenen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Genel iş tatmini alt boyutu ile kendine güvenen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %27,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,271$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre genel iş tatmini alt boyutu puanı arttıkça kendine güvenen alt boyutu puanı da artmaktadır.

**Tablo 16. Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini Ölçekleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Analizi**

| <b>Boyutlar</b>   | <b>Boyut</b>     | <b>N</b> | <b>r</b> | <b>p</b>     |
|-------------------|------------------|----------|----------|--------------|
| Profesyonel saygı | Dışsal tatmin    | 384      | 0,516    | <b>0,000</b> |
| Bağlılık          | Dışsal tatmin    | 384      | 0,589    | <b>0,000</b> |
| Katkı             | Dışsal tatmin    | 384      | 0,579    | <b>0,000</b> |
| Etki              | Dışsal tatmin    | 384      | 0,551    | <b>0,000</b> |
| Genel iş tatmini  | İçsel tatmin     | 384      | 0,908    | <b>0,000</b> |
| Profesyonel saygı | İçsel tatmin     | 384      | 0,438    | <b>0,000</b> |
| Bağlılık          | İçsel tatmin     | 384      | 0,504    | <b>0,000</b> |
| Katkı             | İçsel tatmin     | 384      | 0,400    | <b>0,000</b> |
| Etki              | İçsel tatmin     | 384      | 0,524    | <b>0,000</b> |
| Profesyonel saygı | Genel iş tatmini | 384      | 0,518    | <b>0,000</b> |
| Bağlılık          | Genel iş tatmini | 384      | 0,592    | <b>0,000</b> |
| Katkı             | Genel iş tatmini | 384      | 0,539    | <b>0,000</b> |
| Etki              | Genel iş tatmini | 384      | 0,578    | <b>0,000</b> |

Profesyonel saygı alt boyutu ile dışsal tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %51,6 düzeyinde

pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,516$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre profesyonel saygı alt boyutu puanı arttıkça dışsal tatmin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Bağlılık alt boyutu ile dışsal tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,589$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre bağlılık alt boyutu puanı arttıkça dışsal tatmin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Katkı alt boyutu ile dışsal tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %57,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,579$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre katkı alt boyutu puanı arttıkça dışsal tatmin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etki alt boyutu ile dışsal tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %55,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,551$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre etki alt boyutu puanı arttıkça dışsal tatmin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Profesyonel saygı alt boyutu ile içsel tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %43,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,438$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre profesyonel saygı alt boyutu puanı arttıkça içsel tatmin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Bağlılık alt boyutu ile içsel tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,504$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre bağlılık alt boyutu puanı arttıkça içsel tatmin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Katkı alt boyutu ile içsel tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %40,0 düzeyinde pozitif

yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,400$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre katkı alt boyutu puanı arttıkça içsel tatmin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etki alt boyutu ile içsel tatmin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %52,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,524$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre etki alt boyutu puanı arttıkça içsel tatmin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Profesyonel saygı alt boyutu ile genel iş tatmini alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %51,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,518$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre profesyonel saygı alt boyutu puanı arttıkça genel iş tatmini alt boyutu puanı da artmaktadır.

Bağlılık alt boyutu ile genel iş tatmini alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %59,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,592$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre bağlılık alt boyutu puanı arttıkça genel iş tatmini alt boyutu puanı da artmaktadır.

Katkı alt boyutu ile genel iş tatmini alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,539$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre katkı alt boyutu puanı arttıkça genel iş tatmini alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etki alt boyutu ile genel iş tatmini alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %57,8 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,578$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre etki alt boyutu puanı arttıkça genel iş tatmini alt boyutu puanı da artmaktadır.

**Tablo 17. Yöneticiye Güven ile Lider-Üye Etkileşimi Ölçekleri Arasındaki İlişkiye İlişkin Pearson Korelasyon Analizi**

| <b>Boyutlar</b>   | <b>Boyut</b>                  | <b>N</b> | <b>r</b> | <b>p</b>     |
|-------------------|-------------------------------|----------|----------|--------------|
| Profesyonel saygı | Çalışanları destekleyen       | 384      | 0,440    | <b>0,000</b> |
| Bağlılık          | Çalışanları destekleyen       | 384      | 0,583    | <b>0,000</b> |
| Katkı             | Çalışanları destekleyen       | 384      | 0,521    | <b>0,000</b> |
| Etki              | Çalışanları destekleyen       | 384      | 0,492    | <b>0,000</b> |
| Profesyonel saygı | Yetkin                        | 384      | 0,472    | <b>0,000</b> |
| Bağlılık          | Yetkin                        | 384      | 0,503    | <b>0,000</b> |
| Katkı             | Yetkin                        | 384      | 0,502    | <b>0,000</b> |
| Etki              | Yetkin                        | 384      | 0,467    | <b>0,000</b> |
| Profesyonel saygı | Olumlu çalışma ortamı yaratan | 384      | 0,415    | <b>0,000</b> |
| Bağlılık          | Olumlu çalışma ortamı yaratan | 384      | 0,581    | <b>0,000</b> |
| Katkı             | Olumlu çalışma ortamı yaratan | 384      | 0,511    | <b>0,000</b> |
| Etki              | Olumlu çalışma ortamı yaratan | 384      | 0,477    | <b>0,000</b> |
| Astını önemseyen  | Güven veren                   | 384      | 0,812    | <b>0,000</b> |
| Profesyonel saygı | Güven veren                   | 384      | 0,501    | <b>0,000</b> |
| Bağlılık          | Güven veren                   | 384      | 0,559    | <b>0,000</b> |
| Katkı             | Güven veren                   | 384      | 0,536    | <b>0,000</b> |
| Etki              | Güven veren                   | 384      | 0,515    | <b>0,000</b> |
| Profesyonel saygı | Astını önemseyen              | 384      | 0,504    | <b>0,000</b> |
| Bağlılık          | Astını önemseyen              | 384      | 0,600    | <b>0,000</b> |
| Katkı             | Astını önemseyen              | 384      | 0,574    | <b>0,000</b> |
| Etki              | Astını önemseyen              | 384      | 0,500    | <b>0,000</b> |
| Profesyonel saygı | Kendine güvenen               | 384      | 0,330    | <b>0,000</b> |
| Bağlılık          | Kendine güvenen               | 384      | 0,229    | <b>0,000</b> |
| Katkı             | Kendine güvenen               | 384      | 0,214    | <b>0,000</b> |
| Etki              | Kendine güvenen               | 384      | 0,222    | <b>0,000</b> |

Profesyonel saygı alt boyutu ile çalışanları destekleyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %44,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,440$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre profesyonel saygı alt boyutu puanı arttıkça çalışanları destekleyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Bağlılık alt boyutu ile çalışanları destekleyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,583$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre bağlılık alt boyutu puanı arttıkça çalışanları destekleyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Katkı alt boyutu ile çalışanları destekleyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %52,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,521$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre katkı alt boyutu puanı arttıkça çalışanları destekleyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etki alt boyutu ile çalışanları destekleyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %49,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,492$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre etki alt boyutu puanı arttıkça çalışanları destekleyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Profesyonel saygı alt boyutu ile yetkin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,472$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre profesyonel saygı alt boyutu puanı arttıkça yetkin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Bağlılık alt boyutu ile yetkin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,503$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre bağlılık alt boyutu puanı arttıkça yetkin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Katkı alt boyutu ile yetkin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,502$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre katkı alt boyutu puanı arttıkça yetkin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etki alt boyutu ile yetkin alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %46,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,467$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre etki alt boyutu puanı arttıkça yetkin alt boyutu puanı da artmaktadır.

Profesyonel saygı alt boyutu ile olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında

%41,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,415$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre profesyonel saygı alt boyutu puanı arttıkça olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu puanı da artmaktadır.

Bağlılık alt boyutu ile olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %58,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,581$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre bağlılık alt boyutu puanı arttıkça olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu puanı da artmaktadır.

