

Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute
Yıl/Year: 2020♦ Cilt/Volume:17♦ Sayı/Issue: 45, s. 71-84

DEVLET OKULLARINDA LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE YÖNETİCİDEN DUYULAN MEMNUNİYETİN İNCELENMESİ

Selçuk DEMİR

Şırnak Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu,
selcukdemirs3@gmail.com
Orcid ID: 0000-0003-2904-6443

Makale Geliş Tarihi: 10.06.2019 **Makale Kabul Tarihi:** 06.04.2020

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Atıf: Demir, S. (2020). Devlet okullarında lider-üye etkileşimi ile yöneticiden duyulan memnuniyetin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (45), 71-84.

Öz

Bu araştırmada, lider-üye (okul yöneticisi-öğretmen) etkileşimi ve alt boyutları ile yöneticiden duyulan memnuniyet arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden, ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Hatay ilinde bulunan ortaokul ve liseler, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi 241 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler; "Kişisel Bilgi Formu", okul yöneticisi-öğretmen arasındaki etkileşim düzeyini ölçmek için "Lider-Üye Etkileşim Ölçeği" ve yöneticiden duyulan memnuniyet düzeyini ölçmek için "Okul Yöneticisinden Duyulan Memnuniyet Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma verileri; betimsel analizler, korelasyon, basit regresyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılarak çözümlenmiştir. Korelasyon matrisindeki ilişkilere bakıldığında, lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının (etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı) yöneticiden duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşiminin katkı ve saygı alt boyutları, okul yöneticisinden duyulan memnuniyeti istatistiki açıdan anlamlı olarak yordamaktadır. Lider-üye etkileşiminin etki ve bağlılık alt boyutlarının, yöneticiden duyulan memnuniyeti istatistiki açıdan anlamlı olarak yordamadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yöneticilerinden memnuniyet hissetmelerini sağlamak için okul yöneticileri ile aralarındaki çift yönlü ilişkinin kaliteli olması gerekli görülmektedir.

*Devlet Okullarında Lider-Üye Etkileşimi ile Yöneticiden Duyulan
Memnuniyetin İncelenmesi*

Anahtar Kelimeler: *Lider-üye etkileşimi, yöneticiden duyulan memnuniyet, okul yöneticisi, öğretmen.*

**AN ANALYSIS OF LEADER-MEMBER INTERACTION AND SATISFACTION
WITH ADMINISTRATOR AT PUBLIC SCHOOLS**

Abstract

In this study, it has been aimed to probe the relationship between leader-member (school administrator-teacher) interaction, its sub-dimensions and satisfaction with administrator. The relational screening model, which is a quantitative research method, has been used in this research. The middle and high schools in Hatay province have formed the research universe of this study. The sample of this research consists of 241 teachers. Data; "Personal Information Form", "Leader-Member Interaction Scale" to measure the level of interaction between school administrator-teachers, "Satisfaction with School Administrator Scale" to measure the level of satisfaction with school administrator have been utilized for. Research data have been construed by using descriptive analyzes, correlation, simple regression and multiple regression analyzes. When looking at the relationships in the correlation matrix, it has been seen that leader-member interaction and its sub-dimensions (effect, loyalty, contribution, professional respect) are interrelated to satisfaction with principal. According to regression analysis outcomes, leader-member interaction and its contribution and respect sub-dimensions can statically significantly predict the satisfaction with school administrator. It has been determined that effect and loyalty sub-dimensions of leader-member interaction cannot statically significantly predict satisfaction with administrator. In order to make teachers feel satisfied with their administrators, it has been considered necessary that the bidirectional relationship with school administrators be high quality.

Key words: *Leader-member interaction, satisfaction with administrator, school administrator, teacher.*

Giriş

Eğitimin içinde veya dışında bulunan çoğu birey veya kurumun; okullarından artan beklentilerinin karşılanması, eğitimde liderlik davranışlarının sergilenmesini gerektirmektedir (Hoy ve Miskel, 2010). McEwan (2018), okulda lider konumunda olan okul yöneticilerinin; pedagoji ve yönetimle ilgili bilgilerde yetkin olmasının yanında, bunlardan daha da önemlisi ilişki uzmanı olmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Templar (2011); astlarının olumlu yanlarını ortaya çıkaran ve astlarına saygı duyan bir liderin, muhataplarından da aynı karşılığı göreceğini ve onların örgütsel faaliyetlere duygusal katılımlarını sağlayacağını vurgulamaktadır. Buradan hareketle okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki ilişki ve etkileşimin kaliteli

olmasının, öğretmenlerin; yöneticilerinin yaklaşım ve davranışlarından memnuniyet hissetmelerine katkı sunacağını düşündürmektedir.

