

# ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Cilt: 12 Sayı: 68 Yıl: 2019  
www.sosyalarastirmalar.com  
Issn: 1307-9581



Volume: 12 Issue: 68 Year: 2019  
www.sosyalarastirmalar.com  
Issn: 1307-9581

Doi Number:  
<http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3893>

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE AND JOB SATISFACTION WITH MEDIATING ROLE OF LEARNING ORGANIZATION

Esin CEYLAN\*  
Vasfi KAHYA\*\*

### Öz

Sosyal bir sistem olan işletmeler zaman içerisinde meydana gelen ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir. Bu bağlamda işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için gelişmelere uyum sağlamak durumundadır. Günümüzde değişime uyum sağlamada öğrenme önemli bir destek sunmaktadır. İşletmelerde başarının sürekliliği öğrenme olgusunu yaşam stili haline getirmesi ile mümkün olabilmektedir. Ayrıca işletme başarısının bir diğer anahtarı da çalışan memnuniyetinden geçmektedir. Bir işletmede çalışanların işlerinden memnun olması işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte işletme içinde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkide iş başarısı da etkili bir değişkendir. Çalışanların bireysel başarısı işletme başarısının göstergesidir.

Bu çalışmanın amacı işletmelerde lider-üye etkileşiminin iş doyumunu üzerine etkisinde öğrenen organizasyon değişkeninin aracılık rolü olup olmadığının tespit edilmesidir. Lider-üye etkileşimini açıklamak için Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. İş doyumunu için Chen ve ark. (2009)'dan alınmış Türkçe uyarlamasını Turunç ve Çelik (2012)'in yaptığı ölçek kullanılmıştır. Öğrenen organizasyon değişkeni için de Sarışahin (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve orijinal hali Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire tarafından hazırlanan ifadelerden yararlanılmıştır. Çalışma, tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki ayrı işletmede çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre öğrenen organizasyon değişkeni iş doyumunu ve lider üye etkileşiminde aracılık rolü üstlendiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen Organizasyon, İş Doyumu, Lider-Üye Etkileşimi

### Abstract

Businesses, as social systems, are affected by economic, political, social and technological developments that occur over time. In this context, enterprises have to adapt to developments in order to maintain their survival. Nowadays, learning provides an important support in adapting to changes. The continuity of success in business is only possible by making learning a life style. In addition, employee satisfaction is another key to business success. Satisfaction of employees in a business plays an important role in achieving the objectives of the business. However, the relationship between employees and managers within the enterprise is also an effective variable in business success. The individual success of the employees is an indicator of the success of the company.

The aim of this study is to determine whether the learning organization variable has a mediating role in the effect of leader-member exchange (LMX) on job satisfaction. The scale developed by Liden and Maslyn (1998) was used to determine the leader-member exchange. For job satisfaction, Chen et al. (2009) and the Turkish version of Turunç and Çelik (2012) was used. For the learning organization variable, items adapted from Turkish by Sarışahin (2013) taken by the original Questionnaire of the Dimensions of The Learning Organization were used. The study was carried out with the participation of employees in two different enterprises operating in the textile sector. According to the results, it was concluded that learning organization variable plays an intermediary role in job satisfaction and leader member interaction.

**Keywords:** Learning Organization, Job Satisfaction, Leader-Member Exchange.

\* Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat MYO, esinceylan@selcuk.edu.tr

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Dumlupınar Üniversitesi Hisarcık MYO, vasfi.kahya@dpu.edu.tr



## 1. Giriş

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerin endüstri alanında kullanılmaya başlaması rekabetçi bir ortamın oluşmasına neden olmuştur. İşletmeler güçlü rakipler karşısında varlıklarını devam ettirebilmek için daha hızlı öğrenmeye ve öğrendiklerini kısa sürede uygulamaya odaklanmışlardır (Çakır ve Yükseltürk, 2010, 502-503). İşletmelerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirerek, bilgiyi elde etme, işleme ve değerlendirme yöntemlerini işletme yapısına dahil ederek yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Diken vd., 2006, 44). Bilginin öneminin artması ile birlikte işletmeleri başarıya götürebilecek olan yeni yöntem ve yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır (Fettahlıoğlu ve Afşar, 2015, 506). Öğrenen organizasyon kavramı da bunlardan bir tanesidir. (Koçel, 2018, 433). Ekonomik ve teknik yapıya sahip bir sistem olan işletmeler aynı zamanda sosyal bir sistem olarak da ele alınmaktadır. Bu açıdan işletmelerde sosyal ilişkiler önem arz etmektedir (Cropanzano ve Wright, 2003:7). İşletmelerde yönetici/lider ve çalışan/üye arasındaki ilişkileri temel alan teori "*Lider-Üye Etkileşimi*" olarak adlandırılmaktadır (Özutku, 2007, 80). Lider ile üye arasındaki bu etkileşim iş planlaması, çalışanın işletmeye olan tutumunu ve verimlilik çeşitli değişkenler aracılığı ile işletmeyi etkilemektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014, 36).