Katkı alt boyutu ile olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %51,1 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,511$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre katkı alt boyutu puanı arttıkça olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etki alt boyutu ile olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %47,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,477$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre etki alt boyutu puanı arttıkça olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutu puanı da artmaktadır.

Bağlılık alt boyutu ile güven veren alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %55,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,559$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre bağlılık alt boyutu puanı arttıkça güven veren alt boyutu puanı da artmaktadır.

Katkı alt boyutu ile güven veren alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %53,6 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,536$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre katkı alt boyutu puanı arttıkça güven veren alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etki alt boyutu ile güven veren alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %51,5 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,515$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre etki alt boyutu puanı arttıkça güven veren alt boyutu puanı da artmaktadır.

Profesyonel saygı alt boyutu ile astını önemseyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,504$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre profesyonel saygı alt boyutu puanı arttıkça astını önemseyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Bağlılık alt boyutu ile astını önemseyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %60,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,600$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre bağlılık alt boyutu puanı arttıkça astını önemseyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Katkı alt boyutu ile astını önemseyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %57,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,574$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre katkı alt boyutu puanı arttıkça astını önemseyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etki alt boyutu ile astını önemseyen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,500$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre etki alt boyutu puanı arttıkça astını önemseyen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Profesyonel saygı alt boyutu ile kendine güvenen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %33,0 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,330$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre profesyonel saygı alt boyutu puanı arttıkça kendine güvenen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Bağlılık alt boyutu ile kendine güvenen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,229$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre bağlılık alt boyutu puanı arttıkça kendine güvenen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Katkı alt boyutu ile kendine güvenen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %21,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,214$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre katkı alt boyutu puanı arttıkça kendine güvenen alt boyutu puanı da artmaktadır.

Etki alt boyutu ile kendine güvenen alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %22,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,222$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre etki alt boyutu puanı arttıkça kendine güvenen alt boyutu puanı da artmaktadır.

**Tablo 18. Çalışanları destekleyen Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

| Bağımlı Değişken        | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t     | p            | F      | Model (p)    | $R^2$ |
|-------------------------|-------------------|---------|-------|--------------|--------|--------------|-------|
| Çalışanları destekleyen | Sabit             | 0,489   | 2,036 | <b>0,042</b> | 63,651 | <b>0,000</b> | 0,396 |
|                         | Profesyonel saygı | 0,054   | 0,694 | 0,488        |        |              |       |
|                         | Bağlılık          | 0,354   | 5,303 | <b>0,000</b> |        |              |       |
|                         | Katkı             | 0,178   | 2,821 | <b>0,005</b> |        |              |       |
|                         | Etki              | 0,312   | 3,903 | <b>0,000</b> |        |              |       |

Algılanan Çalışanları destekleyen lider düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $F=63,651$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Bağlılık 1 birim arttığında Çalışanları destekleyen 0,354 birim artmaktadır. ( $\beta=0,354$ ;  $t=5,303$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Katkı 1 birim arttığında Çalışanları destekleyen 0,178 birim artmaktadır. ( $\beta=0,178$ ;  $t=2,821$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Etki 1 birim arttığında Çalışanları destekleyen 0,312 birim artmaktadır. ( $\beta=0,312$ ;  $t=3,903$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Profesyonel saygı, Çalışanları destekleyen düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. ( $t=0,694$ ;  $p=0,488>0,05$ ). Profesyonel saygı, Bağlılık, Katkı, Etki değişkenleri, Çalışanları destekleyen düzeyini 0,396 oranında açıklamaktadır. ( $R^2=0,396$ ).

**Tablo 19. Yetkin Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t     | p            | F      | Model (p)    | R <sup>2</sup> |
|------------------|-------------------|---------|-------|--------------|--------|--------------|----------------|
| Yetkin           | Sabit             | 1,321   | 6,172 | <b>0,000</b> | 51,125 | <b>0,000</b> | 0,344          |
|                  | Profesyonel saygı | 0,163   | 2,342 | <b>0,020</b> |        |              |                |
|                  | Bağlılık          | 0,173   | 2,915 | <b>0,004</b> |        |              |                |
|                  | Katkı             | 0,182   | 3,230 | <b>0,001</b> |        |              |                |
|                  | Etki              | 0,231   | 3,247 | <b>0,001</b> |        |              |                |

Algılanan Yetkin lider düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=51,125; p=0,000<0,05). Profesyonel saygı 1 birim arttığında Yetkin 0,163 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,163; t=2,342; p=0,020<0,05). Bağlılık 1 birim arttığında Yetkin 0,173 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,173; t=2,915; p=0,004<0,05). Katkı 1 birim arttığında Yetkin 0,182 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,182; t=3,230; p=0,001<0,05). Etki 1 birim arttığında Yetkin 0,231 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,231; t=3,247; p=0,001<0,05). Profesyonel saygı, Bağlılık, Katkı, Etki değişkenleri, Yetkin düzeyini 0,344 oranında açıklamaktadır. (R<sup>2</sup>=0,344).

**Tablo 20. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratan Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

| Bağımlı Değişken              | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t      | p            | F      | Model (p)    | R <sup>2</sup> |
|-------------------------------|-------------------|---------|--------|--------------|--------|--------------|----------------|
| Olumlu çalışma ortamı yaratan | Sabit             | -0,156  | -0,525 | 0,600        | 60,492 | <b>0,000</b> | 0,383          |
|                               | Profesyonel saygı | 0,021   | 0,220  | 0,826        |        |              |                |
|                               | Bağlılık          | 0,459   | 5,550  | <b>0,000</b> |        |              |                |
|                               | Katkı             | 0,211   | 2,701  | <b>0,007</b> |        |              |                |
|                               | Etki              | 0,374   | 3,780  | <b>0,000</b> |        |              |                |

Algılanan Olumlu çalışma ortamı yaratan lider düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=60,492; p=0,000<0,05). Bağlılık 1 birim arttığında Olumlu çalışma ortamı yaratan 0,459 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,459; t=5,550; p=0,000<0,05). Katkı 1 birim arttığında Olumlu çalışma ortamı yaratan 0,211 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,211; t=2,701; p=0,007<0,05). Etki 1 birim arttığında Olumlu çalışma ortamı yaratan 0,374 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,374; t=3,780; p=0,000<0,05).

Profesyonel saygı, Olumlu çalışma ortamı yaratan düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. ( $t=0,220$ ;  $p=0,826>0,05$ ). Profesyonel saygı, Bağlılık, Katkı, Etki değişkenleri, Olumlu çalışma ortamı yaratan düzeyini 0,383 oranında açıklamaktadır. ( $R^2=0,383$ ).

**Tablo 21. Güven veren Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t      | p            | F      | Model (p)    | $R^2$ |
|------------------|-------------------|---------|--------|--------------|--------|--------------|-------|
| Güven veren      | Sabit             | -0,280  | -1,049 | 0,295        | 67,095 | <b>0,000</b> | 0,408 |
|                  | Profesyonel saygı | 0,197   | 2,265  | <b>0,024</b> |        |              |       |
|                  | Bağlılık          | 0,292   | 3,943  | <b>0,000</b> |        |              |       |
|                  | Katkı             | 0,226   | 3,223  | <b>0,001</b> |        |              |       |
|                  | Etki              | 0,354   | 3,995  | <b>0,000</b> |        |              |       |

Algılanan Güven veren lider düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $F=67,095$ ;  $p=0,000<0,05$ ).Profesyonel saygı 1 birim arttığında Güven veren 0,197 birim artmaktadır. ( $\beta=0,197$ ;  $t=2,265$ ;  $p=0,024<0,05$ ). Bağlılık 1 birim arttığında Güven veren 0,292 birim artmaktadır. ( $\beta=0,292$ ;  $t=3,943$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Katkı 1 birim arttığında Güven veren 0,226 birim artmaktadır. ( $\beta=0,226$ ;  $t=3,223$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Etki 1 birim arttığında Güven veren 0,354 birim artmaktadır. ( $\beta=0,354$ ;  $t=3,995$ ;  $p=0,000<0,05$ ).Profesyonel saygı, Bağlılık, Katkı, Etki değişkenleri, Güven veren düzeyini 0,408 oranında açıklamaktadır. ( $R^2=0,408$ ).