Lider-üye etkileşim kuramı, lider ile astların arasındaki etkileşimin, lider olmada nasıl kullanılabileceğine odaklanmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1991). Bu doğrultuda, lider ile astı arasındaki özel ilişki incelenmeye başlanmıştır (Northouse, 2013). Burada incelenen ilişki, tek taraflı olmadan ziyade iki taraflı bir ilişkidir. Diğer bir deyişle lider ile astının arasındaki ilişkilere ayrı ayrı yoğunlaşmıştır (Erkutlu, 2014). Belirtilen bu durum, lider-üye etkileşim kuramının, diğer liderlik kuramlarından farklı bir yanını ortaya koymuştur.

Lider-üye etkileşim kuramı, örgütsel süreç içerisinde doğal olarak, astların iç-grup veya dış-grup olmak üzere iki ayrı grupta varlık göstereceklerini ileri sürmektedir. Bu iki ayrı grubun oluşumunda, lider ile astları arasındaki ilişki ve etkileşimler rol oynamaktadır (Northouse, 2013). İç-grupta yer alan astlar; karar verme sürecine dahil olmakta ve rollerinde geniş özgürlükler elde etmektedir (Erkutlu, 2014). Lider, iç-gruptaki astlara daha fazla güvenmekte, özel ayrıcalıklar tanımakta ve sorumluluklar vermektedir (Özkalp ve Kirel, 2010). Bunun karşılığında iç-gruptakiler; işlerinde daha fazla zaman harcamakta, gayret göstermekte ve örgütün başarısına adanmaktadır. Dış-gruptakiler ise sadece resmi olarak tanımlanmış işlerini yapmakta ve liderleri tarafından denetlenmektedirler (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Liderler, dış-gruptaki astlarına adaletli davranmakta, özel ilgi göstermemekte ve ilişkilerini resmi sınırlar çerçevesinde sürdürmektedir (Northouse, 2013). Lider-üye etkileşim kuramı liderin; iç-gruptakilerle ilişki ve etkileşimine benzer bir tarzda tüm astlarıyla özel ilişki ve etkileşimler kurmasının önemli olduğunu vurgulamaktadır. Liderin, astlarının tamamıyla sevgi ve güvene dayalı etkileşimler kurması gerekmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1991). Önceki araştırmalar; yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin, çalışan devir hızını azalttığını, örgütsel bağlılığı, çalışan performansını ve çalışanın işe ilişkin olumlu hislerini ise arttırdığını ortaya koymaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Lider-üye etkileşim kuramı; etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Etki, örgütsel hedeflerin başarıyla gerçekleştirilmesi için astların resmi iş tanımlarının ötesinde gayret göstermesidir. Etki, örgütteki havanın daha ılımlı olmasına yardımcı olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Bağlılık; lider ve astı arasındaki özel ilişkinin sürdürülmesinde, birbirlerinin davranışlarını destekleme ve birbirlerini dış güçlerin olumsuz etkilerinden koruma düzeylerinin bir göstergesidir (Dienesch ve Liden, 1986; Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013). Katkı; astların, iş kalitesini arttırmaya yönelik her türlü faaliyetleridir. Astlar, fazladan iş odaklı etkinliklerde bulunmakta ve lider de bu üretkenlikleri karşılığında onlara kaynak temin etmekte, rehberlik hizmeti ve fırsat sunmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998). Mesleki saygı olarak da ifade edilebilen profesyonel saygı; lider ve astlarının işlerine ilişkin faaliyetleri konusunda örgütte ya da örgüt dışında oluşan itibar algılarıdır (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998; Uğurluoğlu ve diğer., 2013).

