

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

**İŞLETMELERDE KONTROL ODAĞI VE LİDER-ÜYE  
ETKİLEŞİMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Taner ATILMIŞ**

**Balıkesir, 2016**

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

**İŞLETMELERDE KONTROL ODAĞI VE LİDER-ÜYE  
ETKİLEŞİMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Taner ATILMIŞ**

**Tez Danışmanı**

**Doç. Dr. Oya İnci BOLAT**

**Balıkesir, 2016**

T.C.  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201212541008 numaralı Taner ATILMIŞ'ın hazırladığı "İşletmelerde Kontrol Odağı ve Lider Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 14.10.2016 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Oya İNCİ BOLAT



Üye (Danışman)

Üye

Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

Üye

Üye

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Üye

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

18.10.2016

  
Doç. Dr. Halil İbrahim ŞAHİN

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Çalışanların, yaşamları boyunca yaşadıkları olayların nedenlerini nelere bağladıklarını ifade eden kontrol odağı, çalışanların hem sosyal hem de çalışma hayatlarında önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların kontrol odağı algılarına bağlı olarak iş tatmini düzeylerinin de değiştiği çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Lider üye etkileşimi kuramı liderin tüm çalışanlarına karşı aynı liderlik stilini kullanmayıp, her bir üye için ayrı bir ilişki tarzı geliştirdiğini ve buna bağlı olarak lideri ile daha yakın ve uzak ilişkiler kuran grupların oluştuğunu ifade etmektedir. Bu gruplara bağlı olarak çalışanların aldıkları ödüller ve iş tatmin düzeyleri de değişebilmektedir. Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada kontrol odağının, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisi araştırılmıştır.

Yüksek lisans tezim boyunca, ayırdığı zaman, katkı ve yönlendirmeleri için başta danışman hocam Sayın Doç. Dr. Oya İnci BOLAT ve Prof. Dr. Tamer BOLAT olmak üzere bana her türlü desteği veren Balıkesir Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyelerine şükranlarımı sunarım. Bununla birlikte hiçbir zaman desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim Zeynep'e teşekkürü borç bilirim. Zamanımın çoğunu onlarla ilgilenmek yerine onlardan ayrı geçirdiğim, oğullarım Mete ve Tuna'nın bir gün beni anlayacağı umuduyla onlara da sonsuz sevgilerimi sunarım.

Balıkesir, 2016

Taner ATILMIŞ

## ÖZET

### İŞLETMELERDE KONTROL ODAĞI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

ATILMIŞ, Taner

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Oya İnci BOLAT

2016, 78 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, kontrol odağının, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisini açıklamaktır. Çalışmanın örneklemini, Ankara, Balıkesir, Bursa, Çanakkale, İstanbul ve İzmir'deki banka şubeleri oluşturmaktadır. Veriler anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda, beş yüz yirmi yedi anket analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, lider-üye etkileşimi ve kontrol odağı etkileşiminin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi söz konusudur. Bu aşamada, lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin arttığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre, dış kontrol odaklı işgörenlere göre, iç kontrol odaklı işgörenlerde lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir. Diğer yandan, kontrol odağının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Gelecek çalışmalara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-üye etkileşimi, kontrol odağı, iş tatmini.

## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF LOCUS OF CONTROL AND LEADER MEMBER EXCHANGE ON JOB SATISFACTION IN BUSINESS**

**ATILMIŞ, Taner**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Doç. Dr. Oya İnci BOLAT**

**2016, 78 pages**

The purpose of this study examines the moderating effect of locus of control on the relationship between leader-member exchange and job satisfaction. The sample of the study was branch banks in Ankara, Balıkesir, Bursa, Çanakkale, İstanbul and İzmir. The data were collected through questionnaires. In this frame, five hundred twenty seven questionnaires were analyzed. The findings of the study showed that leader-member exchange has a statistically significant and positive effect on job satisfaction. Moreover, interaction between leader-member exchange and locus of control has a statistically significant positive effect on job satisfaction. At this stage, it was seen that the effect of leader-member exchange on job satisfaction has increased. According to these results it can be said that the effect of leader-member exchange on job satisfaction was higher when employees' locus of control was internal as opposed to when it was external. On the other hand, we couldn't find any significant effect of locus of control on job satisfaction. Some suggestions for future research have been offered.

**Key Words:** Leader-member exchange, locus of control, job satisfaction.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
ÖNSÖZ .....	III
ÖZET.....	V
TABLOLAR LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
1. GİRİŞ.....	12
1.1. Problem .....	12
1.2. Amaç .....	13
1.3. Önem.....	13
1.4. Varsayımlar .....	13
1.5. Sınırlılıklar .....	14
1.6. Tanımlar .....	14
2. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	16
2.1. Kontrol Odağı .....	16
2.1.1. Sosyal Öğrenme Kuramı.....	16
2.1.2. Kontrol Odağının Boyutları .....	17
2.1.2.1. İç Kontrol Odağı.....	17
2.1.2.2. Dış Kontrol Odağı .....	19
2.1.3. Kontrol Odağını Etkileyen Faktörler .....	22
2.2. Lider Üye Etkileşimi.....	24
2.2.1. Liderlik.....	24

2.2.2. Liderlik Kuramları .....	25
2.2.3. Lider Üye Etkileşimi.....	25
2.2.3.1. İç Grup.....	26
2.2.3.2. Dış Grup .....	27
2.2.3.3. Lider Üye Etkileşimine Dayanak Oluşturan Kuramlar .....	28
2.2.3.3.1. Rol Kuramı .....	28
2.2.3.3.2. Sosyal Değişim Kuramı .....	29
2.2.3.4. Lider Üye Etkileşimi Kuramının Gelişim Süreci .....	30
2.2.3.5. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları .....	32
2.3. İş Tatmini .....	34
2.3.1. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatmininin Önemi.....	34
2.3.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar.....	35
2.3.3. İş Tatmininin Sonuçları.....	37
2.4. Kontrol Odağı, Lider Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisi .....	39
2.4.1. Kontrol Odağı ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi.....	40
2.4.2. Kontrol Odağı ve İş Tatmini İlişkisi .....	41
2.4.3. Lider Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisi.....	42
2.4.4. Kontrol Odağı, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisi .....	44
3. YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırmanın Modeli .....	46
3.2. Evren ve Örneklem .....	46



3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	47
3.4. Verilerin Analizi .....	48
3.5. Bulgular ve Yorumlar .....	48
3.6. Sonuç ve Öneriler .....	52
KAYNAKLAR .....	55
ANKET .....	74

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İ ve Dış Kontrol Odaklı Bireylerin Ortak Özellikleri .....	21
Tablo 2. Alternatif Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması.....	49
Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları .....	49
Tablo 4. Kontrol Odağının, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	51

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Özellikleri Modeli .....	36
Şekil 2. Araştırmanın Modeli .....	46
Şekil 3. Lider Üye Etkileşimi ve Kontrol Odağı Etkileşimi .....	53

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem

Küreselleşme ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı iş yaşamında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları, sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri de çalışanlarıdır. Örgütler amaçlarına çalışanları aracılığıyla ulaşırlar. Örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmeleri için, insan kaynaklarını etkili kullanmaları ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden en üst düzeyde yararlanmaları gerekmektedir. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için örgütte, çalışanların motive edilmesi ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak önem kazanmaktadır (Temur, 2009:48). Çalışanların yaptıkları işe karşı geliştirdiği bir tutum olarak iş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetim ve çalışanların tutumu vb.) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği, terfi, kariyer vb.) kişisel bir değerlendirmesini ifade eder (Çekmecelioğlu, 2005:28) ve işin kazandırdıkları ile çalışan beklentilerinin birbiri ile uyumu sonucunda ortaya çıkar. Başka bir ifade ile iş tatmini, çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumların bileşkesidir (Özgen vd., 2002:332). Buna göre iş tatmini, bireysel ve örgütsel nitelikli birçok faktörün etkisi ile oluşur. Çalışanların liderleriyle olan ilişkileri de bu faktörlerden biridir. Nitekim, iş tatmininin oluşmasında lider ile astı arasındaki etkileşimin niteliği, çalışanların işe karşı geliştirdiği tutumları etkileyebilmekte ve bunun sonucunda iş tatmini ya da tatminsizliği oluşabilmektedir (Rasouli ve Hagthaali, 2009:59; Malik vd., 2015:1988) .

Öte yandan lider ile çalışanlar arasındaki ilişkide ve iş tatmininin oluşmasında çalışanların kişilik özellikleri de etkili olmaktadır (Kaşlı ve Seymen, 2010:109). Bir kişilik özelliği olarak kontrol odağı; bireylerin hayatlarını ne kadar kendilerinin ya da kendileri dışındaki başka güçlerin kontrol ettiğine dair olan hislerini oluşturmaktadır (Morry, 2003:495). Bu kontrolü kendisinde algılayan bireylere iç kontrol odaklı, dış güçlerde algılayanlara ise dış kontrol odaklı bireyler denmektedir. Buna göre iç kontrol odaklı bireylerin liderleriyle daha iyi ilişkiler geliştirdiği ve işten daha çok tatmin olması beklenmektedir. Dolayısıyla

kontrol odaklılık, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahiptir.

Bu açıklamalardan hareketle, "lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişki ve kontrol odağının bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi" bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bu amaçla öncelikle, kontrol odağı, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini kavramları üzerinde durulmuş; daha sonra bu değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınarak hipotezler geliştirilmiştir. Yapılan kuramsal değerlendirmelerden hareketle, banka şubelerinde yapılan araştırmanın bulguları analiz edilmiş ve sonuçlar tartışılmıştır.

## **1.2. Amaç**

Bu çalışma, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve kontrol odağının bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. İşgörenlerin sahip olduğu kontrol odağı algısı, iş tatminini etkilemekte midir?
2. İşgörenlerin lider üye etkileşimi kalitesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Kontrol odağının lider üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde düzenleyici bir etkisi var mıdır?

## **1.3. Önem**

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir yansıması olarak tanımlanan iş tatmininin, liderlerin astları ile farklı farklı düzeylerde etkileşim içine girdiklerini savunan lider üye etkileşimi ile ilişkisinin ve bu ilişkide bir kişilik özelliği olan kontrol odağının düzenleyici etkisinin olup olmadığını ortaya çıkaracak olan bu tez çalışması, yazında yapılan öncü çalışmalardan biri olacaktır.

## **1.4. Varsayımlar**

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. İşgörenlerin yetişme ortamları, kişilik yapıları ve olayları algılama şekilleri dolayısı ile iç veya dış kontrol odaklı olacağı bir gerçektir.

Benzer şekilde işletmelerde, lider üye etkileşiminin niteliği, işgörenlerin liderleri ile geliştirdikleri ilişkinin boyutuna göre farklılık gösterebilecektir.

2. Bu çalışmada, iş tatmini üzerinde etkili olduğu düşünülen kontrol odağı ve lider üye etkileşimi dışında, bu çalışmanın yapısı gereği deneysel açıdan kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin etkisi de söz konusudur. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.
3. Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.
4. Anket formlarının, örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.

### 1.5. Sınırlılıklar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

1. Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, ulaşılabilen alan yazın, görgül uygulaması ise veri toplanan bölgelerle sınırlıdır.
2. Araştırma, örnekleme oluşturan işgörenlerin veri toplama araçları kapsamındaki ölçeklere verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.
3. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneysel temellere oturtulamamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma için de geçerlidir.
4. Çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, kontrol odağı, lider üye etkileşimi ve iş tatmini değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır.

### 1.6. Tanımlar

**Kontrol odağı:** Yaşam boyunca ortaya çıkan her türlü olumlu ya da olumsuzluk üzerinde bireyin kendisinin ya da kendisi dışındaki güçlerin etkili olduğuna ilişkin kişisel inancını ifade etmektedir (Gültekin, 2011:13).

**Lider üye etkileşimi:** Lider ve üye etkileşimi, etkileşime konu olan tarafları ve bunlar arasında birbirine bağlı olan davranış kalıplarını kapsayan,

girdileri karşılıklı olarak paylaşıp ortak bir kültür ve değer yaratan bileşenler ve bunlar arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir (Bolat, 2011b:167).

**İş tatmini:** İşgörenin işine ilişkin kişisel değerlendirmesi ve iş veya işletmenin farklı yönleriyle ilgili duygusal tepkisidir (Millet, 2005:7).

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kontrol Odağı

Son zamanlarda psikoloji ve diğer sosyal bilimlerde en çok çalışılan kişilik özelliklerinden biri haline gelen kontrol odağı (Rotter, 1990:489; Twenge vd., 2002:308) kavramı, başımıza gelen olayların sorumlusunun kendimiz mi, yoksa bizim kontrolümüz dışındaki güçler mi olduğu, sorusuna verilen yanıt ile ilgilidir. Bir kişilik özelliği olan (Basım ve Şeşen, 2006:160) kontrol odağı kavramının kuramsal çerçevesini Rotter'ın sosyal öğrenme kuramı oluşturmaktadır (Rotter, 1966:2). Genel olarak kontrol odağı, bireylerin hayatlarını ne ölçüde kendilerinin ya da kendileri dışındaki başka güçlerin kontrol ettiğine dair hislerdir (Morry, 2003:495). Kontrol odağı, bireyin kendi çevresi üzerinde ne düzeyde hakimiyete sahip olduğuna (Loosemore ve Lam, 2004:388) ve kendi kaderini ne ölçüde kontrol edebildiğine işaret eder (Thomas vd., 2006:1057). Kontrol odağı, bireyin yaşamdaki olayları kontrol etmek için kendi yeteneklerine olan inancını (Rotter, 1966:1) ifade eder. Kontrol odağı kavramının dayanağını Rotter'ın sosyal öğrenme kuramı oluşturur. Bu kuram aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.1.1. Sosyal Öğrenme Kuramı

Bireylerin karmaşık sosyal davranışını açıklamaya çalışan bir kuram (Erbin-Roesemann, 1995:38) olan Sosyal Öğrenme Kuramının temel varsayımı, bireyin yaşadığı olaylar karşısında; çevresine, deneyimlerine ve geçmişine bağlı olarak kendine özgü tepkiler vereceği varsayımıdır (Küçükkaragöz, 1998:25). Bireyleri iyimser olarak gören (Mearns, 2004) sosyal öğrenme kuramında davranışın karmaşık yapısını öngören dört ana bileşen vardır (Rotter, 1966:2). Bunlar; davranış potansiyeli, beklenti, pekiştirme değeri ve psikolojik durumdur.

*Davranış potansiyeli*, bireyin belirli bir durumda, belirli bir davranışı gösterme olasılığını; *beklenti*, sergilenen bir davranışın belirli bir sonuca veya



pekiştirece yol açacağı konusundaki öznel bakış açısını (Erbaş, 2009:56); *pekiştirme değeri*, bir davranışı kuvvetlendiren ya da zayıflatan uyarıcıların genel adını (Açıkgöz, 2003:244), *psikolojik durum* ise, bireyin geçmiş deneyimlerine bağlı olarak her bir duruma farklı tepki vereceğini ifade eder (Erbin-Roesemann, 1995:40).

Davranış için Davranış Potansiyeli (DP), Beklenti (B) ve Pekiştirme Değeri (PD) aşağıdaki şekilde formüle edilebilir:

$$DP = f(B \& PD)$$

Bu formüle göre; bir kişinin belirli bir davranışı sergileme olasılığı bu davranışın arzu edilen sonuca yol açma olasılığının bir fonksiyonudur. Hem beklenti hem de pekiştirme değeri yüksek ise, davranış potansiyeli yüksek olacaktır. Eğer hem beklenti hem de pekiştirme değeri düşük ise, davranış potansiyeli düşük olacaktır (Mearns, 2004).

### **2.1.2. Kontrol Odağının Boyutları**

Psikoloji ve diğer sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda, bireylerin olayların sonuçları üzerinde algıladıkları kişisel kontrolleri açısından büyük ölçüde farklılaştıkları görülmüştür (Libert vd., 2003:502). Buna göre, davranışların bir çıktısı olan pekiştiricilerin kim/kimler tarafından kontrol edildiğinin yanıtını kendi içinde arayan bireyler, verdikleri yanıtlara göre farklı kontrol odağı boyutlarında belli noktalara düşerler (Yaşar, 2013:8). Bu boyutların bir ucunda iç kontrol odağı, diğer ucunda ise dış kontrol odağı yer alır.