**Tablo 22. Astını Önemseyen Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t      | p            | F      | Model (p)    | $R^2$ |
|------------------|-------------------|---------|--------|--------------|--------|--------------|-------|
| Astını önemseyen | Sabit             | -0,412  | -1,564 | 0,119        | 76,667 | <b>0,000</b> | 0,441 |
|                  | Profesyonel saygı | 0,190   | 2,220  | <b>0,027</b> |        |              |       |
|                  | Bağlılık          | 0,363   | 4,955  | <b>0,000</b> |        |              |       |
|                  | Katkı             | 0,261   | 3,771  | <b>0,000</b> |        |              |       |
|                  | Etki              | 0,276   | 3,150  | <b>0,002</b> |        |              |       |

Algılanan Astını önemseyen lider düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $F=76,667$ ;  $p=0,000<0,05$ ).Profesyonel saygı 1 birim arttığında Astını önemseyen 0,190 birim artmaktadır. ( $\beta=0,190$ ;  $t=2,220$ ;  $p=0,027<0,05$ ).Bağlılık 1

birim arttığında Astını önemseyen 0,363 birim artmaktadır. ( $\beta=0,363$ ;  $t=4,955$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Katkı 1 birim arttığında Astını önemseyen 0,261 birim artmaktadır. ( $\beta=0,261$ ;  $t=3,771$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Etki 1 birim arttığında Astını önemseyen 0,276 birim artmaktadır. ( $\beta=0,276$ ;  $t=3,150$ ;  $p=0,002<0,05$ ). Profesyonel saygı, Bağlılık, Katkı, Etki değişkenleri, Astını önemseyen düzeyini 0,441 oranında açıklamaktadır. ( $R^2=0,441$ ).

**Tablo 23. Dışsal Tatmin Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t     | p            | F      | Model (p)    | $R^2$ |
|------------------|-------------------|---------|-------|--------------|--------|--------------|-------|
| Dışsal tatmin    | Sabit             | 0,871   | 5,361 | <b>0,000</b> | 83,377 | <b>0,000</b> | 0,462 |
|                  | Profesyonel saygı | 0,090   | 1,694 | 0,091        |        |              |       |
|                  | Bağlılık          | 0,174   | 3,858 | <b>0,000</b> |        |              |       |
|                  | Katkı             | 0,186   | 4,366 | <b>0,000</b> |        |              |       |
|                  | Etki              | 0,271   | 5,018 | <b>0,000</b> |        |              |       |

Dışsal tatmin düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. ( $F=83,377$ ;  $p=0,000<0,05$ ).Bağlılık 1 birim arttığında Dışsal tatmin 0,174 birim artmaktadır. ( $\beta=0,174$ ;  $t=3,858$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Katkı 1 birim arttığında Dışsal tatmin 0,186 birim artmaktadır. ( $\beta=0,186$ ;  $t=4,366$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Etki 1 birim arttığında Dışsal tatmin 0,271 birim artmaktadır. ( $\beta=0,271$ ;  $t=5,018$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Profesyonel saygı, Dışsal tatmin düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. ( $t=1,694$ ;  $p=0,091>0,05$ ). Profesyonel saygı, Bağlılık, Katkı, Etki değişkenleri, Dışsal tatmin düzeyini 0,462 oranında açıklamaktadır. ( $R^2=0,462$ ).

**Tablo 24. İçsel Tatmin Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t     | p            | F      | Model (p)    | R <sup>2</sup> |
|------------------|-------------------|---------|-------|--------------|--------|--------------|----------------|
| İçsel tatmin     | Sabit             | 0,984   | 5,024 | <b>0,000</b> | 50,723 | <b>0,000</b> | 0,342          |
|                  | Profesyonel saygı | 0,104   | 1,624 | 0,105        |        |              |                |
|                  | Bağlılık          | 0,248   | 4,548 | <b>0,000</b> |        |              |                |
|                  | Katkı             | 0,003   | 0,061 | 0,951        |        |              |                |
|                  | Etki              | 0,344   | 5,268 | <b>0,000</b> |        |              |                |

İçsel tatmin düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=50,723; p=0,000<0,05). Bağlılık 1 birim arttığında İçsel tatmin 0,248 birim artmaktadır.( $\beta$ =0,248; t=4,548; p=0,000<0,05).Etki 1 birim arttığında İçsel tatmin 0,344 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,344; t=5,268; p=0,000<0,05). Profesyonel saygı, İçsel tatmin düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. (t=1,624; p=0,105>0,05). Katkı, İçsel tatmin düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. (t=0,061; p=0,951>0,05). Profesyonel saygı, Bağlılık, Katkı, Etki değişkenleri, İçsel tatmin düzeyini 0,342 oranında açıklamaktadır. (R<sup>2</sup>=0,342).

**Tablo 25. Genel İş Tatmini Düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | $\beta$ | t     | p            | F      | Model (p)    | R <sup>2</sup> |
|------------------|-------------------|---------|-------|--------------|--------|--------------|----------------|
| Genel iş tatmini | Sabit             | 0,916   | 5,835 | <b>0,000</b> | 83,629 | <b>0,000</b> | 0,463          |
|                  | Profesyonel saygı | 0,095   | 1,862 | 0,063        |        |              |                |
|                  | Bağlılık          | 0,204   | 4,664 | <b>0,000</b> |        |              |                |
|                  | Katkı             | 0,113   | 2,741 | <b>0,006</b> |        |              |                |
|                  | Etki              | 0,300   | 5,744 | <b>0,000</b> |        |              |                |

Genel iş tatmini düzeyinin Lider-Üye Etkileşimi boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. (F=83,629; p=0,000<0,05). Bağlılık 1 birim arttığında Genel iş tatmini 0,204 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,204; t=4,664; p=0,000<0,05). Katkı 1 birim arttığında Genel iş tatmini 0,113 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,113; t=2,741; p=0,006<0,05). Etki 1 birim arttığında Genel iş tatmini 0,300 birim artmaktadır. ( $\beta$ =0,300; t=5,744; p=0,000<0,05). Profesyonel saygı, Genel iş tatmini düzeyini istatistiksel olarak etkilememektedir. (t=1,862;

$p=0,063>0,05$ ).Profesyonel saygı, Bağlılık, Katkı, Etki değişkenleri, Genel iş tatmini düzeyini 0,463 oranında açıklamaktadır. ( $R^2=0,463$ ).

#### 4.3. Ölçek Puanlarının Cinsiyet ile İlişisine İlişkin Bulgular

**Tablo 26. Profesyonel Saygı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan              | Gruplar | <i>N</i> | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | <i>U</i>  | <i>z</i> | <i>P</i> |
|-------------------|---------|----------|------------|--------------|-----------|----------|----------|
| Profesyonel saygı | Kadın   | 274      | 187,168    | 51284,000    | 13609,000 | -1,600   | 0,110    |
|                   | Erkek   | 110      | 205,782    | 22636,000    |           |          |          |
|                   | Total   | 384      |            |              |           |          |          |

Tablo 26’da görüldüğü üzere algılanan Profesyonel saygı puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,110>0,05$ ).

**Tablo 27. Bağlılık Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan     | Gruplar | <i>N</i> | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | <i>U</i>  | <i>z</i> | <i>P</i> |
|----------|---------|----------|------------|--------------|-----------|----------|----------|
| Bağlılık | Kadın   | 274      | 196,036    | 53714,000    | 14101,000 | -1,007   | 0,314    |
|          | Erkek   | 110      | 183,691    | 20206,000    |           |          |          |
|          | Total   | 384      |            |              |           |          |          |

Tablo 27’de görüldüğü üzere algılanan Bağlılık puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,314>0,05$ ).