Devlet Okullarında Lider-Üye Etkileşimi ile Yöneticiden Duyulan Memnuniyetin İncelenmesi

Yöneticilerin yönetim şekilleri, iletişimleri, fikir almaları ya da karara katılımı sağlamaları astların işten elde ettikleri memnuniyetlerini olumlu etkilemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014). Ilies, Nahrgang ve Morgeson (2007) araştırmalarında, lideri ile kaliteli ilişki içerisinde olan astların; iş memnuniyetlerinin, motivasyonlarının, üretkenliklerinin ve itaatkâr davranışlarının arttığını tespit etmişlerdir. McClane (1991) çalışmasında, iç gruptaki astların görevlerine, diğer çalışanlara ve liderlerine karşı memnuniyet duygusu hissetmediklerini; bu durumun nedeninin de örgüt içerisinde gruplaşmadan kaynaklandığını bulmuştur. Okul yöneticilerinin, mümkün olan en az sayıda dış-grupta, en fazla sayıda ise iç-grupta üyeye sahip olmaları gerekmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Dolayısıyla bir örgütte gruplaşmanın mümkün olduğu kadar azaltılması ve bu gruplaşmanın örgütsel faaliyetlere verebileceği zararlı etkilerinin en aza indirilmesine yönelik çalışılmasının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Templar (2011) yöneticinin yönetim tarzı ve davranışlarının, tüm astlarıyla yüksek kalitede ilişki ve etkileşim kurmasını sağlayıcı ve kapsayıcı nitelikte olmasının gerekliliğini belirtmektedir.

Önceki araştırmalarda (Atwater ve Carmeli, 2009; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Ostroff, Atwater ve Feinberg, 2004; Uhl-Bien ve Maslyn, 2003; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Zhong, Lam ve Chen, 2009), lider ile astı arasında yüksek düzeyde lider-üye etkileşimi oluştuğunda; ast liderine ve örgütüne karşı güven ve bağlılık hissetmekte, lideriyle özdeşim kurmakta, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekte, astın iş performansı yüksek düzeyde olmakta, işe geç gelme, işten kaytarma ve işten ayrılma düzeyi düşük olmaktadır. Lee ve diğerleri (2019) ise kaliteli bir lider-üye etkileşiminin; astlara karşılık verme zorunluluğunu hissettirerek onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu gibi çalışmaların ilgili alanyazında bulunmasına rağmen lider-üye etkileşiminin, çıktısı olabileceği düşünülen bazı değişkenlerle ilişkisi, tam anlamıyla açıklanamamaktadır. Lider-üye etkileşim süreci, özel lider-üye ilişkileri ve kuramsal çerçevenin net olarak ortaya konulması için ileri çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Önceki araştırmalar incelendiğinde okul yöneticisinden duyulan memnuniyet ile lider-üye etkileşim kavramı arasındaki ilişkinin anlamlı bir biçimde ve net olarak ortaya konulmadığı görülmektedir. Bu araştırmada, ilgili alan yazın incelendiğinde, yöneticiden duyulan memnuniyet değişkeninin yordayıcısı olabileceği düşünülen lider-üye etkileşimi ile ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu araştırmada, ileriki çalışmalara dayanak oluşturulması açısından lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının, yöneticiden duyulan memnuniyet ile ilişkisi incelenmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı, lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının yöneticiden duyulan memnuniyet ile ilişkisinin incelenmesidir. Belirtilen bu temel amaç bağlamında alt araştırma soruları aşağıda verilmektedir:

S1: Lider-üye etkileşimi ile öğretmenin yöneticiden duyduğu memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

S2: Lider-üye etkileşiminin alt boyutları (etki, bağlılık, katkı ve saygı) ile öğretmenin yöneticiden duyduğu memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Deseni

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve düzeyinin incelendiği korelasyonel model (Büyüköztürk ve diğer., 2012; Karasar, 2012) kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının, yöneticiden duyulan memnuniyet ile ilişkisi incelenmiştir. Basit ve çoklu regresyon analizlerinde, yöneticiden duyulan memnuniyet bağımsız değişken olarak alınmıştır. Basit regresyon analizinde bağımlı değişken lider-üye etkileşimi iken çoklu regresyon analizinde lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarıdır.

Evren ve Örneklem

Hatay ilinde ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenler, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Küme örnekleme yöntemiyle 28 okul yansız olarak kura ile seçilmiştir. Katılımcılara, içerisinde “Kişisel Bilgi Formu”, “Lider-Üye Etkileşim Ölçeği” ve “Okul Yöneticisinden Duyulan Memnuniyet Ölçeği” olmak üzere üç bölümden oluşan formlar verilmiştir. Bu araştırmanın verileri, çalışmaya gönüllü olarak katılan n= 241 branş öğretmeninden elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğü, madde sayısı gibi bağıl ölçütlere göre de belirlenebilmektedir. Kline (1994) örneklem büyüklüğünün, madde sayısının 10 katı kadar olmasını önermektedir. Bu çalışmada kullanılan Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinde 12 ve Yöneticiden Duyulan Memnuniyet Ölçeğinde ise 6 madde olmak üzere toplamda 18 madde bulunmaktadır. 18 sayısının 10 katı ise 180 olmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada örneklem büyüklüğü yeterli sayının üzerindedir.

