

Okullarda Lider Üye Etkileşimi: Öğretmenlerin Mesleki Haz ve İş Doyumlarında Destek Algısının Rolü*

Leader Member Exchange in Schools: The Role of Support Perception in Teacher Job Satisfaction and Zest for Work

Onur Erdoğan

Yazar Bilgileri

Onur Erdoğan 
Dr. Öğr. Üyesi, Gazi
Üniversitesi, Eğitim Bilimleri,
onorerdogan@gazi.edu.tr

ÖZ

Bu araştırma öğretmenlerin mesleki haz ve iş doyumları ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkide örgüt desteği, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamış ilişki desende bir araştırmadır. Araştırmanın örneklemini Ankara'da devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Verilerin analizinde ikili ilişkilerin belirlenmesinde Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı, doğrudan ve dolaylı yordayıcılıkların belirlenmesinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Sonuçlar tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin varlığını göstermiştir. Path analizi sonuçları lider üye etkileşiminin örgüt desteği, yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği ve içsel-dışsal iş doyumunu pozitif yönlü ve anlamlı şekilde yordadığını gösterirken mesleki haz üzerindeki yordayıcılık anlamsız olmuştur. Bununla birlikte çalışma arkadaşları desteği içsel-dışsal iş doyumunu ile mesleki hazzı pozitif yönlü ve anlamlı yordarken örgüt desteği ve yönetici desteğinin yordayıcılığı anlamsız gerçekleşmiştir. Lider üye etkileşimi içsel iş doyumunu ile mesleki hazzı çalışma arkadaşları desteği üzerinden dolaylı olarak pozitif yönlü yordamıştır. Araştırma sonuçları toplumsal kültür, eğitim politikası ve alanyazın bağlamında tartışılmıştır.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler
Lider üye etkileşimi
Yönetici desteği
Örgüt desteği
Çalışma arkadaşları desteği
İş doyumunu
Mesleki haz

Keywords

Leader-member exchange
Administrator support
Organizational support
Coworker support
Job satisfaction
Zest for work

ABSTRACT

This correlational design research study aims to determine the mediating role of organizational, administrator, and coworker support in the relationship of teachers' job satisfaction and zest for work with leader-member exchange (LMX). The study sample consisted of teachers working in public secondary schools in Ankara. In the analysis of the data, Pearson product-moment correlation coefficient was used to determine pairwise relationships and structural equation modeling was used to determine the direct and indirect predictors. The results showed a positive and significant relationship among all variables. Path analysis results showed that LMX positively and significantly predicted organizational support, supervisor support, colleague support, and intrinsic-extrinsic job satisfaction. In contrast, the prediction of zest for work was insignificant. However, while coworker support positively and significantly predicted intrinsic-extrinsic job satisfaction and zest for work, the predictive power of organizational support and administrative support was insignificant. LMX predicted intrinsic job satisfaction and zest for work indirectly through coworker support. The results of the study were discussed in the context of social culture, education policy and literature.

Makale Geçmişi

Geliş: 18.08.2023
Düzeltilme: 11.09.2023
Kabul: 22.09.2023

*Bu çalışmanın bir kısmı 19-22 Haziran 2019 tarihinde düzenlenen 6. International Eurasian Educational Research Congress'de sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Makale Türü

Araştırma

Önerilen Atıf Erdoğan, O. (2023). Okullarda lider üye etkileşimi: Öğretmenlerin mesleki haz ve iş doyumlarında destek algısının rolü. *TEBD*, 21(3), 1315-1337. <https://doi.org/10.37217/tebd.1345469>

Giriş

İnsanlar arasındaki ilişkilerin temelinde başkalarına verilen şeylerin karşılığını beklemenin yaygın bir ilke olduğu düşünülür. Bu ilke, yasal olarak kabul gören tüm ekonomik işlemlerde, hizmet anlaşmalarında, resmi ilişkilerde, bir tarafın sunduğu hizmetin veya kaynağın bir dengeyi ve karşılıklılığı temsil etmesini sağlar (Blau, 1964). Benzer bir karşılıklılık ilkesinin örgütlerde de var olabileceği düşüncesi bağlamında sosyal takas teorisi örgütlerde yöneticilerin ve çalışanların performansı, duyguları, örgütsel vatandaşlık, bağlılık ve destek gibi algılarını açıklamak amacıyla lider üye etkileşimi adı altında örgütsel ortamlara uyarlanmıştır (Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002). Liderler ile örgütün üyeleri arasındaki ilişkinin dinamiklerinin nasıl işlediğinin bilinmesi önem arz etmektedir. Lider üye etkileşimi teorisi temelde liderlerle üyeler arasında gerçekleşen ilişkinin çeşitli tipolojilerine odaklanmaktadır (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997). Liderler ve takipçileri arasında gelişen ilişkinin dinamikleri ve kalitesi liderlik araştırmacıları ve uygulayıcıları için önemli bir ilgi konusu olmuş ve olmaya devam etmektedir (Schyns ve Day, 2010).

Lider üye etkileşimi teorisi yöneticiler ile astlar arasında formal örgütün arka planında bir ilişkinin geliştiğine işaret etmektedir. Bu ilişkinin boyutu iki taraf arasında paylaşılan maddi kaynakların ve bilginin miktarına göre değişmektedir. Takas edilen maddi ve maddi olmayan varlıkların değeri ne kadar yüksek ise ilişkinin kalitesi de o kadar artmaktadır. Söz konusu bu ilişkinin düzeyi de örgütlerde bireylerin tutum ve davranışlarını çeşitli yollarla etkilemektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Daha önce yapılmış araştırmalar lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007), bağlılık (Truckenbrodt, 2000) ve örgütsel adalet algısı (Lee, 2001) gibi örgütsel değişkenlerin ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Liderle üye arasındaki etkileşimin güçlü olması bazı istenmeyen örgütsel çıktılara da negatif yönlü etki yapmaktadır. Kanbur ve Kanbur'un (2015) araştırma sonuçları liderle üye arasındaki etkileşimin düzeyinin arttıkça örgütsel sinizmin azaldığına işaret etmiştir. Bahsi geçen araştırmalardan yola çıkarak lider ile üye arasındaki yüksek düzeyli etkileşimin öğretmenler açısından istendik çıktılar olan örgütsel vatandaşlık, bağlılık ve adalet algılarını artırdığı bunun tersine sinizm gibi istenmeyen çıktıları azalttığı söylenebilir. Daha önce yapılmış meta-analiz sonuçları da örgütlerde güçlü bir lider üye etkileşiminin olumlu görülen örgütsel çıktıları desteklediğini göstermiştir. Buna göre lider üye etkileşimi ile görev performansı (Martin, Guillaume, Thomas, Lee ve Epitropaki, 2016), çalışan sesliliği, yaratıcılık, inovatif davranış (Carnevale, Huang, Crede, Harms ve Uhl-Bien, 2017), kolektif uyum ve dayanışma (Yu, Matta ve Cornfield, 2018) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Lider üye etkileşiminin bahsi geçen değişkenler dışında alanyazında sıklıkla ele alındığı ve çalışmalarda atıf yapıldığı temel konulardan birisi de örgütsel destek algısıdır. Literatürde yapılmış araştırmalar lider üye etkileşiminin düzeyi ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin

varlığına işaret etmektedir (Credo, Armenakis, Feild ve Young, 2010; Trybou, Gemmel, Pauwels, Hennick ve Clays, 2014). Wayne vd.'ne (1997) göre lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi ile üyenin algıladığı örgütsel destek arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte lider üye etkileşimi ve örgütsel destek birlikte çalışanların performansları, iyilik yapma düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık algılarını desteklemektedir. Benzer şekilde alanyazında bazı araştırma sonuçları lider üye etkileşimi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır (Harris, Wheeler ve Kacmar, 2009; Lapiere ve Hackett, 2007). Bununla birlikte örgütsel destek algısı ile iş doyumunun da pozitif yönlü ilişkili olduğuna işaret edilmektedir (Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997). Alanyazında lider üye etkileşimi ile mesleki haz arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamakla birlikte okul dışı örgütlerde destek algısının lider üye etkileşimi ile iş doyumunu ve iş performansı arasında anlamlı bir aracılık rolünün de bulunduğu belirtilmektedir (Erdoğan ve Enders, 2007). Benzer şekilde Wayne vd. (1997), lider üye etkileşimi ile örgütsel destek algısının ilişkili olduğunu ve söz konusu bu iki değişkenin birlikte pek çok örgütsel değişkeni doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebileceğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin iş doyumunu öğrenci performansını ve dolayısıyla okul etkililiğini artırabilecek önemli değişkenlerden birisi olarak görülmektedir (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2019). Mesleki haz ise iş doyumunun ötesine geçen içinde işe dönük heyecan ve enerjiyi de içeren bir yapıyı ifade etmektedir. Bu bağlamda Türk Millî Eğitim Sistemi'nde okulların etkililiğinin artırılması bağlamında öğretmenlerin iş doyumlarının ve mesleki hazlarının artırılması önem arz etmektedir. Daha önce yapılmış araştırmalar lider üye etkileşimi, destek algısı ve iş doyumunun ilişkili olabileceğine yönelik bazı bulgular sunmuştur. Ancak Türk kültürü ve yönetici görevlendirme sistemi kendine has özellikler içermektedir. Türkiye'de yöneticilik öğretmenliğin yanında ek bir görev olarak görülmekte ve yöneticiler belirli bir süreliğine görevlendirilmektedir. Bu durum yetki sorumluluk tartışmalarına neden olabilmektedir. Bununla birlikte Türk kültürü yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olarak görülmektedir. Bu durum okullarda müdürler ile öğretmenler arasındaki ilişkinin yapısını daha da önemli kılmaktadır. Ayrıca Türk kültürü yüksek kolektivizm özelliği gösteren bir kültür olarak görülmekte ve bu da öğretmenlerin algılayacağı destek algısına kendine has bir özellik kazandırmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada lider üye etkileşimi, destek algısı (örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği), iş doyumunu ve mesleki hazzın kapsamlı bir yapısal model ile incelenerek alanyazında ikiyeşerli olarak ilişkili görülen bu yapıların daha bütüncül olarak doğalarının çözümlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin lider üye etkileşim düzeyleri, destek algıları (örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği), iş doyumları ve mesleki hazları arasındaki ilişkiler anlamlı mıdır?

2. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi ve destek algıları (örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği) iş doyumlarını ve mesleki hazlarını anlamlı şekilde yordamakta mıdır?
3. Öğretmenlerin lider üye etkileşimi düzeyleri iş doyumlarını ve mesleki hazlarını destek algısı (örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği) üzerinden dolaylı olarak yordamakta mıdır?

Teorik Çerçeve

Lider Üye Etkileşimi ve Destek Algısı

Lider üye etkileşimi teorisi (LÜE) liderliğe ilişki temelli yaklaşan bir liderlik yaklaşımıdır. LÜE lider ile takipçileri arasındaki ikili ilişkilerin heterojenliğine odaklanmaktadır (Burns ve Otte, 1999). Teorinin odak noktası etkili liderlik süreçlerinin, liderler ve takipçiler arasında olgun liderlik ilişkileri geliştirebildiklerinde ve böylece bu ilişkilerin getirdiği birçok faydaya erişebildiklerinde ortaya çıktığıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Teorinin başka bir dayanak noktası rol geliştirmenin doğal olarak farklı rol tanımlarıyla ve dolayısıyla çeşitli lider üye değişimleriyle sonuçlanacağı kavramıdır. Buna göre liderler zaman baskısı nedeniyle yalnızca birkaç kilit ast ile yakın bir ilişki geliştirmektedirler. Lider çalışma grubunun geri kalanında yeterli performansı sağlamak için resmi otoriteye, kurallara ve politikalara güvenmektedir (Bauer ve Green, 1996; Graen, 1976).

Alanyazında okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin ilişkili olduğuna işaret edilmektedir. Bu ilişki liderliğin biçimine göre pozitif veya negatif yönlü olabilmektedir. Terzi ve Çelik'in (2016) araştırma sonuçları demokratik liderliğin örgütsel destek algısını pozitif yönlü yordadığını, otokratik ve ilgisiz liderliğin ise örgütsel destek algısını negatif yönlü yordadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde Derin, Demirtaş ve Baynal-Doğan'ın (2020) araştırma sonuçları da vizyoner liderliğin örgütsel destek algısının pozitif yönlü bir yordayıcısı olduğuna işaret etmiştir.

LÜE teorisi, liderin ve bir çalışma grubunun her bir üyesinin benzersiz bir ilişkiye sahip olduğunu savunmaktadır. İlk etkileşimlerde, lider ve üye tarafından kararlar alınmakta ve görüşler oluşturulmaktadır. Görüş olumlu ise, lider üyeye daha iyi görevler vermekte ve üye lider tarafından daha fazla destek görmektedir. LÜE teorisinde, üst-ast ilişkisi, sosyal bir mübadele veya müzakere edilmiş bir işlem olarak tasarlanmıştır. Bu lider-üye etkileşimi, her bir grup üyesi arasında müzakere edilen ve gayri resmi olarak geliştirilmiş bir rol ile sonuçlanmaktadır. LÜE teorisi, yöneticinin verimliliği ve etkinliğinin, her bir ast ile olan ilişkisinin kalitesinden etkilendiğini savunmaktadır. Ayrıca, yöneticinin tüm üyelere eşit ilgi gösterecek zamanı olmadığından yöneticiler grup içi haline gelen yalnızca birkaç kilit üye ile yakın ilişki kurmaktadır (Burns ve Otte, 1999).

Lider ile üyeler arasındaki etkileşim düzeyinin artmasıyla bu üyelerin liderler tarafından daha fazla destek göreceği yukarıda bahsi geçtiği üzere LÜE teorisinde kendine yer bulmuştur. LÜE ve örgütsel destek algısının ilişkisine yönelik yapılan araştırmalar lider üye etkileşim düzeyi arttıkça

çalışanın algıladığı örgütsel destek düzeyinin de arttığına işaret etmektedir (Credo vd., 2010; Dinç ve Birincioğlu, 2020; Trybou vd., 2014). Settoon, Bennet ve Liden'in (1996) araştırma sonuçları da lider üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte söz konusu araştırmanın sonuçları hem iş tanımında olan hem de iş tanımının ötesine geçen arzu edilen iş davranışlarının, yöneticiler ile ilişkinin doğası ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkiler karşılıklı güven ve sadakate, kişiler arası duygulanıma ve birbirlerine saygıya ne kadar dayalıysa, astın beklenen ve ekstra veya vatandaşlık davranışları açısından performansının o kadar iyi olacağına işaret edilmiştir.

Bu araştırmanın kapsamına bir destek olarak Graen ve Uhl-Bien (1995) liderle üye arasında gelişen ilişkinin örgütün diğer bölümlerinde geliştirdiği ilişkilere nasıl etki ettiği, bu ilişkilerin kalitesi, kritik görev ağlarının neler olduğu ve bu ağları hayata geçirmek için hangi tür ilişkilerin gerektiği sorularının cevap bulmasının önemli olduğuna işaret etmiştir. Bu görüşe göre çalışmalar üyelerin kendi ve diğer bireylerle dyadik ilişkiye dair algılarını değerlendirmeli ve ilişki yapılarının örgütsel sonuçları nasıl etkilediği araştırılmalıdır. Bu öneriler bu çalışmada lider üye etkileşimi ile çalışma arkadaşları desteği arasında aranan ilişkiye rehber olmuştur.

