

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gürsel KANDEMİR

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Ankara, 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gürsel KANDEMİR

1403810423

İşletme Anabilim Dalı

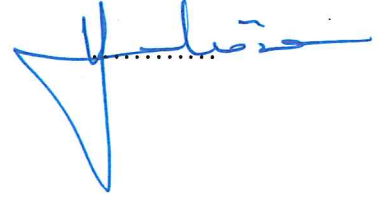
İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403810423 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Gürsel KANDEMİR", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Yaşar KÖSE
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Jüri Üyeleri :Doç.Dr.Hakan TURGUT
Başkent Üniversitesi

Kabul/Red



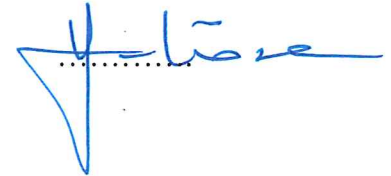
:Yrd.Doç.Dr.A.Turan ÖZTÜRK
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



:Yrd.Doç.Dr.Yaşar KÖSE
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red



Tez Savunma Tarihi: 08.12.2016

ONAY

Yrd.Doç.Dr.Ruhi KILIÇ

Enstitü Müdürü

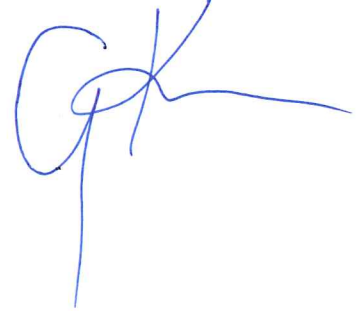


**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak sunduğum “Lider-Üye Etkileşiminin Bireysel Performansa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01.12.2016

Gürsel KANDEMİR



ÖNSÖZ

İnsan faktörü organizasyonlarda yer alan en önemli unsurlardan biridir. Organizasyonları etkileyen insan faktörü; bireylerin kişisel, bedensel ve zihinsel özellikleri ile performansları ölçüsünde buldukları organizasyonu etkiler. Bireyler kendilerine verilen görevleri sahip olduğu bu özellikler ve nitelikler çerçevesinde yerine getirmeye çalışır.

Organizasyonlarda bulunan lider-üyeler, buldukları organizasyonların amaç ve hedeflerini iyi bir şekilde anlamalı ve yerine getirmelidir. Organizasyondaki görevleri belirlemek, bu amaç ve hedefler doğrultusunda ilerleyebilmek, organizasyondaki bireylerin ve örgütün görev kriterlerinin tanımlanması ile başlar. Belirlenen tanımlamalar işletmenin sunmuş olduğu nihai ürün ve hizmet kalitesini etkiler. İşletmelerin, sunulan son ürün veya hizmetle performansı ilişkilendirmeleri işletmeler açısından çok yapılan hatalardan bazılarıdır. Organizasyonlar bütün süreç bakmalı ve performans kriterlerini buna göre belirlemelidir.

Örgütlerde çalışan bireylerin bağlı oldukları liderin etkisi ile veya işletmenin amaçlarından dolayı örgüte bağlandıkları ve bu bağın güçlendikçe performanslarının arttığı dolayısı ile artan performanslar ile de işletmelerin daha etkili ve etkin bir yapıya ulaştığı görülmüştür.

Bu ifadelerden yola çıkarak bu çalışmanın amacı; çalışanların bireysel performanslarını içinde buldukları örgüt veya organizasyonlarda ortaya çıkarırken, bu performansı etkileyen bağlı oldukları lider-üye ve bu üyenin etkisi ile çalışan bireyler arasında örgütsel adaleti de sağlayarak örgütsel bağlılığı ve iş gören performansını artırmanın yollarını araştırmaktır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Yaşar KÖSE'ye, her konudaki yol göstericiliği ile sabırla danışmanlık desteğini, bilgi, tecrübe ve güler yüzünü esirgemediği için teşekkür ederim. Varlıklarıyla hep yanımda olan babam Naci KANDEMİR'e, annem Zeynep KANDEMİR'e, kardeşim Adem KANDEMİR'e, beni bu yolda cesaretlendiren ve hiçbir desteğini esirgemeyen eşim Semra KANDEMİR'e ve son olarak yaşam kaynağım olan sevgili kızım Yağmur Naz KANDEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aralık 2016

Gürsel KANDEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	3
1.1 Lider-Üye Etkileşimi ve Önemi	3
1.1.1 Lider ve Liderlik Kavramı.....	3
1.1.2 Liderlik Yaklaşımları.....	6
1.1.2.1 Özellikler yaklaşımı	7
1.1.2.2 Davranışsal liderlik yaklaşımı	8
1.1.2.3 Durumsal liderlik yaklaşımı	9
1.1.2.4 Modern liderlik yaklaşımı	10
1.1.2.4.1 Karizmatik liderlik.....	10
1.1.2.4.2 Etkileşimci liderlik	11
1.1.3 Lider-Üye Etkileşiminin Gelişimi ve Önemi	11
İKİNCİ BÖLÜM	17
2. ÇALIŞAN PERFORMANSI	17
2.1 Çalışan Performansı Kavramı.....	17
2.1.1 Performans Kavramı ve Önemi	17
2.1.2 Çalışan Personel Verimliliğinin Önemi.....	18
2.1.3 Çalışanlarda Performans Faktörleri.....	19
2.1.3.1 İş doyumunu	19
2.1.3.2 Çalışma ortamı	20
2.1.3.3 Motivasyon	20
2.1.3.4 Stres	20
2.1.4 Performans Değerlendirme Kavramı.....	21
2.1.5 Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar.....	22
2.1.6 Performans Değerlendirme Yöntemleri	23
2.1.7 Performans Değerlendirmenin Yararları	29
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	31
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ	31
3.1 Örgüte Bağlılık İle İlgili Kavramsal Çerçeve.....	31
3.1.1 Örgüt ve Bağlılık Kavramı	31
3.1.1.1 Örgüt kavramı.....	31
3.1.1.2 Bağlılık kavramı	32
3.1.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Bağlılık Türleri.....	32
3.1.2.1 Etzioni'nin örgüte bağlılık sınıflandırması.....	34

3.1.2.2 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması	35
3.1.2.3 Allen ve Meyer'in örgüte bağlılık sınıflandırması	36
3.1.2.3.1 Duygusal bağlılık.....	36
3.1.2.3.2 Devam Bağlılığı.....	38
3.1.2.3.3 Normatif Bağlılık.....	39
3.1.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi	41
3.1.4 Örgütsel Adalet.....	44
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	46
4. BULGULAR VE YORUMLAR	46
4.1 Problemin Durumu	46
4.2 Konunun Önemi	47
4.3 Araştırmanın Amacı	48
4.4 Beklenen Yararlar.....	48
4.5 Araştırmanın Varsayımları	48
4.6 Araştırmanın Sınırlılıkları	49
4.7 Araştırmanın Kapsamı.....	49
4.8 Veri Toplama Araçları ve Yöntem	50
4.9 Yapısal Eşitlik Modeli.....	51
4.10 Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Ölçüleri ve Ölçek Korelasyon Kat Sayıları	53
4.11 Araştırma Modeli.....	54
4.12 Hipotezler	54
4.13 Verilerin Analizi ve Yorum.....	55
4.14 Bulgular ve Yorumlar.....	55
4.15 Demografik Bulgular.....	55
4.16 Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları	57
4.17 Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları	58
BEŞİNCİ BÖLÜM	66
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	66
KAYNAKÇA	70
EKLER.....	76
Ek-A: Anket Formu	77
Ek-B: Araştırma Bulguları.....	82
Ek-C: Ölçeğe Ait Güvenirlilik Değerleri.....	86
ÖZGEÇMİŞ.....	88

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 : Lider ve yönetici arasındaki farklar	5
Tablo 1.2 : Liderlik Yaklaşımları	7
Tablo 3.1 : Örgütsel bağlılıkta gelişimsel süreçler.....	33
Tablo 4.1 : Genel kabul gören uyum iyiliği ölçüleri.	53
Tablo 4.2 : Katılımcıların demografik özellikleri.	56
Tablo 4.3 : Kurulan yapısal eşitlik modeli için iyilik uyum indeksleri.....	59
Tablo 4.4 : Lamda (faktör yükleri) değerleri.....	63
Tablo 4.5 : Modeldeki Değişkenler Arasındaki İlişki Değerleri.....	63
Tablo 4.6 : Araştırma hipotezlerinin doğrulama sonuçları.	64

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Liderliği tanımlayıcı model çeşitleri	4
Şekil 2.1 : Performans değerlendirme süreci.....	22
Şekil 2.2 : 360 derece performans değerlendirme yöntemi.....	27
Şekil 3.1 : Örgüt bağlılık geliştirilmiş modeli	34
Şekil 3.2 : Üç boyuttan oluşan örgüt bağlılığı model yapısı.	40
Şekil 3.3 : Üç boyuttan oluşan örgüt bağlılığı modeli ve örgüt içinde kalma davranışları.....	42
Şekil 4.1 : Yapısal eşitlik modelinin geleneksel yaklaşımda incelenmesi.	52
Şekil 4.2 : Araştırmanın modeli.	54
Şekil 4.3 : Araştırma Hipotezleri.....	55
Şekil 4.4 : Modele ilişkin t değerleri.	60
Şekil 4.5 : Yapısal eşitlik modeli.	61
Şekil 4.6 : Araştırma modeline ait hipotezlerin sonuçları (Beta Katsayıları).	62
Şekil 4.7 : Araştırma modeline ait hipotezlerin sonuçları (Korelasyon).	64

ÖZET

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ

KANDEMİR, Gürsel

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Aralık 2016, 88 sayfa

Lider-üye etkileşimi teorisi, lider-üye bireyin sahip olduğu bütün astlarına karşı aynı liderlik yapısını ve yaklaşımını kullanmak yerine, her bir ast bireyi için ayrı bir ilişki yapısına sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Boyutlarını duygusal, zorunluluk ve normatiften oluşturan örgütsel bağlılık teorisinde örgütteki çalışanla örgüt arasında, çalışan işinde gönüllülük esası olarak sürekliliğini gerçekleştiren psikolojik bağ olarak tanımlanır.