#### **2.1.2.1. İç Kontrol Odağı**

Kontrol odağı, bireyin kendi kaderini belirlemek ya da uygulamak konusunda kontrolün kendisinde olup olmadığına dair olan inancının

göstergesidir. Bu nedenle bazı bireyler, belirli olayları, kendilerinin veya çevredeki diğer güçlerin kontrolü altında görürler (Beukman, 2005:81). İşte bu bireyler, “iç kontrol odaklı bireyler” olarak adlandırılır. Bu noktadan hareketle, *iç kontrol odağı*, kuramsal olarak bireyin kendi yaşamında olan olayların "kendi kontrolü" altında olduğuna (Dağ, 1990:204, 1992:6) ya da davranışları vasıtasıyla yaşam ve çevresini bir miktar kontrol etmesinin mümkün olduğuna işaret eder (Hexel, 2003:1261).

Rotter (1966:10), iç kontrol odaklı bireylerin; hedeflerine ulaşmak için gerekli fırsatlar konusunda daha dikkatli, çevrelerini iyileştirmek için eylemlerde bulunan, başarı için daha çok çabalayan, kendi yeteneklerini geliştirmeye daha çok eğilimli, daha çok soran ve sorgulayan ve dış kontrol odaklı bireylere göre daha fazla bilgiyi hatırlayabilen bireyler, olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda iç kontrol odaklı bireyler, daha bağımsız ve kendine güvenen, daha aktif, daha başarılı, daha çok geleceğe yönelik uzun vadeli planlar yapabilen ve daha az endişeli bireylerdir.

İç kontrol odağına sahip bireyler, davranışları üzerinde daha fazla kontrole sahiptir ve çabalarının daha fazla başarı getireceğine inanırlar (Kararımak ve Çetinkaya, 2011:31). Aynı zamanda, kendi deneyimlerini kendi beceri ve çabaları (Çırakoğlu ve Tezer, 2010:31) ile içgüdüleri, alışkanlıkları ve değerlerinin (Fazey ve Fazey, 2001:348; Awan vd., 2011:658) ya da kalıcı özelliklerinin (April vd., 2012:125) kontrol ettiğine de inanırlar. Bunun neticesinde kendi eylem ve sonuçları arasında güçlü bir bağlantı algırlar (Thomas vd. 2006:1057). Bu nedenle iç kontrol odaklı bireyler, olay ve zorlukları daha fazla çaba ile aşılabileceklerine inandıkları için olayların ve zorlukların üstesinden gelmekte usta olduklarını düşünürler (Boone vd., 2005:890; Lee-Kelley, 2006:236) ve bu inanışları nedeniyle de davranışlarının sorumluluklarını daha fazla üstlenirler (Brown ve Treviño, 2006:605; Gezgin, 2010:52).

Yapılan çalışmalar iç kontrol odağına sahip bireylerin genellikle dış kontrol odağına sahip bireylere oranla daha sağlıklı ve kendini daha iyi hisseden bireyler olduğunu ortaya koymuştur (Dönmez, 1986:266; Jhonson, Batey ve Holdsworth, 2009:472; Muhonen, 2011:428). Yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında bunu kendi çabalarıyla

değiştirebileceklerine inanırlar (Connolly, 1980:177; Solmuş, 2004:196). Bu kapsamda iç kontrol odaklı bireyler, daha gerçekçi planlar yapıp, hedefler belirler ve bunları yaparken yüksek çaba gösterir (Bodill ve Roberts, 2013:164)

### 2.1.2.2. Dış Kontrol Odağı

Birey tarafından ödül ve cezaların kaynağı olarak; şans, tesadüf, kader, güçlü diğerleri veya tahmin edilemez güçler, görülebilir. İşte ödül ve cezaların kaynağını yukarıda sıralanan bu sebeplere bağlayan bireyler, dış kontrol odaklı bireyler olarak adlandırılmaktadır (Rotter, 1966:1, 1990:489; Sadowski, Woodward, Davis ve Elsbury, 1983:627). Dış kontrol odağına sahip bireyler, eylemlerinin kendi kişisel kontrolleri dışındaki faktörlere bağlı olduğuna inanırlar (Martin vd., 2005:142) ve bu faktörlerin tesadüf, kader, şans, güçlü diğerleri veya toplumsal zorunluluklar gibi dış güçler tarafından kontrol edildiğini düşünürler (Connolly, 1980:177). Bu bireyler ödül ve cezalar üzerinde hiç ya da çok az kişisel kontrolleri (Kirkcaldy vd.1999:224) olduğunu düşünürler. Ödül ve cezanın kişinin kendi dışındaki başka güçlerce (Tanrı, kader, şans, otorite figürleri) yönetildiği ya da denetlendiğini düşündükleri için, ödüle ulaşma veya cezadan kaçma konusunda kişisel çabaların etkisinin olamayacağı doğrultusundaki genel bir inanca sahiptirler (Rotter, 1990:490; Yeşilyaprak 1988:4). Bu nedenle davranışları ve sonuçları arasında hiçbir neden ve etki görmezler. Olayların, kişisel çaba (Marks, 1998:251) veya etkilerinden bağımsız (Connolly, 1980:177) ve tesadüfe bağlı olarak (Hexel, 2003:1262) gerçekleştiğine inanırlar. Bu nedenle olayları kendi kontrolü dışındaki tesadüf, kader ve şans gibi olgularla ilişkilendirirler (Kutaniş vd., 2011:121); yine ödülleri ve sonuçları da, kendi kontrolü dışında ve dışarıdan dayatılan faktörlerin bir sonucu olarak görürler (Kaufman vd., 1995:44; Lee-Kelley, 2006:236).

Dış kontrol odaklı kişiler; itaatkâr, çevre üzerine kontrollerinin olmadığını düşünen, daha pasif, kendilerine ve diğerlerine daha az güvenen (Loosemore ve Lam, 2004:388; Silvester vd. 2002:61), iletişim becerileri düşük (Libert vd. 2003:506), anksiyete ve stres seviyeleri yüksek (Ashby, Kottman ve Draper,

2002:54) bireylerdir. Kendilerini dış güçlerin kurbanı olarak görürler ve kendileri ile kimlik kargaşası yaşarlar (Yaşar, 2013:9); kişisel hırs ve beklentileri yoktur (Gwandure ve Mayekiso, 2011:332).

Dış kontrol odaklı kişiler, pekiştireçleri değiştirmek için ana kaynak olarak kendilerini görmezler (Marks, 1998:252). Bu nedenle kendi durumlarını değiştirmek veya iyileştirmek için ya hiç çaba göstermezler ya da çok az gayret gösterirler (Marks, 1998:252; Gezgin, 2010:46). Ayrıca dış kontrol odaklı bireyler, olayları “kontrol edilemeyen”, olarak (Avtgis ve Rancer, 1997:443) algırlar.

Yazındaki araştırmalar incelendiğinde; iç ve dış kontrol odaklı bireylerin bazı özellikleri sıralanmıştır. Bu araştırmalarda belirtilen iç ve dış kontrol odaklı bireylerin ortak özellikleri değişkenler bazında Tablo 1’de belirtilmiştir (Dönmez, 1985:31; Yeşilyaprak, 1988:76; De Vries ve Balazs, 1999:665; Solmuş, 2004:198)

**Tablo 1. İç ve Dış Kontrol Odaklı Bireylerin Ortak Özellikleri.**

<b>Değişken</b>	<b>İç Kontrol Odaklı Bireyler</b>	<b>Dış Kontrol Odaklı Bireyler</b>
<b>Yetenek</b>	<p>Kendi yetenek ve yargılarına güvendikleri için oluşabilecek baskılara karşı görüşlerini savunurlar. Dirençli ve ısrarcıdır. Başarısızlığın nedenini şanstın çok bireysel hatalarda ararlar. Yaptıkları işin beceriye dayandığını vurgulayarak başarının kendilerine ait olduğunu savunurlar. Bu nedenle yeteneklerini gösterebilecekleri faaliyetleri seçmek eğilimindedirler. Yaşadıkları sorunlar karşısında endişeye kapılmazlar. Yaşadıkları sorunla bir daha karşılaşmamak için çözüm yollarını aramada daha etkilidirler. Kendinden emindirler ve başarıları yüksektir.</p>	<p>Toplumsal baskı nedeniyle boyun eğici ve itaatkârdırlar. Dirençsiz ve çabuk vazgeçerler. Başarısızlıklarını şans ve dış koşullara bağlayarak sorumluluk almak istemezler. Yaşadıkları sorunlar karşısında yapabilecek bir şeylerinin olmadığına inandıkları için kaygılıdırlar. Kendilerini tanıma konusunda zayıftırlar. Düşük beklenti seviyesine sahiptirler. Güvensiz ve kaygılıdırlar ve başarıları düşüktür.</p>
<b>Stres</b>	<p>Stres ve çalışma hayatının diğer zorlukları ile başa çıkmakta başarılı, sağlıklarını koruma yönünde daha duyarlıdırlar.</p>	<p>Stres ve çalışma hayatının diğer zorlukları ile doğru düzgün başa çıkamazlar. Sağlıklarını koruma yönünde iç kontrol odaklı bireylere göre daha az duyarlıdırlar.</p>
<b>Sorumluluk</b>	<p>Kararlarının sorumluluğunu taşırlar. Kaderlerinin kontrolü kendilerindedir. Özgürlüklerinin kısıtlanması durumunda tepki gösterirler. Kendi yaşamları ile ilgili olaylarda sorumluluk alırlar, rahatsız edici ve kötü koşulları</p>	<p>Hayatlarında iyi koşulları artırmak için çalışır, diğer yandan da kötü koşullarının düzeyini azaltmak için ise bir çaba sarf etmez. Yaşadıkları topluma ve toplumun kurallarına aynen uymayı</p>

	düzeltilmeye çalışırlar. Olayların nedenlerini anlamak amacıyla sorular sorup daha fazla bilgi elde etmeye çalışırlar.	kendilerine görev sayarlar.
<b>Değişim</b>	Kaderi üzerinde kontrole sahip oldukları ve kendi eylemlerinden sorumlu oldukları inancı onların değişime açık olmalarını sağlar.	Genellikle hayatlarını etkileyen güçlerin kontrolünü kendilerinde hissetmedikleri için değişimi bir tehlike olarak görürler. Değişim durumunda pasif kalmayı tercih ederler.
<b>Çevre</b>	Kendi kararlarına göre hareket ettikleri için bilgiye daha çok ihtiyaç duyarlar. Bilgi, kendi koşulları hakkında ise, yeni bilgi edinmek için uğraşırlar. Eğer karmaşık bir durum varsa da, bilgiyi daha iyi kullanırlar. Çevrelerindeki olaylara karşı olumlu davranış sergilerler. Açık fikirlidirler. Kendilerini rahatsız edici bir ortamda kaldıklarında ortamdaki kurtulmak için çaba harcarlar.	Toplumsal baskılara ve başkalarının isteklerine göre hareket ettikleri için bilgiye çok fazla ihtiyaç duymazlar. Çevre üzerindeki etkilerinin olmadığına inandıkları için kaygılı, kuşkucu, sinirli ve pasif kişilik özellikleri sergilerler. Dogmatiktirler. Kendilerini rahatsız edici bir ortamda kaldıklarında ortamdaki kurtulmak için çaba harcamazlar.

### 2.1.3. Kontrol Odağını Etkileyen Faktörler

Yapılan araştırmalar, iç kontrol odaklı olmayı olumlu bir kişilik özelliği olarak betimlerken, dış kontrol odaklı olmanın ise tersi bir durumu sergilediğini ortaya koymaktadır (Basım ve Şeşen, 2006:161; Küçükkaragöz vd. 2013:3). Bu yargı, araştırmacıları, kontrol odağının belirleyicilerine diğer bir deyişle iç ya da dış kontrol odaklı olmayı etkileyen faktörlerin araştırılmasına yöneltmiştir

(Türkoğlu, 2007:7). Yine kontrol odağının, hayat boyunca onu değiştirebilecek veya geliştirebilecek her türlü etkiye açık olması (Burçak, 2012:16) nedeniyle, kontrol odağını etkileyen faktörlerin bilinmesi işletmelere ve liderlere önemli bilgiler sağlayacak ve iç kontrol odağı algısının gelişimini teşvik etmek için gerekli gerekli eğitim programlarının hazırlanmasına yardımcı olabilecektir.

Yazın incelendiğinde; kontrol odağı algısını etkileyen pek çok faktörün olduğu görülmektedir. Bu faktörler; aile yapısı, ırk, yaş, cinsiyet, çevre, eğitim seviyesi kültürel farklılıklar, deneyimler, bireyin kendisi ile kurduğu iletişim, kişilik bozuklukları ve saldırganlık, iş tecrübesi/işte geçen süre ile sosyal statüdür (Dönmez, 1983:41; Nelson, 1991:214; Twenge vd. 2002:309; Spector, Sanchez, Siu, Salgado ve Ma, 2004:41; Anderson, Hattie ve Hamilton, 2005:520; Carrim, 2006:136; Yağışan vd. 2007:258). Kontrol odağını etkileyen bu faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır:

**Aile Yapısı:** Aile, sosyal durumları ve fiziksel ortamları oluşturarak; çocukların motor becerileri, dikkat süresi ve bilişsel stratejiler geliştirmesine yardımcı olarak (King, Hegland ve Galejs, 2001:39); bulunduğu toplumsal sınıfın, genel olarak da toplumun değer ve inançlarını çocuğa aktararak onun kişiliğini ve bu özelliklerden biri olan kontrol odağını etkileyici bir işleve sahiptir (Yeşilyaprak, 1988:98). Bu kapsamda iç veya dış kontrol odağının oluşmasında anne babanın büyük bir rol oynayabileceği açıktır (Meyerhoff, 2005:8). Bu nedenle aile üyelerinin problemlerle başa çıkma şekli, yaşama bakış açısı çocuğun iç ya da dış kontrol odaklı olma eğilimini doğrudan etkileyebilecektir (Burçak, 2012:5).

**Yaş:** Çocuğun yaşı ile birlikte artan deneyimleri; olaylarda neden-sonuç ilişkisini algılamasının gelişmesine, kendi güçlerini daha iyi tanımaya, böylece bağımsızlığını elde etme ve kendi başına yeterli duruma gelme çabalarını ve davranışlarının sonucunu daha kolay kabul edebilmesine yol açacaktır (Yeşilyaprak, 1988:95). Bu bağlamda; takvim yaşı arttıkça kontrol odağının dış kontrol odaklılıktan iç kontrol odaklılığa doğru bir değişim gösterdiği söylenebilir (Küçükkaragöz, 1998:39; Öngen, 2003:438).

**Kültürel özellikler:** Bireyin kontrol odağı algısının oluşumunda toplumun değerleri, hayata bakış açıları ve yaşadığı kültürün sosyalleşme

uygulamaları etkili olabilir. Bazı kültürler iç kontrol odağı yöneliminin gelişimini teşvik ederken, bazıları dış kontrol odağı yöneliminin gelişimini teşvik edebilir. Bu bağlamda kaderci eğilimleri yüksek kültürlerin üyelerinde kontrol odağı yönelim dışsallık boyutunda görünmesi beklenebilir (Garza ve Widlak, 1977:635).

**Cinsiyet:** Kontrol odağı algısı üzerinde cinsiyetin etkisine ilişkin bulgular çelişkilidir. Öngen (2003:439) ve Alisinanoğlu (2003:6) kadınların daha iç kontrol odaklı olduğunu, Dağ (1991:11), Küçükkaragöz (1998:81), Bernardi (2001:4) ve Terzioğlu (2011:10) ise erkeklerin daha iç kontrol odaklı olduğunu belirtmiştir. Hexel (2003:1265) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyet ve kontrol odağı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca erkeklerde, iç kontrol odağı yönelimi önemli ölçüde kişisel özgürlük, iş tatmini, dikkat duyguları ve kişinin yetenekleri ile ilgili yeterlilik duyguları ile ilgiliyken; kadınlarda, iç kontrol odağı yönelimi anksiyete, depresyon, bolluk ve memnuniyetin yanı sıra özgürlük duyguları ile ilgili olduğu (Sadowski vd. 1983:627) tespit edilmiştir.

## **2.2. Lider Üye Etkileşimi**

### **2.2.1. Liderlik**

Yıllardır, liderlik ve liderliğin farklı yönleri ile ilgili birçok araştırma ve binlerce çalışma yapılmasına rağmen hala net olarak liderliğin ne olduğu ve nasıl başarılabileceği anlaşılabilmiş değildir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:220). Bu çalışmalara paralel olarak liderlik değişik araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Yukl, (1989:253) liderliği, iş hedeflerini ve iş stratejilerini belirleme, bunları gerçekleştirmek için gerekli olan sorumluluk, uyum, grup kimliği ve grup sürekliliği ile örgüt kültürünü oluşturma süreci olarak tanımlarken; Hirtz, Murray, Riordan, (2007:22) liderliği; yöneticilerin işgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda etkilemek için kullandıkları bir araç olarak tanımlamıştır. Bolat vd. (2009:166) ile Bolat, (2011a:121) ise liderliği sanat olarak görerek, liderliğin belirli amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı, olduğunu belirtmişlerdir.