**Tablo 28. Katkı Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan  | Gruplar | N   | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | U         | z      | P     |
|-------|---------|-----|------------|--------------|-----------|--------|-------|
|       | Kadın   | 274 | 192,086    | 52631,500    |           |        |       |
| Katkı | Erkek   | 110 | 193,532    | 21288,500    | 14956,500 | -0,117 | 0,907 |
|       | Total   | 384 |            |              |           |        |       |

Tablo 28’de görüldüğü üzere algılanan Katkı puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,907>0,05$ ).

**Tablo 29. Etki Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan | Gruplar | N   | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | U         | z      | P     |
|------|---------|-----|------------|--------------|-----------|--------|-------|
|      | Kadın   | 274 | 191,790    | 52550,500    |           |        |       |
| Etki | Erkek   | 110 | 194,268    | 21369,500    | 14875,500 | -0,207 | 0,836 |
|      | Total   | 384 |            |              |           |        |       |

Tablo 29’da görüldüğü üzere algılanan Etki puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,836>0,05$ ).

**Tablo 30. Çalışanları destekleyen Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan                    | Gruplar | N   | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | U         | z      | P     |
|-------------------------|---------|-----|------------|--------------|-----------|--------|-------|
|                         | Kadın   | 274 | 198,137    | 54289,500    |           |        |       |
| Çalışanları destekleyen | Erkek   | 110 | 178,459    | 19630,500    | 13525,500 | -1,573 | 0,116 |
|                         | Total   | 384 |            |              |           |        |       |

Tablo 30’da görüldüğü üzere algılanan Çalışanları destekleyen puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,116>0,05$ ).

**Tablo 31.Yetkin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan   | Gruplar | <i>N</i> | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | <i>U</i>  | <i>z</i> | <i>P</i> |
|--------|---------|----------|------------|--------------|-----------|----------|----------|
| Yetkin | Kadın   | 274      | 192,288    | 52687,000    | 15012,000 | -0,059   | 0,953    |
|        | Erkek   | 110      | 193,027    | 21233,000    |           |          |          |
|        | Total   | 384      |            |              |           |          |          |

Tablo 31’de görüldüğü üzere algılanan Yetkin puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,953>0,05$ ).

**Tablo 32. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratan Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan                          | Gruplar | <i>N</i> | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | <i>U</i>  | <i>z</i> | <i>P</i> |
|-------------------------------|---------|----------|------------|--------------|-----------|----------|----------|
| Olumlu çalışma ortamı yaratan | Kadın   | 274      | 195,476    | 53560,500    | 14254,500 | -0,836   | 0,403    |
|                               | Erkek   | 110      | 185,086    | 20359,500    |           |          |          |
|                               | Total   | 384      |            |              |           |          |          |

Tablo 32’de görüldüğü üzere algılanan Olumlu çalışma ortamı yaratan puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,403>0,05$ ).

**Tablo 33. Güven Veren Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan        | Gruplar | N   | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | U         | z      | P     |
|-------------|---------|-----|------------|--------------|-----------|--------|-------|
| Güven veren | Kadın   | 274 | 200,131    | 54836,000    | 12979,000 | -2,135 | 0,033 |
|             | Erkek   | 110 | 173,491    | 19084,000    |           |        |       |
|             | Total   | 384 |            |              |           |        |       |

Tablo 33’de görüldüğü üzere algılanan Güven veren puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Buna göre söz konusu farklılığın Kadın ile Erkek arasında Kadın lehine gerçekleştiği saptanmıştır ( $p=0,033<0,05$ ).

**Tablo 34. Astımı Önemseyen Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan             | Gruplar | N   | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | U         | z     | P     |
|------------------|---------|-----|------------|--------------|-----------|-------|-------|
| Astımı önemseyen | Kadın   | 274 | 197,600    | 54142,500    | 13672,500 | 1,424 | 0,155 |
|                  | Erkek   | 110 | 179,795    | 19777,500    |           |       |       |
|                  | Total   | 384 |            |              |           |       |       |

Tablo 34’ de görüldüğü üzere algılanan Astımı önemseyen puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,155>0,05$ ).

**Tablo 35. Kendine Güvenen Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan            | Gruplar | N   | $x_{sıra}$ | $Top_{sıra}$ | U         | z      | P     |
|-----------------|---------|-----|------------|--------------|-----------|--------|-------|
| Kendine güvenen | Kadın   | 274 | 193,219    | 52942,000    | 14873,000 | -0,212 | 0,832 |
|                 | Erkek   | 110 | 190,709    | 20978,000    |           |        |       |
|                 | Total   | 384 |            |              |           |        |       |

Tablo 35’de görüldüğü üzere algılanan Kendine güvenen puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,832>0,05$ ).

**Tablo 36. Dışsal Tatmin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan          | Gruplar | <i>N</i> | <i>x<sub>sıra</sub></i> | <i>Top<sub>sıra</sub></i> | <i>U</i>  | <i>z</i> | <i>P</i> |
|---------------|---------|----------|-------------------------|---------------------------|-----------|----------|----------|
| Dışsal tatmin | Kadın   | 274      | 200,847                 | 55032,000                 | 12783,000 | -2,329   | 0,020    |
|               | Erkek   | 110      | 171,709                 | 18888,000                 |           |          |          |
|               | Total   | 384      |                         |                           |           |          |          |

Tablo 36’ de görüldüğü üzere algılanan Dışsal tatmin puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Buna göre söz konusu farklılığın Kadın ile Erkek arasında Kadın lehine gerçekleştiği saptanmıştır ( $p=0,020<0,05$ ).

**Tablo 37. İçsel Tatmin Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan         | Gruplar | <i>N</i> | <i>x<sub>sıra</sub></i> | <i>Top<sub>sıra</sub></i> | <i>U</i>  | <i>z</i> | <i>P</i> |
|--------------|---------|----------|-------------------------|---------------------------|-----------|----------|----------|
| İçsel tatmin | Kadın   | 274      | 196,985                 | 53974,000                 | 13841,000 | -1,253   | 0,210    |
|              | Erkek   | 110      | 181,327                 | 19946,000                 |           |          |          |
|              | Total   | 384      |                         |                           |           |          |          |

Tablo 37’de görüldüğü üzere algılanan içsel tatmin puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,210>0,05$ ).

**Tablo 38. Genel İş Tatmini Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Non-Parametrik Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

| Puan             | Gruplar | <i>N</i> | <i>x<sub>sıra</sub></i> | <i>Top<sub>sıra</sub></i> | <i>U</i>  | <i>z</i> | <i>P</i> |
|------------------|---------|----------|-------------------------|---------------------------|-----------|----------|----------|
| Genel iş tatmini | Kadın   | 274      | 198,911                 | 54501,500                 | 13313,500 | -1,787   | 0,074    |
|                  | Erkek   | 110      | 176,532                 | 19418,500                 |           |          |          |
|                  | Total   | 384      |                         |                           |           |          |          |

Tablo 38’de de görüldüğü üzere algılanan Genel iş tatmini puanı ölçeğinden alınan puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Mann Whitney-U analizi sonucunda grupların sıralamalar ortalamasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p=0,074>0,05$ ).

#### 4.4. Ölçek Puanlarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi ile İlişkisine İlişkin Bulgular

**Tablo 39. Profesyonel Saygı Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan              | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|-------------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Profesyonel saygı | 1-5 yıl        | 257 | 3,689 | 5,581          | 2,000 | 0,061 |
|                   | 6-10 yıl       | 84  | 3,794 |                |       |       |
|                   | 11 yıl ve üstü | 43  | 4,000 |                |       |       |

Tablo 39’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Profesyonel saygı puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=5,58$ ;  $p=0,061>0,05$ ).