Veri Toplama Araçları

Araştırma değişkenlerine ilişkin algıların ölçümünde “Lider-Üye Etkileşimi” ve “Okul Yöneticisinden Duyulan Memnuniyet” ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeklerin bulunduğu formlar, belirlenen okullara dağıtılmış ve doldurulan formlar okullardan alınmıştır. Katılımcılara, araştırmanın amacı ve önemi hakkında kısa bir ön bilgi verilmiştir. Ardından katılımcılara, kendi görüşlerine en uygun olduğunu düşündükleri seçeneği işaretlemelerinin beklendiği açıklanmıştır. Araştırmada yararlanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

Lider-üye etkileşimi ölçeği: Okul yöneticisi ve öğretmen arasındaki etkileşimi ölçmek için “Lider-Üye Etkileşim ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek; Liden ve Maslyn (1998) tarafından dört boyutlu (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) olarak geliştirilmiş olup Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek; Yıldız ve diğerleri (2008) tarafından çalışmalarında üç boyutlu (etki, katkı ve profesyonel saygı) ve 9 madde olarak elde edilmiştir. Demir (2019) ise çalışmasında, ölçeğin orijinal formundaki dört boyutlu (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) faktör yapısını ortaya koymuştur. Bu araştırmada da ölçeğin dört boyutlu ve 12 maddeden oluşan orijinal formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Ölçeğin her boyutu 3 madde ile ölçülmüştür. Ölçeğin Bartlett Küresellik Testi

Devlet Okullarında Lider-Üye Etkileşimi ile Yöneticiden Duyulan Memnuniyetin İncelenmesi

sonucu anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır. Bu dört faktörün, ölçme aracındaki toplam varyansın %84.78'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı etki alt boyutu için .92, bağlılık alt boyutu için .89, katkı alt boyutu için .87, profesyonel saygı alt boyutu için .92 ve genel toplam için ise .95 olarak bulunmuştur.

Yöneticiden duyulan memnuniyet ölçeği: Öğretmenlerin okul yöneticilerinden memnuniyet düzeylerini ölçmek için kullanılan "Yöneticiden Duyulan Memnuniyet Ölçeği" Karakuş, Toprak ve Gürpınar (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek tek boyuttan ve 6 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Bartlett Küresellik Testi sonucu anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .78 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin tek boyutunun, ölçekteki toplam varyansın %64.65'ini açıkladığı görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı, .88 olarak belirlenmiştir.

Analizler

Araştırma verilerine açıklayıcı faktör ve güvenirlik analizleri uygulanmıştır. Bu çalışmanın açıklayıcı faktör ve güvenirlik analizleri sonuçlarına veri toplama araçları alt başlığı altında detaylı olarak yer verilmiştir. Kullanılan ölçeklerin geçerli ve yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür. Araştırmanın bulgular kısmında ise değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Aynı bölümün devamında, basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Değişkenlerle İlgili Betimsel Analizler ve Korelasyon Matrisi

Araştırma değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, standart hata değerleri ile Pearson Korelasyon katsayıları birlikte Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Betimsel analiz sonuçları ve korelasyon değerleri

Değişkenler	\bar{X}	SS	Std.	1	2	3	4	5	6
			Hata						
1. LÜE	3.77	.77	.04	1					
2. Etki	3.85	.80	.05	.87**	1				
3. Bağlılık	3.67	.93	.06	.89**	.70**	1			
4. Katkı	3.68	.94	.06	.90**	.67**	.79**	1		
5. Saygı	3.87	.78	.05	.88**	.78**	.66**	.72**	1	
6. Memnun	3.92	.84	.05	.68**	.57**	.58**	.65**	.61**	1

*p<,05, **p<,01

Notlar: LÜE: Lider-üye etkileşimi, Saygı: Profesyonel saygı, Memnun: Yöneticiden duyulan memnuniyet