İşletmede çalışanların örgüte bağlılığının artırılması ile personelin iş performansı, etkililiği, artırılmaktadır. Eğer çalışan üst lider-üyesine ve örgüte sıkıca bağlanırsa, performansı artar ve bu artış işletmenin verimliliğinin artmasına yardımcı olur. Kurumların başarı ve randımanı atışı isteniyorsa bunun için çalışan performansının artışı ile gerçekleşir. Bu durumda çalışanların lider-üyeleri ile etkileşimi ve örgütsel bağlılığı önemli faktörler arasında yer alır.

Bu araştırma sayesinde kamu çalışanlarının bireysel performanslarının belirlenip artırılması ve bağlı buldukları lider-üye veya üyelerin de bu performans artırımında oynayacağı rolün geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma Ankara ili Gölbaşı Belediyesinde yer alan 439 kişilik kamu personeline uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Liderlik ve Yöneticilik, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı.

ABSTRACT

LEADER-MEMBER INTERACTION INDIVIDUAL PERFORMANCE INFLUENCED BY ORGANIZATIONAL COMMITMENT ROLE

KANDEMİR, Gürsel

Master, Department of Management

Supervisor: Assist. Prof. Yaşar KÖSE

December 2016, 88 pages

Leader-member interaction theory, a leading member instead of using the same approach to leadership structure and all subordinate owned by the individual states that should have a separate relationship structure for each individual subordinate. Affective organizational commitment theory, between necessity and normative dimension consists of working with the organization and is defined as psychological bond that allows more employees to work as volunteers.

When increasing organizational commitment job performance personnel effectiveness can be improved. If the employee, a member of the senior leaders and securely connected to the organization, job performance has been improved and that increasing affect improving efficiency of the company. The success of the organization and efficiency, it is possible to increase the performance of its employees.

This research work in public institutions who identified improving their individual performance and its members or members of their leader aims to develop the role to play in this performance increase. The study was applied to 439 people in Gölbaşı Municipality of Ankara province

Key Words: Leader-Member Interaction, Leadership and Management, Organizational Commitment, Employee Performance.

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, çalışan personelin çalıştığı işletmede yer alan ve bağlı bulunduğu lider-üye veya üyeler ile kurduğu sevgi ve saygı anlayışı ile aidiyet hissiyatının oluşma ölçüsüdür. İşletmede bulunan çalışan bireyin, işletmenin mevcudunda bulunan ve daha öncesinde belirlemiş olduğu hedefleri herhangi bir çıkar olmaksızın içten bir şekilde duygu yoğunluğu olmasıdır. Çalışanın işletmeye karşı olan bağlılık düşüncesi ve çalışanın içinde yer aldığı örgüte karşı duyduğu bağlantının güçlülüğünü tanımlamaktadır (Bozkurt Ö., 2013).

İşletmedeki lider-üyelerin personele karşı olan davranışları, personelin performansını ve örgüte bağlılığını etkilemektedir. Gerçek lider, onu izleyenlerin neleri nasıl yaptığını aleni, gerçek ve elle tutulur bir durumda anlatmalı ve açıklamalıdır. Bu nedenle örgütün vizyonuna bağlı olarak amaçlarını bünyesinde çalıştırdığı kişilere içselleştirerek benimsetmelidir. Çalışanların hislerle birlikte ne düşüneceklerinin farkında olmayan, aynı zamanda eleştirileri kabul etmeyen ve çalışanına sabır göstermesi gereken yerde bunu gerçekleştiremeyen liderler karşılaşacakları en ufak bir olayda kontrolü kaybederler. Bu gibi durumlarda çalışanların yöneticilere karşı korku içinde olmasına ve istenen randımanı verememesine neden olur. Korkulu bir çalışma ortamında personelin yüksek verim elde etmesini engelleyerek aynı zamanda çalışanların riske girip inisiyatiflerini kullanmamalarına sebep olur. İdareciler, çalışanlarının ufkunu açıcı ve onlara rol model olarak görülmelidir (Gençay, 2014).

Bu ifadelerden yola çıkarak bu çalışmanın amacı; çalışanların bireysel performanslarını içinde buldukları örgüt veya organizasyonlarda ortaya çıkarırken, bu performansı etkileyen bağlı oldukları lider-üye ve bu üyenin etkisi ile çalışan bireyler arasında örgütsel adaleti sağlamak ve örgütsel bağlılığı araştırarak ortaya koymaktır.

Örgütlerde çalışan bireylerin bağlı oldukları liderin etkisi ile veya işletmenin amaçlarından dolayı örgüte bağlandıkları ve bu bağın güçlendikçe performanslarının arttığı dolayısı ile artan performanslar ile de işletmelerin daha etkili ve etkin bir yapıya ulaştığı görülmüştür.

Organizasyon içerisinde gerçekleşecek ve ortaya çıkabilecek örgütteki bağlılıklardaki yapılar, birinci olarak örgüt içerisinde bulunan çalışanların sisteme katılması ve soyut olarak ta gerçekleşen sözleşmesi ile başlamaktadır. İkinci olarak ise organizasyonun parçalarından biri olarak içinde bulunduğu yapının olması gereken amaç, strateji ve değerlerini kavrayarak kişinin kendinden beklenen işleri kavraması ile gelişimini ortaya koymaya başlar. Bunlardan dolayı örgütte bulunan bağ kişinin ve örgütün ortaya koyduğu dayanışma birlikteliğidir.

Organizasyonlarda yer alan insan faktörü en önemli unsurlardan biridir. Örgütü etkileyen insan faktörü, sistemde yer alan bireylerin kişisel davranışları, bedensel ve zihinsel özellikleri ile performanslarının ölçütü kadar buldukları organizasyonu etkiler. Bireyler de kendilerine verilen görev ve sorumlulukları da sahip olduğu bu özellikler ve nitelikler çerçevesinde yerine getirmeye çalışır.

Organizasyonlarda bulunan lider-üyelerin esas görevlerinden biri, buldukları organizasyonların amaç ve hedeflerini iyi bir şekilde anlamak ve yerine getirmektir. Bu amaçları ve hedefleri belirlemek, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda ilerleyebilmek, belirgin bir işletme ve birey performansının tanımlanması ile başlar. Belirlenen ve oluşturulan performans kriterleri işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmet kalitesine etki eder. Sadece sunulan son ürün veya hizmetle performansı ilişkilendirmek örgütler açısından çok yapılan hatalardan biridir. Organizasyonlar ortaya koydukları sadece nihai ürün ve hizmetlerinin sonucuna değil bütün süreçte bakmalı ve performans kriterlerini buna göre belirlemelidir (Akkoç, 2008).

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.1 Lider-Üye Etkileşimi ve Önemi

1.1.1 Lider ve Liderlik Kavramı

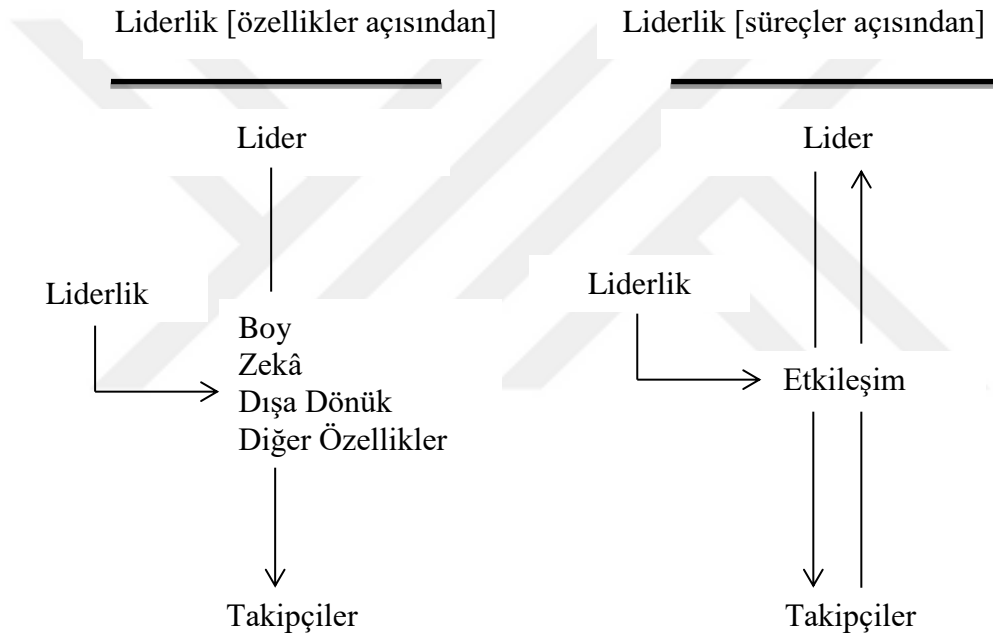
Lider ve liderlik kavramları köken olarak incelendiği zaman Anglosakson bir yapıya sahiptir. Bu yapıda gidilen yol veya gidilmesi gereken yön olarak da ifade edilebilmektedir. Bu kavramların aynı zamanda Pers, Mısır ve Yunan gibi geçmiş uygarlıklarda da benzer ifadelerle anlamlandırıldığı bilinmektedir (Künter, 2014).