**Tablo 40. Bağlılık Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan     | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|----------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Bağlılık | 1-5 yıl        | 257 | 3,511 | 1,971          | 2,000 | 0,373 |
|          | 6-10 yıl       | 84  | 3,357 |                |       |       |
|          | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,659 |                |       |       |

Tablo 40’ da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Bağlılık puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=1,97$ ;  $p=0,373>0,05$ ).

**Tablo 41. Katkı Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan  | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|-------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Katkı | 1-5 yıl        | 257 | 3,355 | 3,447          | 2,000 | 0,178 |
|       | 6-10 yıl       | 84  | 3,167 |                |       |       |
|       | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,488 |                |       |       |

Tablo 41’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Katkı puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=3,45$ ;  $p=0,178>0,05$ ).

**Tablo 42. Etki Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Etki | 1-5 yıl        | 257 | 3,896 | 1,266          | 2,000 | 0,531 |
|      | 6-10 yıl       | 84  | 3,802 |                |       |       |
|      | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,961 |                |       |       |

Tablo 42’ de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Etki puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=1,27$ ;  $p=0,531>0,05$ ).

**Tablo 43. Çalışanları Destekleyen Puanı Ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan                    | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|-------------------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Çalışanları destekleyen | 1-5 yıl        | 257 | 3,817 | 6,118          | 2,000 | 0,047 |
|                         | 6-10 yıl       | 84  | 3,420 |                |       |       |
|                         | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,831 |                |       |       |

Tablo 43’ de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Çalışanları destekleyen puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=6,12$ ;  $p=0,047<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 44. Çalışanları destekleyen Puanlarının değişkeni açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl          | 11 yıl ve üstü |
|----------------|-----------|-------------------|----------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,82 | <b>p&lt;0,012</b> | p>0,887        |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=3,42         | p>0,193        |
| 11 yıl ve üstü |           |                   | S.O.=3,83      |

Tablo 44’ de görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p=0,01<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 45. Yetkin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan   | Grup           | N   | SO    | $X^2$ | sd    | p     |
|--------|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Yetkin | 1-5 yıl        | 257 | 4,011 | 2,655 | 2,000 | 0,265 |
|        | 6-10 yıl       | 84  | 4,005 |       |       |       |
|        | 11 yıl ve üstü | 43  | 4,286 |       |       |       |

Tablo 46’ da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Yetkin puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından

anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=2,65$ ;  $p=0,265>0,05$ ).

**Tablo 46. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratın Puanı Ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değışkeni açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan                          | Grup           | N   | SO    | $X^2$  | sd    | p     |
|-------------------------------|----------------|-----|-------|--------|-------|-------|
| Olumlu çalışma ortamı yaratan | 1-5 yıl        | 257 | 3,819 | 15,937 | 2,000 | 0,000 |
|                               | 6-10 yıl       | 84  | 3,146 |        |       |       |
|                               | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,890 |        |       |       |

Tablo 46’ da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Olumlu çalışma ortamı yaratan puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değışkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=15,94$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 47. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratın Puanlarının Değışkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl          | 11 yıl ve üstü    |
|----------------|-----------|-------------------|-------------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,82 | <b>p&lt;0,000</b> | p>0,910           |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=3,15         | <b>p&lt;0,002</b> |
| 11 yıl ve üstü |           |                   | S.O.=3,89         |

Tablo 47’ de görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniğı bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p=0,00<0,05$  düzeyinde, 6-10 yıl grubu ile 11 yıl ve üstü grubu arasında 11 yıl ve üstü grubu lehine  $p=0,00<0,05$  düzeyinde gerçekleştiğı saptanmıştır. Diğır grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 48. Güven Veren Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan        | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|-------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Güven veren | 1-5 yıl        | 257 | 3,718 | 13,869         | 2,000 | 0,001 |
|             | 6-10 yıl       | 84  | 3,179 |                |       |       |
|             | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,767 |                |       |       |

Tablo 48’ de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Güven veren puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=13,87$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 49. Güven Veren Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl          | 11 yıl ve üstü    |
|----------------|-----------|-------------------|-------------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,72 | <b>p&lt;0,000</b> | p>0,607           |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=3,18         | <b>p&lt;0,018</b> |
| 11 yıl ve üstü |           |                   | S.O.=3,77         |

Tablo 49’ da görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p=0,00<0,05$  düzeyinde, 6-10 yıl grubu ile 11 yıl ve üstü grubu arasında 11 yıl ve üstü grubu lehine  $p=0,02<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 50. Astını Önemseyen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan             | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|------------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Astını önemseyen | 1-5 yıl        | 257 | 3,546 | 5,906          | 2,000 | 0,052 |
|                  | 6-10 yıl       | 84  | 3,268 |                |       |       |
|                  | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,752 |                |       |       |

Tablo 50’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Astını önemseyen puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=5,91$ ;  $p=0,052>0,05$ ).

**Tablo 51. Kendine Güvenen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan            | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|-----------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Kendine güvenen | 1-5 yıl        | 257 | 4,305 | 6,392          | 2,000 | 0,041 |
|                 | 6-10 yıl       | 84  | 4,202 |                |       |       |
|                 | 11 yıl ve üstü | 43  | 4,337 |                |       |       |

Tablo 55’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Kendine güvenen puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=6,39$ ;  $p=0,041<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 52. Kendine güvenen Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl          | 11 yıl ve üstü |
|----------------|-----------|-------------------|----------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=4,31 | <b>p&lt;0,025</b> | p>0,118        |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=4,20         | p>0,488        |
| 11 yıl ve üstü |           |                   | S.O.=4,34      |

Tablo 52’de görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p=0,03<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 53. Dışsal Tatmin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan          | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|---------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Dışsal tatmin | 1-5 yıl        | 257 | 3,559 | 11,618         | 2,000 | 0,003 |
|               | 6-10 yıl       | 84  | 3,355 |                |       |       |
|               | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,339 |                |       |       |

Tablo 53’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Dışsal tatmin puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=11,62$ ;  $p=0,003<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 54. Dışsal Tatmin Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl          | 11 yıl ve üstü    |
|----------------|-----------|-------------------|-------------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,56 | <b>p&lt;0,006</b> | <b>p&lt;0,012</b> |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=3,36         | p>0,662           |
| 11 yıl ve üstü |           |                   | S.O.=3,34         |

Tablo 54’de görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından

ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p=0,01<0,05$  düzeyinde, 1-5 yıl grubu ile 11 yıl ve üstü grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p=0,01<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 55. İçsel Tatmin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan         | Grup           | N   | SO    | $X^2$  | sd    | p     |
|--------------|----------------|-----|-------|--------|-------|-------|
| İçsel tatmin | 1-5 yıl        | 257 | 3,636 | 10,963 | 2,000 | 0,004 |
|              | 6-10 yıl       | 84  | 3,339 |        |       |       |
|              | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,733 |        |       |       |

Tablo 55’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan İçsel tatmin puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=10,96$ ;  $p=0,004<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 56. İçsel Tatmin Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl  | 11 yıl ve üstü |
|----------------|-----------|-----------|----------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,64 | $p<0,001$ | $p>0,626$      |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=3,34 | $p>0,064$      |
| 11 yıl ve üstü |           |           | S.O.=3,73      |

Tablo 56’da görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p=0,00<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların

sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 57. Genel İş Tatmini Puanı Ortalamalarının Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan             | Grup           | N   | SO    | $X^2$ | sd    | p     |
|------------------|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Genel iş tatmini | 1-5 yıl        | 257 | 3,590 | 9,516 | 2,000 | 0,009 |
|                  | 6-10 yıl       | 84  | 3,349 |       |       |       |
|                  | 11 yıl ve üstü | 43  | 3,497 |       |       |       |