Tablo 1'e bakıldığında lider-üye etkileşimi, lider-üye etkileşiminin alt boyutları (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) ve yöneticiden duyulan memnuniyet değişkenlerinin öğretmenler tarafından kısmen yüksek düzeyde algılandığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle araştırma değişkenlerine ilişkin öğretmen algıları "katılıyorum (4)" düzeyindedir. Korelasyon değerlerine bakıldığında, lider-üye etkileşimi ve lider-üye etkileşiminin alt boyutları ile yöneticiden duyulan memnuniyet değişkenlerine dair algıların birbiriyle anlamlı ve orta düzeyde pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin yöneticiden duyulan memnuniyeti yordaması

Lider-üye etkileşiminin, okul yöneticisinden duyulan memnuniyeti yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan memnuniyeti yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları

Model	Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım (enter)	(sabit)	3.81	.51		7.40	.00
	cinsiyet (dummy)	.10	.11	.06	.91	.35
	yaş	.00	.02	.08	.36	.71
	kıdem	-.02	.02	-.19	-.84	.39
2. Adım	(sabit)	1.23	.41		2.99	.00
	cinsiyet (dummy)	-.11	.08	-.06	-1.35	.17
	yaş	-.00	.01	-.01	-.89	.92
	kıdem	-.00	.01	-.09	-.54	.58
	LÜE	.76	.05	.69	14.69	.00

Bağımlı değişken okul yöneticisinden duyulan memnuniyet

$R^2_{\text{değişim}} = .47$ * $p < .05$, ** $p < .01$

Yukarıdaki Tablo 2'de basit regresyon analizinde, demografik değişkenler 1. adımda kontrol edilmiş ve ardından 2. adımda analize lider-üye etkileşimi eklenmiştir. Analiz sonucunda lider-üye etkileşiminin, yöneticiden duyulan memnuniyetinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($\beta = .69^{**}$, $p < .01$). Yöneticiden duyulan memnuniyetteki varyansın %47'sinin, lider-üye etkileşimi tarafından açıklandığı ortaya çıkarılmıştır ($\Delta R^2 = .47$; $p < 0.01$). Okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki etkileşimin kalitesine ilişkin öğretmenlerin olumlu algılarının artması, okul yöneticilerinden duydukları memnuniyeti arttırmaktadır.

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) yöneticiye duyulan memnuniyeti yordaması

Devlet Okullarında Lider-Üye Etkileşimi ile Yöneticiden Duyulan Memnuniyetin İncelenmesi

Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının, öğretmenin yöneticisinden duyduğu memnuniyeti yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: *Lider-üye etkileşiminin boyutlarının yöneticiden duyulan memnuniyeti yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları*

Model	Yordayıcı değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p
1. Adım (enter)	(sabit)	3.81	.51		7.40	.00
	cinsiyet (dummy)	.10	.11	.06	.91	.35
	yas	.00	.02	.08	.36	.71
	kıdem	-.02	.02	-.19	-.84	.39
2. Adım (stepwise)	(sabit)	1.32	.42		3.14	.00
	cinsiyet (dummy)	-.08	.08	-.04	-.99	.32
	yas	-.00	.01	-.00	-.03	.96
	kıdem	-.00	.01	-.08	-.52	.60
	katkı	.39	.06	.43	6.47	.00
saygı	.33	.07	.31	4.50	.00	

Bağımlı değişken yöneticiden duyulan memnuniyet

$R^2_{\text{değişim}} = .47$ * $p < .05$, ** $p < .01$

Çoklu regresyon analizinde, demografik değişkenler 1. adımda kontrol edilerek 2. adımda (stepwise ile) lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutları analize dahil edilmiştir. Analiz sonucunda, lider-üye etkileşiminin katkı ($\beta = .43^{**}$, $p < 0.01$) ve saygı ($\beta = .31^{**}$, $p < 0.01$) alt boyutlarının, yöneticiden duyulan memnuniyetin istatistiki açıdan anlamlı birer yordayıcıları oldukları tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin etki ve bağlılık alt boyutları, yöneticiden duyulan memnuniyeti istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde yordamadığından analizden doğrudan atılmışlardır. Lider-üye etkileşiminin katkı ve profesyonel saygı alt boyutları birlikte yöneticiden duyulan memnuniyetteki toplam varyansın %47'sini açıkladığı görülmüştür ($\Delta R^2 = .47$; $p < 0.01$). Okul yöneticisi-öğretmen arasındaki etkileşimin katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarına ilişkin öğretmenlerin olumlu algılarının artması, yöneticilerinden memnuniyetlerini arttırmaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada korelasyon analizi sonucunda; lider-üye etkileşimi ve alt boyutlarının, yöneticiden duyulan memnuniyetle anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu

bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarında ise yöneticiden duyulan memnuniyetin, lider-üye etkileşiminin pozitif bir çıktısı olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada, lider-üye etkileşiminin katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarının, yöneticiden duyulan memnuniyetin yordayıcıları oldukları tespit edilmiştir.