Liderlik kavramı günümüzde sosyal, toplumsal ve örgütsel koşullardan dolayı farklı görüşlerle ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Liderliğin özellikleri incelenip makro açıdan bakıldığında, astlarla olan etkileşim görülmektedir. Astların üzerindeki etkiler olması ve bu etkilerin astlar tarafından kabul edilmesidir. Süreç boyunca da bu etkinin lider ile astlar arasındaki etkileşimi öne çıkaran bir tanımlama da yapılabilir (Künter, 2014).

Liderlik üzerine yapılan farklı tanımlar ise;

1. Organizasyonun amaç edindiği hedefine başarılı ve etkin bir şekilde ulaşması isteği ile üstün, kendine bağlı olan astlarını motive etme ve etkileme işidir.
2. Örgütün veya organizasyonun ihtiyaçlarının ve hedefinin belirlenmesi ve belirlenen ihtiyaçlar ve hedefler konusunda fikir birliği sağlayarak etkili şekilde hedefe ulaşmak amacı ile eylemlere başlanması ve devam edilmesi için organizasyonda bulunan her bir bireyi etkileme sürecidir (Yukl, 2012).
3. Lideri takip edenleri hareketlendiren, takipçileri etkileyerek harekete geçirme sürecidir (Koçel, 2009).

4. Ulaşılması gereken amaçlar için, bireyleri aynı amaç, hedef ve inanç çerçevesinde bir araya getirebilmek ve bu hedef ve amaçlara ulaşmayı başarmak için takipçi bireyleri harekete geçirmek, aynı zamanda harekete geçirme sürecinde gerekli bilgi ve becerilerin bütüne ulaşabilme sürecidir.
5. Örgüt çalışanlarını belirlenen amaç yönünde bir araya toplayıp amacı gerçekleştirme adına yöneltme yeteneğidir (Güney, 2012).
6. Örgütün kuruluş amacı veya bir araya gelme döneminde belirlenen örgüt vizyonunun başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için bilgilerin, becerilerin ve kabiliyetlerin bütün ile örgüt çalışanlarını etkileme ve onlara hareket kazandırma işlevidir (Eren, 2002).



Şekil 1.1: Liderliği tanımlayıcı model çeşitleri (Künter, N., Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışma, YL. Tez, 2014).

Belirtilen liderlik süreçlerini yöneten kişiler lider olarak tanımlanmaktadır. Lider olan bireylerin en önemli fonksiyonlarından ve becerilerinden biri, bir örgütü, topluluğu veya organizasyonu ortak bir amaç doğrultusunda güçlendirerek harekete geçirmektir. Liderler amaç edindikleri hedeflere ulaşabilmek için takipçilerinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanırlar. Ayrıca organizasyonların ve işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve gelecek planlarını yapabilmeleri bir liderin en önemli görevleridir.

Yönetici ve lider sözcükleri anlam ve ihtiva ettikleri özleri itibariyle farklı görülmesine rağmen literatürde genellikle benzer anlamları ifade etmede kullanılmaktadır. 21. Yüzyılda örgütlerin etkili olabilmek için yöneticilerde bulunması gereken en önemli özelliklerin başında liderlik özelliklerini bünyelerinde taşıyor olması gerekmektedir.

Tablo 1.1: Lider ve yönetici arasındaki farklar (Künter, N., Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışma, YL Tez, 2014).

LİDER	YÖNETİCİ
Grubu tarafından seçilir.	Atama ile getirilir.
Kişisel gücünü kullanır.	Yasal gücü öne sürer.
Makro planlama yapar ve uygulaması için başlatıcı rolünü üstlenir.	Planların gerçekleştirilmesini sağlar.
Yeniliğe açıktır.	İdare eder.
Doğru işler üzerine yoğunlaşır.	İşini doğru yapar.
Çalışan bağlılığı üzerinde önemle durur.	Çalışanın itaat etmesini bekler.

Günümüz modern yönetim anlayışı, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi aşamasında üst yapılarda yer alan yöneticilerin de etkin ve etkili bir lider olması gerektiğidir. Ama işin gerçek kısmına bakıldığında zaman liderlik ve yöneticilik anlayışı ve kavramı arasında farklılık yer almaktadır. Liderlik anlayışı bir mevki ve makam sahibi olmadan sadece takipçi olacak bireyleri motive etme niteliği ve etkileme gücüne sahip olduğu iken, yöneticilik ise bir makama veya mevkie bağlı olarak elde olan gücün etkili kullanılmasıdır.

Bu sebep ile örgütte yer alan insan gücünün etkili ve etkin bir yapıda ve şekilde kullanılmasına imkân veren lider kavramı, yönetim işlevlerinin etkilenmesi ile doğrudan ilişkilidir.

Bu anlayışın yanı sıra, yöneticilik kavramının, liderlik yapısından daha geniş çaplı bir alana sahip olduğu düşünülmektedir. Liderlik yapısı ve anlayışı, genel olarak bireyin, örgütün ve dış çevrenin davranışsal yönüne ağır basarken, yöneticilik ise davranışsal olan ve olmayan bütün etkenleri ve etmenleri ele alan bir yapı çerçevesinde oluşmaktadır. Başka bir ifade ile geleneksel olarak bakıldığında, yönetici birey veya bireyler, kendilerine bağlı çalışanlarını kontrol etme, sahip

oldukları veya olabilecekleri potansiyel müşterilerinin beklentilerini karşılamaya yönelik eylemleri gerçekleştirme ve bu sayede işletmenin verimlilik ve etkinliğine odaklanan çalışan bireylerdir (Baş, Keskin, & Mert, 2010).

Liderlik yapısından ve kişiliğinden farklı olarak yöneticilik konumunda olan bireyler, planlama, örgütlenme, etkili insan gücünü oluşturma, verimlilik ve etkinliği kontrolü sağlamanın yanı sıra değerlendirmeyi de bünyesinde bulunduran geniş bir kavramın parçasıdır. Özetle yöneticiler, iş planlamada, planları uygulamada ve performansları değerlendirmede bir birey olarak kabul edilir. Yöneticiler karşılaştığı engelleri ve problemleri çözebilme konusunda, liderlik rolünü de yerine getirmesi gereken süreçleri esnasında kullanabilmeli, bulunduğu mevki ve makamdan aldığı otoriter yönetici gücüne ilave olarak, aynı zamanda yöneticinin kendi özelliklerini kullanarak örgütteki bireyleri etkileme yeteneği olmalıdır. Yöneticilerin örgüt bireylerini etkileme işlevini hangi şekilde gerçekleştireceğini ise önceden itibaren cevaplanması istenen ve araştırılan konular arasındadır.

Sonuç olarak bakıldığında örgütler, sadece içinde bulunduğu zamanı ve kısa vadeli döneminin yanı sıra, aynı zamanda liderlik özellikleri ile örgütün gelecekte kuracağı yapıyı da belirler. Böylece çalışanların ve takipçilerin sahip olduğu beceri ve nitelikleri mümkün olan en üst düzeye çıkararak, stratejik planlama yapar ve geleceği görebilen bir sürecin yönetilmesine köprü kurar. Bundan dolayı yönetim süreçlerinde önemle üzerinde durulması gereken bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Çekmecelioğlu & Ülker, 2014).

1.1.2 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik süreçlerinde farklı uygulamalar kullanılmıştır. Bu uygulamalarda liderin bulunduğu şartlar, ortamlar, durumlar, gelişmeler ve lideri izleyenlerin özelliklerine uygun davranışlar ve uygulamalar ortaya çıkmıştır. Liderlik yaklaşımlarının her biri için araştırmacılar tarafından öne çıkan araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu araştırmalar incelendiğinde farklı özelliklerin ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo 1.2'de farklı liderlik yaklaşımlarına göre belirlenmiş temalar görülmektedir.

Tablo 1.2: Liderlik Yaklaşımları (Tabak, A., Sığı, Ü., Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması, 18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana, 2010).