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Lider ile üye arasında gerçekleşen etkileşimsel süreç ilk olarak Graen ve arkadaşları tarafından "*Dikey Bağlantı Modeli*" olarak adlandırılmıştır. Daha sonra "*Lider-Üye Etkileşimi*" olarak ifade edilmeye başlanmıştır (Dansereau vd., 1973, 184; Dienesch ve Liden, 1986,618; Van Breukelen vd., 2012). Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange-LMX) kavramı, İngilizce orjinal kullanımından Türkçeye karşılıklı ilişkiyi vurgulamak amacıyla "etkileşim" olarak aktarılmıştır (Özutku, 2007, 79-80). Bu kullanımın bir diğer sebebi, Lider-Üye Etkileşimi sürecinin, liderlik sürecini üst ve ast arasındaki etkileşim kavramından hareketle açıklamaya çalışmasıdır (Karcıoğlu ve Kahya, 2011, 339).

Lider-Üye Etkileşimi, işletmelerde lider konumunda bulunan kişi/kişiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi açıklamak ve sonucunda bu durumun işletme performansını nasıl etkilediğini tespit etmek için araştırılmaya başlanmıştır (Schriesheim vd., 1999; Davis ve Gardner, 2004, 459). Lider-Üye Etkileşimi, karşılıklı sevgi, saygı ve güven anlayışına dayanmaktadır (Mahsud vd., 2010, 562). Lider-Üye Etkileşimi yaklaşımında astlar ve üstler arasındaki etkileşimin her iki tarafı da etkilediği ifade edilmektedir (Katrinli vd., 2008, 355). Bu çerçevede, lider-üye etkileşiminin kaliteli bir şekilde sağlanabilmesi olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Lider-üye etkileşiminin pozitif etkilerinden birisi de yaratıcılığı artırmasıdır (Erdogan and Liden 2002; Olsson et al. 2012). Burada temel parametre, bu süreçle birlikte çalışanların çalıştığı örgüte karşı pozitif tutumlar geliştirerek pozitif iş sonuçlarına yol açılmasıdır. Sosyal bir süreç olan liderlik doğal olarak çevreyle dinamik bir etkileşim sürecini içermektedir. Liderlik çalışmalarında liderlerle takipçileri arasındaki ilişkinin anlaşılması önemli bir yer tutmaktadır (Owen vd., 2011, 186).

Lider-üye etkileşimi, lider ve üye arasındaki iki taraflı ilişkilere odaklanır. Bu teori liderin her takipçiye farklı yaklaşımlar gösterdiğini iddia eder (Lunenburg ve Ornstein, 2012). Önceki yapılan araştırmalara göre, çalışanların pozitif yönde etkilenmesi için lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin kalitesi en önemli değişkeni oluşturmaktır (Robbins vd., 2013). Lider-üye değişiminin kalitesi, liderin takipçiler üzerindeki güç ve etkisi üzerinde önemli değişkenlerdir (Northouse, 2013). Bu teoriye yönelik ilk çalışmalar bir devlet üniversitesinde 60 yönetici ve 17 nezaretçinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir (Dansereau vd., 1975). Lider-Üye Etkileşimi teorisi, "*Rol Teorisi*" ve "*Sosyal Değişim Teorisi*"e dayanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998, 44). Daha önceki lider ve astlar arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma, astların homojen bir yapıya sahip olduğu, tüm astların benzer özelliklere sahip olduğunu varsaymaktadır (Şahin, 2011, 278). Lider-üye etkileşimi yaklaşımı ise her bir üyenini özelliğinin, dolayısıyla liderlerle her bir üye (takipçi) arasındaki ilişkinin farklı ve benzersiz olduğunu savunmaktadır (Burton vd., 2008, 52; Northouse, 2013). Bu yönüyle lider-üye etkileşimi yaklaşımı, literatüre ciddi bir katkı yapmaktadır.

Lider-üye etkileşiminde, liderlerle astları arasındaki ilişkiler farklı düzey ve kalitede gelişmektedir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011, 339). Bunun sebepleri arasında, lider-üye etkileşim sürecinde, üyeleri lidere karşı ve kendi grup üyeleri ile olan etkileşimlerinin farklılığı başta gelmektedir (Çetin, vd., 2012, 16). Lider-üye etkileşiminin lider ile üyeler arasında yüksek ve kaliteli olduğu durumlarda, saygıya ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirilir ve bu durumda üyeler 'grup içi' olarak adlandırılır. Etkileşim kalitesinin ve seviyesinin düşük olduğu, 'grup dışı', durumlarda ise aradaki ilişki daha çok biçimsel iş rollerine ve denetime indirgenmiş olur (Loi vd., 2014, 45; Tzinerr ve Barsheshet-Picke, 2014, 53;). Lider-üye etkileşimi kaliteli ve yüksek düzeyde olduğunda, bireyler pozitif olarak etkilenmekte ve bu şekilde hem bireysel hem de örgütsel pozitif sonuçlara ulaşmaktadır (Liden ve Graen, 1980, 451; Ilies vd., 2007; Atwater ve Carmeli,



2009; Han ve Jekel, 2011, 43; Ahmed vd., 2014). Lider-üye etkileşimi yaklaşımında, lider ve üyeler arasındaki ilişkilerin niteliği ve kalitesi, her bir ilişki incelenerek ortaya konulmaktadır (Ergün ve Arslantürk, 2010, 154).

Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşimini açıklayan boyutları güven, etki ve katkı olarak ifade ederken; Liden ve Maslyn (1998) bu üç boyuta "profesyonel saygı" kavramını dördüncü boyut olarak eklemiştir. Profesyonel saygı kavramıyla, lider ve üyenin örgüt içindeki ya da örgüt dışındaki iş odaklı faaliyetlerine yönelik itibarlarının algılanma derecesi anlaşılmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998; Uğurluoğlu vd., 2013). Graen ve Uhl-Bien ise (1995), güven, minnet etme (obligation) ve saygı boyutlarını kabul etmiştir. Bu boyutları kısaca açıklamak gerekirse, etki denildiğinde liderle üyeler arasındaki karşılıklı etkileşim; güven denildiğinde saygı kavramıyla yakından ilişkili bir anlamda karşılıklı etkileşimin ortak amaçlar çerçevesinde olması; katkı denildiğinde üyelerin yaptıkları iş odaklı aktiviteler (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998) anlaşılmaktadır.

Lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede olmasının olumlu etkilerine örnek olarak kariyer beklentisinin (Wakabayashi ve Graen, 1984); iş tatmininin (Graen vd., 1982) ve iş performansının (Özütü vd., 2008) olumlu yönde etkilenmesi verilebilir. Buna karşılık işten ayrılma niyeti negatif olarak etkilenecektir.

## 2.2. İş Doyumu

Vroom'a göre (1964), iş doyumu, çalışanların rolüne yönelik duygularının bir yönüdür. İş doyumu, çalışan motivasyonunun temel bileşenidir ve daha yüksek performans için teşvik edicidir. Uzun yıllar boyunca iş doyumu üzerinde yapılan çalışmalar sonucu, iş doyumu tanımı üzerinde uzlaşılmıştır. Bu alandaki ilk çalışmalardan birisi olan, Hoppok ve Spielgler (1938), iş doyumunu, çevresel, fizyolojik ve psikolojik bütünlük bir sistem olarak ele almaktadır. İş doyumunu kısaca çalışanların işlerinden memnuniyet duymasıyla ilgilidir. Çalışanlar üzerinde etkili olan farklı faktörlerin incelenmesi sonucu bu faktörler zaman içerisinde ortaya atılmıştır. Çalışanların sadece maddi değil diğer psikolojik faktörleri önemseydiği ortaya atılmıştır. Örneğin, Clark (1997), çalışanların yaptıkları işten memnun olmaları durumunda kendilerini güvende hissettiklerini söylemiştir. Bu sebeple çalışma koşullarının esnek ve çok iyi hazırlanması önem kazanmaktadır. Çalışma koşullarının içerisinde çalışan morali önemli yer tutmaktadır.

İş doyumu üzerine yapılan çalışmalar sonucunda üzerinde uzlaşılmış tanımlara ulaşılmıştır (Şişman, 2007, 64-65). İş doyumu, işe bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin temel belirleyicisidir. İş doyumu, genel anlamda çalışanların işten memnuniyetini etkileyen/belirleyen faktörlerle ilgilidir ve bu faktörler arasında rol belirsizliği ya da rol açıklığı, terfiyle ilgili hususlar, personel güçlendirme, özlük haklarının düzeyi ve iş koşullarını oluşturan diğer faktörler, sayılabilir (Kirkman ve Rosen, 1997; Chet vd., 1998). İş doyumu, çalışanların işten tatmin olmalarına ilişkin algılamalarıyla ilgilidir (Agho vd., 1993). Çalışanların iş ortamlarına ilişkin negatif veya pozitif algılama ve tutumları, iş doyumunu oluşturmaktadır (Pool, 1997). Luthans'a göre iş doyumunun beş boyutta ele alınabilir; ücret, işin yapısı, yönetim, yükselme olanağı ile iş arkadaşlarıdır. İş doyumu, işgören devir oranı, devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, sağlık ve refah ve antisosyal davranış gibi işle ilgili çeşitli kriterlerle ilgilidir (Spector, 1997).

İş doyumu, Ilies ve Judge (2002) gibi birçok yazar tarafından tanımlanmıştır ve işinin bireysel değerlendirmesini yansıtan davranışsal bir memnuniyeti ifade etmektedir. Genel anlamda, iş tatmini duygusal durum ile iş ve organizasyonla ilgili düşüncelerdir. İş doyumu; Davis (1988), çalışanların yaptıkları işten memnun olma ya da olmama durumu; Miner (1992), çalışanın işlerine ve işyerine karşı beklentileri ve tutumları; Schwepker (2001), çalışana işte başarılı olmasını sağlayan ve işinin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durum; Samad (2006), çalışanın işinden beklediği ile elde ettiği sonucu karşılaştığında göstermiş olduğu tepki olarak açıklamaktadırlar. Bu açıklamalarla birlikte iş doyumunun 3 önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1995, 170-172):

- İş doyumu, işe karşı geliştirilen duyguyu açıklayan bir kavramdır. Bu sebeple gözlemlenemez sadece ifade edilebilir.
- İş doyumu, genellikle sonuçların beklentileri karşılama durumu ile açıklanabilir.
- İş doyumu; ücret, yönetim tarzı, iş, çalışma arkadaşları gibi birbirleri ile bağlantılı olan bir çok tutumu da beraberinde getirmektedir.