### 2.2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı organizasyonlarda değişim ihtiyacı ile paralel bir şekilde gelişmektedir. Bu gelişmeler ışığında liderlik ile ilgili yazın incelendiğinde, geçmişten günümüze kadar çok çeşitli çalışmalar yapılmış ve elde edilen bulgular ışığında çeşitli yaklaşım ve kuramlar ileri sürülmüştür (Akkoç, 2012:22). Liderin sahip olduğu özelliklerle başlayan bu süreç, davranışsal, durumsal, modern yaklaşımlar, neo-karizmatik kuramlar ve alternatif liderlik kuramları (Aslan ve Özata, 2009:96) gibi isimler alan birçok kuramla devam etmiştir. Birçok şekilde adlandırılmalarına rağmen liderlik kuramlarını genel olarak üç ana grup altında toplamak mümkündür (Bolat vd. 2009:169). Bunlar; Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramları ve Durumsal Liderlik Kuramları'dır.

Özellikler kuramında araştırma çabaları, büyük ölçüde liderlerin özellikleri, stilleri ya da astlarına karşı sergiledikleri ortalama davranışlara odaklanmaktadır. Örneğin özellikler kuramı liderliği, kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikleri temel alarak açıklamaya çalışır. Davranışsal liderlik kuramlarında, liderlerin kişilik özelliklerinin yansıması ya da dışı vurumu olarak kabul edilen eylemler inceleme konusunu oluşturur. Durumsal liderlik kuramlarında ise, tek ve en iyi yönetim şekli bulunduğunu savunan davranış kuramlarından farklı olarak, uygun liderlik davranışının, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin özellik ve beklentileri ile örgütsel özelliklere göre değişebileceği ileri sürülür. Bu yaklaşımlar bir bütün olarak incelendiğinde, araştırmalarının lider üzerinde yoğunlaştığı gözlenmektedir (Baş, Keskin ve Mert, 2010:1014).

### 2.2.3. Lider Üye Etkileşimi

Dikey ikili bağlantı modeli olarak da adlandırılan lider-üye etkileşimi kuramı, ortalama liderlik tarzına karşılık olarak öne sürülmüştür (Mayer, 2004:5). Daha önceki kuramlar, liderin astları ile tekdüze bir şekilde etkileşim içinde olduğunu ya da liderin tüm astlarına benzer şekilde davrandıklarını varsaymıştır (Dockery ve Steiner, 1998:395). Fakat bireylerin kişilik özelliklerine bağlı olarak

ast veya üstleri ile olan ikili ilişkilerinde büyük farklılıklar olduğu önemli ölçüde kabul gören bir görüştür. Bu bakımdan lider ve üye arasındaki ilişki evrimseldir ve hızla değişebilir (Burton, Sablynski ve Sekiguchi, 2008:52).

Lider ve üye ilişkilerinin ve bileşenlerinin bir sistemi, lider ve üyelerin katıldığı, birbirine bağlı davranış kalıpları, karşılıklı sonuçların paylaşımı ve bulunulan çevre ile ilgili kavramlar üreten, nedenlerini ve değerlerini belirleyen bir modeldir (Schriesheim, Neider ve Scandura, 1998:298). Lider üye etkileşimi, liderin sınırlı zaman ve enerjisi nedeniyle tüm üyelere eşit önem veremeyeceğini (Deluga ve Perry, 1994:67), lider ile üyeleri arasındaki ilişkilerin homojen olamayacağını, liderin her bir üye ile kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceğini (Boies ve Howel, 2006:246) iddia etmektedir. Lider üye etkileşimi, ilk ortaya çıktığı zaman, lider ve üyelerin her biri arasındaki ayrı ikili ilişkiler üzerinde odaklanması ve liderlerin her bir üye ile aynı tür ilişki geliştirmediği iddiasından dolayı çığır açan bir kuram olarak kabul edilmiştir (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ve Ferris, 1986:1176). Bu kurama göre, lider bazı astları ile güven, sevgi ve karşılıklı saygı ölçütlerine dayalı, yüksek kalitede ilişkiler kurarken; bazıları ile daha resmi, geleneksel, biçimsel iş ilişkisine dayalı ve daha zayıf ilişkiler geliştirir (Burton vd., 2008:52; Erdem, 2008:12; Göksel ve Aydın, 2012:251).

Bu çerçevede liderin, anahtar konumdaki sadece bir veya birkaç astı ile olan yakın ilişkileri (yüksek düzeyli lider üye etkileşimi) ile bu değişimdeki üyeler *iç grup* olarak adlandırılırken, liderin formal ilişkilerini sürdürerek, otorite yolu ile oluşan ilişkileri (düşük düzeyli lider üye etkileşimi) ile bu değişimdeki üyeler *dış grup* olarak adlandırılır (Brower, 2000:229; Steiner, 2010:60).

### **2.2.3.1. İç Grup**

Kuşkusuz liderin görev ve sorumlulukları ağırdır ve işlerin ve işgörenlerin hepsi ile ilgilenmesi için kendi zamanı ve enerjisi yeterli olamayabilir. Yönetim sorumluluğunu yerine getirebilme sürecinde, yeterli zamanı ve enerjisi olmayan lider için kendini işe adanmış astların yardımı çok önemlidir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 700). Bu nedenle liderler bir veya birkaç kilit asttan oluşan (Case, 1998:389) çalışanları (genellikle yüksek kabiliyetli veya yüksek düzeyde

performans sergileyenler) ile onlara daha zorlu görevler vererek ve yüksek düzeyde destek sağlayarak yüksek kalitede ilişkiler (Huang, Wright, Chiu ve Wang, 2008:267; Naidoo, Goldstein ve Graen, 2011:347) oluşturma eğilimindedir.

Lideri ile yüksek kalitede ilişki içinde olan ve iç grup olarak adlandırılan bu gruba lider, dış grup astlara göre daha fazla müzakere özgürlüğü tanır (Kang ve Stewart, 2006:532; Ergün ve Aslantürk, 2009:153-154). Ayrıca lider, iç gruptaki astlarına, onların sadakat ve performansları karşılığında (Vecchio, 1998:328), önemli bilgileri paylaşma, kariyer ilerlemesinde kolaylık, daha iyi çalışma ortamı ve ücret artışı gibi astları tarafından arzu edilen iş ile ilgili daha fazla ödül sağlar (Scandura, 1999:25). Bir bakıma lider, iç gruptaki astlarına, biçimsel çalışma sözleşmesinin ötesinde sosyal destek ve kaynak sunar (Bolat, 2011:259). Bu istenilen sonuçların karşılığında ise liderler astlarından daha çok çalışmalarını, liderine ve örgütüne sadakat göstermelerini ve liderin bazı sorumluluklarını paylaşmalarını (Davis ve Bryant, 2006:513; Yıldız vd., 2008:96; Yukl vd., 2008:289; O'Donnell, 2009:6) ya da daha güç işleri veya görevleri üstlenmelerini beklerler (Boies ve Howel, 2006:246).

Ancak, yüksek düzeyde etkileşim, lider için belirli zorunluluk ve kısıtlamalar da oluşturur. Lider bu ilişkilerini devam ettirebilmek için, üyelerine ilgi göstermeli, ihtiyaç ve duygularına cevap vermeli ve onları ikna etme ve danışmanlık yapma gibi vakit alıcı etkileme metotlarına daha fazla zaman ayırmalıdır. Lider özel ilişkisini tehlikeye atmadan baskı kurma veya otoritesini ağır biçimde kullanma imkânına sahip değildir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 700).

### **2.2.3.2. Dış Grup**

Bir liderin nezaret ettiği grupta, lideri ile yüksek kalitede ilişki içinde olan ve iç grup olarak adlandırılan grubun yanında; iş tanımlarının gerekli kıldığı yetenek ve hevese sahip olmayan bir grup daha bulunmaktadır. Dış grup olarak adlandırılan bu grupta yer alan astlarla lider arasındaki etkileşim ise, sadece liderin astlarını etkilemesi olarak meydana gelmekte ve tanımlanmış rol davranışları ve iş sözleşmeleri çerçevesi ile sınırlı kalmaktadır (Deconinck, 2009:1082; Ilgın, 2010:82).

Liderin dış grup üyeleri etkilemede kullandığı temel etki kaynağı/ana gücü, pozisyon gücü (Bolat, 2011b:257) ödül ve ceza gücü ile birlikte yasal otorite (Case, 1998:389)'dir. Bu bakımdan, bu grupta yer alan astlar sadece işlerin resmi/biçimsel gereklerini yerine getirmektedir (Yukl vd., 2008:289; O'Donnel, 2009:6). Bu astların biçimsel olarak verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri ve kendilerinden beklenen bu görev ve sorumlulukları yerine getirdikleri ölçüde yine biçimsel olarak tanımlanmış haklarını almaları beklenir (Bolat, 2011:257). Bu nedenle dış grupta yer alan astlar, çoğunlukla iş tanımlarında yer alan görevlerin dışında fazladan sorumluluk almak istemezler (İlgın, 2010:82). Bunun karşılığı olarak da liderin bu kişilere sağlayabileceği yardım, destek ve dikkate alma sadece kendi örgütsel statüsünün rol gerekleri çerçevesinde kalıp, bu sınırların ötesine geçmeyecektir (Cevrioğlu, 2007:35). Diğer bir deyişle, dış grupta yer alan astlar, iç grupta yer alan astlar ile karşılaştırıldığında, arzu edilen/ekstra faydaları sağlayamayacak (O'Donnel, 2009:6), sadece temel ücretler ile standart faydaları elde edeceklerdir (Yıldız vd., 2008:96).

### **2.2.3.3. Lider Üye Etkileşimine Dayanak Oluşturan Kuramlar**

Lider üye etkileşimi kuramının kuramsal temelleri, genel olarak rol kuramı ve sosyal mübadele kuramından yararlanılarak açıklanır (Gerstner ve Day, 1997: 827; Kang, 2004:18; Kang ve Stewart, 2006:534; Cevrioğlu, 2007:23; Bolat, 2011a:67; Bolat, 2011b:257).

#### **2.2.3.3.1. Rol Kuramı**

Rol kuramı işletmelerde üyelerinin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri anlamına gelmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698). Başka bir ifade ile, üyeler iş, görev ve sorumluluklarını üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler. Graen ve Uhl-Bien (1995: 698), lider ve üye arasındaki ilişkinin, çeşitli rol yapma evrelerinin bir sonucu olarak geliştiğini öne sürmüşlerdir. Bu aşamada lider üye etkileşimi kuramının gelişimi; rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün

rutinleşmesi olarak ortaya çıkmıştır (Scandura ve Lankau, 1996:245; Kang ve Stewart, 2006:535). Bu süreç aşağıdaki gibi açıklanabilir:

**Rol Alma:** Bu süreç, lider ve astın değişim ilişkisine girdiği ilk aşamadır. Rol alma aşamasında lider, üyeden herhangi bir şey talep ederek, üyeye belirli bir görev vererek veya rica da bulunarak, onun motivasyon ve davranışlarını değerlendirir ve sınırlarını öğrenmeye çalışır (Davis ve Gardner, 2004:445). Lider astından aldığı geri bildirimlere ve gönderdiği rolü oynama derecesine göre astını değerlendirir ve yeni bir rol göndermesi yapıp yapmayacağına karar verir.

**Rolü Gerçekleştirme:** Bu evrede, lider ve üye arasında sosyal değişim ilişkisi şekillenmeye başlar ve karşılıklı olarak beklentilerin var olması ve bu beklentilerin ne oranda karşılandığının belirlenmesi sonucunda lider üye etkileşiminin hangi kalitede gerçekleşeceği de hemen hemen belirlenmiş olur (Erdem, 2008:21). Lider ve üye arasındaki etkileşimin hangi nitelikte olacağı büyük ölçüde astların gösterdikleri performansa bağlı olarak değişir (Bolat, 2011b:257).

**Rolün Rutinleşmesi:** Liderin üyeden, üyenin de liderden beklentileri bu aşamada yerine oturur ve rutin hale gelir (Arslantürk, 2008:36). Ayrıca bu aşamada lider ve üye arasındaki etkileşim tahmin edilebilir hale gelir ve lider ile üye arasında bir duygusal bağ oluşur. Böylece lider ve üye arasındaki ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur (Davis ve Gardner, 2004:445; Bolat, 2011b:257).

### **2.2.3.3.2. Sosyal Değişim Kuramı**

Üyelerin hem örgütle hem de lideriyle olan değişim ilişkisinin kalitesini tanımlayan bir iskelet olarak kullanılan sosyal değişim kuramı, insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğine dayanmaktadır. İnsanın fiziksel ihtiyaçlarının yanında bazı sosyal ihtiyaçları da vardır. Birey kendi sosyal ihtiyaçları karşılandığı sürece, toplumun sosyal ihtiyaçlarına cevap verir ve böylece kişiler arasında sosyal değişim döngüsü başlar. Bu nedenle lider ve üye arasındaki ilişkilerde rollere

odaklanan rol kuramının aksine, sosyal değişim kuramı lider ve üye arasındaki değişime daha fazla önem vermektedir (Kang, 2004:19).

Sosyal değişim ilişkisinde taraflar, değişim sonucunda elde edecekleri faydalarla, katlanacakları maliyetleri göz önünde bulundururlar. Bu ilişkide bireyler, adil bir bölüşüm olmasını arzu ederler (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009:220). Bununla birlikte sosyal değişimin yazılı kuralları yoktur. Sosyal değişim artan yükümlülük, şükran ve güven duyguları ile sonuçlanır. Lider ve astları arasındaki sosyal değişim artıkça, lider üye etkileşiminin kalitesi muhtemelen daha güçlü hale gelir (Greguras ve Ford, 2006:435).

Paylaşılan somut ve somut olmayan kaynakların değeri ne kadar fazla algılanırsa lider üye etkileşiminin kalitesi de o kadar yüksek olur (Gürboylu, 2009:42,43). Bu noktada düşük kaliteli lider üye ilişkileri, iş sözleşmesinde belirtilen ötesinde herhangi bir değişimin olmadığı ekonomik (sözleşme) değişim olarak tanımlanırken yüksek kaliteli lider üye ilişkileri iş akdinin ötesinde sosyal değişim olarak tanımlanır (Sparrowe ve Liden, 1997:523).

#### **2.2.3.4. Lider Üye Etkileşimi Kuramının Gelişim Süreci**

Köklerini Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Theory)'nden alan (Brower, 2000:229) lider üye etkileşimi ortaya atıldığı 1970'li yıllardan bu yana Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage), Lider Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange) ve Lider Olma (Leadership-Making) gibi terimler ile ifade edilmiş (Scandura ve Lankau, 1996:244) ve sürekli bir gelişim süreci içinde olmuştur.

Lider üye etkileşiminin gelişimi, lider ve üye arasındaki ilk etkileşim ile başlayan bir dizi adım olarak tanımlanabilir. Bu ilk etkileşimi, yüksek kaliteli değişim ilişkisi geliştirmek için bireylerin birbirini güven, saygı ve sorumluluk gibi ilişki açısından gerekli bileşenler sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla test ettiği bir dizi değişim izler (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:698).

İlgili yazında, lider üye ilişkilerinin gelişim sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bir yaklaşıma göre, lider üye ilişkisinin gelişimi üç evreden oluşan "hayat döngüsü modeli" ile açıklanmıştır. İlişki, lider ve üyenin

birbirlerinin ilgi alanlarını, davranış tarzlarını, karşılıklı değiştirebilecekleri potansiyel kaynaklarını ve karşılıklı rol beklentilerini değerlendirdikleri başlangıç test dönemi ile başlar. Bazı ilişkiler bu ilk evrenin ilerisine geçemez. Eğer ilişki ikinci evreye geçerse, etkileşim düzeyi olgunlaşarak karşılıklı güven, bağlılık ve saygı gelişir. Bazı etkileşim ilişkileri üçüncü “olgun” evreye ulaşır (Yukl, 2002: 117).

Genel kabul gören yaklaşıma göre lider üye etkileşimi kuramının gelişimi Graen ve Uhl-Bien (1995:225) tarafından farklılaşan ikili ilişkilerin keşfi, farklılaşan ikili ilişkilerin özelliklerinin ve örgütsel etkilerinin araştırılması, ikili ilişkilerin oluşumunun tanımlanması, ikili ilişkilerinin grup ve diğer alt ünitelere yayılması olarak dört safhada açıklanmıştır.