Dönemi	Yaklaşımlar	Öne Çıkan Temalar
Geçmiş-1950	Özellikler	Özellikler yaklaşımında doğuştan kazanılmış yetenek olarak görülmektedir. Liderin olağanüstü insan olduğunun yanı sıra yönetme özelliği için yaratıldığına dair inanç vardır.
1950 ile 1970 arası	Davranışsal	Liderliğin etkililiği özellikler kavramında ziyade yönetme işini yaparken nasıl davranış sergilediği temeline dayanmaktadır. Ayrı ayrı davranış şekilleri incelenmiş ve “liderlik stili” olarak belirlenmiştir.
1970 ile 1980 arası	Durumsallık	Liderlik kavramının özellik ve davranışa göre değil de içinde bulunduğu durumlara göre şekil aldığı anlayışını temel alan yaklaşımdır.
1980 ile Günümüz	Modern Liderlik	Belirlenmiş tek bir tema bulunmamaktadır. Liderliğe ait etkili olan her bir davranış ve özellik farklı değerlendirilmektedir.

1.1.2.1 Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı aynı zamanda büyük adam yaklaşımı olarak da bilinir. Büyük adam yaklaşımına göre liderlik vasfına sahip bireylerin bu özellikleri doğuştan gelir. Dolayısıyla liderleri diğer bireylerden ayıran fiziksel özellikler ve yetkinlikler vardır. Liderlik yapısının bireye doğuştan geliyor olması anlayışı Max Weber’in karizma tanımına dayanmaktadır. (Aslan & Özata, 2011)

İlk liderlik yaklaşımı çalışmaları yapılırken, dönemin içinde bulunan askeri ve politik yöneticilerin liderlik özellikleri ve vasıfları gözlenerek incelenmeye başlanmıştır.

Ardından küresel liderlik özelliklerinin tanımlanmasına başlanmış ve liderliklerde genel olarak ifade edilen ortak bilinen toplum ve birey özelliklerini ilgilendiren temalar belirlenmeye çalışılmıştır.

Özellikler yaklaşımı, lider bireyin sahip olduğu kişisel niteliklerin ve vasıflarının tanımlanması konusunda liderlik anlayışlarına katkı sağlamıştır. Ama liderlik yaklaşımlarının süreçlerini sadece “lider” kavramına odaklandığı için yeterli görülmemiştir. Yapılan araştırmalar çerçevesinde elde edilen neticeler dahilinde liderlerin sahip olduğu vasıf ve niteliklerin ortak bir yapıda birleşmediği ve izleyicilerin özelliğinden çok fazla farklı olmadığı tespit edilmiştir.

1.1.2.2 Davranışsal liderlik yaklaşımı

Liderlik teorilerinin ilki olan özellikler teorisi, liderlikle ilgili diğer teorilerin gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bunun yanı sıra yönetim-organizasyon teorilerindeki gelişmeler, liderlik teorilerini de şekillendirmiştir. Sonraki kuşak araştırmacılar araştırmalarını lider davranışlarına odaklandırmış ve liderlerin gösterdikleri davranışları incelemeye başlamışlardır. Özellikle davranışsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkışını daha iyi açıklayabilmek için davranışsal organizasyon teorisine kısaca değinmekte yarar vardır.

Neo-klasik organizasyon teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı, insan unsurunu incelemiştir. Bu teoride organizasyon yapısı içinde insanın nasıl ve ne şekilde davrandığı, bu davranış ile organizasyon yapısının bir ilişkisi olup olmadığı şeklinde yöneltilen sorulara cevap aranmaktadır. Neo-klasik teori bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun, insan unsuru olduğunu göstermeye çalışmıştır.

Davranışsal liderlik yaklaşımı, özellikler yaklaşımının eksik olduğu yerlerin üzerine ortaya çıkmış ve o konulara odaklanmaya çalışmıştır. Özellikler yaklaşımını destekleyen ve araştıran analizler liderliğin “ne yaptığı” ve “hangi özelliğe” sahip olduğu durumları incelenirken, davranışçı liderlik yaklaşımında ise araştırmacılar liderin “neyi nasıl yaptığını” araştırmışlardır.

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından en bilinenlerden biri Douglas McGregor tarafından öne sürülmüş, geliştirilmiş ve desteklenerek günümüze kadar uzanan X ve Y teorileridir. Klasik yönetim anlayışının da hâkim olduğu X teorisi yaklaşımına Taylor ve Fayol eleştirilerde bulunurken McGregor karşılığında Y kuramını çıkarmıştır. Y teorisine odaklanarak ve kabul ederek süreçlerini yöneten liderler takipçilerini içinde buldukları organizasyon içinde önemli bir varlık olarak görmektedir. McGregor, örgüt bireylerinin sahip oldukları vizyon ile organizasyonun benimsediği vizyonu ortak bir noktada kesiştirilmesi gerektiğini belirtirken, Y teorisini benimsemiş bir liderin bağlı takipçilerinin sahip olduğu beceri ve nitelikleri önemsemesini organizasyonun etkililiğini ve üretkenliğini yükseltmede kayda değer önemde bulunduğu ortaya konulmuştur (Künter, 2014).

Davranışçı kuramlara göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler;

1. Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek iş görenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
2. Grup üyelerine destek sağlayarak iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1986; akt: Çelik, 2000).

Özellik kuramı ve davranışsal kuramın varsayımları arasındaki fark, uygulamadaki farklılıkları da beraberinde getirmektedir. Özellikler kuramının "Lider olunmaz, lider doğulur." anlayışına karşı davranışsal kuram eğitim verilerek liderlerin yetiştirilebileceğini varsaymaktadır. Davranışsal kuramın varlığı açısından iki önemli çalışma Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesinde yapılan çalışmalardır (Çelik, 2000).

1.1.2.3 Durumsal liderlik yaklaşımı

Etkili liderlik yaklaşımlarının gerek her zaman geçerliliğini koruyamaması gerekse her koşulda sürdürülebilirliğinin olmaması ve farklı koşullar içinde farklı davranış şekillerinin olması gerektiği ve davranışsal yönetim yaklaşımının eksikliklerini gösteren olaylar durumsal liderlik yaklaşımının meydana gelmesine sebep olmuştur. Durumsal liderlik yaklaşımında ne tür durum ve şartın önem derecesine göre oluştuğunu, bunlardan dolayı örgütlerde en uygun lider tarzlarının hangisi olacağını incelemiştir (Tabak & Sığırı, 2010).

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve incelemeler liderin başarıları altında yatan nedenlerin sadece liderlerin kişisel özellikleri ya da yönetimde sergilemiş oldukları eylemlerle ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Liderlik konusunda yapılan araştırmalar liderin başarısına kaynaklık eden nedenlerin durumdan duruma değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur (Çelik, 2000). Liderlikte durumsallık yaklaşımının en önemli ve en temel varsayımı, liderlerin davranışlarının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini savunmasıdır. Bu, durumsallık yaklaşımını davranışsal yaklaşımdan ayıran en belirgin özelliktir (Başkonak, 2006).

Durumsallık teorileri; en uygun lider davranışının duruma göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Davranış teorileri tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunmakta iken durumsallık teorileri liderliğin farklı bir yanını ortaya koymaktadır. Davranış teorileri liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceğini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkili olacağını

belirtmemiştir. Durumsallık teorileri; belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya önem vermiştir.

Kısaca özetleyecek olursak, durumsallık yaklaşımının temel sayıltıları şunlardır (Aydın, 2005):

- 1) Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandıkları davranış biçimleri açısından betimlenebilir.
- 2) Bütün koşullarda uygulanabilecek en iyi, evrensel tek bir liderlik biçemi yoktur. Lider davranış biçiminin seçilmesinin durumsal özelliklerin ve koşulların değerlendirilmesi zorunludur.
- 3) Bir liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi davranışın hangi liderlik biçiminde en yüksek etkililiği sağlayacağı belirlenmelidir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesini sağlayacak en uygun liderlik biçiminin tespit edilmesi gerekmektedir.

Durumsallık yaklaşımları arasında Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Yol-Amaç Teorisi, Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkililiği Kuramı ve Vroom-Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı yer almaktadır.

1.1.2.4 Modern liderlik yaklaşımı

Davranışsal ve durumsal liderliklerinin hızlı gelişen dünyada ve faaliyet gösteren örgütlerde ihtiyaçlara karşılık gelememesi durumunda ve liderin bütün yönlerinin ayrı ayrı ele alınıp incelenmesi, bilinen yaklaşımların dışında bir durum ortaya koymuştur (Koçel, 2009). Yeni durumda karizmatik ve etkileşimci lider stilleri ortaya konulmuştur.

1.1.2.4.1 Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlik anlayışı kapsamında, takipçiler liderin belirlediği amaçlara ve misyona gönülden kendi istek ve arzuları ile bağlı olup, otoritenin herhangi bir yaptırımı ile faaliyete başlama gibi durumlar olmamıştır. Karizmatik liderlik yapısı genellikle olağanüstü sıkıntılı anlarda meydana gelen, örgütün içinde bulunduğu

sıkıntılı anlarda örgütü olağanüstü özellik ve güçlü kişisel niteliğiyle kurtarıcı rolünde olan lider stilidir (Robbins & Judge, 2007).

1.1.2.4.2 Etkileşimci liderlik

Organizasyon içerisinde yer alan bireyler şahsi olan hedef ve amaçlarına ulaşabilmek amacı ile bağlı oldukları liderlerin verdiği görevi yerine getirmektedirler. Bundan dolayı liderleri izleyenlerin sahip oldukları hedefler ile organizasyonun hedefleri arasında bir etkileşim ve köprü kurarlar.