Yönetim ve Organizasyon alanında iş doyumunun önemli bir konu olmasının nedeni çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olumlu sonuçlar elde etmesinin iş doyumuna bağlı olmasıdır (Yousef, 1997,184).

## 2.3. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon kavramı literatüre 1960'lı yıllarda Chris Argyris'in çalışmaları sonucunda girmiştir (Crossan vd., 1999, 522). Daha sonra 1990 yılında Peter Senge'nin öğrenen örgüt anlayışının ve uygulamasını anlattığı "Fifth Discipline (Beşinci Disiplin)" adlı kitap ile kavram yaygınlaşmaya başlamıştır



(Çam, 2002; Atak ve Atik, 2007). Öğrenen organizasyon, yeteneklerini sürekli olarak geliştiren bir organizasyon türüdür (Senge, 1990). Bu, öğrenen organizasyon kültürünü benimseyen örgütlerin bilgiyi üretme, elde etme ve kullanma ve bireyleri dönüştürebilecek yeni bilgi ve vizyon edinmenin bir yansımasıdır (Garvin, 1993).

Senge, öğrenen organizasyonu “*insanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, örgüt içinde yeni ve coşkun düşünme tarzı ile beslendikleri, kolektif özlemlere gem vurulmayan, adapte olmayı öğrenmenin yer aldığı örgütler*” olarak tanımlamaktadır (Senge, 1990, 11). Öğrenen organizasyon kavramı son yıllarda ortaya çıkmış, hem akademisyenlere hem de uygulayıcılara ilham vermiştir. Bu yaklaşım kârlı örgütsel eylemler ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yollarından birisi olarak kabul edilmektedir (Jamali vd, 2009). Öğrenen organizasyon, organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için; bilgiyi düzenli olarak yaratan, dağıtan ve bütünleştiren, kendisini dönüştüren ve değiştiren bir organizasyon olarak tanımlanabilir (Lewis, 2002).

Bir öğrenen organizasyonda, öğrenmeyi ve çalışmayı devam ettirmek için bireysel, grup ve örgütsel gelişmelerin sürekliliği sistematik biçimde birleştirilir (Watkins ve Marsick, 1993). Öğrenen organizasyonun varlığına katkıda bulunan kültürel koşulları ifade etmek üzere, Watkins ve Marsick (1993) aşağıdaki yedi farklı öğrenen organizasyon boyutunu önermiştir: Sürekli Öğrenme, Soruşturma ve Diyalog, Takım Öğrenme, Gömülü Sistemler, Güçlendirme, Sistem Bağlantısı ve Stratejik Liderlik.

Öğrenen organizasyon, üyelerine kendilerini geliştirebilecekleri fırsatlar sunarlar ve bireysel başarıyı artırarak örgütsel başarıyı artırmayı hedeflerler. Kendilerini güncelleyen bireyler, öğrenme yoluyla daha önce hiç yapılmamış her şeyi yapabilir. Öğrenen organizasyonların var olabilmesi için 5 temel disiplinin bir arada bulunması gerekmektedir. Bu 5 disiplin şu şekilde açıklanmaktadır (Senge, 1990):

**Sistem Düşüncesi:** Olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurarak parçaları değil bütünü görebilmeyi temel almaktadır

**Kişisel Hâkimiyet:** Yüksek oranda bireysel yetkinliğe sahip olan insanlar kendileri için hayati önem taşıyan sonuçlara ulaşmak için kendilerini geliştirmeleridir.

**Zihni Modeller:** Bireylerin yaşamları boyunca elde ettikleri bilgilerin farkında olma ve bu bilgileri geliştirme sürecidir.

**Paylaşılan Vizyon:** Bir işletmede çalışan tüm personelin ortak bir hedefi gerçekleştirmesidir.

**Takım Halinde Öğrenme:** Ekip çalışması içerisinde bulunarak çalışanların bireysel olarak kendilerini geliştirmeleridir. Modern örgütlerde öğrenme bireysel değil bir grup halinde gerçekleştirilmektedir. Gruplar öğrenmedikçe örgütler de öğrenme başarıya ulaşamaz.