**Farklılaşan İkili İlişkilerin Keşfi:** Bu safha, liderin tüm astlarına tutarlı davranış gösterdiğini farz eden önceki liderlik yaklaşımlarından ayrılma noktasıdır. Dikey İkili Bağlantı Modelinin gelişimini oluşturan bu safha 1970’lerin başında başlamış ve 1980’lerin başına kadar devam etmiştir (Girton, 2001:23). Bu safhada, lider ve üyeyi tanımlamak için odak noktası olarak liderin davranışları alınmıştır. Böylece liderleri hakkında tepkileri önemli ölçüde değişen üyeler ile lider ve üye ikilisi analiz edilmeye başlanmıştır. Bu bağlamda kuram ilişki bazlı olarak gelişmeye başlamıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:227).

**Farklılaşan İkili İlişkilerin Özelliklerinin ve Örgütsel Etkilerinin Araştırılması:** Yazında ikinci safha, kuramın adının lider üye etkileşimi olarak değiştiği zaman olan 1982’de başlamıştır (Girton, 2001:23). Bu safhada araştırmalar lider üye etkileşiminin niteliğine, belirleyicilerine ve lider üye etkileşiminin örgütsel değişkenler (performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, güçlendirme, örgütsel adalet vb.) ile nasıl ilişkili olduğu konusuna odaklanmıştır. Bu safhadaki araştırmaların bulguları şöyle özetlenebilir: (1) Lider üye etkileşiminin gelişimi lider ve üyenin kişilik ve davranışından etkilenir ve rol süreçleri vasıtasıyla gerçekleşir, (2) Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi lider, üye, iş birimi ve genel olarak işletme için pozitif sonuçlara sahiptir, temelinde kavramlaştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:228). Ayrıca bu safhada, lider üye etkileşimi açısından etkileşimin niteliğine bağlı olarak yüksek etkileşim kurulan işgörenler liderin gözünde “iç grup” üyeler olarak

değerlendirilirken, niteliğin düşük olduğu üyeler ise “dış grup” üyeler olarak değerlendirilmiştir.

**İkili İlişkilerin Oluşumunun Tanımlanması:** Üçüncü safhada, yüksek nitelikli lider üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Ayrıca lider üye etkileşimi ile tutumlar, demografik özellikler, değerler, sahip olunan yetenekler, karşılıklı güven, ortaklık beklentisi, lider özellikleri, beğeni, iletişim, algılanan benzerlik, takımların özellikleri -değerleri, kuralları vb.- liderin sahip oldukları güç kaynakları, örgütsel politikalar, örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Özutku vd. 2008:194). Bu aşamada en önemli konu, lider ve astları arasındaki ilişkilerin zamanla nasıl geliştiği olmuştur.

**İkili İlişkilerinin Grup ve Diğer Alt Ünitelere Yayılması:** Bu safhada lider üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu safhada, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 234).

#### **2.2.3.5. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları**

Yazında lider üye etkileşimi çeşitli boyutlar altında değerlendirilmiştir. Bazı araştırmacılar lider üye etkileşiminin tek boyutlu olduğunu ileri sürerken (Graen, Ginsburg ve Schiemann, 1977:495; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 236 ), diğerleri (Liden ve Maslyn, 1998:47) lider üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu ifade etmektedirler. Dienesch ve Liden (1986:624), lider üye etkileşimini, katkı, sadakat ve etki olarak üç boyutta ele almış, Liden ve Maslyn (1998:49) ise bu boyutlara ilave olarak mesleki saygı boyutunu katmıştır.

Bu noktadan hareketle lider üye etkileşiminin boyutlarını katkı, sadakat, etki ve mesleki saygı olarak aşağıda sunulan dört ana başlık altında ifade etmek mümkündür:

**Katkı:** Katkı, bir ölçüde açık ve örtük hedefleri başarmak için lider ve üyenin işle ilgili çabaları, olarak tanımlanabilir. (Lee, 2008:672). Dienesch ve



Liden (1986:624) katkıyı; her bir üyenin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaç için dolaylı veya dolaysız şekilde ortaya koyduğu iş odaklı aktivitelerin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamalardır, şeklinde tanımlamaktadır. Bu kapsamda lider üye etkileşiminin başlangıcında, lider astlarının performansını vermiş olduğu görevleri dikkate alarak değerlendirecektir. Görevlerini liderin arzuladığı düzeyde yerine getirebilen astlar, aynı başarıyı gösteremeyenlere oranla, liderle yüksek kaliteli bir etkileşim kuracaklardır (Gürboylu, 2009:46,47; Baş vd. 2010:1019).

**Sadakat:** Lider ve üyelerin birbirlerinin davranışlarını ve kişiliklerini desteklemelerini, sorgusuz sualsiz birbirlerinin kararlarına ve yaptıkları hareketlere sahip çıkmayı, saygı duymayı, örgütte çalışan diğer kişilere karşı birbirini savunmayı (Göksel ve Aydın, 2012:250) kapsar. Lee (2008:672)'ye göre ise üyeler, liderin vizyonu ve amaçları doğrultusunda çaba göstermekle liderlerine olan sadakatlarını gösterirler.

**Etki:** Etki, iş veya profesyonel değerlerden ziyade kişilerarası çekiciliğe dayalı olarak bireylerin karşılıklı etkileşimleridir. İkili içinde yer alan üyelerin birbirlerine karşı besledikleri duygular, iş bağlantılı veya profesyonel değerlerden ziyade kişiler arası etkileşime ve ilgiye dayanmaktadır. Bu nedenle lider ile üye arasındaki karşılıklı sempati, etkileşim ve ilgi alanlarının benzerliği, lider üye etkileşimi ilişkisinin kurulması ve devam ettirilmesinde değişen oranlarda etkilidir (Girton, 2001:26). Aynı takımın taraftarı olan bir lider ve üye arasındaki etkileşim buna örnek gösterilebilir.

**Mesleki Saygı:** Mesleki saygı, lider veya üyenin işletmenin içinde veya dışında, iş çizgisindeki mükemmellik ile kavuştuğu ünü, liderin veya diğer işgörenlerin gözünde oluşturduğu algıyı ifade eder (Lee, 2008:672). Bu algı, o kişi ile ilgili geçmiş tecrübeler, o kişinin aldığı eğitime, o kişi hakkında işletme içinde ya da dışında yapılan yorumlara, tarihsel verilere; alınan ödül ya da önemli kişiler ile olan ilişkileri gibi hususlara dayanabilir.

## 2.3. İş Tatmini

### 2.3.1. İş Tatmini Kavramı ve İş Tatmininin Önemi

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygusal tepkisi olarak tanımlanan iş tatmini kavramı ile ilgili çalışmaların başlangıç noktası Hawthorne çalışmalarına dayanır. Bununla beraber, F.W. Taylor'un geliştirmiş olduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımının da, çalışanları verimliliğe sevk edecek seçenekler üretmesi açısından iş tatmini çalışmaları üzerinde etkisi olmuştur (Şengül, 2008:38). Bazı kaynaklara göre ise iş tatmininin biçimsel tanımı 1931 yılında Fisher ve Hanna tarafından yapılan çalışmalara uzanmaktadır. Bu çalışmalarda Fisher ve Hanna iş tatminini, düzenli olmayan ruh halinin bir ürünü olarak tanımlamışlardır (Zhu, 2013:293).

*İş tatmini*, bireyin işten, yöneticilerden, çalışma grubu ve toplam iş çevresinden elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı durumunu ifade eder. Buna göre, iş tatmini, çalışanların iş çevresine karşı göstermiş olduğu öznel tepkilerden ibaret olup (Jhonson ve Jhonson, 2008:540), iş hakkında varolan toplam olumlu duygu ya da çeşitli açılardan işle ilgili tutumların bir kümesi, olarak kabul edilebilir (Lu, While ve BARRIBALL, (2004:212). Tüm bu tanımlamalardan hareketle iş tatminini, işgörenlerin işlerinden ve işin değişik yönlerinden duydukları memnuniyet ya da işe karşı duydukları olumlu veya olumsuz duygular, olarak tanımlayabiliriz.

İş, işgörenin hayatını sürdürebilmesi, toplumda saygın bir yer edinebilmesi, kendisi ve ailesi için daha iyi yaşam koşulları sağlayabilmesi için gerekli olan olanaklara ulaşmasını sağlayan en önemli faaliyettir. Ayrıca iş bir insanın gün içerisinde en fazla zaman geçirdiği bölümdür. Aynı zamanda iş kişinin yeteneklerini sergileyerek ürettiklerinden doyum sağlamasına da yol açtığı için, bireyin yaşamındaki önemli sosyal ortamlardan birini oluşturur. Bu bakımdan; örgütsel yazının önemli ve yinelenen sorularından biri, işgörenlerin işlerinde nasıl iyi performans sergileyebilecekleri ve nasıl tatmin olacaklarıdır (Janssen ve Yperen, 2004:368).

İş tatmini yüksek seviyede olan bir işgören, muhtemelen kendi konumunu begenecek, işletmesi ile gurur duyacak ve sonuçta büyük olasılıkla verimliliği

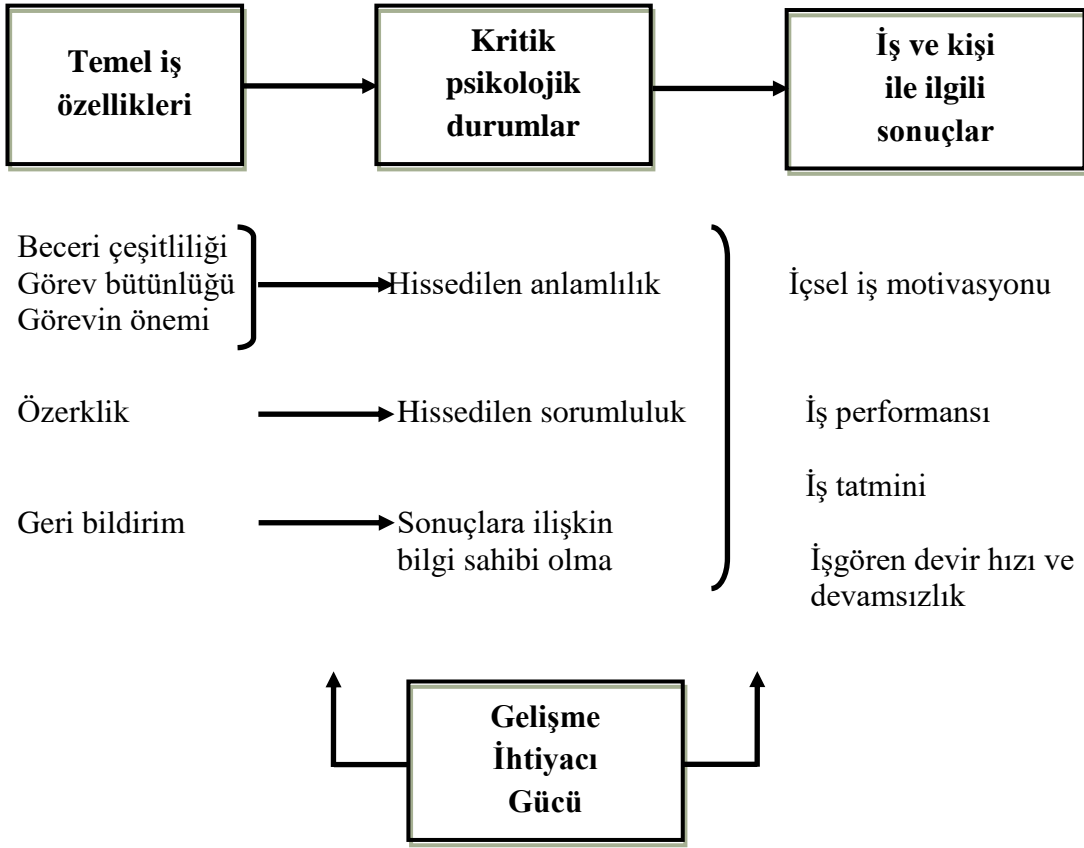
yüksek olacaktır. Öte yandan iş tatmini düşük olan bir işgören, işi ile gereği kadar ilgilenmeyecek, işletmeye bağlılık hissetmeyecek ve sonuçta işletmeye arzu edilen katkıları yapmayacaktır (Hagedorn, 2000:9). Bu nedenle iş tatmini, işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli olacağı gerçeğinden hareketle tüm işletmeler açısından hayati öneme sahip bir örgütsel olgudur.

### **2.3.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar**

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, yazında ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söylemek zordur (Karapınar, 2010:74). Bu nedenle iş tatminini açıklamak maksadıyla pek çok kuram geliştirilmiştir. Bunların bazıları (İş Özellikleri Modeli ve Cornell Modeli) doğrudan iş tatmini ile ilgiliyken, bazıları (İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Çift Faktör Teorisi, ERG yaklaşımı, Beklenti Teorisi, Amaç Teorisi, Eşitlik Teorisi) motivasyon kuramlarından kaynaklanmaktadır. Burada iş tatmini ile doğrudan ilgili olduğu düşünülen İş Özellikleri Modeli açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **İş Özellikleri Modeli:**

Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli Şekil 1'de verilmiştir. Bu modele göre, iş tatmininin en önemli belirleyicisi temel iş özellikleridir. Bu özellikler, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir (Hackman ve Oldham, (1975:161; 1980:90).



**Şekil 1. İş Özellikleri Modeli.**

**Kaynak:** Hackman ve Oldham, (1975:161, 1980:90)

Şekil 1’de görülen boyutlar ile işinde karşı karşıya gelen bir insan, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum, insanın işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve istendik iş davranışlarında bulunmasını sağlar. Bu boyutlardan;

**Beceri çeşitliliği:** işin gerektirdiği, farklı beceri, yetenek ve zekânın derecesini (Nakhata, 2010:221);

**Görev bütünlüğü:** işin ne ölçüde tamamının ya da tamamlanabilir bir kısmının yapılması gerektiğini (Aydoğmuş, 2011:49); ya da yapılacak bir işin ne derece baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapılıp yapılmadığını (Mukul vd, 2013:190);

**Görevin önemi:** yapılan işe toplum ve diğer çalışanlar tarafından verilen değer ölçüsünü (Kaplan, 2011:81), ya da işgörenin yaptığı işi ne ölçüde önemli ve anlamlı gördüğünü (Judge ve Klinger, 2011:399);

**Özerklik:** işin ne ölçüde bireye özgürlük tanıdığını (Savaş, 2012:82) ve

**Geribildirim:** çalışanların sorumlu oldukları işlerle ilgili olarak, iş başarımı veya başarısızlıkla ilgili bilgilendirilmesini (Özarslan, 2010:105) ifade eder. Fakat bu bilgilendirme yalnız lider tarafından yapılmaz. İşgörenlerin yaptıkları işin sonuçlarını gözleme yeteneklerini de kapsar (Arnold vd. 1998: 204).

Söz konusu bu özellikler, çalışanların kritik psikolojik durumlarını etkilemektedir. Bu noktada, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi, kritik psikolojik durumlardan “işin anlamlı hissedilmesi”ni; özerklik “işin sonuçları ile ilgili sorumluluk duyma”yı ve geri bildirim de “iş faaliyetlerinin sonuçlarından haberdar olma”yı etkilemektedir. Kritik psikolojik durumlar da toplam olarak, içsel iş motivasyonunu, iş performansını, iş tatminini ve işgören devir hızı ve devamsızlığın düzeyini belirlemektedir (Bolat, 2003:209).

### 2.3.3. İş Tatmininin Sonuçları

İşgörenler günün büyük bir çoğunluğunu işte geçirmekte, işe ailelerinden, sosyal çevrelerinden ve hobilerinden daha fazla vakit ayırmaktadırlar. Bu nedenle iş tatmininin veya tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel bağlamda birçok olumlu veya olumsuz sonucu bulunmaktadır.

İş tatmini en başta işgörenin bireysel mutluluğunu ve aile yaşamını etkilemektedir. İşinde tatmini yüksek olan bir işgören sosyal hayatında da mutlu ve huzurlu olmakta, iş tatmini düşük olan bir işgören ise buradaki mutsuzluğunu sosyal hayatına da yansıtarak bu durumdan kendisi ve ailesi de olumsuz etkilenmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların neredeyse tümünde iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Judge ve Klinger, 2011:403).

Örgütsel bağlamda ise iş tatmininin olmadığı durumlarda iş gücü devir hızı yükselmekte, devamsızlık artmakta, stres yükselmekte, artan strese bağlı çeşitli zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ortaya çıkmakta, bunların neticesinde, performans ve verim düzeyi düşmekte, örgütsel bağlılık azalmaktadır (Aydoğmuş, 2011:47).