Liderlerin bunu yapmasında ki amacı, takipçilerin benimsedikleri hedefleri ile organizasyonun hedefleri arasındaki ilişkiyi anlayıp bir bağ kurarak bireylerin çabalarını artırmalarına yol açmaktır. Böylece, organizasyonun amaçlarına ulaşması adına takipçilerin de hedeflerine ulaşmasına izin verilmesinin önemli olduğu bu yaklaşım etkileşimci liderlik yaklaşımı olarak bilinmektedir. Başka bir durumla dillendirilecek olursa, izleyicilerin kişisel menfaatleri doğrultusunda izleyicilerin örgüt amacına erişebilmesi adına gerekecek performansı oluşturacaklardır (Künter, 2014).

Etkileşimci liderlik yaklaşımında temel olarak iki boyut yer almaktadır. Bu boyutlar ise şartlı ödüllendirme ve istisnalarla (aktif-pasif) yönetim isimlerinden oluşmaktadır.

1. Şartlı Ödüllendirme: Liderler ile izleyiciler arasındaki başarıların karşılığı olarak ödüllendirme sistemini esas alan karşılıklı bir ilişkiler ağı bulunmaktadır.
2. İstisnalarla (aktif) Yönetim: Liderlerin yapması gerekeceği işlerle birlikte ortaya çıkacak sonuçlarda bir sapma durumunu kontrol eden ve sorunu çıkmadan önleyebilme özellikleri yer alır.
3. İstisnalarla (pasif) Yönetim: Liderler örgüt yönetimi sırasında bir sorunla karşılaştığı anda müdahale işlemine başlama durumudur (Göksel & Aydın, 2012).

1.1.3 Lider-Üye Etkileşiminin Gelişimi ve Önemi

Liderlik yapısını ve kavramını inceleyen çalışmalar özellikler teorisi ile başlamış, bu teorilerin devamında davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve

modern liderlik teorileri etkili olup birbirini takip etmiştir. Liderlikle ilgili ortaya çıkan bütün yaklaşımlarda genel olarak lider vasıflarına sahip olan birey, bağlı takipçilerinin veya astlarının çoğuna belli ve geneline aynı şekilde bir liderlik tarzı sergilemektedir. Bu sebeple bütün takipçilerine karşı ortak bir algıya sahip olmakta ve bu liderlik tarzının belirlenmesinde ikili ilişkilere ise değinilmemektedir. Ama her organizasyonda yer alan insan faktöründen dolayı, gerçekleştirilen faaliyetler organizasyonda bulunan çalışanlar ile liderlerinin üstlendiği sorumluluklardan dolayı birbirinden uzak düşünülemezken örgütlerde iletişim ve etkileşim kaçınılmazdır.

Lider-üye etkileşimi teorisi ise, daha önce benimsenen, incelenen ve kabul edilen liderlik yaklaşımlarından farklı olarak, lider ile takipçileri arasındaki ikili insan ilişkilerine odaklan bir liderlik yaklaşımıdır. Lider-üye etkileşim yaklaşımı, liderin pozisyon gücünü farklı takipçi bireyleri ile iş ilişkileri geliştirmede nasıl kullandığını açıklar (Özutku, 2007). Lider ile üyeleri arasındaki bu ilişki ve etkileşimin boyutları liderin yapacağı işe ulaşmasında gerçekleştireceği planlamaya, insan kaynağı kullanımına, zamanı etkin kullanımına, çalışan tutum ve davranışlarından örgütsel verimliliğe kadar birçok yönden örgütü etkilemektedir.

Genel olarak incelendiği zaman lider-üye etkileşim teorisi, diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran dört unsur vardır:

1. İlk olarak lider-üye etkileşim yaklaşımı, tanımlayıcı bir teoridir. Organizasyona daha fazla katkı sağlayan bireyleri ve daha az ya da çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını tanımlamaktadır.
2. Lider-üye etkileşim yaklaşımı, lider ve takipçi arasındaki ikili ilişkilere odaklanan ve liderlik olayının parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır.
3. Lider-üye etkileşim yaklaşımı, liderlik kavramı yapısında iletişim fonksiyonlarına odaklandığı için önemlidir.
4. Lider-üye etkileşim yaklaşımında, lider ve takipçi birey arasındaki ilişkinin performans, örgüte bağlılık, çalışma ortamı, örgütsel bireysellik davranışı, yetki ve kariyer fırsatı gibi birçok örgütsel değişken ile ilişkili olduğu öne sürülmüştür.

Klasik yönetim anlayışından günümüz modern yönetim anlayışına kadar geçen sürede birçok liderlik yaklaşımı incelenmiş ve araştırılmıştır. Lakin bu yaklaşımlarda genellikle ya liderin belirgin sahip olduğu özelliklerinden kaynaklanan liderlik türleri

üzerinde ya da belirli durumlar karşısında liderin göstereceği davranışlar üzerinde durmuştur.

Kısacası sözü edilen liderlik teorilerine bakıldığında genel itibari ile geleneksel tek düze indirgenmiş ast ve üst ilişkisine dayalı olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimi yaklaşımı ise bu standartlık ve genellikten ayrılarak, farklı yapılara sahip ast bireyler ile lider bireyler arasında ki farklı ilişkilerin ve bağlantıların oluşturulabileceğini ifade etmektedir. Lider-üye etkileşimi yaklaşımının odaklandığı nokta, dikey ilişkiler ve bir değişim süreci içinde belirlenen ya da gelişen iş rolleri ya da lider-üye arasındaki etkileşime dayanır (Kahya & Karcıoğlu, 2011). Genel olarak lider-üye etkileşimi yaklaşımı, lider ve ona bağlı olan her bir takipçi ile tek tek bireysel olarak farklı yakınlık derecelerinde ilişkiler gelişeceğini savunmakta ve liderin bazı sebeplerden ötürü bazı üye takipçiler ile daha samimi, yakın ve niteliği daha yüksek ve bağlayıcı ilişkiler oluşacağını ön görmektedir.

Liderin fiziksel ve psikolojik niteliklerinin veya davranışlarının astları ve takipçileri üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma, bütün takipçi bireylerin birbiri ile aynı olduğunu yani liderin altlarındaki bütün bireylere yakın şekilde davrandığını varsaymaktadır. Ancak, etkili liderlik vasıflarının, lider ile takipçiler arasında gerçekleşen iyi ilişkilere de bağlı olduğu bir gerçektir. Liderin astları üzerindeki etkisini anlamamanın alternatif bir yaklaşımı da lider ve her bir astı arasındaki dikey ikili ilişkilere odaklanmaktır. İlk olarak Dikey İkili Bağlantı Teorisi olarak ve daha sonra Lider-Üye Etkileşimi olarak adlandırılan bu yaklaşım, liderin her bir takipçi bireyi ile meydana getirdiği ilişkiler üzerine odaklanması sebebi ile diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Liderin her takipçisi ile farklı ilişkiler oluşturup meydana getirmesi ve bu ikili ilişkilerin lider ve üye davranışlarını etkilemesi Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin temelini meydana getirmektedir.

Lider-üye etkileşimi yaklaşımı, rol teorisi ve sosyal etkileşim teorilerinden faydalanarak meydana gelmiştir. Bu teorilere göre liderler, astlarını çeşitli iş deneyimleri açısından sınırlar (Aslan & Özata, 2011).

Sosyal etkileşim teorisinden de temel alan lider-üye etkileşim teorisi, bir lider ve bir takipçi arasında gerçekleşen bir ilişki yapısının oluşumunu ve gelişimini tanımlar.

Lider-üye etkileşimi, liderler ve takipçilerinin hedefe ve amaca dayalı yaptıkları faaliyet davranışlarına dayalı olarak tek boyutludur. Örnek vermek

gerekirse baz lider takipçileri, yapılan faaliyetlere odaklı ve işkolik olarak tanımlanırlar. Bu sebeple sosyal yönden etkileşmeye önem vermezler. Bir diğer takipçi grup ise diğer takipçilerin aksine sosyal etkileşime ve sosyalleşmeye önem verirler. Geri kalanları ise her iki alanda da ya zayıf ya da güçlü olurlar (Şahin, 2011).

Lider ve üye arasındaki ilişkiler, iç grup (in group) ve dış grup (out group) olmak üzere iki farklı yapıda ele alınmıştır. Zaman baskıları ve hedefe yönelik yapılan faaliyetler sebebi ile liderler, yöneticiler veya işin sorumluluğunu üstlenmiş olan amirler bazı kilit noktada bulunan astları veya takipçileri ile istemsiz de olsa daha yakın ilişkiler kurarlar. Bu tür ilişkiler oluşturan takipçiler veya astlar, iç grup olarak tanımlanırlar. İç gruplar, lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar. İç gruptan yer alan bireyler, liderlerinden veya yöneticilerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek ve güven alırlar. Takipçilerin liderleri onları resmi ve gayri resmi olarak diğer astlara göre daha çok ödüllendirirler. Dış gruplarda yer alan bireyler ile etkileşim içerisinde olan yöneticiler, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bundan dolayı dışarıda yer alan grup, ilişkinin kalitesi yönüyle daha az kalitede yer alan grup olarak da isimlendirilir (Özutku, Ağca, & Cevrioğlu, 2008).