Lider üye etkileşimi teorisine göre, üstler ve astlar arasındaki etkileşimli faaliyetler, üyelerin liderin kendisinden memnun olmasını sağlar (Decenzo vd., 2010). Lider ve astları arasındaki daha yüksek güven seviyesi, karşılıklı saygı ve aralarındaki yükümlülüklerin yerine getirilmesi sonucunda daha yüksek iş doyumuna ortaya çıkacaktır. Bu durumun açıklaması, astlar tarafından birincil ödüller ve ekstra ödüllerle yapılabilir. Lider üye etkileşimi teorisi birçok alanda uygulanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, lider üye etkileşimi yaklaşımının iş doyumunu ve örgütsel öğrenme ile bağlantısı üzerinde durulmamıştır. Bu çalışmayla, lider üye etkileşimi teorisinin iş doyumunu örgütsel öğrenme düzleminde nasıl etkilediği konusu uygulamalı olarak değerlendirilmektedir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

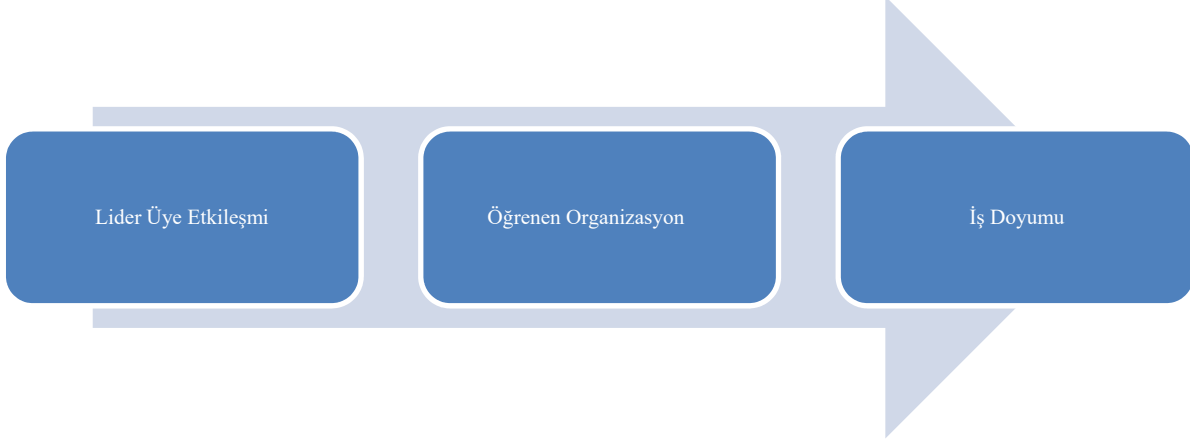
Bu çalışmanın çıkış noktası işletme içi lider üye etkileşiminin iş doyumunu üzerinde olumlu sonuçlar verdiğinin bilinmesi üzerine günümüz rekabet ortamında gerekli olan sürekli yenilik ve bu yeniliğe adapte olma kabiliyetinin var olabilmesi olmuştur. Çalışmanın amacı; lider üye etkileşiminin iş doyumunu üzerine etkisinde öğrenen organizasyon değişkeninin aracılık rolü olup olmadığının tespit edilmesidir.

Araştırmanın evrenini tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve alanında bazı öncülükleri başarmış olan iki ayrı tekstil firması çalışanlarından oluşmaktadır. Veriler anket yolu ile elde edilmiştir. Veriler sadece bahsedilen iki tekstil firması ile sınırlıdır. Toplam 185 adet anket toplanmıştır.

Araştırma modeli oluşturulurken literatür taraması yapılmış bu alanda yapılan çalışmalar ışığında hareket edilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli



### Araştırmanın hipotezleri:

H1: Lider üye etkileşiminin iş doymumu üzerinde olumlu etkisi vardır.

H2: Lider üye etkileşiminin öğrenen organizasyon üzerinde olumlu etkisi vardır.

H3: İş doymumu boyutunun öğrenen organizasyon boyutu üzerinde olumlu etkisi vardır.

H4: Lider üye etkileşiminin iş doymumu etkisinde öğrenen organizasyon boyutunun aracılık rolü vardır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler ve tanımlayıcı istatistiklere yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde lider üye etkileşimini ölçen Liden ve Maslyn'in (1998) geliştirdiği ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçek 12 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde iş doymumu soruları bulunmaktadır. Orijinal hali Chen ve arkadaşlarından (2009) alınarak Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçekte 5 soru bulunmaktadır.

Dördüncü bölümde ise öğrenen organizasyon soruları bulunmaktadır. Sarışahin (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, orijinal hali "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire" tarafından kullanılan, 20 adet sorudan ve tek bir boyuttan meydana gelmiştir.

### 3.1. Analiz Yöntemi

Çalışmada elde edilen verileri işlemek üzere istatistiksel analiz paket programı kullanılmıştır. Aracı rolünü test etmek için bazı ön koşulların sağlanması gerekmektedir. Çalışmada ele alınan ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapılarak güvenilirliği ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan değişkenlere ilişkin korelasyon analizleri yapıldıktan sonra hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Veriler analiz edilirken aracılık rolünün test edilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından aşağıda ifade edilen bazı koşulların sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. Bu koşullar; bağımsız değişkende meydana gelecek değişimin bağımlı değişkende değişime neden olması, bağımsız değişkende meydana gelecek değişimin aracı değişkende değişime neden olması, aracı değişkende meydana gelecek değişimin bağımlı değişkende değişime neden olması ile aracı ve bağımsız değişkenin beraber analize girmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması veya etkinin tamamen ortadan kalkması olarak ifade edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Bilgiler