Bu kapsamda işgörendeki yüksek düzeyli iş tatmini; işgörenlerin işteki mutluluğunu arttırmakta, yaptıkları işe ve çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanmalarına, daha verimli çalışmalarına, daha yüksek performans göstermelerine, işe devamsızlıklarının azalmasına ve iş gücü devir oranlarının düşmesine neden olmaktadır.

Aşağıda iş tatminine ve tatminsizliğine ait sonuçlardan bir kısmı ele alınarak incelenmiştir.

### **Üretimde Artış/Verimlilik:**

İşgörenlerin tutumlarının performans üzerindeki etkilerine odaklanan Hawthorne araştırmalarından kısa bir süre sonra araştırmacılar, "mutlu işgören verimli işgören" kavramına odaklanmıştır (Saari ve Judge, 2004:398). Yapılan çalışmalar neticesinde, mutlu ya da iş tatmini düzeyi yüksek olan işgörenlerin daha verimli olacağını dair genel bir görüş vardır (Hyz, 2010: 90). İş tatmini işgörenlerin mutluluğunu arttırmakta, yaptıkları işe ve çalıştıkları işletmeye daha fazla bağlanmalarına, daha dikkatli, daha verimli çalışmalarına neden olmaktadır.

### **Devamsızlık:**

Devamsızlık; özürlü veya özürsüz olarak iş yerinde bulunmama, başka bir ifade ile hastalık kaza veya hangi nedenle ortaya çıktığına bakılmaksızın, işi etkileyen her türlü işten ayrı kalmadır. Devamsızlık üretimin aksamasına neden olur (Hackett ve Guinon, 1985:346).

Üretimdeki aksamaları önlemek amacıyla işe gelmeyen işgörenin görevi genellikle iş yükü hafif olan başka bir işgörene verilmektedir. Bu durum hem devamsızlık yapan işgörendeki tatminsizliği devam ettirmekte, hem de ilave bir yük yüklenen işgörenin tatmin düzeyini de olumsuz etkileyerek örgütsel bir problem haline dönüşmektedir.

### **İşgücü Devir Oranı:**

İşgücü devri, genel bir ifadeyle, "belirli bir zaman zarfında bir işletmenin personel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi" olarak ifade edilmektedir (Kılıç, 2004:66). İşgören devir hızının artması aynı zamanda hem iş gören, hem de işletme açısından önemli ekonomik ve sosyal sonuçlara sahiptir. İşgören açısından

bakıldığı zaman, işgörenin yeni bir iş araması ve bunu sonucunda katlanacağı maliyet bulunmaktadır. Ayrıca, psikolojik olarak kendisi ve bütün ailesini etkilenmektedir. İşletme açısından, çalışacak yeni kişileri bulmanın maliyeti, işe adaptasyon ve eğitim maliyeti, iş kazalarının artması, organizasyon içinde kalan kişilerde moral bozukluğu sayılabilir (Medina, 2012:6).

### **İş Kazaları ve Hata Yapma:**

İş tatminsizliğinin sonuçlarından biri de iş kazaları ve hata yapma oranının artmasıdır. İş tatminsizliği nedeniyle işe uyum sağlayamayan, işe ilgisiz kalmış ve işten soğumuş işgörenlerin yapmış olduğu iş kazalarının yanında; çalışma ortamında bir kaza yapmak veya kaza yapma riskinin yüksek olduğu bir ortamda çalışmak, gerilim yaratmakta, işin çekiciliği azalmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır (Budak, 2006:75).

Ayrıca yapılan çalışmalarda iş tatminsizliği, hayattan tatmin olmama, daha düşük özgüven, depresyon, hastalıklar ve iş yerinde yaralanma/sakatlanmalar ile yakından ilgilidir (Seashore ve Taber, 1979:359).

### **Sağlık:**

İş tatminsizliğinin önemli sonuçlarından birisi de işgörenlerin sağlığı ile olan ilişkisidir. Bu bağlamda iş tatmini işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığı doğrudan etkilemektedir. Henne ve Locke (1985:232-233) çalışmalarında, iş tatminsizliğinin işgörenler üzerinde, ruhsal ve fiziksel bir takım hastalıkların tetikleyicisi olduğuna işaret etmektedirler. Yine iş tatminsizliğinden kaynaklı ruhsal bir sağlık sorunu olan stresin zamanla çalışanlarda ülser, kronik baş ağrısı, yüksek kan basıncı ve kalp hastalıkları gibi çeşitli fiziksel rahatsızlıklara yol açabileceğini belirtmişlerdir.

## **2.4. Kontrol Odağı, Lider Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisi**

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin dayanağını oluşturan kuramlar üzerinde durulmakta; daha sonra da kontrol odağı, lider üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır.

### 2.4.1. Kontrol Odağı ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi

Lider üye ilişkileri, sosyal mübadele kapsamında, rol süreçlerine bağlı olarak lider ile her bir üye arasında değişen kalitelerde ikili ilişkilere odaklanır. Bu bağlamda bazı işgörenler, liderleri ile daha iyi iş ilişkilerine sahip olurken; bazı işgörenler liderleri ile daha kötü iş ilişkilerine sahip olurlar. Değişen kalitelerdeki bu ilişkiler iç grup ve dış grup gibi grupların oluşmasına neden olur. Lider iç grup olarak adlandırılan birkaç kilit üye ile yakın ilişkiler geliştirir (Kinicki ve Vecchio, 1994:75). Düşük kalite lider üye etkileşimi karşılıklı etki ve desteğin kısıtlı düzeyleri ile karakterize edilir. Liderler resmi yetkilerini kullanır ve astlarına standart örgütsel faydaları sağlar. Öte yandan yüksek kaliteli lider üye etkileşimi çalışan lider ile arasındaki karşılıklı desteği ifade eder. Yüksek kaliteli lider üye etkileşiminde çalışan standart örgütsel faydaların dışında ilave ödüller alır (Deluga, 1998:190).

Bir kişilik değişkeni olan kontrol odağında ise iç kontrol odaklı bireyler, olaylar üzerindeki kontrol gücünün kendilerinde olduğuna inanırken, dış kontrol odaklı bireyler bu gücün dış güçlerde olduğuna inanır (Kinicki ve Vecchio, 1994:77). Diğer bir deyişle iç kontrol odağı, kişinin davranış veya sonuçların kontrolünün, öncelikle kendinde yattığına dair inancını içerirken dış kontrol odağı bu kontrolün kişinin dışında olduğu anlamına gelmektedir (Dulebohn vd. 1986:1720).

İç kontrol odaklı bireyler pasif olarak bekleyerek şikâyetçi olmaktansa, inisiyatifi ele alarak çevrelerini kontrol etmeye çalışmaktadırlar. İnisiyatif temelli girişimler sergileyen iç kontrol odaklı bireyler, bu girişimler yoluyla liderleri ile olan ilişkilerini şekillendirmeye daha yatkındır. Aktif olarak örgütteki rollerini müzakere ederler ve dolayısıyla liderleri ile daha kaliteli ilişkiler geliştirirler (Dulebohn vd. 1986:1720). Kinicki ve Vecchio (1994:79) bir bankanın değişik bölümlerinde çalışan 235 işgören üzerinde yaptığı araştırmada iç kontrol odağı ile lider üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişki ( $r = 0.32, p \leq 0.01$ ) bulmuştur.



Sonuç olarak yaşadığı çevreye ve olaylara ilişkin proaktif tutumlar geliştiren, olayların ve sonuçların sorumluluğunu kendinde gören, iletişime açık iç kontrol odaklı bireylerin liderleri ile daha yüksek kaliteli ilişkiler geliştireceği, dış kontrol odaklı bireylerin ise liderleri ile daha düşük kaliteli ilişkiler geliştireceği düşünülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 1:** İç kontrol odaklılık ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

#### 2.4.2. Kontrol Odağı ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel yazında, iç ve dış kontrol odağı arasındaki farklılaşma hem tutumsal hem de davranışsal açıdan çalışanların iş yaklaşımını açıklamak için önemlidir (Thomas vd. 2006:1058). Kontrol odağı yapısı bakımından, iç ve dış kontrol odağı eğilimlerine sahip bireyler iş tutumları olarak farklı tepkiler verecektir. Bazı çalışanlar, en aranılır personel olabilmek için daha sıkı ve daha uzun saatler çalışabilirken; bazıları ise düşük performanslarını diğer çalışanları veya kontrolleri dışındaki olayları suçlayarak açıklamaya çalışabilir (Lee-Kelley, 2006:234).

Birçok araştırma sonucunda, yüksek performansın nedenlerini kendisine yükleyen, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, kendisine güven duyarak diğer insanlardan bağımsız bir biçimde davranabilen, sorunları çözmek için karar alabilen ve gerekli adımları atabilen işgörenlerin (iç kontrol odaklı bireylerin) daha fazla iş tatmini, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları görülmüştür (Solmuş, 2004:197).

Ngah, Ahmad ve Baba, (2009:351) ve Noor, (2002:653) kontrol odağının iş tatmini düzeyine direkt etki ettiğini ( $\beta = 0.24, p < 0.01$ ); ( $\beta = .116, p < 0.05$ ) tespit etmiştir. Benzer şekilde Huang (2006:162), Hsu (2011:239) tarafından yapılan çalışmada iç kontrol odağı ile iş tatmini arasında ( $r = 0.38, p < 0.01$ ), ( $r = .47, p = 0.00 < 0.05$ ) ile pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Thomas vd. (2006:1067) tarafından yapılan çalışmada iç kontrol odağı, iş tatmini ( $r = 0.33$ ), ve onun alt boyutları olan

ücretten tatmin ( $r = 0.19$ ), terfi ( $r = 0.26$ ), amirden tatmin ( $r = 0.24$ ) ve iş arkadaşlarından tatmin ( $r = 0.24$ ) boyutu ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Yine Tillman, Smith ve Tillman (2010:116) tarafından yapılan meta analizde, amirden tatmin ( $r = .25$ ,  $p < .01$ ), iş arkadaşlarından tatmin ( $r = .22$ ,  $p < .01$ ), ücretten tatmin ( $r = -.35$ ,  $p < .01$ ), yükselme/terfi fırsatlarından tatmin ( $r = .33$ ,  $p < .01$ ) ve toplam tatminin ( $r = .33$ ,  $p < .01$ ) anlamlı derecede iç kontrol odağı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Özet olarak, yapılan pek çok çalışmada da iç kontrol odaklı bireylerin iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Spector, 1986:1015; Spector, 1988:338; Millet, 2005:12). Yapılan çalışmalardan da hareketle; sonuçlar üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını, kendi çabaları ve becerilerine inancı düşük olan bir çalışanın işyerinde hedeflere ulaşmada coşku ve özveri göstermesi mümkün olmayacaktır. Bunun tersine sonuçların kendi çabaları ve becerileri ile ilişkili olduğuna inanan bir çalışanın daha özveri ile çalışacağı ve işinden daha fazla tatmin olacağı aşikârdır. Bu nedenle kontrol odağı ve iş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar ışığında; iç kontrol odaklı çalışanların iş tatminlerinin dış kontrol odaklı çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olacağı düşünülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 2:** İç kontrol odaklılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

### 2.4.3. Lider Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisi

Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamada Sosyal Mübadele Kuramı ve İş Özellikleri Modeli'nden yararlanılabilir. 1964 yılında Blau tarafından geliştirilen sosyal mübadele kuramına (Erdoğan ve Anders, 2007:322) göre sosyal mübadeleler, tanımlanmamış zorunlulukları içerir; bir birey başka bir bireye yardım ettiğinde, tam olarak ne zaman ve ne şekilde olacağını bilmesede gelecekte bu iyiliğin karşılığının kendisine döneceği beklentisi içinde olur (Wayne vd.1997: 82). Örgütlerde yaşanan sosyal mübadele ilişkisi iki şekilde ele alınabilir: Bunlardan biri, işgören ve çalıştığı örgüt arasında olarak

adlandırılan mübadeleleri ifade eden “algılanan örgütsel destek”, diğeri ise işgören ve birlikte çalıştığı lideri ya da yöneticisi arasındaki etkileşimi ifade eden lider-üye etkileşimidir (Wayne vd., 1997:82; Liden ve Maslyn, 1998:44).

Sosyal mübadele kuramına göre, belli koşullar altında, insanlar yarar gördükleri insanlara belirli bir karşılık verme çabası içine girerler. Bu doğrultuda, sosyal mübadele kuramının bir türevi olan lider-üye etkileşimi kuramı, örgütte astların ve üstlerin karşılıklı fayda gördükleri etkileşimsel bir yaklaşıma dayanır (Bateman ve Organ,1983'den aktaran Ilgın, 2013:41). Lider-üye etkileşimi, lider ile üye arasındaki ilişkinin niteliğinin her bir çalışanla farklı düzey ve biçimlerde oluşmasını sağlayan, başta çalışanın performansı (Lin ve Ma, 2004:82) olmak üzere örgüte ait birçok algı, tutum ve davranışı etkileyen bir kavram, olarak karşımıza çıkmaktadır (Akkoç, 2012:18). Bu nedenle lider ve üye arasında gelişen ilişkinin kalitesi, aynı zamanda birey, grup ve örgüt düzeyindeki analiz sonuçlarını da etkilemektedir. (Gerstner ve Day, 1997:827). Buna göre, bu sonuçlardan biri olan iş tatmininin de çalışanların liderleriyle etkileşimin niteliği ve sonucuna göre oluştuğu söylenebilir. Buna göre çalışanlar, liderleri ile yüksek düzeyde sosyal mübadeleye dayalı ilişki geliştirip sürdürdükleri zaman iç grupta yer alacak ve dış grupta yer alan çalışanlara göre örgütte daha fazla fayda elde edebileceklerdir. Örneğin, lider-üye etkileşimi çerçevesinde iç grupta yer alan çalışanlar, dış grupta yer alan çalışanlarla karşılaştırıldığında, daha fazla sorumluluk gerektiren işler üstlenecekler ve işleriyle ilgili daha fazla bilgi ve kaynak sahibi olacaklardır (Öz vd., 2013:84). Ayrıca iç grupta yer alan çalışanlara liderleri daha fazla güven duyar ve onları değişik beceriler gerektiren işlerde çalıştırmayı tercih ederler. Bu durumun çalışanların iş tatminini nasıl etkilediği sorusu ise iş özellikleri modeli ile açıklanabilir. Bu modele göre, işin özellikleri ile çalışanların özellikleri arasında uyumun olması, işgörenlerin psikolojik durumunu olumlu yönde etkilemekte ve onların iş tatminini artırmaktadır. Bu çerçevede, liderlerinin güvenlerini kazanarak beceri çeşitliliği gerektiren işlerde çalışmalarını, görevlerinin bütünü ve önemini görebilmeleri ve anlayabilmeleri iç grupta yer alan çalışanlarda işlerinin anlamlı olduğu duygusu oluşturmakta; liderin iç grupta yer alan çalışanlara özerklik tanınması, çalışanlarda sorumluluk duygusu yaratmakta ve geri bildirimler ile çalışanların işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamakta ve sonuçta çalışanların iş tatmin düzeyleri artmaktadır.