Yöneticiler, astlarıyla kurduğu özel ilişki ve kaliteli etkileşim sayesinde astlarına hoşgörülü bir davranış sergilemekte ve görevlerini şekillendirmeleri konusunda yetki vermektedir. Bunun karşılığında astların; diğerlerinden daha fazla sorumluluk aldıkları, örgütlerine daha fazla bağlılık hissettikleri ve tüm enerjilerini işlerini daha iyi yapmaya harcadıkları bilinmektedir (Laundry ve Vandenberghe, 2009). Çalışanın resmi iş tanımlarının çok ötesindeki bir sorumluluğu gönüllü olarak üstlenmesini, bağlılık duygusu hissetmesini ve potansiyelini işi için tamamen kullanmasını sağlayan gücün, yöneticisiyle etkileşiminden duyduğu memnuniyetle ilişkili olduğu görülmektedir. McEwan (2018) etkili okul yöneticisi olmanın, öğretmenlerle iyi ilişkiler geliştirmekle mümkün olduğunu; başarılı ve pozitif ilişkilerin ise yöneticinin işini kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Bu araştırmada benzer olarak okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki kaliteli etkileşimin, öğretmenin yöneticisinden duyduğu memnuniyeti arttırdığı ortaya koyulmuştur.

Lider ile üye arasındaki çift yönlü ve yüksek kalitedeki ilişki; lider, izleyen ve örgüt açısından olumlu çıktılar ortaya koymaktadır. Önceki araştırmalarda (Atwater ve Carmeli, 2009; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Ostroff ve diğer., 2004; Uhl-Bien ve Maslyn, 2003; Wayne ve diğer., 1997; Zhong ve diğer., 2009), yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin, çalışan devir hızı ve devamsızlığı gibi olumsuz tutum ve davranışları azalttığı; bağlılık, güven, işten memnuniyet duyma, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi olumlu tutum ve davranışları ise arttırdığı görülmektedir. Lee ve diğerleri (2019) ise lider-üye etkileşim kalitesinin, çalışanlarda karşılık verme zorunluluğu hissini oluşturarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığını bulmuştur. Dolayısıyla liderin, astıyla yüksek kalitede bir etkileşime sahip olması, astlarda kendilerine yapılanlara karşılık vermeleri gerektiği hissini oluşturmada ve bu his onların örgütlerine katkı sunmalarını sağlamaktadır.

Bu araştırmada, lider-üye etkileşiminin katkı alt boyutunun, öğretmenin yöneticisinden duyduğu memnuniyeti arttırdığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, okullarında resmi iş tanımlarından daha fazla sorumluluk almaları ve bu üstlendikleri sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirmeleri, yöneticileriyle ilişkilerini geliştirmektedir. Yöneticileri, öğretmenlerin bu şekilde iş odaklı faaliyetlerde bulunmalarını desteklemekte, faaliyetlerine yönelik kaynaklar sunmakta ve onlarla işbirliği yapmaktadır. Öğretmenler, gösterdikleri performanslarının karşılığında bazı ayrıcalıklar da elde etmektedir. Bu durumlar neticesinde, öğretmenler yöneticilerinden gördükleri destek ve hoşgörüden memnun olmaktadır.

Okul yöneticisi ve öğretmenin hem okul içinde hem de okul dışında mesleki anlamda itibar algılarının yüksek düzeyde olması, yönetici ve öğretmenin birbirleriyle ilişkilerinde daha dikkatli ve özenli olmalarını sağlamaktadır. Bu