Araştırmanın ilk hipotezi, lider-üye etkileşimi ile iş gören performansının ilişkisini ortaya koymaya dönük olacaktır. Bunu ortaya koymak adına etkileşimde bulunan lider-üye boyutuyla iş gören performansları boyutu arasında bulunan karşılıklı ilişki de incelemenin konusunu oluşturacaktır. Bu durumda;

Hipotez 1: Lider-Üye etkileşimi iş gören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.

Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşılabilmesi, örgüt içerisinde yer alan bireylerin ortaya koyacağı performansa bağlıdır. Bundan dolayı performansı etkileyen faktörler bütün organizasyonlar için önemlidir. İş gören performansı etkileyen birçok faktör olmakla birlikte, çalışan insan gücünün sosyal bir varlık olması ve teşvik edilmeye ihtiyaç duyması nedeniyle liderlik ve performans arasındaki ilişki ile etkisi, organizasyonlar ve iş görenler için önemlidir.

Organizasyonlar ve örgütler arasında rekabetin yaşandığı günümüzde, yöneticilerin ve liderlerin sorumlu oldukları iş yapılarını amaçlarına ulaştırabilmesi önemlidir. Bunu sağlamak için yöneticilerin ve liderlerin iş görenlerin performansına

önem vermeleri gerekmektedir. Yöneticiler liderlik özellikleri ile onlara bağlı olan ast iş görenlerin performansını etkilerler. Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik özellikleri arttıkça iş görenlerin de çalışma performanslarında artış görülür. Yöneticilerin liderliği ile çalışanların performansı arasında birbirine bağlı ve aynı yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yöneticisini iyi ve başarılı bir lider olarak görmek istemesi iş gören bireyler için doğal bir beklentidir. Yöneticilerin liderlik becerileri geliştikçe çalışanların performanslarına ve motivasyonlarına olumlu yönde yansımaya sebep olacaktır. İş gören bireylerin yöneticileri veya liderleri tarafından sevilmesi, kolay iletişim sağlayabilmeleri, takdir edilmeleri önemlidir. Çalışanları, kararlara katılma imkânı sağlayan, dinleyen, destekleyen, güven veren, liderlik özellikleri motivasyon açısından arzulanan liderlik özellikleri olarak görülmeli ve bu yaklaşımların sergilenmesine ağırlık verilmelidir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık ilişkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaçları ortaya koyarken lider-üye etkileşimi boyutuyla örgütsel bağlılık faktörleri arasında bulunan ilişkilerinde araştırma konusuna dahil edilmiştir. Bu durumda;

Hipotez 2: Lider-Üye etkileşimi örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.

Organizasyonlarda bulunan yöneticilerin sergilediği liderlik özellikleri, iş gören bireylerin örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılığını artırmaktadır. Örgütte yer alan yöneticiler, eğer organizasyonun kültürel değerlerine, misyon ve vizyonuna önem veriyorsa, bu tarz organizasyonlarda verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişecektir. Bu nedenle liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir.

Örgütlerin, sahip olduğu insan gücünden en yüksek faydayı alabilmeleri, ancak iş görenlerin içinde buldukları organizasyonlar ile duygusal anlamda birliktelikleri, bir başka ifadeyle çalışanların örgütsel bağlılıklarının karşılanması sayesinde olacaktır. Yöneticinin liderlik stili, örgüt çalışanları arasında bulunan ilişki, ücret, iş nitelikleri, örgüt kültürü gibi pek çok örgüt faktörü örgütün bağlılığı üzerinde belirli düzeyde etkisi bulunmaktadır. Örgütteki bağlılıkta etkin olan bazı değişkenlerde örgüt yöneticisinin etkisi dikkate alındığında, örgütteki bağlılık düzeyini etkileyecek en önemli değişken olarak yöneticinin liderlik stili olduğu ifade edilebilir.

Bireylerin örgütsel bağlılığını pozitif şekilde değiştiren faktörlerin başında lider-üye etkileşimlerindeki iletişimin kaliteli olması gelir. Lider-üye etkileşimlerinde, roldeki davranışlar ile örgütün davranışları üzerinde kayda değer etkisi bulunmaktadır. Lider-üye etkileşimlerinin pozitif durumunda örgütün bağlılığı, liderin bağlılık ve iş grupları üzerindeki bağlılıkları pozitif yönde sonuçları ortaya koyar.

Örgütsel bağlılık derecesi yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün amaçları ve örgütte var olan değer seti ile özdeş olur. Bu değerleri benimseyip içselleştirirler. Örgütte bulunan değer setini benimseyen çalışanların örgüt başarısı için çok daha gayretli çalışması mümkündür. Örgütlerde örgütsel bağlılık derecesinin pozitif olması, örgütteki çalışanların yeni fikir üretiminde, kalitenin yükseltilmesinde, örgütün başarısında gayret etmesi gibi örgüte yararı pozitif şekilde ortaya çıkacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

2.1 Çalışan Performansı Kavramı

2.1.1 Performans Kavramı ve Önemi

Performans kavramı, başarılı bir şekilde tamamlanması gereken bir faaliyeti yerine getirmek için, bir bireyin ya da bir grubun elinden gelen çabayı göstermesi ve gerçekleştirilmesi ile yapılan tüm hareketlerin ve eylemlerin tamamına denir. Bir başka tanımla; belli koşullar altında bir işin veya görevin yerine getirilmesi için işi yapan veya yapacak olan bireyin ortaya koyduğu davranış, tavır ve fiziksel faaliyetlerin bütünüdür.

İnsan gücü faktörü organizasyonların içerisindeki en önemli etkenlerden biridir. Örgütün gelişimini sağlayan insan faktörü, organizasyonda yer alan bireylerin kişisel davranışları, bedensel ve zihinsel özellikleri ile motivasyonunun ölçütü kadar işletmeyi etkiler. İşletme içerisinde olan bireyler de kendilerine verilen görev ve sorumlulukları da sahip olduğu bu özellikler ve nitelikler çerçevesinde yerine getirmeye çalışır. Bir işletme içerisinde iyi bir performans sağlayan bir çalışan, terfi yoluyla yükselme veya ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde ederek ödüllendirilir. (Ünver, 2005)

Organizasyonlar, sundukları hizmetleri, yaptıkları üretimleri veya gerçekleştirdikleri faaliyetleri birbirinden farklı da olsa hedefledikleri amaçlara ulaşmak, üstlenilen görevleri yerine getirmek ve bu sayede kâr elde edip gelişmek isteği ile kurulurlar. Bu sebeple, işletmelerde yer alan yöneticilerin esas görevlerinden biri, buldukları organizasyonların amaç ve hedeflerini iyi bir şekilde anlamak ve yerine getirmektir. Bu amaçları ve hedefleri belirlemek, belirlenen amaç

ve hedefler doğrultusunda ilerleyebilmek, belirgin bir işletme ve birey performansının tanımlanması ile başlar. Belirlenen ve oluşturulan performans kriterleri işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmet kalitesine etki eder. Sadece sunulan son ürün veya hizmetle performansı ilişkilendirmek işletmeler açısından çok yapılan hatalardan biridir. İşletmeler sadece nihai ürün ve hizmetlerinin sonucuna değil bütün sürece bakmalı ve performans kriterlerini buna göre belirlemelidir.

Günümüz iş koşulları küreselleşme süreci, yeni ekonomi koşullarının oluşması ve farklı iş dallarının meydana gelmesi ile beraber işletmeler daha esnek organizasyonlara dönüşmeye başlamıştır. İşletmelerin bu gelişmeleri takip edip yakalayabilmeleri ve uyum sağlayabilmeleri için kurumsal ve bireysel performanslarını her zaman yakından takip etmeli ve gelişime açık halde tutmaları gerekir. Buna bağlı olarak çalışan performansının artması bir bütün olarak organizasyonun performansının artmasını sağlayacaktır. Bir örgüt ancak personelinin sergilediği performans kadar hedeflerine ulaşabilir. Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı artırmakta ve bu artış organizasyonlar için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir (Karaman, 2007).

2.1.2 Çalışan Personel Verimliliğinin Önemi

Organizasyonlarda mal ve hizmet üretiminde en önemli etken olan “insan” örgütün en değerli varlığıdır. Organizasyonun sahip olduğu örgütsel amaçlara organizasyonda yer alan bireylerin kişisel çabaları ile ulaşılabilir. Bir örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların verimliliğine bağlıdır.

Organizasyonlar belli rekabet koşulları altında rekabet üstünlüğünde ayırt edici bir rol elde etmek için sadece teknolojiye veya stratejik karar kuramlarına değil, aynı zamanda çalışanlarına ve onları yönetme şekil ve usullerine de önem vermelidir. Gücünü, organizasyon içerisindeki bireylerin bağlılığından ve becerisinden alan ve bu sayede kendine özgü bir kültür yaratan örgütlerin başarısını ve yönetim biçimini taklit etmek oldukça zordur. Dünyada yaşanan küreselleşme ve yoğun rekabet ortamı, işletmeleri tehdit etmekte, başarılarını ve yaşamlarını sürdürebilmeleri için onları hızlı bir değişime ve yenilemeye zorlamaktadır.