İlgili yazında lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki bu kuramsal ilişkiyi destekler nitelikte görgül çalışma sonuçları da bulunmaktadır. Bu kapsamda, Volmer vd. (2011:534) tarafından Almanya'da uluslararası bilişim firmasında iki farklı zamanda yapılan çalışmada ( $\beta = 0.50$ ,  $p < 0.001$ ;  $\beta = 0,27$ ,  $p < 0.01$ ); Çekmecelioğlu ve Ülker (2014:52) tarafından eğitim sektöründe öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada ( $\beta = 0.409$ ,  $p < 0.05$ ) ve Bhatti vd. (2015:1525) tarafından Pakistan'da sağlık sektöründe hemşireler üzerinde yapılan çalışmada ( $\beta = 0.41$ ,  $p < 0.01$ ) lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 3:** Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

#### **2.4.4. Kontrol Odağı, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisi**

Kontrol odağı, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisi konusunda yukarıda yapılan açıklamalar ışığında, lider üye etkileşimindeki mübadele sürecinde elde edilen sonuçlardan, iç kontrol odaklı çalışanların dış kontrol odaklı çalışanlara göre daha fazla iş tatmini duyma olasılığı olduğu söylenebilir. Bu durumun temel nedeni, iç kontrol odaklı kişilerin özellikleri ile işin özellikleri arasında uyumun dış kontrol odaklı kişilere göre daha fazla olmasıdır. İç kontrol odaklı kişiler, amaçlarına ulaşma konusunda daha fazla çaba gösteren ve kendileri için zor hedefler koyan, çevresel etkenleri davranışları ile kontrol edebilen, kendilerine güvenen, yenilikçi ve risk alma özellikleri ile girişimcilik özelliğine sahip olan kişilerdir. Buna karşılık, dış kontrol odaklı kişiler gösterdikleri çaba ile bu çabanın sonucunda elde ettikleri sonuç arasında bir bağlantı olduğuna inanmayarak, başlarına gelen önemli olayların belirleyicisi olarak şans faktörünü görme eğiliminde olan kişilerdir (Basım ve Şeşen, 2006:52), dolayısıyla iç kontrol odaklı kişiler gibi, çok fazla çaba göstermeye ve ulaşılması zor hedefler belirlemeye gerek duymazlar. İki farklı kontrol odağı inancı arasındaki bir diğer farklılık ise, kişilerin başarı ve başarısızlık durumlarına yaptıkları nedensel yüklemelerdir. İç kontrol odaklı bireyler, olayların sorumluluklarını üzerlerine alarak, başarı veya başarısızlıkta sebep olarak kendilerini görürken; dış kontrol

odaklı bireyler, başarı ve başarısızlık durumlarını hep kendileri dışındaki faktörler ile ilişkilendirerek, başarısızlıklarda diğerlerini suçlama ve dış faktörleri sorumlu tutma eğiliminde olurlar (Bernardi, 2001:2). Bu doğrultuda, iç kontrol odaklı çalışanlar, önemli pozisyonlarda ve görevlerde bulunma isteği ve çabası, bu konuda yeteneklerine güvenmesi, işle ilgili daha çok sorumluluk alması, başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu bilgiyi ve kaynağı elde etme konusunda daha çok çaba göstermesi gibi özellikleri sonucu, dış kontrol odaklı işgörenlere nazaran işlerinde daha çok beceri gösterebilmekte (beceri çeşitliliği), sahip oldukları özgüven ile görevlerini baştan sona layığıyla yapabilmekte (görev bütünlüğü), önemli pozisyon ve görevler elde edebilmekte (görevin önemi) ve böylece işlerini daha anlamlı bulmaktadırlar. Ayrıca daha fazla sorumluk alma istekleri ve bunu gerçekleştirebilmeleri, bu işlerde kendilerini daha özerk hissetmelerine (özerklik), işle ve başarı ya da başarısızlık durumları ile ilgili bilgileri kolay elde edebilmeleri (geribildirim) ise hedeflerine daha kolay ulaşabilmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla tüm bunların sonucunda iç kontrol odaklı çalışanlarda lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin, dış kontrol odaklı çalışanlara göre daha yüksek olacağı söylenebilir.

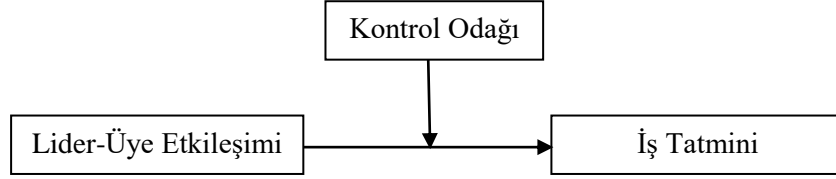
Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**Hipotez 4:** İç kontrol odaklı çalışanlarda, lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisi, dış kontrol odaklı çalışanlara göre daha yüksektir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışma ile ilgili veriler, Ankara, Balıkesir, Bursa, Çanakkale, İstanbul ve İzmir’de bulunan ve örneklem olarak rastgele seçilen banka şubesi çalışanlarından elde edilmiştir. Bu kapsamda 700 adet anket banka çalışanlarına uygulanmıştır. Gönüllülük esasına göre yapılan çalışmada 564 anket yanıtlanmıştır. Anket formlarının geri dönüş oranı %80’dir. Elde edilen 564 anket formundan 37’sinde eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve bu anketler analizlere dâhil edilmemiştir. Bu durumda analize dâhil edilen anket sayısı 527 olmuştur. Örneklemi oluşturan banka çalışanları, bireysel bankacılık, KOBİ bankacılığı, kurumsal ve ticari bankacılık gibi bölümlerde çalışmaktadır. Anketler araştırmacının kendisi tarafından dağıtılmış olup katılımcılara anketleri doldurmaları için bir gün süre tanınmıştır. Örneklemi oluşturan 527 banka çalışanın yaş ortalaması 32; işletmedeki ortalama çalışma süreleri ise 6.9 yıldır. Bayan banka çalışanlarının oranı %56.4, erkek banka çalışanlarının oranı %43.6; evlilerin oranı %75.7, bekârların oranı %24.3; lise mezunlarının oranı %2.3, ön lisans mezunlarının oranı %4.9, lisans mezunlarının oranı %80.3 ve lisansüstü mezunlarının oranı %12.5’dir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:** İşgörenlerin liderleri ile olan etkileşim düzeylerini belirlemek amacıyla, Scandura ve Graen (1984:430) tarafından geliştirilen ve 7 maddeden oluşan lider-üye etkileşimi ölçeğinden yararlanılmıştır. Örnek ifadeler: “Amirim sorunlarım ve ihtiyaçlarımla her zaman ilgilenir” ve “Amirimle olan çalışma ilişkilerimiz çok iyi seviyededir”. Ölçeğin güvenilirlik değeri (Crombach alfa) 0.87’dir. İfadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

**Kontrol Odağı Ölçeği:** İşgörenlerin kontrol odağı düzeylerini belirlemek amacıyla, 29 maddeli Rotter’ın Kontrol Odağı Ölçeği’nden yararlanılmıştır (Rotter, 1966:11-12). Ölçekteki 1, 8, 14, 19, 24 ve 27 numaralı sorular dolgu olması nedeniyle değerlendirmeye dâhil edilmemiştir. Ölçekteki 2, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25 ve 29 numaralı sorular ters kodludur. Örnek ifadeler: “Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda ya hiç ya da çok küçük payı vardır” ve “İyi bir iş bulmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır”. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.90’dır.

**İş Tatmini Ölçeği:** İşgörenlerin iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham’ın (1980:284) geliştirmiş olduğu İş Teşhis Ölçeği’nin alt bölümünü oluşturan ve dört boyuttan oluşan (hijyen, yükselme, iş arkadaşları, yönetim) 14 maddelik iş tatmini ölçeğinden yararlanılmıştır. Örnek ifadeler, “İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi” ve “İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.95’tir. İfadeler, 1=Hiç tatmin edici değil ve 5=Çok tatmin edici arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Veriler, Lisrel 8.54 ve SPSS 20.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

### **3.5. Bulgular ve Yorumlar**

#### **Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Ölçme modelini (Model 1-kontrol odağı bir boyut, lider-üye etkileşimi bir boyut ve iş tatmini dört boyuttan oluşan altı faktörlü ölçme modeli) test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu kapsamda ölçme modeli alternatif üç modelle (Model 2-değişkenler arasındaki ilişkilerin sıfıra sabitlendiği yapısal boş model; Model 3-tüm faktörlerin tek faktöre yüklendiği tek faktörlü model; Model 4-kontrol odağı bir boyut, lider-üye etkileşimi bir boyut ve iş tatmini bir boyuttan oluşan üç faktörlü model) karşılaştırılmıştır. Tablo 2'ye göre, en iyi uyum iyiliğine sahip model altı faktörlü ölçme modelidir. Bu modelde en kabul edilebilir  $\chi^2$  (=1926.41),  $\chi^2/df$  (=2.963) ve RMSEA (=0.061) değerlerine ulaşılmıştır. Ayrıca NFI ve CFI değerlerinin 1'e en yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Öte yandan çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, kontrol odağı, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır (Bolat, 2011:259). Tek faktörlü modelin, ölçme modeli ile karşılaştırıldığında daha kötü uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir ( $X^2 = 6709.16$ ,  $df = 665$ ,  $p < 0.01$ ,  $RMSEA = 0.131$ ,  $CFI = 0.83$ ,  $NFI = 0.81$ ). Bu değerlere göre, çalışmada ortak yöntem varyansı eğiliminin olmadığı söylenebilir.



**Tablo 2. Alternatif Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması**

Modeller	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	CFI	NFI	X <sup>2</sup> <sub>diff</sub>	df <sub>diff</sub>
Model 1 Altı faktörlü ölçme modeli	1926.41**	650	2.963	0.061	0.95	0.93		
Model 2 Yapısal boş model	3098.71**	665	4.659	0.083	0.91	0.89	1172.3	15**
Model 3 Tek faktörlü model	6709.16**	665	10.08	0.131	0.83	0.81	4782.75	15**
Model 4 Üç faktörlü model	4784.06**	662	7.22	0.109	0.87	0.85	2857.65	12**

N = 527 \*\* p < 0.01

### Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 3, kontrol odağı, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Sonuçlara göre lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur ( $r = 0.57$ ,  $p < 0.01$ ). Kontrol odağı ve lider-üye etkileşimi ( $r = 0.03$ ,  $p > 0.05$ ) ile kontrol odağı ve iş tatmini ( $r = 0.07$ ,  $p > 0.05$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. **Bu bulgulara göre hipotez 1 ve hipotez 2 red edilmiştir.**

**Tablo 3. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Kontrol Odağı	1.46	0.17	(0.90)		
2. Lider-Üye Etkileşimi	3.03	0.84	0.03	(0.86)	
3. İş Tatmini	2.90	0.71	0.07	0.57**	(0.93)

Not: N = 527, \*\* p < 0.01, Cronbach Alpha değerleri parantez içinde verilmiştir.

### **Düzenleyici Etkiyi Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Çalışmada, hipotezlerin test edilebilmesi için üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Öncelikle bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimi arasında çoklu doğrusallık sorunu ortaya çıkabileceği için, bu değişkenler merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1983; Aiken ve West, 1991). İlk aşamada, bağımsız değişken (lider-üye etkileşimi) ile bağımlı değişken (iş tatmini) arasındaki sebep sonuç ilişkisi araştırılmıştır. Tablo 4'ten görüldüğü gibi lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur ( $B = 0.479$ ,  $p < 0.01$ ). ***Bu sonuca göre hipotez 3 kabul edilmiştir.***

İkinci aşamada düzenleyici değişken (kontrol odağı) analize dâhil edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin, iş tatmini üzerindeki etkisi anlamlılığını sürdürürken ( $B = 0.477$ ,  $p < 0.01$ ), düzenleyici değişken olan kontrol odağının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $B = 0.213$ ,  $p > 0.05$ ).

Üçüncü aşamada, bağımsız değişken (lider-üye etkileşimi) ile düzenleyici değişkenin (kontrol odağı) çarpılması sonucu elde edilen etkileşim değişkeni analize dâhil edilmiştir (lider-üye etkileşimi x kontrol odağı). Tablo 4'ten de görüldüğü gibi lider-üye etkileşimi ve kontrol odağı etkileşiminin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $B = 0.461$ ,  $p < 0.01$ ). Bu aşamada lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin arttığı saptanmıştır ( $B = 0.490$ ,  $p < 0.01$ ). Kontrol odağının iş tatmini üzerinde tek başına bir etkisi ise söz konusu değildir ( $B = 0.190$ ,  $p > 0.05$ ).

**Tablo 4. Kontrol Odağının, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İş Tatmini		
	B	B	B
<b>Model 1</b>			
1.Lider-Üye Etkileşimi	0.479**		
F	253.930		
R <sup>2</sup>	0.326		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.325		
<b>Model 2</b>			
1.Lider-Üye Etkileşimi		0.477**	
2.Kontrol Odağı		0.213	
F		128.388	
R <sup>2</sup>		0.329	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0.326	
<b>Model 3</b>			
1.Lider-Üye Etkileşimi			0.490**
2.Kontrol Odağı			0.190
3.Kontrol Odağı x Lider-Üye Etkileşimi			0.461**
F			88.974
R <sup>2</sup>			0.338
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0.334

Not: N = 527, \*\* p < 0.01, standart edilmemiş beta değerleri kullanılmıştır.

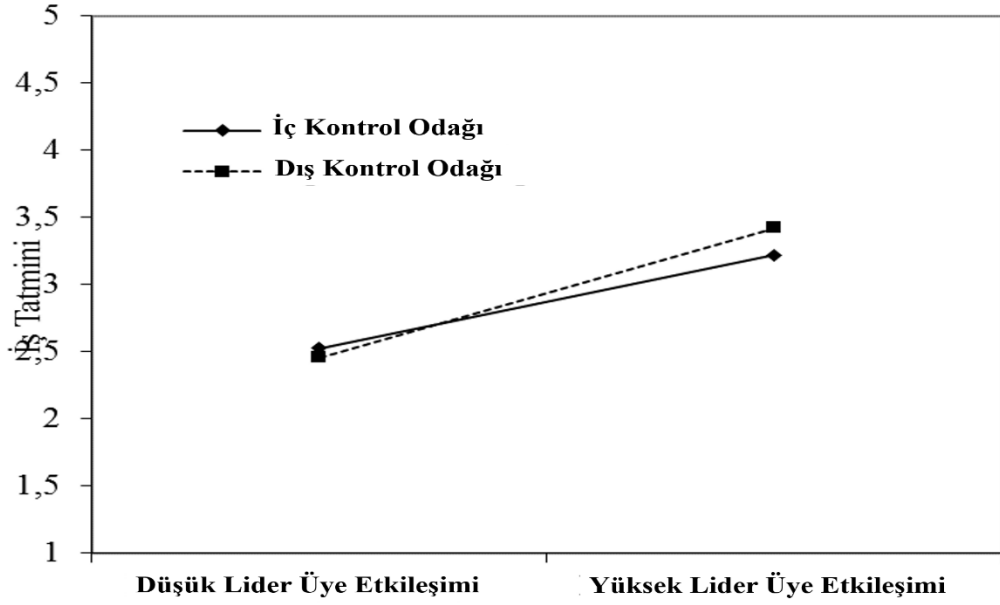
Şekil 3'te lider-üye etkileşimi ve kontrol odağı etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren etkileşim görülmektedir. Şekilden görüldüğü gibi lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisi, iç kontrol odaklı işgörenlerde daha yüksektir. Kontrol odağının düzenleyici etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için simple slope analizi yapılmıştır (Aiken ve West, 1991). Yapılan analizler, lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin, iç kontrol odaklı çalışanlarda (B = 0.573, p < 0.01), dış kontrol odaklı çalışanlara (B = 0.486, p <

0.01) göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. ***Bu sonuçlara göre hipotez 4 kabul edilmiştir.***

### **3.6. Sonuç ve Öneriler**

Yazında, gerek lider-üye etkileşimi, gerek kontrol odaklılık, gerekse iş tatmini farklı değişkenlerle araştırma konusu yapılmış olmakla birlikte, bu üç değişken arasındaki ilişkiyi bir arada açıklamaya çalışan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu kapsamda Özer (2008:1178) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmışken, kontrol odağının bu ilişki üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkisi tespit edilememiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Bu sonuca göre lideri ile ilişkileri daha iyi olan çalışanların iş tatmini düzeyleri de daha yüksek olmaktadır. Bu bulgular, Volmer vd. (2011:534), Çekmecelioğlu ve Ülker (2014:52) ve Bhatti vd. (2015:1525) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerdir. Çalışmamızda saptanan bir diğer sonuç, kontrol odağının lider-üye etkileşimi ile iş tatmini ilişkisi üzerinde düzenleyici bir etkisinin olması, şeklindedir. Başka bir deyişle, lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisi, iç kontrol odaklı işgörenlerde, dış kontrol odaklı işgörelere göre daha yüksektir. Bu bulgu, Özer'in (2008:1178) çalışmasındaki, kontrol odağının, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisinin olmadığı, şeklindeki bulgudan farklıdır.



**Şekil 3. Lider Üye Etkileşimi ve Kontrol Odağı Etkileşimi**

Çalışma ile elde edilen bulgulara göre, bir yandan lider-üye etkileşiminin diğer yandan iç kontrol odağının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çerçevede, liderlerle çalışanlar arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi iş tatmini boyutunda, dolayısıyla bununla bağlantılı olarak, işgören performansı, verimlilik, işin kalitesi, müşteri memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı vb. pek çok konuda işletmelere önemli katkılar sağlayacaktır. Bunun için, yöneticiler, etkileşim kalitesini artırma konusunda işgörenlerine fırsatlar yaratabilirler (Lee, 2001:584). Örneğin, astlara daha fazla ilgi gösterilebilir; onlarla daha yakından ilgilenip, sorunları olduğunda destek çıkılabilir; zorlu bir görev ya da durum söz konusu olduğunda cesaretlendirilebilirler; başarılı olduklarında olumlu geri bildirim yapıp, takdir edilebilirler. Bunların dışında, çalışanların kendilerini göstermelerine olanak tanıyacak, görevler, projeler yaratılabilir; katılımcı bir yönetim tarzı benimsenebilir; alınan kararlardan etkilenebilecek çalışanlardan görüş ve önerileri alınabilir ya da onlara gerekli bilgilendirme yapılabilir ve çalışanların yaratıcı görüşleri teşvik edilebilir (Yukl vd., 2008:292-295; Bolat, 2011:264).