Lider Üye Etkileşimi, İş Doymu ve Mesleki Haz

İş doymu yaygın şekilde kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976). Kişinin işinden sağladığı doyum bireyler arasında büyük ölçüde farklılıklar göstermekle birlikte özel yaşam kalitesini de büyük ölçüde etkileyen bir durumdur (Wrzesniewski, McCauley, Rozin ve Schwartz, 1997). Kişinin işiyle gösterdiği uyum iş doyumuna temel teşkil etmektedir. Kişinin becerileri, özerklik algısı, işin kişinin değerleriyle uyumu, işin finansal koşulları, iş güvenliği, terfi olanakları, denetim, iş yerindeki arkadaşlıklar ve motivasyonları gibi pek çok durum iş doymuyla ilişkili görülmektedir (Şahin Toptaş, 2023; Wells, 2009).

Liderle üye arasındaki etkileşim yukarıda bahsi geçen ve iş doymuyla ilişkilendirilen yapıları doğrudan etkileyebilecek dolayısıyla iş doymu için de temel oluşturacak kavramlardan biri olarak görülebilir. Alanyazında lider üye etkileşimi, iş performansı ve iş doyumunun ilişkili olduğu belirtilmektedir (Borman, Ilgen ve Klimoski, 2003). Gökalp, Kaya, Angay ve Akgün'ün (2015) araştırma sonuçlarına göre lider üye etkileşimi ile iş doymu arasında yüksek düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Büyükkaymakçı ve Sundu'nun (2021) araştırma sonuçları da benzer şekilde lider üye etkileşimi arttıkça iş doyumunun da anlamlı şekilde arttığına ve işten ayrılma niyetinin ise azaldığına işaret etmiştir. Bu bağlamda bahsi geçen çalışmalardan hareketle lider üye etkileşiminin öğretmenlerin işlerinden aldıkları doymu artıran bir unsur olduğu ve ayrıca öğretmen devridaimini de azaltarak okullara katkı sağladığı söylenebilir.

Destek Algısı, İş Doyumunu ve Mesleki Haz

İş doyumunu kişinin işiyle olan uyumundan kaynaklanmaktadır. İş doyumunu genel bir tutum, pozitif duygular ve daha özel alanlardan duyulan doyumlardan oluşan içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanmaktadır. İçsel faktörler kişinin becerileri, özerkliği ve kişinin değerleriyle uyumlu çalışmasından, dışsal faktörler ise ödemeler ve iş güvenliği gibi dışsal motivasyonlardan kaynaklanmaktadır. İş doyumunu diğer faktörlerle birlikte terfi olanakları, denetim, çalışma koşulları ve iş arkadaşları gibi faktörlere göre değişkenlik göstermektedir (Wells, 2009). İş doyumunu, bireyin işinden veya iş deneyimlerinden kaynaklanan keyifli veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Lent ve Brown, 2006).

Haz, hayata heyecan ve enerjiyle yaklaşmak, bir şeyleri yarım veya gönülsüzce yapmamak, hayatı bir macera olarak görerek yaşamak ve kendini canlı ve aktif hissetmek anlamına gelmektedir (Park ve Peterson, 2010). Mesleki haz kavramını iş doyumundan ayıran özelliği canlılık içermesidir. Canlılık insanların enerjik, uyanık ve tamamen canlı hissettiği organizmasal bir iyi hissetmeyi ifade etmektedir. Canlılık mutluluk, ilgi ve coşkuyu içeren birtakım pozitif duygularla ilişki içindedir. Canlılık yüksek düzeyde aktivasyon veya enerji içermesi yönüyle iyi hissetmeden ve mutluluktan ayrılmaktadır (Weinstein ve Ryan, 2009). Josepshon ve Vingard (2007), mesleki hazzın yaşam hazzından türetildiğini ve kişinin mevcut çalışma durumu için bir coşku ve memnuniyet derecesi olarak tanımlandığını belirtmiştir. Mesleki haz coşkuyu ve daha güçlü duyguları bütünleştirdiği için iş tatmininden daha geniş bir kavram olarak yorumlanabilir.

Daha önce yapılmış araştırmalar algılanan örgütsel desteğin iş doyumunu pozitif yönlü yordadığına dönük kanıtlar sunmuştur (Bernarto vd., 2020; Bogler ve Nir, 2012; Edinger ve Edinger, 2018). Bernarto vd.'nin (2020) araştırma sonuçları öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek algısının iş doyumlarını artırdığını göstermiştir. Bogler ve Nir'in (2012) araştırma sonuçları ise algılanan örgütsel desteğin öğretmenlerin hem içsel hem de dışsal iş doyumlarını pozitif yönlü yordadığını göstermiştir. Örgütsel destek algısı öğretmenlerin dışsal iş doyumlarını orta düzeyde yordarken içsel iş doyumlarını düşük düzeyde yordamıştır. Alanyazın mesleki hazza dönük bulgu sunmamakla birlikte içsel iş doyumuna yönelik yordayıcılık mesleki hazza yönelik de ipuçları sunmaktadır. Benzer şekilde Edinger ve Edinger'in (2018) araştırma sonuçları da örgütsel destek algısının hem iş doyumunu ile pozitif yönlü ilişkili olduğuna hem de iş doyumunu pozitif yönlü yordadığına işaret etmiştir.

Örgütsel destek algısında olduğu gibi alanyazın çalışma arkadaşları desteği ve yönetici desteği ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye dönük de bazı ipuçları sunmaktadır. Yuh ve Choi'nin (2017) araştırma sonuçları yönetici ve meslektaş desteği ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü, bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Benzer şekilde Skaalvik ve Skaalvik'in (2009) araştırma sonuçları da yönetici desteği ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkiye işaret etmiştir. Kinman, Wray ve Strange'nin

(2011) sonuçları da iş yerindeki sosyal destek algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermiştir.

Politik ve Kültürel Çerçeve

Türk kültürü yüksek düzeyde kolektivism, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve orta düzeyde dışılık özelliği gösteren bir kültürdür (Eroğlu ve Pıçak, 2011). Bu çalışmanın bağlamını etkileyebilecek iki kültürel özelliğin güç mesafesi ve kolektivism olduğu söylenebilir. Güç mesafesi örgütlerde daha az güçlü üyelerin gücün eşitsiz bir şekilde dağıtılacağına dönük beklentisi olarak tanımlanmaktadır. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde bireyler hiyerarşinin varoluşsal bir eşitsizlik olduğuna inanma eğiliminde olmaktadır (Hofstede, 2011). Bu çalışmanın bağlamında Türkiye'deki yüksek güç mesafesinde öğretmenler yöneticileriyle olan ilişkilerine batı kültürlerine göre daha fazla önem atfediyor olabilirler. Bireycilik ya da kolektivism ise toplumda bireylerin gruplara entegre olduğu dereceyi ifade etmektedir. Kolektivist kültürlerde grup tarafından korunma eğilimi bulunmaktadır. Diğer insanları iç grup ve dış grup olarak niteleme eğilimi ve ilişkiyi öncelikle eğilimi vardır (Hofstede, 2011). Bu bakımdan okullarda öğretmenlerin yüksek destek algısına sahip olması alışılabilir karşılanabilir.