Yaş Düzeyleri	Frekans	Yüzde	Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
18-25 yaş	42	22,7	İlkokul	26	14,1
26-35 yaş	86	46,5	Orta okul	22	11,9
36-45 yaş	45	24,3	Lise	73	39,5
46 yaş ve üzeri	12	6,5	Üniversite	64	34,6
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Kadın	54	29,2	Evli	82	44,3
Erkek	131	70,8	Bekar	103	55,7
<b>Çalışma Süresi</b>			<b>Kurumdaki Pozisyonu</b>		
1 yıldan az	14	7,6	Beyaz yakalı	32	17,3
1-5 yıl	51	27,6	Mavi yakalı	153	82,7
6-10 yıl	74	39,9	<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>
11-15 yıl	29	15,7			
16 yıl ve üzeri	17	9,2			
<b>Toplam</b>	<b>185</b>	<b>100,0</b>			



Araştırma %17,3 beyaz yakalı ve %82,7 mavi yakalı çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışanların %22,7'si 18-25 yaş arasında, %46,5'i 26-35 yaş arasında, %24,3'ü 36-45 yaş arasında ve %6,5'i 46 yaş üzerindedir. Katılımcıların %29,2'si kadın ve %70,8'i erkektir. Eğitim düzeyleri ele alındığında çalışanların %14,1'inin ilkökul mezunu, %11,9'unun ortaokul mezunu, %39,5'inin lise mezunu ve %34,6'sının üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %7,6'sı 1 yıldan daha az sürede, %27,6'sı 1-5 yıl arasında, %39,9'u 6-10 yıl arasında, %15,7'si 11-15 yıl arasında ve %9,2'si 16 yıl ve üzerinde işletmede çalışmaktadır.

Katılımcıların çalışma süreleri ise işletmede 1 yıldan az sürede çalışanlar %7,6i, 1-5 yıl arasında çalışan %17,6, 6-10 yıl arasında çalışan 74 kişi, 11-15 yıl arasında çalışan 29 kişi ve 16 yıldan fazla çalışan ise 17 kişi bulunmaktadır.

Lider-üye lider üye etkileşiminin iş doyumuna üzerine etkisinde öğrenen organizasyonun aracılık rolü olup olmadığının araştırıldığı bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha Katsayısı	Soru Sayısı	Örneklem
Lider Üye Etkileşimi	0,78	12	185
İş Doyumu	0,74	5	185
Öğrenen Organizasyon	0,81	20	185
Genel	0,785	37	185

Güvenilirlik analizi için kabul edilen Cronbach's Alpha Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almakta ve bu değer 0,70 ve üstü olması beklenmektedir (Altunışık vd., 2010:124). Bu çalışmada Lider Üye Etkileşimi ölçeği güvenilirlik değeri 0,78; iş doyumuna ölçeği değeri 0,74 ve öğrenen organizasyon ölçeği değeri ise 0,81 olarak bulunmuştur. Geneline yapılan güvenilirlik testinde ise 0,785 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre analizin güvenilir olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Ölçeklerin yapı geçerliliği sonuçlarına bakıldığında ise uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Faktör Analizi Sonuçları

Sorular	Faktör Dağılımı
Lider Üye Etkileşimi	0,61-0,89
İş Doyumu	0,48-0,78
Öğrenen Organizasyon	0,52-0,75
KMO değeri: 0,744	
Bartlett's Sphericity: 1112,012 p=0,000	

Çalışmada faktör yükleri 0,45'in üzerinde çıkmıştır. Verilerin, KMO değer aralığı 0,9 - 1,0 mükemmel; 0,8 - 0,89 çok iyi; 0,7 - 0,79 iyi; 0,6 - 0,69 orta; 0,5 - 0,59 zayıf ve 0,5'in altında olduğunda ise faktör analizi yapılamayacağı açıklanmaktadır (Aydın, 2007: 5). Bu çalışmada ise KMO değeri ,74 bulunmuş olup çok iyi bir değere sahiptir (Büyüköztürk, 2002, 119).

Tablo 4: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Lider üye	İş doyumuna	Öğrenen Organizasyon
Lider üye	1		
İş doyumuna	0,514**	1	
Öğrenen Organizasyon	0,611**	0,348**	1
**p<0,01			

Tablo 4 incelendiğinde öğrenen organizasyon ile iş doyumuna ve lider üye arasındaki ilişkiler incelendiğinde güçlü ve orta düzey pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir ( $r=0,611$ ,  $r=0,348$   $p<0,01$ ). İş doyumuna ile lider üye arasındaki ilişki incelendiğinde ise orta düzey pozitif bir ilişki mevcuttur ( $r=0,514$ ,  $p<0,01$ ). Lider üye etkileşimi işletme içinde iş doyumuna etki ettiği yorumuna ulaşmak mümkündür. Aynı şekilde öğrenen organizasyonun lider üye etkileşiminin yüksek olmasından etkilendiği görülmektedir. Buna karşılık öğrenen organizasyon ile iş doyumuna arasındaki ilişki kısmen daha düşük kalmıştır.