Bu değişimin gerçekleştirilmesi temelde ileri teknolojiye, yenilik ve yaratıcılığa, verimli ve kaliteli mal ve hizmetlerin üretilmesine bağlıdır. Bilginin,

teknoloji ve yeniliğin kaynağı ise bilgiyi üretebilme ve kullanabilme becerisine bağlıdır (Yumuşak, 2008).

2.1.3 Çalışanlarda Performans Faktörleri

Performans, bir bireyin, grubun veya organizasyonun önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşabilmesi yolunda, nicel ve nitel olarak varmış olduğu noktayı gösterir.

Bireyler organizasyona katıldıkları anda, iş tanımları çerçevesinde, bilgi ve becerilerini kullanmakta ve karşılığında örgütün olanaklarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedirler. Bu çerçevede, işletme içerisinde yer alan çalışanların bireysel performansının yüksekliği ya da düşüklüğü, örgütlerin performansını arttıran ya da azaltan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan performansını etkileyen gözlenebilir veya gözlenemez birçok faktör olmakla beraber şu şekilde sınıflandırılabilceği düşünülmüştür (Aydın, Üçüncü, & Taşdemir, 2010):

2.1.3.1 İş doyumunu

İş doyumunu veya iş tatmini, çalışan bireyin yaptığı iş ve çalıştığı örgüt hakkında sahip olduğu genel duygu, düşünce kalıplarıdır. Başka bir şekilde özetlenecek olursa, iş doyumunu, çalışanın örgütten beklentisi ve işe dönük tutumlarındaki duyguları belirtmektedir. Aynı zamanda, örgütteki bireylerin fiziki ve zihni anlamda sağlıklı olmaları, bireylerin bedeni ve ruhi duygu birikimlerini ortaya koymasındır. Organizasyonlarda yer alan bireylerin iş tatmininin fazla olması, örgüt verimliliğinin yüksek olmasına, personel devir oranının azalmasına ve bağlılık derecesinin yükselmesi gibi örgütün istediği sonuçların çıkmasına neden olur.

İş tatmini, bireyin yaşamdan aldığı tatmin düzeyiyle de ilişkilidir. İş hayatındaki tatminsizliğin ruhi yönüyle iş görende kaygılar oluşturması, bu kaygıların yoğunluğu ve sürekliliği, iş görendeki ruhsal sağlıkta negatif durumları etkilemede, ayrıca iş görende bıkkınlık, işten ayrılma, devamsızlığın artması, kavga çıkarma isteğinin artması gibi örgütün içinde kabul görmeyen hareketlerde görülebilen durumları da oluşturmaktadır.

2.1.3.2 Çalışma ortamı

Organizasyon içerisindeki bireysel performansı etkileyen başka bir etki ise örgüt çevresidir. Günümüz örgütleri açık sistem anlayışı ile çalışmaktadır. Bu sebeple örgütler sürekli olarak çevre ile etkileşim içerisinde olmakta ve bu da çalışanın bireysel performansına etki etmektedir. İşletmenin teknolojik alt yapısı, çalışanlara gösterdiği değer, görevlerin dağıtılması, çevredeki nüfusun yapısı, ekonomisi ve kültür yapısının işletmenin amaçlarını gerçekleştirme düzeyiyle birlikte çalışanların başarısını da etki etmektedir.

2.1.3.3 Motivasyon

Çalışan bireylerin performanslarını üst düzeyde tutmayı başarabilen organizasyonlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli ve net bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun alt kademelerine dağıtırlar. Bu durum, çalışanların örgüt problemlerine ve sorunlarına sahip çıkmasına ve çözüm üretmelerine teşvik eder. Bu tarz organizasyonlar da, sadece ücretin çalışanlarda performans artışına sebep olmadığı fakat yine de organizasyonu destekler unsur olduğu bilinmektedir. Motivasyon durumunun yüksek olma nedeni, iş görenlerin çalışmasında gösterdiği katkıların değerli olduğunu bilmesi ve görevlerini severek yapmalarıdır. İçlerinde buldukları ve çalıştıkları örgüt ile iyi uyum sağlamayı başaran bireylerin, performansları artar, devamsızlıktaki oransal değerleri düşer. Bundan dolayı verim ile birlikte iş etiğindeki değerleri arttırarak örgütün amaçlarına erişimde kolaylık sağlanır.

2.1.3.4 Stres

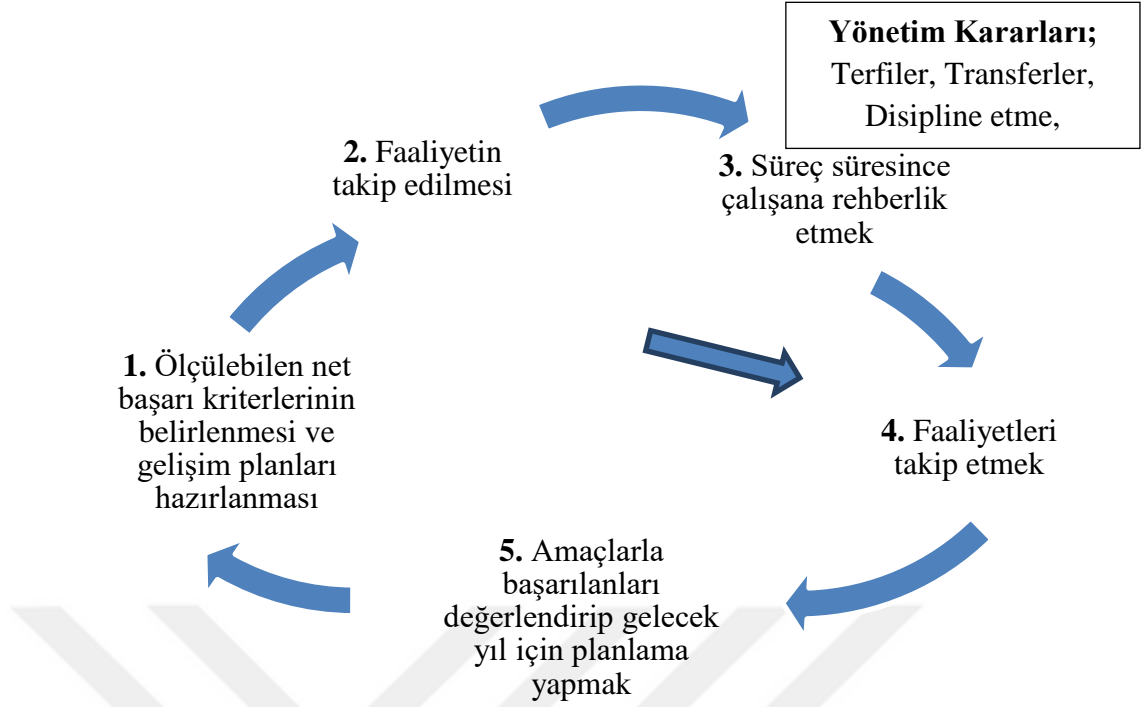
Günümüzde en önemli sorunlardan biri olan stres, çalışma hayatında çalışan bireyler üzerinde ciddi sıkıntılara yol açmaktadır. Sebepler ve sonuçlar çalışandan çalışana farklılık gösterirken stresle ilgili yapılmış çalışmalar, stresin zararını ortaya çıkarmakta ve stresin negatif etkilerinin belirlenip stresi azaltıcı yöntemleri geliştirmektedir.

2.1.4 Performans Değerlendirme Kavramı

Değerlendirme, bireyin gerçekleştirmekte olduğu görevleri dahilinde, başarı derecesinin ölçme konusunda bir yargıya varma işlemidir. Performans değerlendirmesi, örgütlerde yer alan personel işleri veya işletmelerde yer alan insan kaynakları departmanlarının en önemli görevlerinden birisidir. Performans değerlendirmesi çalışan bireyin sahip olduğu ve üstlendiği görevler konusundaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik bir süreçtir. Etkililik seviyesi ve başarıyı ölçmek ise mümkün olduğu kadar zor bir iştir. Bu zorlu durumların başlıca nedeni, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorlu durum ise performans veya başarının nesnel bir terim olmasıdır. 21. Yüzyıl yönetim yaklaşımlarındaki çalışanın değerlendirilmesi sisteminde kişisel özelliklerinin iş ortamına yansımalarıyla da önemini ortaya koyarak ücrette artış sağlama, yüksek statülü göreve atama, ödülleri işe koşma ve takdirname verme, işin gerektirdiği eğitimleri belirleme gibi amaçlar ile personel, iş başarısını gerçekleştirme derecesi bakımından değerlendirilmektedir.

Organizasyonlarda yer alan bireylerin performanslarının sistematik ve biçimsel olarak ölçülmesi ilk defa 20. Yüzyıl başlarında Amerikan kamu sistemine sunmakta olan kuruluşlarda ve örgütlerde rastlanmaktadır. Ardından Frederick Winslow Taylor'ın iş ölçümüne dair gerçekleştirdiği uygulamalar ile çalışan personellerin verimliliklerinin ölçülmesi, performans değerlendirme kavramı olarak organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. (Helvacı, 2002)

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin önceden belirlenmiş ve oluşturulmuş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların performanslarını değerlendirme sürecidir. Başka bir tanımla; performans değerlendirme süreci, personellerin organizasyon içerisinde belirlenen sınırlar dahilinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir.



Şekil 2.1: Performans değerlendirme süreci (Akif Helvacı, Performans Değerlendirme Sürecinde, Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, Ankara, 158).