Tablo 57’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Genel iş tatmini puanı ortalamalarının şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=9,52$ ;  $p=0,009<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 58. Genel İş Tatmini Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl  | 11 yıl ve üstü |
|----------------|-----------|-----------|----------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,59 | $p<0,003$ | $p>0,136$      |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=3,35 | $p>0,706$      |
| 11 yıl ve üstü |           |           | S.O.=3,50      |

Tablo 58’de görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 1-5 yıl grubu lehine  $p=0,00<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

#### 4.5. Ölçek Puanlarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi İle İlişkisine İlişkin Bulgular

**Tablo 59. Profesyonel Saygı Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan              | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|-------------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Profesyonel saygı | 1-5 yıl        | 333 | 3,686 | 13,485         | 2,000 | 0,001 |
|                   | 6-10 yıl       | 35  | 4,152 |                |       |       |
|                   | 11 yıl ve üstü | 16  | 4,125 |                |       |       |

Tablo 59’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Profesyonel saygı puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=13,49$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 60. Profesyonel Saygı Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl          | 11 yıl ve üstü    |
|----------------|-----------|-------------------|-------------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,69 | <b>p&lt;0,002</b> | <b>p&lt;0,024</b> |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=4,15         | p>0,773           |
| 11 yıl ve üstü |           |                   | S.O.=4,13         |

Tablo 60’da görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p=0,00<0,05$  düzeyinde, 1-5 yıl grubu ile 11 yıl ve üstü grubu arasında 11 yıl ve üstü grubu lehine  $p=0,02<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 61. Bağlılık Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan     | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|----------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Bağlılık | 1-5 yıl        | 333 | 3,446 | 5,569          | 2,000 | 0,062 |
|          | 6-10 yıl       | 35  | 3,733 |                |       |       |
|          | 11 yıl ve üstü | 16  | 3,958 |                |       |       |

Tablo 61’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Bağlılık puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=5,57$ ;  $p=0,062>0,05$ ).

**Tablo 62. Katkı Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan  | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|-------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Katkı | 1-5 yıl        | 333 | 3,288 | 2,973          | 2,000 | 0,226 |
|       | 6-10 yıl       | 35  | 3,543 |                |       |       |
|       | 11 yıl ve üstü | 16  | 3,708 |                |       |       |

Tablo 62’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Katkı puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=2,97$ ;  $p=0,226>0,05$ ).

**Tablo 63. Etki Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Etki | 1-5 yıl        | 333 | 3,846 | 10,131         | 2,000 | 0,006 |
|      | 6-10 yıl       | 35  | 4,038 |                |       |       |
|      | 11 yıl ve üstü | 16  | 4,313 |                |       |       |

Tablo 63’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Etki puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=10,13$ ;  $p=0,006<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 64. Etki Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl  | 11 yıl ve üstü                 |
|----------------|-----------|-----------|--------------------------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,85 | $p>0,089$ | <b><math>p&lt;0,006</math></b> |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=4,04 | $p>0,076$                      |
| 11 yıl ve üstü |           |           | S.O.=4,31                      |

Tablo 64’de görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 11 yıl ve üstü grubu arasında 11 yıl ve üstü grubu lehine  $p=0,01<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 65. Çalışanları Destekleyen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan                    | Grup           | N   | SO    | $X^2$ | sd    | p     |
|-------------------------|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
|                         | 1-5 yıl        | 333 | 3,711 |       |       |       |
| Çalışanları destekleyen | 6-10 yıl       | 35  | 3,863 | 0,988 | 2,000 | 0,610 |
|                         | 11 yıl ve üstü | 16  | 3,888 |       |       |       |

Tablo 65’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Çalışanları destekleyen puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=0,99$ ;  $p=0,610>0,05$ ).

**Tablo 66. Yetkin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan   | Grup           | N   | SO    | $X^2$ | sd    | p     |
|--------|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Yetkin | 1-5 yıl        | 333 | 3,992 | 7,413 | 2,000 | 0,025 |
|        | 6-10 yıl       | 35  | 4,396 |       |       |       |
|        | 11 yıl ve üstü | 16  | 4,268 |       |       |       |

Tablo 66’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Yetkin puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=7,41$ ;  $p=0,025<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 67. Yetkin Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl          | 11 yıl ve üstü |
|----------------|-----------|-------------------|----------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,99 | <b>p&lt;0,010</b> | p>0,328        |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=4,40         | p>0,279        |
| 11 yıl ve üstü |           |                   | S.O.=4,27      |

Tablo 67’de görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p=0,01<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 68. Olumlu Çalışma Ortamı Yaratıcı Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan                          | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|-------------------------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Olumlu çalışma ortamı yaratan | 1-5 yıl        | 333 | 3,658 | 0,505          | 2,000 | 0,777 |
|                               | 6-10 yıl       | 35  | 3,764 |                |       |       |
|                               | 11 yıl ve üstü | 16  | 3,938 |                |       |       |

Tablo 68’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Olumlu çalışma ortamı yaratan puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=0,51$ ;  $p=0,777>0,05$ ).

**Tablo 69. Güven Veren Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan        | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|-------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Güven veren | 1-5 yıl        | 333 | 3,573 | 0,876          | 2,000 | 0,645 |
|             | 6-10 yıl       | 35  | 3,766 |                |       |       |
|             | 11 yıl ve üstü | 16  | 3,925 |                |       |       |

Tablo 69’da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Güven veren puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=0,88$ ;  $p=0,645>0,05$ ).

**Tablo 70. Astımı Önemseyen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan             | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|------------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| Astımı önemseyen | 1-5 yıl        | 333 | 3,460 | 4,059          | 2,000 | 0,131 |
|                  | 6-10 yıl       | 35  | 3,838 |                |       |       |
|                  | 11 yıl ve üstü | 16  | 3,781 |                |       |       |

Tablo 70’ de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Astını önemseyen puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=4,06$ ;  $p=0,131>0,05$ ).

**Tablo 71. Kendine Güvenen Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan            | Grup           | N   | SO    | $X^2$ | sd    | p     |
|-----------------|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Kendine güvenen | 1-5 yıl        | 333 | 4,269 | 0,543 | 2,000 | 0,762 |
|                 | 6-10 yıl       | 35  | 4,371 |       |       |       |
|                 | 11 yıl ve üstü | 16  | 4,469 |       |       |       |

Tablo 71’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Kendine güvenen puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=0,54$ ;  $p=0,762>0,05$ ).

**Tablo 72. Dışsal Tatmin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan          | Grup           | N   | SO    | $X^2$ | sd    | p     |
|---------------|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Dışsal tatmin | 1-5 yıl        | 333 | 3,464 | 8,154 | 2,000 | 0,017 |
|               | 6-10 yıl       | 35  | 3,826 |       |       |       |
|               | 11 yıl ve üstü | 16  | 3,297 |       |       |       |

Tablo 72’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Dışsal tatmin puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ( $X^2=8,15$ ;  $p=0,017<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

**Tablo 73. Dışsal tatmin Puanlarının Değişkeni Açısından Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları**

| Gruplar        | 1-5 yıl   | 6-10 yıl          | 11 yıl ve üstü    |
|----------------|-----------|-------------------|-------------------|
| 1-5 yıl        | S.O.=3,46 | <b>p&lt;0,025</b> | p>0,193           |
| 6-10 yıl       |           | S.O.=3,83         | <b>p&lt;0,000</b> |
| 11 yıl ve üstü |           |                   | S.O.=3,30         |

Tablo 73’de görüldüğü üzere Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır. Bu analizlerin sonucunda söz konusu farklılığın 1-5 yıl grubu ile 6-10 yıl grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p=0,03<0,05$  düzeyinde, 6-10 yıl grubu ile 11 yıl ve üstü grubu arasında 6-10 yıl grubu lehine  $p=0,00<0,05$  düzeyinde gerçekleştiği saptanmıştır. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 74. İçsel Tatmin Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan         | Grup           | N   | SO    | X <sup>2</sup> | sd    | p     |
|--------------|----------------|-----|-------|----------------|-------|-------|
| İçsel tatmin | 1-5 yıl        | 333 | 3,545 | 3,796          | 2,000 | 0,150 |
|              | 6-10 yıl       | 35  | 3,714 |                |       |       |
|              | 11 yıl ve üstü | 16  | 4,063 |                |       |       |

Tablo 74’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan İçsel tatmin puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=3,80$ ;  $p=0,150>0,05$ ).