Politik bakımdan ise Türk Millî Eğitim Sistemi merkezi ve hiyerarşik bir yapı göstermektedir. Türk Milli Eğitim Sisteminde okul yöneticiliği öğretmenlik mesleğine ek olarak gerçekleştirilen geçici süreli bir görev olarak görülmekte ayrı bir kariyer basamağı olarak görülmemektedir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2021). Okul müdürlüğünün ayrı bir kariyer basamağı olmak yerine öğretmenliğin yanında ek bir görev olarak görülmesi yetki-sorumluluk dengesi bağlamında tartışmalara neden olmaktadır (Erdoğan, 2022). Bu kültürel ve politik bağlamın öğretmenlerin okul müdürleriyle etkileşimine ve algıladıkları desteğe etki edebileceği söylenebilir.

Yöntem

Model

Bu araştırmada öğretmenlerin iş doyumları ve mesleki hazları üzerinde lider üye etkileşimi ve örgütsel destek algısının yordayıcılıkları belirlenmek istendiğinden araştırma deseni ilişki tarama modeli olarak belirlenmiştir. İlişkisel araştırmalar iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010). Bu araştırmada öğretmenlerin iş doyumları ve mesleki hazlarını doğrudan veya dolaylı olarak yordayan faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli, regresyon modelindeki değişkenler arasındaki yordayıcı yapısal ilişki ile faktör analizindeki gizil faktör yapılarını kapsamlı tek bir analizde birleştirmektedir (Büyüköztürk vd., 2010).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'nın Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan ve Yenimahalle ilçelerinde bulunan resmî ortaokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Araştırmada örneklemin belirlenmesinde seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem 239'u (%70) kadın 98'i (%29) erkek olmak üzere toplam 337 öğretmenden oluşmuştur. Örnekleme bulunan öğretmenlerin yaş ortalaması 41, kıdem ortalaması 16 ve buldukları okuldaki hizmet süresi ortalamaları 6 yıldır. TALIS (OECD, 2019) verilerine göre Türkiye'deki öğretmenlerin %63'ü kadın ve %37'si erkektir. Öğretmenlerin yaş ortalaması ise yaklaşık olarak 36'dır. Bu bağlamda bu araştırmanın örnekleminin Türkiye dağılımına yakın olduğu söylenebilir.

Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider Üye Etkileşimi Ölçeği, Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen Destek Algısı Ölçeği, Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen İş Doyumu Ölçeği ve Erdoğan (2013) tarafından geliştirilen Mesleki Haz Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere Açıklayıcı (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LÜE) 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçek 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş Likert tipi bir ölçektir. AFA sonuçlarına göre Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin dört faktör altında toplandığı ve bu yapının toplam varyansın %88'ini açıkladığı görülmüştür. Maddelerin faktör yük değerleri .75 ile .84 arasında değişmiş ve her bir alt boyut için güvenirlik katsayısı .88 ile .96 arasında değişmiştir.

Minnesota İş Doyum Ölçeği (İD) 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır. Ölçek puanlamasında, hiç memnun değilim; 1 puan, memnun değilim; 2 puan, kararsızım; 3 puan, memnunum; 4 puan, çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. Ölçeğe uygulanan AFA sonuçları ölçek maddelerinin iki faktör altında toplandığına işaret etmiştir. Ölçeğin faktör yükleri .50 ile .79 arasında değişirken ölçek toplam varyansın %53'ünü açıklamıştır. Cronbach alfa değeri içsel motivasyon boyutunda 0.91, dışsal motivasyon boyutunda .80 ve toplamda .92 olarak hesaplanmıştır.

Mesleki Haz Ölçeği'nde (MHÖ) yedi madde bulunmaktadır. MHÖ için KMO değerinin .87, Barlett's (χ^2) katsayısının 520,68 ($p<.001$) ve açıklanan varyansın %54,24 olduğu bulunmuştur. Faktör yüklerinin .63 ile .80 arasında değiştiği görülürken Cronbach's Alpha katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Ölçeğe uygulanan AFA sonuçlarına göre ölçek maddelerinin tek faktörde toplandığı görülmüştür.

Örgütsel Destek Algısı Ölçeği örgüt (ÖD), yönetici (YD) ve çalışma arkadaşları desteği (ÇAD) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar ayrı birer ölçek olarak değerlendirilmektedir. Ölçeklerin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları ise örgüt desteği için .93, yönetici desteği için .94 ve çalışma arkadaşları desteği için .90 olarak hesaplanmıştır. Maddelerin faktör yükler .74 ile .83 arasında değişmektedir. Ölçeklerin DFA sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	(χ^2/sd)	RMSEA	RMR	CFI	GFI	AGFI	NFI	RFI
LÜE	2,48	0,07	0,05	0,99	0,99	0,98	0,98	0,97
İD	4,60	0,10	0,09	0,89	0,86	0,82	0,87	0,84
MHZ	3,07	0,08	0,02	0,97	0,97	0,94	0,96	0,93
ÖD	3,85	0,09	0,09	0,96	0,94	0,90	0,94	0,92
ÇAD	3,74	0,09	0,02	0,98	0,97	0,92	0,98	0,96
YD	4,86	0,10	0,04	0,96	0,91	0,85	0,96	0,94

Doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir. Bu analizde birçok doğrulayıcı uyum indeksi kullanılmaktadır. Ki-kare/serbestlik derecesi uyum indeksinin 5'ten küçük olması orta düzeyde, 2,5'ten küçük olması mükemmel uyumu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). RMSEA uyum indeksinin .06'dan küçük olması modelin mükemmel uyumlu olduğunu, .08'dan küçük olması uyum düzeyinin iyi olduğunu, NFI ve CFI uyum indekslerinin .95'e eşit veya büyük olması modelin uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. GFI ve AGFI uyum indekslerinin .90 ve üzerinde olması iyi bir uyumun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Raykov ve Marcoulides, 2000). RMR (Root Mean Square Residuals) uyum indeksinin .05'ten küçük olması da iyi bir uyumun göstergesidir (Çokluk vd., 2012). Her bir ölçeğe ilişkin veriler bütüncül bir şekilde değerlendirildiğinde ölçeklerin en azından kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdikleri söylenebilir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma kapsamında veriler 2022-2023 öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerindeki devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerden Google formlar aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin toplanmasının ardından verilerde aykırı ve uç değer ayıklaması yapılmış ve dağılımın normalliği test edilmiştir. AFA ve ikili ilişkiler SPSS 20 programı aracılığıyla yapılmıştır. AMOS 17 programı

kullanılarak DFA yapılmıştır. Bunun devamında yapısal eşitlik modellemesi kurulmuş ve test edilmiştir.

Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Gazi Üniversitesi Rektörlüğü Etik Komisyonu tarafından verilen 20.04.2023 tarih ve E-77082166-604.01.02-638813 sayılı etik onay belgesi mevcuttur.