Devlet Okullarında Lider-Üye Etkileşimi ile Yöneticiden Duyulan Memnuniyetin İncelenmesi

hassasiyet, yönetici ve öğretmen ilişkilerinin kaliteli bir şekilde devam etmesine katkı sunmaktadır. Yönetici ve öğretmenin birbirlerinin mesleki kariyerine ilişkin değerlendirmeleri olumlu olmaktadır. Bu araştırmada, okul yöneticisi-öğretmen etkileşiminin profesyonel saygı alt boyutunun, öğretmenin memnuniyetini arttırdığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmada, örgütün havasının yumuşamasına yardımcı olan etki ve yöneticiye duyulan bağlılık alt boyutlarının, yöneticiden duyulan memnuniyeti yordamadığı açığa çıkarılmıştır. Bu durumun nedeni, katılımcıların bu alt boyutlarda hissettikleri gruplaşmadan rahatsızlık duymaları olabilir. Diğer bir deyişle okul yöneticisine itaat eden ve bağlılık hisseden bir grupta, bu durumun tersini düşünen ve tersi yönde tutumlar sergileyen bir grubun varlığının, her iki grup için rahatsız edici olduğu belirtilebilir. Nitekim McClane (1991) çalışmasında, örgütteki gruplaşmadan dolayı iç gruptakilerin, diğer çalışanlara ve yöneticilerine yönelik memnuniyet duygularının azaldığını ortaya koymuştur.

Lider-üye etkileşim kuramı, liderin her bir çalışanın farklı bir kişilik ve özellikte olduğunu görmesini sağlamaktadır. Okul yöneticisi, her öğretmenin özel ve her öğretmenle ilgilenilmesinin önemli olduğunu bilmelidir. Okul yöneticisinin, her öğretmenin iç grupta olmasını sağlayıcı tarzda insanı önceleyen bir yönetim anlayışı sergilemesi önemli görülmektedir. Bu iyileştirilmiş yönetsel yapıyla okul yöneticileri, öğretmenleri yapılacak işlerde ikna edebilmeli ve mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmelidir. İleriki çalışmalarda, performans ve üretim açılarından önemli görülen yöneticiden memnuniyet kavramını yordayan başka değişkenler araştırılabilir. Lider ile üye arasındaki çift yönlü etkileşimin, liderin astlarından memnuniyetini nasıl etkilediğine ilişkin bir araştırma yürütülebilir.

Kaynakça

- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy and involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. V. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demir, S. (2019). Okul yöneticisi motivasyon dilinin lider-üye etkileşimindeki rolü üzerine yapısal eşitlik modellemesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(1), 431-456.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986), Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-637.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, kuramlar ve yeni bakış açıları*. Ankara: Efil.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership making. *Journal of management systems*, 3(3), 25-39.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. ed.: S. TURAN). Ankara: Nobel yayıncılık.

Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.

Karakuş, M., Toprak, M. & Gürpınar, M. (2014). Structural equation modelling on the relationships between teacher's trust in manager, commitment to manager, satisfaction with manager and intent to leave. *Croatian Journal of Education*, 16(1), 165-189.

Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. UK: Routledge.

Landry, G., & Vandenberghe, C. (2009). Role of commitment to the supervisor, leader-member exchange, and supervisor based self-esteem in employee-supervisor conflicts. *The Journal of Social Psychology*, 148 (2), 5-27.

Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y., & Marstand, A. F. (2019). Beyond relationship quality: The role of leader-member exchange importance in leader-follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12262>.

Liden R. C., & Maslyn J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices (Sixth Edition)*. Belmont, C.A.: Wadsworth Cengage Learning Publishing.

McClane, W.E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the Imx model of leadership. *Group & Organization Studies*, 16(1), 102-113.

McEwan, E. K. (2018). *Etkili okul yöneticilerinin 10 özelliği: İyi performanstan muhteşem performansa*. (Çev. ed.: N. CEMALOĞLU). Ankara: Pegem Akademi.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership (Theory and practise)*. Thousand Oaks: Sage.

Devlet Okullarında Lider-Üye Etkileşimi ile Yöneticiden Duyulan Memnuniyetin İncelenmesi

Ostroff, C., Atwater, L., & Feinberg, B. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics context and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333-375.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi: Teori ve uygulama*. İstanbul: Beta.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B" A selective level-of-analysis review of the field and a detailed Leader–Member Exchange illustration. *Leader Quarterly*, 12, 515-551.

Templar, R. (2011). *The rules of management*. New Jersey: Pearson Education Limited.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Haccettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J.M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 29(4), 442-469.

Wayne, S. J., Shore L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Yıldız, G., Özutku, C. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'ın dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.

Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. (2009). Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 609–626. Doi 10. 1007 /s10490-009-9163-2.

Extended Abstract

Introduction

It has been crucial to develop good relationships between school administrators and teachers and sustain this relationship. In this context, McEwan (2018) has stated that school leaders are; In addition to being proficient in pedagogy and management knowledge, more importantly, they have revealed the necessity of being a relationship expert. Templar (2011) has stressed that a leader who reveals and respects the positive aspects of his subordinates will the same response from his collocutors and provide emotional participation in organisational activities. It has been predicted that the teachers having good quality relationship

and interaction with their school administrators will feel satisfied with approaches and behaviours of their school principals.