**Tablo 75. Genel İş Tatmini Puanı Ortalamalarının Şu Anki Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları**

| Puan             | Grup           | N   | SO    | $X^2$ | sd    | p     |
|------------------|----------------|-----|-------|-------|-------|-------|
| Genel iş tatmini | 1-5 yıl        | 333 | 3,496 | 4,861 | 2,000 | 0,088 |
|                  | 6-10 yıl       | 35  | 3,781 |       |       |       |
|                  | 11 yıl ve üstü | 16  | 3,603 |       |       |       |

Tablo 75’ de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin algılanan Genel iş tatmini puanı ortalamalarının şu anki yönetici ile birlikte çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H- Testi sonuçları grupların sıralamalar ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. ( $X^2=4,86$ ;  $p=0,088>0,05$ ).

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerden elde edilen sonuçlara yer verilmiş ve elde edilen sonuçlara paralel olan önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin öğretmenler üzerinde incelendiği araştırmadan elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri “çalışanları destek”, “yetkin”, “olumlu çalışma ortamı yaratan”, “güven veren”, “astını önemseyen” ve “kendine güvenen” olmak üzere 6 boyutta incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre öğretmenler yöneticiye güven ölçeğinden en yüksek 4,29 ortalama ile “kendine güvenen” alt boyutundan, en düşük ise 3,51 ortalama ile “astını önemseyen” boyutundan puan almışlardır. Diğer bir ifade ile öğretmenler yöneticilerinin yetkinliği konusunda çok yüksek düzeyde güven duyarlarken, astlarını önemseme boyutunda ortanın biraz üzerinde yöneticilerine güvenmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel iş tatmin düzeylerinin ortalamasının 3,53, içsel tatmin düzeylerinin ortalamasının 3,58 ve dışsal tatmin düzeylerinin ortalamasının 3,49 olduğu belirlenmiştir. Ortalamalar 5 üzerinden değerlendirildiğinde öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu ve içsel tatmin düzeylerinin dışsal tatmin düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin lider üye etkileşimi algıları “profesyonel saygı”, “bağlılık”, “katkı” ve “etki” boyutları olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir. Yine 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre; öğretmenler en yüksek puanı 3,88 ortalama ile etki boyutundan, en düşük puanı ise 3,33 ortalama ile katkı boyutundan

almışlardır. Buna göre öğretmenler lider-üye etkileşimin yüksek düzeyde etki sağladığını, orta düzeyde ise katkı sağladığını algılamaktadırlar.

Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda yöneticiye güven ölçeğinde yer alan tüm boyutlar ile iş tatmini boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeyleri arttığında iş tatmin düzeyleri de aynı doğrultuda artmaktadır.

Araştırmada lider-üye etkileşimi algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında da tüm boyutlar arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları arttığında iş tatmin düzeyleri de aynı doğrultuda artmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri ile lider-üye etkileşimi algıları arasındaki ilişkilerde incelenmiştir. Yöneticiye güven ölçeğinde yer alan tüm boyutlar ile lider-üye etkileşimi tüm boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeyleri arttığında lider-üye etkileşimi algıları da aynı doğrultuda artmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin yöneticilerine güven düzeylerinin lider-üye etkileşimi boyutlarından etkilenip etkilenmeme durumları regresyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Analiz sonucunda; yöneticiye güven ölçeğinde yer alan “çalışanları destekleyen” ve “olumlu çalışma ortamı yaratan” boyutlarının lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan profesyonel saygı dışında kalan, bağlılık, katkı ve etki boyutlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde etkilendiği belirlenmiştir. Yöneticiye güven ölçeğinde yer alan “yetkin” ve “güven veren” “astını önemseyen” boyutlarının lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan tüm boyutlardan istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde etkilendiği belirlenmiştir. Buradan; öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeylerinin lider-üye etkileşimi

algılarından etkilendiği, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları arttığında, yöneticilerine olan güven düzeylerinin de arttığı söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan profesyonel saygı dışında kalan, bağlılık, katkı ve etki boyutlarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde etkilendiği belirlenmiştir. Buradan; öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin lider-üye etkileşimi algılarından etkilendiği, öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları arttığında, iş tatmin düzeylerinin de arttığı söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin, lider-üye etkileşimi, yöneticiye güven düzeyleri ve iş tatmin düzeylerinin demografik özelliklerine bağlı değişimi de incelenmiştir. Araştırmada ilk değişken olarak cinsiyet ele alınmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; lider-üye etkileşimi algılarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; yöneticiye güven ölçeğinde yer alana “güven veren” boyutu dışında istatistiksel olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin “güven veren” boyutu dışında kalan yöneticiye güven düzeyleri birbirlerine benzerlik gösterirken, kadın öğretmenlerin “güven veren” boyutunda yöneticilerine güven düzeyleri erkek öğretmenlerden yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre içsel ve genel tatmin düzeylerinin farklılaşmadığı, dışsal tatmin düzeylerinin ise cinsiyetlerine göre farklılaştığı belirlenmiştir. buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin içsel ve genel iş tatmin düzeyleri birbirlerine benzerlik gösterirken, kadın öğretmenlerin dışsal tatmin düzeyleri erkek öğretmenlerden yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki çalışma sürelerine göre; lider-üye etkileşimi algılarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre

aynı okulda farklı çalışma süresine sahip öğretmenlerin lider-üye etkileşimi algıları birbirlerine benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre; yöneticiye güven ölçeğinde yer alan “astını önemseyen” ve “yetkin” boyutu dışında istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre öğretmenlerin “yöneticiye güven düzeyleri “astını önemseyen ve “yetkin” boyutlarında birbirlerine benzerlik gösterirken, 1-5 yıl arası aynı okulda görev yapan öğretmenlerin 6-10 yıl süre görev yapan öğretmenlerden “çalışanları destekleyen”, “Olumlu çalışma ortamı yaratan”, “güven veren”, “astını önemseyen” ve “kendine güvenen” boyutlarına ilişkin yöneticilerine güven düzeyleri daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine göre; iş tatmin düzeylerinin istatistiksel açıdan farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre 1-5 yıl arası aynı okulda görev yapan öğretmenlerin 6-10 yıl arası aynı okulda görev yapan öğretmenlere göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin şu anki yöneticileri ile birlikte çalışma sürelerine göre; lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan “profesyonel saygı” ve “etki” dışındaki boyutlara ilişkin algılarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre “profesyonel saygı” ve “etki” dışında kalan lider üye etkileşimi boyutları olan bağlılık ve katkıya ilişkin öğretmenlerin şu anki yöneticileri ile birlikte çalışma sürelerine göre algı düzeyleri birbirlerine benzerlik gösterirken, 1-5 yıl arası aynı yönetici ile çalışma süresine sahip öğretmenlerin “profesyonel saygı” ve “etki”ye ilişkin lider-üye etkileşim düzeyleri daha fazla yıl aynı yönetici ile çalışma süresine sahip yöneticilerden düşüktür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin şu anki yöneticileri ile birlikte çalışma sürelerine göre; yöneticiye güven ölçeğinde yer alan “yetkin” boyutu dışında kalan yöneticiye güven düzeylerinin istatistiksel açıdan farklılaşmadığı belirlenmiştir. Buna göre; aynı yöneticileri ile birlikte farklı çalışma süresine sahip öğretmenlerin “yetkin” boyutu dışında kalan yöneticiye güven düzeyleri birbirlerine benzerlik gösterirken, 1-5 yıl

arasında aynı yönetici ile çalışma süresine sahip öğretmenlerin, daha fazla çalışma süresine sahip öğretmenlerden “yetkin” boyutuna ilişkin yöneticilerine güven düzeyleri düşüktür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin şu anki yöneticileri ile birlikte çalışma sürelerine göre; genel ve içsel tatmin düzeylerinin istatistiksel açıdan farklılaşmadığı, dışsal tatmin düzeylerinin ise farklılaştığı belirlenmiştir. buna göre şu anki yöneticileri ile farklı çalışma sürelerine sahip öğretmenlerin genel ve içsel tatmin düzeyleri birbirlerine benzerlik gösterirken, 6-10 yıl arası şu anki yöneticileri ile çalışma süresine sahip öğretmenlerin dışsal tatmin düzeyleri 1-5 yıl ve 11 yıl ve üstü aynı yönetici ile çalışma süresine sahip öğretmenlerden yüksektir.