Bulgular

Araştırmada değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerin belirlenmesi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Değişkenlerin aralarındaki ilişkiye dönük bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler (n=337)

<i>Değişkenler</i>	1	2	3	4	5	6
1. Lider üye etkileşimi	1,00	0,86**	0,61**	0,25**	0,54**	0,36**
2. Yönetici desteği		1,00	0,69**	0,33**	0,55**	0,38**
3. Örgüt desteği			1,00	0,34**	0,45**	0,33**
4. Çalışma arkadaşları desteği				1,00	0,51**	0,50**
5. İş doyumu					1,00	0,68**
6. Mesleki haz						1,00

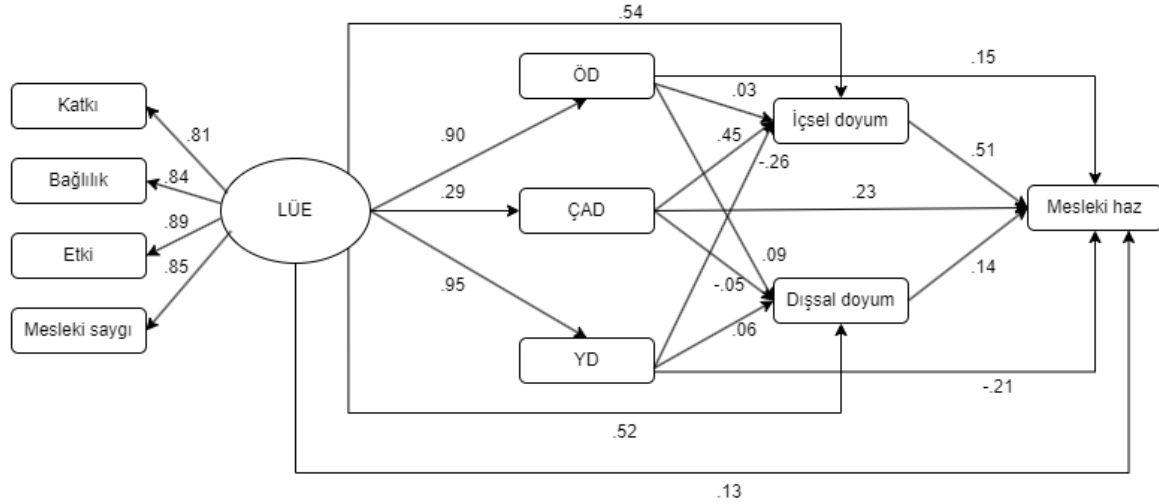
**p<.01

Tablo incelendiğinde tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Lider üye etkileşimi ile yönetici desteği ($r=.86$, $p<.01$), yönetici desteği ile örgüt desteği ($r=.69$, $p<.01$) ve iş doyumu ile mesleki haz ($r=.68$, $p<.01$) arasındaki ilişki yüksek düzeyde gerçekleşirken lider üye etkileşimi ile örgüt desteği ($r=.61$, $p<.01$), iş doyumu ($r=.54$, $p<.01$), mesleki haz ($r=.36$, $p<.01$); yönetici desteği ile iş doyumu ($r=.55$, $p<.01$) ve mesleki haz ($r=.38$, $p<.01$); örgüt desteği ile çalışma arkadaşları desteği ($r=.34$, $p<.01$) ve iş doyumu ($r=.45$, $p<.01$); çalışma arkadaşları desteği ile iş doyumu ($r=.51$, $p<.01$) ve mesleki haz ($r=.50$, $p<.01$) arasındaki ilişkiler orta düzeyli gerçekleşmiştir. Lider üye etkileşimiyle çalışma arkadaşları desteği ($r=.25$, $p<.01$), yönetici desteğiyle çalışma arkadaşları desteği ($r=.33$, $p<.01$) ve örgüt desteği ile mesleki haz ($r=.33$, $p<.01$) arasında ise düşük düzeyli bir ilişki bulunmaktadır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı yordayıcılıkların belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Modele İlişkin Uyum İndeksleri

χ^2	<i>sd</i>	(χ^2/sd)	<i>RMSEA</i>	<i>CFI</i>	<i>NFI</i>	<i>GFI</i>	<i>RMR</i>	<i>TLI</i>
2158,05	729	2,96	0,076	0,88	0,83	0,75	0,07	0,87

Bu araştırmada modelin uyumuna ilişkin hesaplanan uyum indeksleri modelin verilerle iyi uyum gösterdiği yönündedir ($X^2/sd=2,96<3$, $RMSEA=.076<8$, $CFI=.88$, $NFI=.83$, $GFI=.75$, $TLI=.87$). Modele ilişkin standartlaştırılmış path katsayıları Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Standartlaştırılmış path katsayıları

Şekil 1 lider üye etkileşiminin örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile içsel doyum, dışsal doyum ve mesleki haz üzerindeki yordayıcılığını göstermektedir. Bununla birlikte şekilde örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin içsel doyum, dışsal doyum ve mesleki haz üzerindeki yordayıcılıkları da görülmektedir. Son olarak ise içsel ve dışsal iş doyumunun mesleki haz üzerindeki yordayıcılıkları şekilde görülmektedir. Söz konusu yordayıcılıkların anlamlılığına ve büyüklüğüne ilişkin bulgular Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Doğrudan Yordayıcılıkları

Bağımsız Değişken	Yordama	Bağımlı Değişken	Standardize Tahmin (Estimate)	Standart Hata (SE)	Kritik Oran (CR)	p
Lider üye etkileşimi	→	Yönetici desteği	0,95	0,04	18,08	***
	→	Örgüt desteği	0,90	0,04	18,09	***
	→	Çalışma arkadaşları desteği	0,29	0,03	4,98	***
	→	İçsel iş doyumunu	0,54	0,13	1,94	*
	→	Dışsal iş doyumunu	0,52	0,13	2,88	*
	→	Mesleki haz	0,13	0,10	0,50	0,62
Çalışma arkadaşları desteği	→	İçsel iş doyumunu	0,45	0,05	7,83	***
	→	Dışsal iş doyumunu	-0,05	0,05	-1,36	0,17
	→	Mesleki haz	0,23	0,04	4,23	***
Örgüt desteği	→	İçsel iş doyumunu	0,03	0,09	0,23	0,82
	→	Dışsal iş doyumunu	0,09	0,09	1,07	0,28
	→	Mesleki haz	0,15	0,07	1,26	0,21
Yönetici desteği	→	İçsel iş doyumunu	-0,29	0,14	-1,40	0,16
	→	Dışsal iş doyumunu	0,06	0,13	0,40	0,69
	→	Mesleki haz	-0,21	0,10	-1,08	0,28

İçsel iş doyumunu	→	Mesleki haz	0,50	0,05	7,37	***
Dışsal iş doyumunu	→	Mesleki haz	0,13	0,05	1,52	0,13

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

Tablo incelendiğinde lider üye etkileşiminin yönetici desteği ($\beta=.95$), örgüt desteği ($\beta=.90$) ve çalışma arkadaşları desteğinin ($\beta=.29$) pozitif yönlü ve anlamlı yordayıcısı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte LÜE hem içsel ($\beta=.54$) hem de dışsal ($\beta=.52$) iş doyumunun pozitif yönlü ve anlamlı yordayıcısıyken mesleki hazzı anlamlı şekilde yordamamaktadır. LÜE mesleki hazzı doğrudan anlamlı şekilde yordamazken çalışma arkadaşları desteği üzerinden dolaylı olarak ($\beta=.07$) yordamaktadır. Çalışma arkadaşları desteği ise içsel iş doyumunu ($\beta=.45$) ve mesleki hazzı ($\beta=.23$) pozitif yönlü ve anlamlı şekilde yordarken dışsal iş doyumunun ve mesleki hazzın anlamı bir yordayıcısı değildir. Örgüt ve yönetici desteği eksojen değişken durumunda olduğu mesleki hazzı, içsel ve dışsal iş doyumunu anlamlı şekilde yordamamaktadır. Bununla birlikte mesleki haz içsel iş doyumunu ($\beta=.37$) tarafından pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde yordarken dışsal iş doyumunu tarafından anlamlı şekilde yordamamaktadır. Bununla birlikte LÜE içsel iş doyumunu üzerinden dolaylı olarak mesleki hazzı ($\beta=.28$) yordamaktadır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bulguları lider üye etkileşimi, yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği, iş doyumunu ve mesleki haz olmak üzere tüm değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişki lider üye etkileşimi ile yönetici desteği, yönetici desteği ile örgütsel destek ve iş doyumunu ile mesleki haz arasında yüksek düzeyde gerçekleşirken lider üye etkileşimi ve yönetici desteği ile çalışma arkadaşları desteği ve örgüt desteği ile mesleki haz arasında düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Değişkenler arasındaki diğer ilişkiler ise orta düzeyde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte sonuçlar LÜE'nin örgüt desteği, yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu pozitif yönlü ve anlamlı yordadığını göstermiştir. Mesleki hazzın yordanmasında ise LÜE anlamlı bulunmakla birlikte LÜE mesleki hazzı çalışma arkadaşları desteği üzerinden pozitif yönlü yordamıştır. Ayrıca örgüt desteği ve yönetici desteğinin içsel-dışsal iş doyumunu ve mesleki haz üzerindeki yordayıcılıkları anlamsızken çalışma arkadaşları desteği içsel iş doyumunu ile mesleki hazzı pozitif yönlü ve anlamlı şekilde yordamıştır. Son olarak içsel iş doyumunu mesleki hazzın anlamlı bir yordayıcısı olarak bulunurken dışsal iş doyumunu mesleki hazzı anlamlı şekilde yordamamıştır. Sonuçlar öğretmenlerin içsel değişkenleri olan içsel iş doyumunu ve mesleki hazzının çalışma arkadaşları desteğinden etkilendiğini gösterirken ayrıca içsel iş doyumunu LÜE'den de etkilenmektedir.