Tablo 5: Lider-Üye Etkileşiminin İş Doymu Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Organizasyon Yapısının Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model 1, Bağımlı Değişken: İş Doymu					
Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	β	t	p
Lider Üye Etkileşimi	,214	32,457*	,345	5,112	,000*
Model 2, Bağımlı Değişken: İş Doymu					
Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	F	β	t	p
Lider Üye Etkileşimi	314	41,211*	,211	4,544	,000*
Öğrenen Organizasyon			,301	3,558	,000*

\*p<0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'teki sonuçlar incelendiğinde iki ayrı model görülmektedir. İlk modele bakıldığında iş doymu boyutunun %21,4'ünün lider üye etkileşiminden açıklandığı görülmektedir. Model 2'de ise iş doymu boyutunun lider üye ve öğrenen organizasyon tarafından %31,4'ünün açıklandığı görülmektedir. β değerinin model 1 ve model 2 arasında azaldığı görülmektedir. bu veriler ışığında "H4 hipotezi: Lider üye etkileşiminin iş doymu etkisinde öğrenen organizasyon boyutunun aracılık rolü vardır" kabul edilmektedir.

### Tartışma ve Sonuç

İşletmelerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasında çalışana verilen değer önemi yadsınamaz bir gerçektir. Yöneticiler (lider) ile alt çalışanları (üye) arasındaki ilişki ve etkileşim çalışanların işe karşı tutumlarında önemli bir etki göstermektedir. Aynı zamanda çalışanların işletme içerisinde değer algıları iş doyumlarının artmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte çalışanlara sürekli eğitim verilmesi ve öğrenmeye yöneltilmesi de yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir. Sonuç olarak da çalışanları işlerine karşı memnuniyetleri artmaktadır.

Bu çalışmada lider-üye etkileşimi ile iş doymu arasındaki ilişkide öğrenen organizasyon boyutunun düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışma sonucuna göre; öğrenen organizasyon boyutunun lider üye etkileşimi ile iş doymu üzerinde aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan uygulamayla, lider üye etkileşim kalitesinin değişiminde öğrenen organizasyon boyutunun etkisi ortaya konulmuştur.

Çekmecelioğlu ve Ülker'in (2014) eğitim sektöründe lider-üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, lider-üye etkileşimi arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılığın arttığı sonucuna varmışlardır. Eryılmaz vd., (2017) 'nin iş tatmininin belirleyicisi olarak lider-üye etkileşimi ve politik yetinin düzenleyici rolünü inceledikleri çalışmalarında lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç olarak lider üye etkileşim kalitesinin artması çalışanların işletmeye karşı tutumlarını yani çalışma hayatından elde ettikleri tatmini yukarıdan beri ifade ettiğimiz şekliyle iş doyumunu arttırmaktadır. Bu sonuçlara göre öğrenen organizasyon olmayı başarmış işletmelerin lider üye etkileşimi ve iş doymu açısından öğrenen organizasyon kültürünü oturtamamış işletmelere göre her alanda daha pozitif sonuçlara ulaştığı sonucuna varılmıştır.

Lider üye etkileşimi ile iş doymu ilişkisi çerçevesinde öğrenen organizasyon etkisini daha net açıklamak için farklı değişkenler eklenerek farklı sektörlerde de araştırmalar yapılmalıdır. İşletme içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasında ki duvarların yıkılması gerekçesiyle yönetici (lider) - çalışan (üye) etkileşimi artırılmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Agho, A., Mueller, C. & Price, J., (1993), Determinants of Employee Job Satisfaction: An empirical Test of a Causal Model. *Human Relations*, 46 (4), 1007-1027.
- Ahmed, I., Ismail, W. K. W. & Amin, S. M. (2014). Guanxi Network and Leader-Member Exchange: The Impetus for Employee Creative Involvement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(1), 64-77.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.
- Atwater, L. & Carmeli, A. (2009). Leader-Member Exchange, Feelings of Energy and Involvement in Creative Work. *Leadership Quarterly*, 20(3), 264-275.
- Aydın, Z. B. (2007). *Faktör Analizi Yardımıyla Performans Ölçütlerinin Boyutlarının Ortaya Konulması. 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking Justice, Performance, And Citizenship via Leader-Member Exchange. *Journal of Business and Psychology*, (23), 51-61.
- Büyükoztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum* (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Chet, R., Ryan, A. M., Schemeider, R., Parra, L. & Smith, P. (1998), The Relation Between Job Level and Job Satisfaction. *Group and Organization Management*, 23(4), 470-495.



- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work?. *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2003). Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. & White, R.E. (1999). An Organizational Learning Framework: from Institution to Institution. *Academy of Management Review*, Richard Ivey School of Business, 24(3), 522-537.
- Çakır, R. ve Yükseltürk, E. (2010). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18 (2), 501-512.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çekmecelioglu, H. G. ve Ülker, F.. (2014). Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18 (1), 7-36.
- DeCenzo, D.A. & Robbins, S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management (10th Ed.)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dansereau, F. Jr., Cashman, J. & Graen, G. B. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* (13), 46-78.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (Çev: K.Tosun vd.). İstanbul: İÜ Yayınları.
- Davis, W. D. & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader- Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dienesch R.M. & Liden R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618- 634.
- Diken, A., Öztürk, Y. E. ve Çoban, G. (2006). Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı ve Konya'daki Banka Organizasyonlarında Ampirik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 43-57.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social Exchange in The Workplace: A Review Of Recent Developments and Future Research Directions in Leader-Member Exchange Theory. In L. I. Neider ve C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (pp. 65-114). Greenwich: Information Age.
- Ergün, E. ve Arslantürk, E. H. (2010). Karşılıklı amaç bağlılığı, lider-üye etkileşimi ve liderin gücünün takım etkinliği üzerine etkileri. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4 (7), 147-176.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D. ve Gülova, A. A. (2017). İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü. *Uludağ İJEAS*, (16. Ulk Özel Sayısı), 167-182.
- Fettahloğlu, Ö. O. ve Afşar, A. (2015). Öğrenen Örgüt Boyutlarına Yönelik Algılamaların, Entelektüel Sermaye Algılaması Üzerindeki Yansımaları. *International Journal of Social Science*, 35, 503-516.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Ghosh, P.K. & Ghorpade, M.B. (1991). *Industrial and Organizational Psychology*. Himalaya Publishing House: Bombay.
- Graen, G. Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Job Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The leadership quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Han, G. H. & Jekel, M. (2011). The Mediating Role of Job Satisfaction Between Leader-Member Exchange And Turnover Intentions. *Journal of Nursing Management*, 19 (1), 41-49.
- Hoppok, R. & Spielgler. (1938). Job Satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636-643.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding The Dynamic Relationship Between Personality, Mood, and Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1119-1139.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian T. (2009). Peculiar Strengths and Relational Attributes of Smes in The Context Of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87, 355-367.
- Karçoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 337-352.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 17. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G., ve Güneri, B. (2008). Leader-Member Exchange, Organizational Identification and The Mediating Role of Job Involvement for Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 64 (4), 354-362.
- Kirkman, B. & Rosen, B. (1997). A Model of Teamwork empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10 (1), 131-167.
- Lewis, D. (2002). Five Years on-The Organizational Culture Saga Revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 280-287.
- Liden, R. & Graen, G., (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader-Member Exchange, Organizational Identification, and Job Satisfaction: A Social Identity Perspective. *Journal of Occup. and Org. Psych.*, 87 (1), 42-61.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. O. (2012). *Educational Administration: Concepts and Practices (6th Ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior (3rd. Edition)*. New York: Mc. Graw Hill.
- Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (2010). Leader Empathy, Ethical Leadership, and Relations-oriented Behaviors as Antecedents of Leader-Member Exchange Quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 561-577.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial/Organizational Psychology*. New-York: Mcgraw Hill.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership (Theory and Practice)*. Thousand Oaks: Sage.
- Olsson, L., Hemlin, S. & Pousette, A. (2012). A Multi-Level Analysis of Leader-Member Exchange and Creative Performance in Research Groups. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 604-619.





- Owen, H., Hodgson, V. & Gazzard, N. (2011). *Liderlik El Kitabı*. (M. Çelik, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), 79-98.
- Özutku, H. Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (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 Fakültesi Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pool, S. (1997). The Relationship of Job Satisfaction with Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 13 (2), 271-283.
- Robbins, S. P. Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları* (Çev. Ed.: A. Ögüt). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Samad, S. (2006). Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 113- 119.
- Schriesheim, C. A. Castro, S. L. & Cogliser, C. (1999). Leader Member Exchange (Lmx) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement And Data Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-114.
- Schweper, C. H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 54 (1), 39-52.
- Senge, P. M. (1990). *Beşinci Disiplin* (8. Baskı). (Çev. İldeniz Ayşegül ve Ahmet Doğukan). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction*. Thousand Oaks: Sage.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.
- Şişman, F. A. (2007). İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci Ve Bunun Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama). Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Turunç, Ö. ve Çelik. M. (2012). İş Tatmini-Kişİ-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişİ Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 60-78.
- Tzinerr, A., & Barsheshet Picke, L. (2014). Authentic Management As A Moderator of The Relationship Between The Congruence of Gender Role Identity-Gender Management Characteristics, And Leader-Member Exchange (LMX). *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30 (2), 49-60.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., ve Demirgil, B. (2013). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- Van Breukelen, W., Van der Leeden, R., Wesselius, W. & Hoes, M. (2012) Differential Treatment within Sports Teams, Leader-Member (Coach-Player) Exchange Quality, Team Atmosphere, and Team Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1); 43-63.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Wakabayashi, M. & Graen, G.B. (1984). The Japanese Career Progress Study: A 7-Year Follow-Up. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yousef, D.A. (1998). Satisfaction With Job Security As A Predictor Of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment. *International Journal of Manpower*, 19 (2), 184-194.