Bir diğerk nokta, iç kontrol odaklı bireylerde lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisinin daha yüksek olmasıdır. Bu kapsamda, özellikle işgören bulma, seçme ve işe yerleştirme sürecinde, kişilik özelliklerinin de dikkate alınması ve iç kontrol odaklı adayların dikkate alınması yararlı olacaktır.

Daha sonra yapılacak çalışmalarda, bu ilişkilerin farklı kültürlerde ve sektörlerde gözden geçirilmesi yazına katkı sağlayacaktır. Yukarıda da belirtildiği gibi, bu konuda Özer (2008:1178) tarafından yapılan çalışmada kontrol odağının anlamlı bir etkisi tespit edilemişken, çalışmamızda kontrol odağının anlamlı bir düzenleyici etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu bulguların başka çalışmalarla da desteklenme ihtiyacı bulunmaktadır.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmayla ilgili de sınırlılıklar söz konusudur. Öncelikle, bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, çalışmanın sadece Ankara, Balıkesir, Bursa, Çanakkale, İstanbul ve İzmir’de bulunan banka şubelerinde yapılması nedeniyle, çalışmanın yapıldığı bankacılık sektörüne yönelik bir genelleme yapılmasının söz konusu olamayacağıdır. Gelecekte, Türkiye’nin farklı bölge ve şehirlerinde yapılacak çalışmalarla bu sorunun çözümüne katkı sağlanabilir.

Çalışmamızla ilgili bir diğerk sınırlılık ise veri toplama yönteminden kaynaklanmaktadır. Verilerin toplanmasında, “kendi kendine değerlendirme” yönteminden yararlanılmıştır. Dolayısıyla çalışmada, ortak yöntem varyansı sorunu söz konusu olabilir. Harman’ın tek faktör analizi bu sorunun çalışmamız için söz konusu olmadığını gösterse de daha sonra yapılacak çalışmalarda verilerin, farklı kaynaklardan toplanması yoluna gidilebilir.

## KAYNAKLAR

- Açıköz, Kamile Ün. (2003). Etkili Öğrenme ve Öğretme. (5. Basım). İzmir: Eğitim Dünyası Yayınları.
- Aiken, L.S. and S.G. West (1991), Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions, Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Akkoç, İrfan (2012), Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 17-44.
- Anderson, Angelika; Hattie, John ve Hamilton, Richard J. (2005). Locus of Control, Self-Efficacy, and Motivation in Different Schools: Is Moderation The Key To Success?. Educational Psychology, 25(5), 517-535.
- April, Kurt, Babar Dharani ve Kai Peters (2012), Impact of Locus of Control Expectancy on Level of Well-Being, Review of European Studies, 4(2), 124-137.
- Arnold, J.; Cooper, C.L.; Robertson, I.T. (1998) Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. 3rd ed. Pearson Education: Prentice Hall.
- Arslantürk, Ertuğrul Hamit. (2008). Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ashby, Jeffrey S.; Kottman, Terry; Draper, Kay. (2002). Social Interest and Locus of Control: Relationship and Implications. The Journal of Individual Psychology, 58(1), 52-61.
- Aslan, Şebnem ve Özata, Musa. (2009). Lider üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2009; 11 (17), 95-116.

- Avtgis, Theodore A ve Andrew S. Ranger (1997), Argumentativeness and Verbal Aggressiveness As a Function of Locus of Control, *Communication Research Reports*, 14(4), 441-450.
- Awan, Riffat un Nisa, Ghazala Noureen, Shamsa Aziz ve Hamid Hassan (2011), Locus of Control as Moderator of Relationship Between Leadership Behaviors of Principals and Their Faculty Outcomes: A Path-Goal Approach, *International Journal of Social Sciences and Education*, 1(4), 657- 668.
- Aydoğmuş, Ceren (2011), Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Basım, Nejat ve Harun Şeşen (2006), Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16: 159-168.
- Baş, Türker; Keskin, Nurzahit ve Mert, İbrahim Sani. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bernardi, Richard A. (2001). The Relationships Among Locus Of Control, Perceptions Of Stress, And Performance. *Journal of Applied Business Research*, 13 (4), 1-8.
- Beukman, Theunis Lodewyk. (2005). The Effect Of Selected Variables On Leadership Behaviour Within The Framework Of A Transformational Organisation Paradigm. Unpublished Master’s Thesis, University Of Pretoria, South Africa.
- Bhatti, Ghulam Ali, İslam Talat, Hammad Hassan Mirza ve Fauzia Hadi Ali (2015), The Relationships between LMX, Job Satisfaction and Turnover Intention, *Science International*, 27(2), 1523-1526.



- Bodill, Kate; Roberts, Lynne D. (2013). Implicit Theories Of Intelligence And Academic Locus Of Control As Predictors Of Studying Behaviour. *Learning and Individual Differences*, 27, 163-166.
- Boies, Kathleen ve Jane M. Howell (2006), Leader–Member Exchange in Teams: An Examination Of The Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 17, 246-257.
- Bolat, Tamer (2003), Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3-4), 199-219.
- Bolat, Tamer; Seymen, Oya Aytemiz; Bolat, Oya İnci ve Erdem, Barış. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (2. Basım)*. Ankara: Detay Yayınları.
- Bolat, Oya İnci; Bolat, Tamer; Seymen, Oya Aytemiz. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolat, Oya İnci (2011), Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, Oya İnci. (2011a). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi (1. Basım)*. Ankara: Detay Yayınları.
- Bolat, Oya İnci (2011b), Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, “İşGüç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Boone, Christophe, Woody Van Olffen ve Arjen Van Witteloostuijn (2005), Team Locus-Of-Control Composition, Leadership Structure, Information Acquisition, And Financial Performance: A Business Simulation Study, *Academy of Management Journal*, 48(5), 889-909.

- Brower, Holly H.; Schoorman, F. David ve Tan, Hwee Hoon. (2000). A Model Of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader–Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250.
- Brown, Michael E, ve Linda K. Treviño (2006), Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Budak, Arif. (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO POL Tesislerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Burçak, Ayşe Devrim Masalcı. (2012). İç Denetim Programının Ergenlerin Denetim Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Savunma Mekanizmalarını Kullanma Biçimi Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Burton, James P., Chris J. Sablinski ve Tomoki Sekiguchi (2008), Linking Justice, Performance, and Citizenship via Leader–Member Exchange, *J Bus Psychol*, 23, 51-61.
- Carrim, Nasima Mohamed Hoosen. (2006). The Relationship Amongst Locus Of Control, Self-Determination and Job Satisfaction in Call Centers. Unpublished Master's Thesis, University Of Pretoria, South Africa.
- Case, Robert. (1998). Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications. *Journal of Sport Behavior*, 21(4), 387-395.
- Cevrioğlu, Esin (2007), Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Cohen, J. and P. Cohen (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Connolly, Sean G. (1980), Changing Expectancies: A Counseling Model Based on Locus of Control, *The Personnel & Guidance Journal*, 59, 176-180.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2005), Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2),23-39.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz ve Filiz Ülker (2014), Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Çırakoğlu, Okan Cem, Esin Tezer (2010), Kontrol Odağı ve Eleştirel Düşünmenin Üniversite Öğrencilerinin İlişki Doyumsuzluklarına Verdikleri Tepkiler Üzerindeki Yordayıcı Rolü, *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 29-41.
- Dağ, İhsan. (1990). Kontrol odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dağ, İhsan. (1991). Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ)nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliliği ve Geçerliliği. *Psikoloji Dergisi*, 7(26), 10-17.
- Davis, Donald D. ve Janet L. Bryant (2006), Leader-Member Exchange, Trust, and Performance in National Science Foundation Industry/University Cooperative Research Centers, *The Journal of Technology Transfer*, 35, 511-526.
- Davis, Walter D. ve William L. Gardner (2004), Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Deconinck, James B (2009), The Effect of Leader-Member Exchange on Turnover Among Retail Buyers, *Journal of Business Research*, 62, 1081-1086.

- Deluga, Ronald J. ve Perry, J. T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges. *Group & Organization Management*, 19(1), 67-86.
- Deluga, Ronald J. (1998). Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings The Role Of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity. *Group & Organization Management*, 23(2), 189-216.
- De Vries, Manfred F. R. Kets; Balazs, Katharina. (1999). Transforming The Mind-Set Of The Organization: A Clinical Perspective. *Administration & Society*, 30(6), 640-675.
- Dienesch, R. M. ve Liden R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dockery, Terry M. ve Dirk D. Steiner (1998), The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange, *Group & Organization Studies*, 15(4), 395-413.
- Dönmez, Ali. (1983). Denetim Odağı ve Çevre Büyüklüğü. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 37-47.
- Dönmez, Ali. (1985). Denetim Odağı (Locus of Control). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 18(1), 31-43.
- Dönmez, Ali. (1986). Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 19(1), 259-280.
- Dulebohn, James H.; Bommer, William H.; Liden, Robert C.; Brouer, Robyn L. ve Ferris Gerald R. (1986). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Erbaş, Nazan. (2009). Lise Son Sınıf Öğrencilerinde Denetim (Kontrol) Odağı İnancının Risk Alma Davranışına Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.*

- Erbin-Roesemann, Marla Ann. (1995). Validation of The Work Excitement and The Work Locus of Control Instruments. Unpublished Master's Thesis, University Of Michigan, USA.
- Erdem, Fadime Sinem (2008), Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erdoğan, Berrin ve Jeanne Anders (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, 321-330.
- Ergün, Ercan ve Ertuğrul Hamit Arslantürk (2009), Karşılıklı Amaç Bağlılığı, Lider Üye Etkileşimi ve Liderin Gücünün Takım Etkinliği Üzerine Etkileri, *Toplum Bilimleri*, 4(7), 147-176.
- Fazey, Della M. A. ve John A. Fazey (2001), Learning: Perceptions Of Competence, Motivation And Locus Of Control in First-Year Undergraduate Students, *Studies in Higher Education*, 26(3), 345-361.
- Garza, Raymond T. ve Widlak, Frederic W. (1977). The Validity of Locus of Control Dimensions for Chicano Populations. *Journal of Personality Assessment*, 41(6), 635-643.
- Gerstner, Charlotte R. ve David V. Day (1997), Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gezgin, Murat (2010), Suça Sürüklenen Ergenlerde Denetim Odağı: İzmir Örneğinde Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Girton, Matthew. (2001). A New Model Of Leader-Member Exchange: Adding a Communication Exchange Dimension. Unpublished master's thesis, The Florida State University, USA.
- Göksel, Aykut ve Belgin Aydıntan (2012), Lider üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 247-271.
- Graen, G. Cashnnan, J. F. Ginsburg, S. and Schiemann, W. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants, Administrative Science Quarterly, 22, 491-504.
- Graen, George B. ve Uhl-Bien, Mary. (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. Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.
- Greguras, Gary J. ve Ford, John M. (2006). An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 433-465.
- Gültekin, Zuhâl. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Algılanan Anne-Baba Reddiyle Baş Etmeleri İle Denetim Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Eş Kabul-Reddiyle İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Gürboylu, Jalan. (2009). Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gwandure, Calvin ve Mayekiso, Thokozile. (2011). Identifying Locus of Control Dimensions Related to HIV/AIDS Risk Among South African Students. Journal of HIV/AIDS & Social Services, 10(3), 325-337.

- Hackett, R.D. and Guinon R.M. (1985), A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship, *Organisational behavior and Human Decision Processes* 35, 340-381.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R. ve Purdy, K.(1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 57-71.
- Hackman, J.R., G.R. Oldham (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, California.
- Hagedorn, Linda Serra. (2000). Conceptualizing Faculty Job Satisfaction: Components, Theories, and Outcomes. *New Directions For Institutional Research*, 105, 5-20.
- Henne, Douglas ve Edwin A. Locke (1985), Job Dissatisfaction: What are the Consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Hexel, Martina (2003), Alexithymia and Attachment Style in Relation to Locus of Control, *Personality and Individual Differences* 35 (2003) 1261-1270.
- Hirtz, P.D., Murray, S.L., Riordan, C.A. (2007) The Effects of Quality on Leadership, *Engineering Management Journal*, 19(1), 22-27.
- Hsu, Yu Ru. (2011). Work-family Conflict and Job Satisfaction in Stressful Working Environments The Moderating Roles of Perceived Supervisor Support and Internal Locus of Control. *International Journal of Manpower*, 32(2), 233-248.
- Huang, Hsu-I (2006). Understanding Culinary Arts Workers: Locus of Control, Job Satisfaction, Work Stress and Turnover Intention. *Journal of Foodservice Business Research*, 9(2/3), 151-168.
- Huang, Xu; Wright, Robert P.; Chiu, Warren C.K. ve Wang, Chao. (2008). Relational Schemas as Sources of Evaluation and Misevaluation of Leader–Member Exchanges: Some Initial Evidence. *The Leadership Quarterly*, 19, 266-282.

- Hyz, Alina. (2010). Job Satisfaction and Employee Performance of Greek Banking Staff: An Empirical Investigation. *Folia Oeconomica*, 239, 85-96.
- İlgin, Burcu (2010), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İlgin, Burcu (2013), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 33-56.
- Janssen, Onne ve Yperen, Nico W. Van. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Johnson, Gloria Jones ve W. Roy Johnson (2008), Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis, *The Journal of Psychology*, 134(5), 537-555.
- Johnson, S.J.; Batey, M. ve Holdsworth, L. (2009). Personality and Health: The Mediating Role Of Trait Emotional Intelligence and Work Locus of Control. *Personality and Individual Differences*, 47, 470-475.
- Kang, Dae-seok. (2004). The Impact of Organizational Justice and Leader-Member Exchange Quality on Motivation to Participate in Training: Centered on the Mediating Effects of Employees' Perceived Benefits of Training. Unpublished master's thesis, The University of Minnesota, USA.
- Kang, Dae-seok ve Jim Stewart (2006), Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD, *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Kaplan, İrfan (2011), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.



- Kararımk, Özlem ve Rahşan Siviş Çetinkaya (2011), Benlik Saygısının ve Denetim Odağının Psikolojik Sağlık Üzerine Etkisi: Duyguların Aracı Rolü, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4(35), 30-43.
- Karapınar, Pınar Bayhan. (2010). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Değerlendirme Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaşlı, Mehmet ve Oya Aytemiz Seymen (2010), Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 109-122.
- Kaufman, Patrick J., Dianne H. B. Welsh ve Nicholas V. Bushmarin (1995), Locus of Control and Entrepreneurship in the Russian Republic, Entrepreneurship Theory and Practice, 20(1) 43-56.
- Kılıç, Alpaslan (2004), Örgüt İçi Stres Faktörlerin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- King, Albert; Hegland, Susan ve Galejs, Irma. (2001). Locus-of-Control Dimensions in Preschool Children. The Journal of Psychology, 120(1), 37-44.
- Kinicki, Angelo J. ve Vecchio, Robert P. (1994). Influences on the Quality of Supervisor Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control. Journal of Organizational Behavior, 15(1), 75-82.
- Kirkcaldy, B. D., C.L. Cooper ve A.F. Furnham (1999), The Relationship Between Type A, Internality-Externality, Emotional Distress And Perceived Health, Personality and Individual Differences, 26, 223-235.
- Kutunis, Rana Özen, Muammer Mesci ve Zeynep Övdür (2011), The Effects of Locus of Control on Learning Performance: A Case of an Academic Organization, Journal of Economic and Social Studies, 1(2), 113-136.

- Küçükkaragöz, Hadiye (Sakarya). (1998). İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerinin Kontrol Odağının Oluşumuna Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Küçükkaragöz, Hadiye; Akay, Yasin ve Canbulat, Tuncay. (2013). Rotter İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeğinin Öğretmen Adaylarında Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Akademik Bakış Dergisi, 35, 1-12.
- Lee, J. (2001), Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication, *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Lee, J. (2008), Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness, *Journal of Managerial Psychology*, (6), 670-687.
- Lee-Kelley, Liz (2006), Locus Of Control and Attitudes to Working in Virtual Teams, *International Journal of Project Management*, 24, 234-243.
- Libert, Y., P. Janne, D. Razavi, I. Merckaert, P. Scalliet, N. Delvaux, A-M. Etienne, S. Conradt, J. Klustersky, J. Boniver ve Ch. Reynaert (2003), Impact of Medical Specialists' Locus of Control on Communication Skills in Oncological Interviews, *British Journal of Cancer*, 88(4), 502-509.
- Liden, Robert C. and John M. Maslyn (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lin, Chieh-Peng, ve Hua Chun Ma (2004), Effects of Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Diagnosing Employee Job Performance Using Career Stage as a Moderator, *Asia Pacific Management Review*, 9(1), 77-99.
- Loosemore, M. ve A.S.Y. Lam (2004), The Locus of Control: A Determinant of Opportunistic Behaviour in Construction Health and Safety, *Construction Management and Economics*, 22, 385-394.