Alanyazında daha önce yapılmış araştırmalar söz konusu değişkenlerin ikili ilişkilerini ele almıştır. Turunç ve Avcı'nın (2015) araştırma sonuçları lider üye etkileşimi arttıkça çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin arttığına işaret etmiştir. Karayel, Akkoç ve Birer'in (2018) araştırması da lider üye etkileşimiyle sosyal destek, lider desteği ve örgütsel desteğin ilişkilerini ikili düzeyde ele almış ve bu değişkenler arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığına işaret etmiştir. Cevrioğlu'nun (2007) araştırma sonuçları ise lider üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Türkiye örneğinde gerçekleştirilen diğer bazı araştırma sonuçları da benzer şekilde lider üye etkileşimi ile algılanan kurumsal desteğin pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermiştir (Büyükkaymakçı ve Sundu, 2021; Derelioğlu, 2022; Dinç ve Birincioğlu, 2020; Gökalp vd., 2015).

Türkiye'deki bireyleri örneklem kabul eden araştırmaların dışında farklı kültürlerde gerçekleştirilmiş araştırma sonuçları da lider üye etkileşimi ile destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmiştir. Wayne vd.'nin (1997) araştırma sonuçları lider üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu ilişkinin de ötesinde lider üye etkileşimi algılanan örgütsel desteği güçlü şekilde yordamaktadır. Tersinden algılanan örgütsel destek de lider üye etkileşimini yordamaktadır. Yordayıcılıkların yönüne göre gücünün değişmesi çalışanların örgütle ve yöneticiyle girdikleri etkileşimin birbirinden farklı olduğuna dönük kanıtlar sunmuştur. Her ne kadar bu kavramlar birbirinden ayrılsa da birbirini yordamakta ve lider üye etkileşimi çalışanların örgütsel destek algılarında anahtar bir rol oynamaktadır. Wayne vd.'nin (2002) daha sonraki araştırmalarında ise lider üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek ayrımı belirginleşmiş ve söz konusu araştırmada lider üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin pozitif yönlü ve anlamlı ilişki verdiği sonucuna ulaşılrken tersine LÜE'nin algılanan örgütsel desteği anlamlı şekilde yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bahsi geçen araştırmanın sonuçları geçmiş araştırmaların ve bu araştırmanın sonuçlarıyla tutarsızlık göstermektedir. Settoon vd. (1996) ile Hofmann ve Morgeson'un (1999) araştırma sonuçları da bu araştırma ve alanyazınla tutarlı şekilde LÜE ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmiştir. Bu araştırmanın LÜE ile algılanan örgütsel destek arasındaki ikili ilişki bağlamındaki sonuçları ilişkinin yönü ve düzeyi açısından geçmiş araştırmalarla tutarlıdır. Yordayıcılık açısından ise geçmiş araştırmalarla kısmen tutarlıdır.

Örgütlerde etkileşim liderle üyenin yanı sıra çalışma arkadaşları arasında da gerçekleşmektedir. Sheroney ve Green'in (2002) araştırma sonuçları LÜE ile çalışma arkadaşları etkileşimi arasında düşük-orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmiştir. Bununla birlikte McClane'nin (1991) araştırması ise liderle üye arasındaki etkileşim arttıkça çalışanların meslektaşlarına, lidere ve göreve dönük memnuniyetlerinin de arttığına işaret etmiştir. Sepdiningtyas

ve Santoso (2017) da benzer şekilde LÜE ile çalışma arkadaşları desteği arasında orta düzeyli ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını bulmuştur.

Liao, Hu, Chung ve Chen'in (2017) araştırma sonuçları lider üye etkileşiminin iş ve yaşam doyumunu anlamlı şekilde yordamadığına işaret etmiştir. Bununla birlikte LÜE öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığı içeren psikolojik kapitali pozitif yönlü ve yüksek düzeyli yordamakta ve iş doyumunu ile yaşam doyumunu psikolojik kapital üzerinden dolaylı olarak yordamaktadır. Sias'ın (2005) araştırma sonuçları ise LÜE ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişkinin varlığına işaret etmiştir. Sheroney ve Green'in (2002) araştırma sonuçları LÜE'nin iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın pozitif yönlü bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Çalışma arkadaşları etkileşimi ise iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı değildir. Genel olarak çalışma arkadaşları etkileşimi olumlu iş tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı değildir. Buna göre LÜE bir çalışanın çalışma hayatını önemli ölçüde etkileyen kilit ve kaçınılmaz bir işyeri ilişkisini temsil etmektedir. Çalışma arkadaşları etkileşimi ise iş yaşamında o kadar merkezi bir rol oynamamaktadır.

Dolaylı araştırma sonuçları ise lider üye etkileşimi ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve çalışanların işten ayrılma niyetleri ile negatif yönlü ilişkili olduğunu göstermiştir (Cevrioğlu, 2007). Turunç ve Avcı'nın (2015) araştırma sonuçları lider üye etkileşimi arttıkça iş stresinin ve işten ayrılma niyetinin azaldığına işaret etmiştir. Bununla birlikte lider üye etkileşimi ve örgütsel destek algısı birlikte iş stresini azaltarak işten ayrılma niyetini dolaylı yoldan da azaltmıştır.

Daha önce yapılmış araştırmalar destek algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmiştir. Daha önce yapılmış araştırmalar algılanan örgütsel desteğin iş doyumunu pozitif yönlü yordadığına dönük kanıtlar sunmuştur (Bernarto vd., 2020; Bogler ve Nir, 2012; Edinger ve Edinger, 2018). Bogler ve Nir'in (2012) araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek öğretmenlerin dışsal iş doyumlarını orta düzeyde yordarken içsel iş doyumlarını düşük düzeyde yordamıştır. İçsel iş doyumuna yönelik bulgular mesleki hazzı yönelik de ipuçları sunmuştur. Yuh ve Choi'nin (2017) araştırma sonuçları yönetici ve meslektaş desteği ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermiştir. Skaalvik ve Skaalvik'in (2009) araştırma sonuçları da yönetici desteği ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi ortaya koymuştur. Kinman vd.'nin (2011) sonuçları ise iş yerindeki sosyal destek algısı ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermiştir.