In previous studies (Atwater and Carmeli, 2009; Graen and Uhl-Bien, 1995; Lee et al., 2019; Ostroff, Atwater and Feinberg, 2004; Uhl-Bien and Maslyn, 2003; Wayne, Shore and Liden, 1997; Zhong, Lam and Chen, 2009), if there is a high level leader-member interaction between leader and his/her subordinates, the subordinate feels trust and loyalty to the leader and organization, identifies with the leader, exhibits organizational citizenship behaviors, the subordinate's job performance will be at a high level, late to work, the subordinate's tardiness, shirking and cease of employment levels will be at low levels. Nevertheless, the relationship between the leader-member interaction and some variables that are thought to affect cannot be fully explained. Further studies are necessary to reveal the leader-member interaction process, private leader-member relationship and theoretical frame (Graen and Uhl-Bien, 1995). When previous researches having examined, it has been observed that the dealing between satisfaction with school administrator and leader-member interaction notion is not clear and significant enough. When the related literature have been viewed, it has been attempted to elicit the connection between satisfaction with school administrator variable and leader-member interaction that is thought to be as a predictor of satisfaction with school administrator. Besides, in this study, the relationship between leader-member interaction subordinates and satisfaction with school administrator has been investigated in order to underpin for further researches.

It has been aimed to examine the relationship between leader-member interaction, its sub-dimensions and satisfaction with school administrator in this study. The research questions regarding to sub-objectives in the context of main purpose of the research have been given below :

RQ1: Is there a significant relationship between the leader-member interaction and teacher's satisfaction with school administrator?

RQ2: Is there any significant relationship between the sub-dimensions of leader-member interaction (effect, loyalty, contribution and respect) and satisfaction with school administrator of the teacher?

Method

Relational screening model, which has been scrutinised the level and direction of the relation among multiple variables, has been used in the research (Büyüköztürk vd., 2012; Karasar, 2012). The relationship between leader-member interaction and sub-dimensions and satisfaction with school administrator has been looked through here. Teachers working at middle and high schools in Hatay province have constituted the working universe of this study. 28 school have objectively been chosen through cluster sampling method. The data of this study have been acquired from 241 volunteer teachers participating in this study. The

Devlet Okullarında Lider-Üye Etkileşimi ile Yöneticiden Duyulan Memnuniyetin İncelenmesi

information about scales used for collecting data of this research has been summarized below.

Leader-member interaction scale: “Leader-member interaction scale” has been used to define the interaction between school administrators and teachers. This scale has been developed as four dimensional (effect, loyalty, contribution and professional respect) Liden and Maslyn (1998) and has been adapted to Turkish by Yıldız, Özutku and Cevrioğlu (2008). Every dimension of the scale has been measured with 3 items. Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient has been found .92 for effect sub-dimension, .89 for loyalty sub-dimension, .87 for contribution sub-dimension, .92 for professional respect and .95 in general.

Satisfaction with School Administrator Scale: “Satisfaction with School Administrator Scale”, which has been used for measuring the level of teachers’ satisfaction with school administrator, has been improved by Karakuş, Toprak and Gürpınar (2014). The scale comprises of one dimension and 6 items. Cronbach’s Alpha Reliability Coefficient, procured in consequence of reliability analysis, has been determined as .88.

Exploratory factor and reliability analyses have been applied to research data. The results of exploratory factor and reliability analyses are an evidence for reliability and validity of used scale. And then, the relations among variables have been confirmed by correlational analyzes. Lastly, simple and multiple linear regression analysis have been done.

Result and Discussion

In this research, as a result of correlational analysis, it has been revealed that leader-member Interaction and its sub-dimensions are positively and significantly correlated to satisfaction with school administrator. And, it has been realised in the wake of regression analysis that satisfaction with school administrator is an output of leader-member interaction. Besides, it has been inferred in the study that contribution and professional respect sub-dimensions of leader-member interaction are predictors of satisfaction with school administrator.

The leader-member interaction theory lets the leader to see each employee to have a different personality and trait. School administrator should know that every teacher is special and it is crucial to deal with every teacher individually. It is important that the school administrator should exhibit a management approach that prioritizes people in such a way that every teacher will feel in the internal group.