- Lu, Hong, Alison E. While ve K. Louise Barriball (2004), Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review, *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211-227.
- Malik, Maria, Difang Wan, Muhammad Ishfaq Ahmad, Muhammad Akram Naseem ve Ramiz ur Rehman (2015), The Role Of LMX in Employee's Job Motivation, Satisfaction, Empowerment, Stress and Turnover: Cross Country Analysis, *The Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1987-2000.
- Marks, Lawrence I. (1998), Deconstructing Locus Of Control: Implications For Practitioners, *Journal of Counselling & Development*, 76, 251-259.
- Martin, R., G. Thomas, C. Charles, O. Epitropaki ve R. McNamara (2005), The role Of Leader-Member Exchanges In Mediating The Relationship Between Locus Of Control & Work Reactions, *Journal of Organisational & Occupational Psychology*, 78, 141-147.
- Maslyn, John; Uhl-Bien, Mary. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708.
- Mayer, David M. (2004), Are You In or Out? A Group-Level Examination of The Effects of LMX on Justice and Customer Satisfaction, Unpublished Doctoral Thesis, University of Maryland, USA.
- Mearns, J. (2004). The Social Learning Theory of Julian B. Rotter. [\[Çevrimiçi: http://psych.fullerton.edu/jmearns/rotter.htm\]](http://psych.fullerton.edu/jmearns/rotter.htm) Erişim: 24 Kasım 2013.
- Medina, Elizabeth (2012), Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?, Unpublished Master Thesis, Columbia University, USA.
- Meyerhoff, Michael K. (2005). Perspectives on Parenting Locus of Control. *Pediatrics for Parents*, 21(10), 8-9.

- Millet, Patrick (2005), *Locus of Control and Its Relation to Working Life: Studies From the Fields of Vocational Rehabilitation and Small Firms in Sweden*, Unpublished Doctoral Thesis, Luleå University, Sweden.
- Morry, Marian M. (2003), *Perceived Locus Of Control and Satisfaction in Same-Sex Friendships*, *Personal Relationships*, 10, 495–509.
- Muhonen, Tuija. (2011). *Health and Work Locus Of Control During Women Managers' Careers*. *Gender in Management: An International Journal*, 26(6), 419-431.
- Mukul, Abu Zafar Ahmed, Shah Johir Rayhan, Fazlul Hoque ve Faijul Islam. (2013), *Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district*, *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(4): 188-195.
- Naidoo, Loren J.; Scherbaum, Charles A.; Goldstein, Harold W. ve Graen, George B. (2011). *A Longitudinal Examination of the Effects of LMX, Ability, and Differentiation on Team Performance*. *Journal of Business and Psychology*, 26, 347-357.
- Nakhata, Chinintorn (2010), *The Relationship Between Job Dimensions and Job Satisfaction of SME Entrepreneurs in Thailand*, *The Journal of American Academy of Business*, 15(2), 220-227.
- Nelson, George. (1991). *Locus of Control for Successful Female Small Business Proprietors*. *The Mid - Atlantic Journal of Business*, 27(3), 213-224.
- Ngah, Noryati; Ahmad, Aminah ve Baba, Maznah. (2009). *The Mediating Effect of Work-Family Conflict on the Relationship Between Locus of Control and Job Satisfaction*. *Journal of Social Sciences*, 5(4), 348-354.
- Noor, Noraini M. (2002). *Work–Family Conflict, Locus of Control, and Women's Well-Being: Tests of Alternative Pathways*. *The Journal of Social Psychology*, 142(5), 645-662.

- O'Donnell, Mark E (2009), The Influence Of Leader Behaviors On The Leader-Member Exchange Relationship, Unpublished master's thesis, New York State University, USA.
- Öngen, Demet. (2003). Denetim Odağı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Eğitim Yönetimi, 35, 436-447.
- Öz, Ela Ünler, Tomru Dereköylü, Şirli Ender Büyükbay, Didem Yıldız (2013), What has Job Satisfaction Got to Do with Employee Commitment? A Research Study on LMX and Work Sttitudes, Journal of Global Strategic Management, 7(1), 79-94.
- Özarслан, Mustafa (2010), Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özer, Muammer (2008), Personal and Tas-Related Moderators of Leader-Member Exchange among Software Developers, Journal of Applied Psychology, 93(5), 1174-1182.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azim Yalçın (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özutku, Hatice; Ağca, Veysel ve Cevrioğlu, Esin (2008). Lider Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2) 193-210.
- Rasouli, Reza ve Mehdi Haghtaali (2009), Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches, Turkish Public Administration Annual, 32-35 (1), 55-70.
- Reza ve Mehdi Haghtaali (2009), Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches, Turkish Public Administration Annual, 32-35 (1), 55-70.

- Rotter, J.B. (1966), Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Rotter, J.B. (1990), Internal Versus External Control of Reinforcement: A case history of a variable, *American Psychologist*, 45, 489-493.
- Saari, Lise M. and Timothy A. Judge (2004), Employee Attitudes And Job Satisfaction, *Human Resource Management*, 43 ( 4), 395-407.
- Sadowski, Cyril J.; Woodward, Helen R.; Davis, Stephen F. ve Elsbury, David L. (1983). Sex Differences in Adjustment Correlates of Locus of Control Dimensions. *Journal of Personality Assessment*, 47(6), 627-631.
- Savaş, Ahmet Cezmi (2012), İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Scandura, Terri A. (1999), Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 7(2), 243-263.
- Scandura, Terri A. ve G.B. Graen (1984), Moderating effects of initial leader member exchange status on the effects of a leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Scandura, Terri A. ve Lankau Melenie J. (1996). Developing Diverse Leaders: A Leader-Member Exchange Approach. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schriesheim, Chester A; Neider, Linda L ve Scandura, Terri A (1998). Delegation And Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, And Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298-318.
- Seashore, Stanley E. ve Taber, Thomas D. (1975). Job Satisfaction Indicators and Their Correlates. *American Behavioral Scientist*, 18(3), 333-368.
- Solmuş, Tarık. (2004). İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10(34-35), 196-205.

- Spector, Paul E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39 (11), 1005-1016.
- Spector, Paul E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Spector, Paul E.; Sanchez, Juan I.; Siu, Oi Ling; Salgado, Jesus ve Ma, Jianhong. (2004). Eastern Versus Western Control Beliefs at Work: An Investigation of Secondary Control, Socioinstrumental Control, and Work Locus of Control in China and the US. *Applied Psychology: An International Review*, 53(1), 38-60.
- Sparrowe, Raymond T. ve Liden, Robert C. (1997). Process and Structure In Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Steiner, Dirk D. (2010). Attributions in Leader–Member Exchanges: Implications for Practice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 59-71.
- Şengül, Canan Muter (2008), Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şeşen, Harun. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28(2), 195-220.
- Temur, Önder (2009), Psikolojik Şiddet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi; Eskişehir İl Sağlık Müdürlüğü Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Terzioğlu, Ali Rıza. (2011). Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. Eğitim ve Bilim, 36(162), 3-15.
- Thomas, W. H., Kelly L. Sorensen ve Lillian T. Eby (2006), Locus of Control at Work: A Meta-Analysis, Journal of Organizational Behavior, 27, 1057-1087.
- Tillman, C. Justice; Smith, Feliccia A. ve Tillman, Wanda R. (2010). Work Locus of Control and The Multidimensionality of Job Satisfaction. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 14(2), 107-125.
- Türkoğlu, Erkan. (2007). Türk ve Alman Okul Yöneticilerinin Denetim Odağı Boyutunda Farklı Değişkenler Açısından Karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Twenge, Jean M., Liqing Zhang ve Charles Im (2002), It's Beyond My Control: A Cross-Temporal Meta-Analysis of Increasing Externality in Locus of Control, 1960-2002, Personality and Social Psychology Review, 8(3), 308-319.
- Vecchio, Robert P. (1998), Leader-Member Exchange, Objective Performance, Employment Duration, And Supervisor Ratings: Testing For Moderation and Mediation, Journal Of Business And Psychology, 12(3), 327-341.
- Volmer, Judith, Cornelia Niessen, Daniel Spurk, Alexandra Linz ve Andrea E. Abele (2011), Reciprocal Relationships between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis, Applied Psychology, 60(4), 522-545.
- Volmer, Judith, Cornelia Niessen, Spurk Daniel, Alexandra Linz ve Andrea E. Abele (2011), Reciprocal Relationships between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis, Applied Psychology: An International Review, 60(4), 522–545.



- Wayne S.J., L.M. Shore ve R.C. Liden (1997), Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40 (1): 82-111.
- Yağışan, Nihan; Sünbül, Murat ve Yücalan, Özgül Bike. (1993). Müzik Bölümü Öğrencilerinin Benlik İmgeleri ve Denetim Odaklarının İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (22), 243-262.
- Yaşar, Sevil (2013), Üniversite Öğrencilerinin Denetim Odağı ve Bilgisayar Laboratuvarına Yönelik Tutumlarının Siberaylaklık Davranışlarına Etkisi, Hacettepe Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Yeşilyaprak, Binnur (1988), Lise Öğrencilerinin İçsel Ya Da Dışsal Denetimli Oluşlarını Etkileyen Etmenler, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldız, Gültekin, Hatice Özutku ve Esin Cevrioğlu (2008), Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Yukl, G. (1989), *Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research*, *Journal of Management*, 15(2), 251-289
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*, 7 Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Yukl, Gary, Mark O'donnell ve Thomas Taber (2008), Influence of Leader Behaviors on The Leader-Member Exchange Relationship, *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Zhu, Yanhan (2013), A Review of Job Satisfaction, *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.

## ANKET

### SAYIN KATILIMCI,

Size ulaşan bu anket “İşletmelerde Kontrol Odağı ve Lider Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” adlı teze ışık tutacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar,

- Bilimsel bir çalışmada kullanılacaktır,
- Yanıtınızın "**Doğru**" veya "**Yanlış**" olması **söz konusu değildir**,
- Sorulara verilecek cevapların içtenliğinin tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir,
- Çalışmada isminiz yer almayacaktır,
- Lütfen yanıtlarınızı sizi en iyi yansıtacak biçimde veriniz.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Saygılarımızla.

Doç.Dr. Oya İnci BOLAT

Taner ATILMIŞ

Balıkesir Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

BALIKESİR

### **BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

Aşağıda demografik özellikler ile ilgili verilen sorularda size uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

- 1. Cinsiyetiniz:** 1.(.....) Kadın 2.(.....) Erkek
- 2. Medeni Durumunuz:** 1.(.....) Evli 2.(.....) Bekâr
- 3. Yaşınız:** 25'den küçük 26-33 arası 34-41 arası 42-49 arası 50 ve üstü  
1.(.....) 2.(.....) 3.(.....) 4.(.....) 5.(.....)
- 4. Eğitim Durumunuz:**  
İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü  
1.(.....) 2.(.....) 3.(.....) 4.(.....) 5.(.....)
- 5. Çalışma Süreniz**  
5 yıldan az 6-13 arası 14-21 arası 22-29 arası 30 yıl ve üstü  
1.(.....) 2.(.....) 3.(.....) 4.(.....) 5.(.....)

**Aşağıdaki bölümlerde sizden içinde bulunduğunuz durumları/amirinizi/çalışma ortamını dikkate alarak ilgili ifadeleri değerlendirmeniz istenmektedir. İfadenin doğruluk derecesine göre uygun seçeneklerinden birini daire içerisine alınız. Lütfen tüm soruları yanıtladığınızdan emin olunuz.**

## **BÖLÜM 2: KONTROL ODAĞI**

1. a) Ana babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar çok problemlili oluyor.  
b) Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından aşan serbest bırakılmalarıdır.
2. a) İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.  
b) İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.
3. a) Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir.  
b) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.
4. a) İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görür.  
b) İnsan ne kadar çabalarsa çabalsın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.
5. a) Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır.  
b) Öğrencilerin çoğu, notların tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.
6. a) Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.  
b) Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.
7. a) Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.  
b) Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.
8. a) İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar.  
b) İnsanların nasıl biri olacaklarını kendi hayat tecrübeleri belirler.
9. a) Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.  
b) Ne yapacağıma kesin karar vermek kadere güvenmemekten daima daha iyidir.
10. a) İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz.  
b) Sınav soruları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki çalışmanın anlamı kalmıyor.
11. a) Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda ya hiç ya da çok küçük payı vardır.  
b) İyi bir iş bulmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.
12. a) Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir.  
b) Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir. Ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.

13. a) Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir.  
b) Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.
14. a) Hiçbir yönü iyi olmayan insanlar vardır.  
b) Herkesin iyi bir tarafı vardır.
15. a) Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.  
b) Çoğu durumda, yazı tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.
16. a) Kimin patron olacağı genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.  
b) İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
17. a) Dünya meseleleri söz konusu olduğunda çoğumuz, anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyız.  
b) İnsanlar, siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilirler.
18. a) Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.  
b) Aslında “şans” diye bir şey yoktur.
19. a) İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir.  
b) Genelde en iyisi insanının hatalarını örtbas etmesidir.
20. a) Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur  
b) Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.
21. a) Uzun vadede yaşamımızdaki kötü şeyler, işi şeylerle dengelenir.  
b) Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.
22. a) Yeterli çabayla siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırıabiliriz.  
b) Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.
23. a) Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlamıyorum.  
b) Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.
24. a) İyi bir lider, ne yapacağına halkın bizzat karar vermesini bekler.  
b) İyi bir lider herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler.
25. a) Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissederim.  
b) Şans ya da talihin yaşamında önemli bir rol oynadığına inanmam.
26. a) İnsanlar arkadaş edinmeye çalışmadıkları için yalnızdırlar.  
b) İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırsa hoşlanırlar.
27. a) Okullarda atletizme gereğinden fazla önem veriliyor.  
b) Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.

28. a) Başıma ne gelmişse kendi yaptıklarımıdır.  
b) Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.

29. a) Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlamıyorum.  
b) Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur.

### **BÖLÜM 3: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ**

S. NU.	LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ	KESİMLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİMLİKLE KATILMIYORUM
		5	4	3	2	1
1.	Genel olarak amirimi memnun etmek için ekstra işler yapmakta her zaman istekliyimdir.	5	4	3	2	1
2.	Amirim sorunlarım ve ihtiyaçlarımla her zaman ilgilenir.	5	4	3	2	1
3.	Amirim sahip oldum potansiyelden tam olarak yararlanır.	5	4	3	2	1
4.	Amirim sahip olduğu yetkileri bana yardımcı olmak için kesinlikle kullanır.	5	4	3	2	1
5.	Amirim sahip olduğu yetkileri beni zor durumdan kurtarmak için kesinlikle kullanır.	5	4	3	2	1
6.	Amirime onun vermiş olduğu kararları başkalarına karşı savunacak kadar tam olarak güvenirim.	5	4	3	2	1
7.	Amirimle olan çalışma ilişkilerimiz çok iyi seviyededir.	5	4	3	2	1

#### **BÖLÜM 4: İŞ TATMİNİ**

<b>S. NU.</b>	<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>ÇOK TATMIN EDİCİ</b>	<b>TATMIN EDİCİ</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>TATMIN EDİCİ DEĞİL</b>	<b>HIÇ TATMIN EDİCİ DEĞİL</b>
1.	İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi	5	4	3	2	1
2.	Aldığım maaş (ücret) ve terfilerin miktarı	5	4	3	2	1
3.	İşimin sağladığı kişisel gelişme ve yükselme olanağı	5	4	3	2	1
4.	İş arkadaşlarım ve etkileşimde bulunduğum kişiler	5	4	3	2	1
5.	Yöneticimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi	5	4	3	2	1
6.	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu	5	4	3	2	1
7.	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı	5	4	3	2	1
8.	Yöneticimden gördüğüm destek ve rehberlik	5	4	3	2	1
9.	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi	5	4	3	2	1
10.	İşimde kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme olanağı	5	4	3	2	1
11.	İşyerimin geleceğe yönelik beklentilerimi gerçekleştirebilme derecesi	5	4	3	2	1
12.	İşyerimdeki çalışma arkadaşlarıma yardım etme fırsatı	5	4	3	2	1
13.	İşyerimdeki yarışma fırsatı	5	4	3	2	1
14.	İşyerimdeki yönetimin tutumu	5	4	3	2	1