Bu çalışmada ikili ilişkiler bağlamında üç tip destek ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü ilişki bulunması bakımından ilgili araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Ancak yapısal modelde sadece çalışma arkadaşları desteği içsel iş doyumunu ve mesleki hazzı pozitif ve anlamlı şekilde yordamaktadır. Buradan üç destek tipi aynı anda modele dâhil edildiğinde aslında örgüt desteği ve yönetici

desteğinin öğretmenlerin iş doyumları ve mesleki hazlarında yordayıcı olmadığı söylenebilir. Ayrıca çalışma arkadaşları desteğinin öğretmenlerin sadece içsel süreçlerine dönük içsel iş doyumunu ve mesleki hazzı yordaması dikkat çekici bir sonuçtur. Bununla birlikte LÜE hem içsel hem de dışsal iş doyumunu anlamlı şekilde yordamaktadır. Buradan öğretmenlerin örgütten ve yöneticiden gördükleri destekten ziyade yönetici ile yakın ilişki geliştirmeye daha çok önem attedikleri söylenebilir. Bu durum Türkiye'deki toplumsal kültür ile açıklanabilir. Öğretmenler yüksek kolektivizm içinde destek görmeyi alışlagelmiş bir durum olarak karşılıyor olabilir. Bununla birlikte yüksek güç mesafesiyle birlikte yöneticiyle olan ilişkiye önem atfediyor olabilir.

Bu araştırma LÜE'nin bağımsız değişken olarak ele alındığı bir çalışmadır. Ancak LÜE liderlik ile öğretmenlere dönük çeşitli değişkenler arasında düzenleyici bir rol de üstlenebilir. Ülkemizdeki liderlik davranışlarının çeşitli öğretmen değişkenleriyle ilişkisinde LÜE'nin düzenleyici rolü okul müdürü-öğretmen ilişkisinin çözümlenmesine dönük bulgular sunabilir. Bu araştırmanın sonuçları öğretmenlerin içsel iş doyumları ve mesleki hazlarında yönetici desteği ve örgüt desteğinden ziyade çalışma arkadaşları desteğinin önemli olduğuna dönük ipuçları sunmuştur. Bu bağlamda okul müdürleri ve eğitimde politika yapıcıların okullarda öğretmenler arasında ilişkileri güçlendirecek mesleki gelişim etkinlikleri, iş birliğine dayalı projeler ve çeşitli sosyal etkinlikler planlamaları öğretmenler arasındaki desteği ve dolayısıyla içsel iş doyumunu ve mesleki hazzı artırabilir. Bununla birlikte araştırmanın sonuçları liderle üye arasında gerçekleşen olumlu etkileşimin hem destek algısını hem de iş doyumunu artırdığını göstermiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerle ilişkilerinde iç-dış grup ayrımı yapmamaları okulun günlük yaşam kalitesine katkıda bulunabilir. Bu durumun okul yöneticilerine verilen eğitimlerde dikkate alınması da yöneticilerin öğretmenlerle ilişkilerini bu farkındalıkla geliştirmelerine katkıda bulunabilir.

Kaynaklar

- Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Baycan, A. (1985). *Analysis of several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A. & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495 – 5503.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

- Bogler, R. & Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Burns, J. Z. & Otte, F. L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(3), 225-248.
- Büyükkaymakçı, Y. & Sundu, M. (2021). Lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(42), 5276-5313.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Carnevale, J. B., Huang, L., Crede, M., Harms, P. & Uhl-Bien, M. (2017). Leading to stimulate employees' ideas: A quantitative review of leader-member exchange, employee voice, creativity, and innovative behavior. *Applied Psychology*, 66(4), 517-552.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. (Doktora Tezi). <https://tez.yok.gov.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Credo, K. R., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Young, R. L. (2010). Organizational ethics, leader-member exchange, and organizational support: Relationships with workplace safety. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 325-334.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyükoztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem.
- Derelioğlu, S. (2022). Lider-üye etkileşimi, algılanan kurumsal destek ve görev performansı arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(49), 10-25.
- Derin, N., Demirtaş, Ö. & Baynal-Doğan, T. G. (2020). Vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel destek aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Psikolojik rahatlığın düzenleyici rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 550-562.
- Dinç, E. & Birincioğlu, N. (2020). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 309-330.
- Edinger, S. K. & Edinger, M. J. (2018). Improving teacher job satisfaction: The roles of social capital, teacher efficacy, and support. *The Journal of Psychology*, 152(8), 573-593.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Erdoğan, O. (2013). *İlköğretim öğretmenlerinin öz yeterlilik ve başarı algılarında yordayıcı olarak akademik iyimserlik, umut ve mesleki haz.* (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Erdoğan, O. (2022). Milli eğitimde etik ve etik sorunu. T. Çalık (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve sorunları içinde* (s. 558-578). Ankara: Pegem.
- Erdoğan, B. & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Eroğlu, O. & Pıçak, M. (2011). Entrepreneurship, national culture and Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 2(16), 146-151.
- Giray, M. D. & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gökalp, S., Kaya, O., Angay, A. & Akgün, F. (2015). Okul müdürüne güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 45-70.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology içinde* (s. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.
- Hofmann, D. A. & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286-296.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/?&ei=9owuVLrgCifXaqzngIgj&sa=U> sayfasından erişilmiştir.

- 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.
- Josepshon, M. & Vingard, M. (2007). Zest for work? Assessment of enthusiasm and satisfaction with the present work situation and health – A 1.5-year follow-up study. *Work, 29*, 225-231.
- Kanbur, A. & Kanbur, E. (2015). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: Algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Journal of World of Turks, 7*(2), 193-216.
- Karayel, M., Akkoç, İ. & Birer, İ. (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 19*(2), 301-332.
- Kinman, G., Wray, S. & Strange, C. (2011). Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: The role of workplace social support. *Educational Psychology, 31*(7), 843-856.
- Lapierre, L. M. & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(3), 539-554.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly, 14*(4), 574-589.
- Lent, R. W. & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 236-247.
- Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C. & Chen, L. W. (2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(3), 433-449.
- 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.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management, 15*, 47-120.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (s. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 69*(1), 67-121.
- McClane, W. E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group & Organization Studies, 16*(1), 102-113.
- MEB. (2021). Millî eğitim bakanlığı eğitim kurumlarına yönetici görevlendirme yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> sayfasından erişilmiştir.

- OECD. (2019). *TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. Paris: OECD Publishing.
- Park, N. & Peterson, C. (2010). The urban psychology of character strengths. *American Psychological Association, 65*(6), 535-547.
- Raykov, T. & Marcoulides, G. A. (2000). A method for comparing completely standardized solutions in multiple groups. *Structural Equation Modeling, 7*(2), 292-308.
- Schyns, B. & Day, D. (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(1), 1-29.
- Sepdiningtyas, R. & Santoso, C. B. (2017). The influence of leader-member exchange on individual performance: The roles of work engagement as a mediating variable and co-workers support as a moderating variable. *Review of Integrative Business and Economics Research, 6*(4), 285-305.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 219-227.
- Sherony, K. M. & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 542-548.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies, 56*(4), 375-395.
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education, 25*(3), 518-524.
- Şahin-Toptaş, A. (2023). Views of foreign language teacher candidates on teaching profession and teaching practice. *The Journal of Language Teaching and Learning, 13*(2), 37-56.
- Terzi, A. R. & Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 5*(2), 87-98.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly, 7*(3), 233-244.
- Trybou, J., Gemmel, P., Pauwels, Y., Henninck, C. & Clays, E. (2014). The impact of organizational support and leader-member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: The moderating effect of professional and organizational identification. *Journal of Advanced Nursing, 70*(2), 373-382.
- Turuç, Ö. & Avcı, U. (2015). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İş stresinin aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 12*(1), 43-63.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 590-598.
- 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.
- Weinstein, N. & Ryan, R. M. (2009). Vitality. S. J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* içinde (s. 1023-1025). Singapore: Blackwell.
- Wells, K. J. (2009). Job satisfaction. S. J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* içinde (s. 539-540). Singapore: Blackwell.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). Minnesota satisfaction questionnaire–short form. *Educational and Psychological Measurement*. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F05540-000> sayfasından erişilmiştir.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*, 21-33.
- Yu, A., Matta, F. K. & Cornfield, B. (2018). Is leader–member exchange differentiation beneficial or detrimental for group effectiveness? A meta-analytic investigation and theoretical integration. *Academy of Management Journal, 61*(3), 1158-1188.
- Yuh, J. & Choi, S. (2017). Sources of social support, job satisfaction, and quality of life among childcare teachers. *The Social Science Journal, 54*(4), 450-457.