## **5.2. Öneriler**

### **5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Araştırmanın benzerleri başka il ve ilçeleri kapsayan ve daha geniş örneklemeleri içerecek şekilde yapılabilir. Çıkan sonuçlar bizim araştırmamızın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.
- Lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, iş tükenmişlik düzeyleri vb. gibi değişkenler arasındaki ilişkilerinin incelendiği araştırmalar yapılabilir.
- Lider-üye etkileşiminin işgörenler üzerine etkileri, yönetici ve çalışan performansını geliştirici faktörleri gibi konular araştırılabilir.

### **5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

- Okul yönetiminin, klasik öğretmenlik mesleğinden gelen öğretmenlerin yerine, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitim almış bireylerin

getirilmeleri önerilmektedir. Böylelikle daha etkili lider-üye etkileşimi sağlanabilir.

- Okullarda liderliğin öneminin giderek arttığı günümüzde Milli Eğitim Bakanlığında başlatılarak, okul müdürlerinin gerekli değişimi sağlayabilmeleri, öğretim liderliği yapabilmeleri için okul yöneticilere konuyla ilgili hizmetiçi eğitimler verilmelidir.
- Okul yöneticileri; eğitim yönetimi yüksek lisans ve doktora programlarına katılarak, alanlarında uzmanlaşmalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). Uzmanlık alanında çalışmanın iş doyumuna etkisi. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (1), 1- 18.
- Adıgüzel, O. ve Keklik, B. (2011). Sağlık kurumlarındaki işgörenlerin iş tatmini ve bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 305-318.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). *Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları*. Ankara: Tarım ve Köyişleri Bakanlığı.
- Arslantaş, C. C. (2007). Lider üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. *TİSK Akademi*, (1), 160-173.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye güven ve psikolojik güçlendirme üzerine etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), 95-116.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Aralık.
- Ataman, G.(2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.
- Aytek, B. (2000). *İşletmelerin verimliliğinde ücretler ve içsel teşvik*. Ankara: İTİA Yay.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 29-44.

- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 1013-1039.
- Başaran, İ. E. (1991) . *Örgütsel davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 63-80.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18
- Börü, D., İslamoğlu, G. ve Birsell, M. (2007). Güven: bir anket geliştirme çalışması. *Öneri: Marmara Üniversitesi SBE Dergisi*, 7 (27), 49–59.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*. 5. Baskı. İzmir: Barış Yayınları.
- Büte, M. (2011a). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 171-192.
- Büte, M. (2011b). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır?, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 75-184.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cüceoğlu, D. (2000). *İçimizdeki Biz*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya’da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 9-18.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, W.D. and Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439–465
- Demir, N. (2007). Satış ve pazarlama elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7 (28).

- Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: “algılanan örgütsel destek” bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2) 139–150
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2000). *İşletme yönetimine giriş*. 5.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dionne, L. (2000). Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta, analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, B., Liden, R.C., Kramier, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, S. S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performanslarına etkisi: ilaç sektöründe bir uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 109-128.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Esen, Ş. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bartın. [http://adem.bartın.edu.tr/upload/8\\_isletmelerde\\_Yonetim\\_ve\\_orgut.pdf](http://adem.bartın.edu.tr/upload/8_isletmelerde_Yonetim_ve_orgut.pdf)
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gerek, N. (2001). Yönetim ve Yöneticilik, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/turkishukukudilek.pdf>.

- Greguras, G. J. and Ford, J.M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- Karaca, B. ve Balcı, V. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatmini üzerine ampirik bir çalışma: Ankara'daki devlet okulları ile özel okullar karşılaştırması. *Spormetre / Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(1), 33-40.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: afyon Kocatepe üniversitesi hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 421-432.
- Karamil Köy, A. (2011). *Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalıların üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karamilköy A. (2011). *Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalıların üzerinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (3), 139-161.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları, Yay. No:19, Liderlik Dizisi:12.
- Kılıç, E. (2008). *İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıçlar, A. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3 (3), 33-36.

- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), 46-57.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım.
- Lee, H. R. (2000). *An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction*. Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, State university, Blacksburg, Virginia.
- Liden, R. and Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal Of Management*, 24 (1), 43-72.
- Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *J Appl Psychol*, 86 (4), 697-708
- Met, Ö. L. ve Sarıoğlu, M. (2010). Otel işletmeleri yiyecek-içecek ünitelerinde işgören devri üzerine görgül bir araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 200-213.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda iş tatmini: sağlık sektörü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özalp, İ. (2008). *Genel işletme*. 8. Baskı. Eskişehir: Açık Öğretim Yayınları.
- Özçelik, Kaynak, K. (2005). *Kamuda farklı statüde çalışanların iş doyumu ve sonuçlarının karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdaşlı, K. Yücel, S. (2010). Yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisi: yapısal eşitlik modeli ile bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010/, 1 (11), 67-83.
- Özdaşlı, K. ve Yücel, S. (2010). Yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisi: yapısal eşitlik modeli ile bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (11), 67-83.
- Özen Kutanis, R. ve Alpaslan, S. (2006). Girişimci ve yönetici kadınların profilleri farklı mıdır?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (2), 139-153.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, S. Y. (2001). Büyük mağazalarda Çalışan personelin iş doyumunu üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 333- 347.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210.
- Piyal, B. ve Çelen, Ü. (2000). Sağlık çalışanlarının iş doyumunu farklılıklarının hastaneler ve meslekler temelinde çözümlenmesi. 3. *Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, Ankara.
- Polat, S. ve Taştan, M. (2009). Yüksek öğretim öğrencilerinin öğretim elemanlarına olan güven düzeyine akademik başarıları arasındaki ilişki. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 4 (2), 558-574.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.
- Salant, P. and Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. Newyork: John Wiley&Sons, Inc.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1), 55-65.
- Solomon, R. C. ve Flores, F. (2001). *Güven yaratmak*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 195-220.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- Tan, H. H. ve Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Generic, Social and General Psychology Monograph*, (2), 241-260.
- Taş, Y. (2011). İş tatmini ve bilgi paylaşımı düzeyinin duygusal bağlılığa etkisi: Kocaeli üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 117-131.
- Taştan, S. (2002). İnsan kaynakları performans kriterleri. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (2).
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24), 23-45.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2008). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 1-20.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 4. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Weiss, D., Davis, R., Ebglan, G. and Lofquist, L. (1967). Manual for minnesota satisfaction questionnaire. Minnesota: University Of Minnesota.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010) Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilgi/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (55), 243-264.
- Yıldız, S. M. (2011b). Spor hizmeti sunan kamu kurumlarında lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (3), 323-329.
- Yıldız, S. M. (2011a). İçsel pazarlama, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Spor okullarında görev yapan antrenörler üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2), 216-225.
- Yüce, M. (2004). Kırgız Cumhuriyeti vergi kanununa göre ücret matrahının tespiti ve vergilendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (1),1-16.

EKLER