Extended Summary

According to the social exchange theory, all relationships among people are based on the principle of giving and expecting reciprocity. It guarantees reciprocity of service and balance in all legally functioning economic activities, service agreements, and legalized relationships (Blau, 1964). In the context of the idea that a similar reciprocity principle may exist in organizations, social exchange theory has been adapted to organizational settings under the name of LMX in order to explain the performance, emotions, organizational citizenship, commitment, and support of administrators and employees in organizations (Wayne et al., 2002). Knowing how the dynamics of the relationship between leaders and organizational members work is essential. The theory of LMX focuses on various typologies of the relationship between leaders and members (Liden et al., 1997). The dynamics and quality of the relationship between leaders and followers have been and continue to be of significant interest to leadership researchers and practitioners (Schyns and Day, 2010).

One of the main issues that LMX frequently addresses in the literature is the perception of organizational support. Studies indicate a positive relationship between the level of LMX and the

perception of organizational support (Credo et al., 2010; Trybou et al., 2014). According to Wayne et al. (1997), there is a high correlation between the quality of the relationship between the leader and the member and the organizational support perceived by the member. In addition, LMX and organizational support increase employees' performance, level of doing good, and organizational citizenship perceptions. Similarly, some research results have revealed a significant relationship between LMX and job satisfaction (Harris et al., 2009; Lapierre and Hackett, 2007). In addition, it is pointed out that organizational support perception and job satisfaction are positively related (Eisenberger et al., 1997). Although no study in the literature examines the relationship between LMX and zest for work, it is stated that perceived support in non-school organizations have a significant mediator role between LMX and job satisfaction and job performance (Erdoğan and Enders, 2007). Similarly, Wayne et al. (1997) stated that LMX and perception of organizational support are related and that these two variables can directly or indirectly affect many organizational variables.

Teacher job satisfaction is one of the crucial variables that can increase student performance and, thus, school effectiveness (OECD, 2019). On the other hand, zest for work refers to a structure that goes beyond job satisfaction and includes excitement and energy toward work. In this context, it is essential to increase teachers' job satisfaction and zest for work to increase the effectiveness of schools in the Turkish National Education System. Previous studies have shown that LMX, perception of support, and job satisfaction may be related. However, Turkish culture and the administrative assignment system have unique characteristics. In Turkey, administration is considered an additional duty besides teaching, and administrators are appointed for a certain period. It may lead to authority-responsibility debates. In addition, Turkish culture is seen as a culture with high power distance. It makes the relationship structure between principals and school teachers even more important. Also, Turkish culture is seen as a culture with high collectivism, which gives a unique characteristic to the perception of support perceived by teachers. In this context, in this study, it was aimed to analyze the nature of these constructs, which are seen as dichotomously related in the literature, more holistically by examining LMX, perception of support (organizational, manager, and colleague support), job satisfaction, and occupational satisfaction with a comprehensive structural model. In line with this purpose, answers to the following questions were sought:

1. Are the relationships among teachers' LMX levels, their perceptions of support (organizational, administrator, and colleague support), job satisfaction, and zest for work significant?
2. Do teachers' levels of LMX and support perceptions (organization, administrator, and colleague support) significantly predict their job satisfaction and zest for work?

3. Do teachers' levels of LMX indirectly predict their job satisfaction and zest for work through their perception of support (organizational, administrator, and colleague support)?

In this study, since the predictors of LMX and support perception on teachers' job satisfaction and zest for work were to be determined, the research design was determined as a correlational model. Structural equation modeling was used to determine the factors that directly or indirectly predicted teachers' job satisfaction and zest for work. The population of the study consisted of teachers working in official secondary schools in Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan and Yenimahalle districts of Ankara. In the study, a convenience sampling method, one of the non-random sampling methods, was used to determine the sample. The sample consisted of 337 teachers, 239 (70%) of whom were female and 98 (29%) of whom were male. The LMX Scale developed by Liden and Maslyn (1998), the Support Perception Scale developed by Giray and Şahin (2012), the Job Satisfaction Scale developed by Weiss, Dawis, England, and Lofquist (1967), and the Zest for Work Scale developed by Erdoğan (2013) were used to collect the data. The data were collected from teachers working in public secondary schools in the central districts of Ankara province in the 2022-2023 academic year through Google Forms. After the data collection, outliers were removed from the data, and the normality of the distribution was tested. EFA and pairwise correlations were conducted using SPSS 20 program. CFA was conducted using AMOS 17 program. Subsequently, structural equation modeling was established and tested.

The study findings revealed a positive relationship among all variables, including LMX, administrator support, organization support, coworker support, job satisfaction, and zest for work. This relationship was high between LMX and administrator support, administrator support and organizational support, job satisfaction, and zest for work. In contrast, it was low between LMX and manager support, colleague support and organizational support, and zest for work. The other relationships between the variables were realized at a medium level. However, the results showed that LMX positively and significantly predicted organizational support, administrator support, coworker support, intrinsic job satisfaction, and extrinsic job satisfaction. In the prediction of zest for work, although LMX was not significant, LMX predicted zest for work positively through coworker support. In addition, while the prediction of organizational support and administrator support on intrinsic-extrinsic job satisfaction and zest for work was insignificant, coworker support positively and significantly predicted intrinsic job satisfaction and zest for work. Finally, intrinsic job satisfaction was found to be a significant predictor of zest for work while extrinsic job satisfaction did not significantly predict zest for work. The results showed that teachers' intrinsic variables of intrinsic job satisfaction and zest for work were affected by coworker support while intrinsic job satisfaction was also affected by LMX.

This research is a study in which LMX is considered an independent variable. However, LMX can also play a moderating role between leadership and various teacher variables. The moderator role of LMX in the relationship between leadership behaviors and various teacher variables in our country may provide findings for analyzing the principal-teacher relationship. The results of this study provide clues that coworker support is more critical than administrator support and organizational support in teachers' intrinsic job satisfaction and zest for work. In this context, school principals and educational policymakers should plan activities to strengthen relationships among teachers in schools and make arrangements to increase cooperation among teachers, which may increase support among teachers and, thus, intrinsic job satisfaction and zest for work. In addition, the study results showed that the positive interaction between the leader and the member increased both the perception of support and job satisfaction. The fact that school principals do not discriminate between internal and external groups in their relations with teachers can contribute to the daily life quality of the school.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışmanın planlanması, yürütülmesi ve yazılı hale getirilmesinde sadece tek bir araştırmacı yer almıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Veri toplama sürecine gönüllü olarak katılmayı kabul eden öğretmenlere teşekkürlerimi sunarım.

Çatışma Beyanı

Araştırmacının, araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel veya finansal çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, Gazi Üniversitesi Etik Komisyonunun 20.04.2023 tarih ve E-77082166-604.01.02-638813 sayılı onayı ile yürütülmüştür.