Performans değerlendirme ile eğitim ihtiyaçları belirlenir, planlanır ve hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda karar verilerek, geliştirme ihtiyaçlarının açıkça tanımlanması sağlanır. Böylece personeldeki yetersizlikler ve eksiklikler belirlenerek, bu eksikliklerin giderilmesi adına ne tür eğitim programları hazırlanıp uygulanması gerektiği kararlaştırılır (Karaman, 2007).

Performans değerlendirme süreci ile elde edilen sonuçlara göre çalışan birey için belirlenen başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Böylece kişinin terfi etmesine, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına veya bu faaliyetlere benzer bir aksiyon kararı alınmasına katkı sağlanır. Performans değerlendirme sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerekmektedir (Bingöl, 2008).

2.1.5 Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirilmesi organizasyonlar tarafından çalışan bireylerine karşı gerçekleştirdiği resmiyeti olan değerlendirme türüdür ve belirlenen bir takvim içinde gerçekleştirilir. Bu değerlendirme işlemleri genelde üç, altı veya on iki aylık periyotlarda gerçekleşir. Performansın değerlendirme sürecinde, yöneticiler ile çalışanların beraber çalışan performansları değerlendirilir.

Performans değerlendirme aşamasında genellikle devamlı olarak yapılan hatalar şunlardır (Bulut, 2004):

1. Halo Etkisi (Halo Effect): Bir bireyin sahip olduğu olumlu bir özelliğinden dolayı, onunla ilgili genel olarak olumlu bir düşünceye sahip olunmasıdır. Çalışan bireyin özellikle istediği ve kendisini iyi hissettiği çalışma alanına göre değil de başka bir alanda çalıştırılmasıdır.

2. Boynuz Etkisi (Horns Effect): Halo etkisinin tam olarak tersidir. Bireyin olumsuz bir özelliğinden dolayı kendisi ile ilgili genel olarak olumsuz bir düşünceye sahip olunmasıdır. Bir başka ifadeyle bireyin özellikleri arasında en düşük ya da en kötü olduğu unsurlara göre değerlendirme yapılmasıdır.

3. Merkezi Eğilim (Central Tendency): Çalışanların gerek güçlü gerek ise zayıf olduğu durumların değerlendirilmesi bir yana bırakılıp, tüm değerlendirmenin ortalamasını bir kategoriye alarak toplanıp ölçülmesidir.

4. Müsamaha Etmek (Leniency): Performans değerlendirmesini gerçekleştirecek olan bireyin, çalışanı değerlendirirken, çalışana değerlendirme sonucu karşılığı olan puandan daha fazlasının verilmesidir.

5. Tolere Etmemek (Severity): Performans değerlendirmesini gerçekleştirecek olan bireyin, çalışana değerlendirme sonucu karşılığı olan puandan daha azının verilmesidir.

6. Benzerlik Hatası (Similar-to-me): Değerlendirmecilerin bazıısı, iş göreni, yaşamları, davranış durumları vb. sebeplerden dolayı kendilerine benzemiş hissettiklerinden dolayı iş görene yüksek puanlar verilmesi durumudur.

7. Farklılık Etkisi (Contrast Effect): Değerlendirmecilerin bazıısı, iş görenleri bire bir performans değerlendirme seçenekleri haricinde olan karşılıklı ilişkilerinin değerlendirilmesidir.

2.1.6 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışan bireylerin bireysel performans seviyelerinin anlaşılabilmesi maksadıyla organizasyonlar ve kurumlar tarafından başvuru çok fazla değerlendirme yöntem ve usulleri vardır. Bu yöntemlerin en başında şüphesiz performans değerlendirmede ilk kez kullanılmış olan geleneksel yöntemdir. Geleneksel yöntemin haricinde birçok yöntem daha bulunmaktadır. Ancak bu yöntemlerin tamamı geleneksel yöntemin

eksik tarafları iyileştirme süreçlerine tabii tutularak geliştirilmiş modern yöntemlerdir.

Günümüzde en fazla tercih edilen performans değerlendirmede kullanılan yöntemler aşağıda bulunmaktadır.

1- Grafik Ölçüm Yöntemi: Günümüzde hala başvurulan ilk defa kullanılan ve aynı zamanda yüksek düzeyde tercih edilen performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Performans değerlendirmesini gerçekleştirecek olan birey veya grup, işin içeriği, sahip olunan teknik bilgi, ekip içi çalışma, zaman yönetimi ve girişimcilik gibi değişkenlerde birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışır (McKenna & Beech, 2008). Bu yöntemin uygulanması süreçlerinde en çok faaliyete geçirilen ve gerçekleştirilen şekli; değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan yöneticiler, değerlendirmeye alacakları her bir birey için bir basılı form çıkarır ve bireyin nitelikleri doğrultusunda doldurur. Bu form içerisinde çalışan bireyde olması istenen özellikler ve özelliklerin hizasında yer alan ve onların farklı derecelendirme durumlarını ifade eden rakam veya sıfat (zayıf, orta, iyi, çok iyi vb.) bulunmaktadır. Her bir sıfatta ayrıca değerlendirme de kolaylık olması açısından rakamlarla sayısallaştıran değerler konulmuştur. Değerlendirme yetkililerin uygun görecekları yerlerin işaretlenerek tamamlanması ile son bulur. Bütün kriterlerin karşısında bulunan rakamsal değer miktarları toplanıp toplam değerlendirilecek sonuç elde edilir. Toplanan sayı değerleri birbirleri arasında karşılaştırma yapılarak her bir çalışanın diğer bir çalışana göre ne derecede değeri fazla ise başarısının da o derecede iyi olduğu kabul edilmiş sayılarak değerlendirme tamamlanmış olur.

Bu performans ölçümü yönteminde birtakım sakıncalar da bulunmaktadır. Değerlendirmeler için kullanılan formda betimlemelerin veya kavramların etkililiği değerlendirmeleri gerçekleştirecek olan bireylere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bir başka yönden sakıncası da amirin astı değerlendirme de aşırıya kaçarak veya ortalamalı bir sonuç çıkmasını istemesidir. Böyle bir durumda çalışan bireyler içindeki farklılıkların meydana çıkması engellenebilmektedir.

2- Kritik Olay Yöntemi: Kritik olay yönteminde değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan kişi veya kişiler, çalışan bireyin işlerini gerçekleştirirken yapacakları aşırı derecede olan pozitif veya negatif davranışların tespitinde kullanılır. Gözlenen bu tavırlara kritik olaylar ismiyle adlandırılır. Bu yöntemdeki amaç, iş içerisinde gerçekleşen başarıda veya başarısızlıkta direkt olarak etkileme

yapabilmeleridir. Kritik olay yönteminin hazırlık aşamaları oldukça uzundur. Fakat değerlendirilmesi yapılacak olan personelin zayıflıklarını ve eksikliklerinin kolayca tespitinin yapılabilmesinin yanı sıra değerlendirmeyi yapacak kişilere de güvenilirlik düzeyi yüksek geribildirimler sağlamaları yönüyle faydalıdır.

Bu yöntem kapsamında, değerlendirmeleri yapan üst yönetimin değerlendirilecek faaliyetleri içinde değerlendirecek her astın başarısı veya başarısızlığı gösterecek enteresan ve farklı vakaları hazırlanmış olan form kağıdına kaydedilmesi beklenir. Yöntemin çıkışı aslında savaşlar sırasında yer alan gözlemlere ve uygulamalara dayanarak hazırlanmıştır. Savaş sırasında görevdeki havacı askerlerin başarıları veya başarısızlıkları konusunda etkili olabilecek kritik olayların ve davranışların nelerden oluştuğunu dikkatlice gözlemleyerek ve bu gözlem sonuçlarını inceleyecek birime sunarak yapılan değerlendirmeler sonucunda “kritik olaylar listesi” ortaya çıkmıştır. Kritik olaylar listesini alan görevli, listedeki yer alan belirlenmiş kritik olaylara uygun veya uygun olmayan davranışlarını belirleyerek değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir (McKenna & Beech, 2008).

Kritik olay yöntemi kapsamında olan değerlendirmelerde, değerlendirme aşamasındaki gözlemlere değil, bütün bir süre içerisinde yapılacak gözlem ve somut olay ne varsa buna göre temellendirilmektedir. Diğer taraftan kritik olay yöntemindeki gözlenen negatif durumların, bireyin kendisine bildirilmesiyle bu olumsuz davranışların yapılmaması adına düzeltme yoluna gitmesine olanak sağlar.

Kritik olay yönteminin dezavantajları da bulunmaktadır. Kritik olay değerlendirme yöntemi, üst bireyden alt bireylerin kritik olaylarını ve davranışlarını gün gün hafta hafta takip ederek kaydedilmesiyle yerine getirilir. Böyle bir durum üst tarafından aşırı yorucu ve yoğun iş temposu içerisinde zaman alıcı olabilmektedir.

3- Zorunlu Seçim Yöntemi: Zorunlu seçim yöntemi daha çok grafik yönteminde yer alan pozitif değerlendirmeye doğru yönelmenin durdurulması adına, değerlendirme yapan kişilerce hangi maddenin ne kadar yüksek veya düşük puan verilebilmesi kolay olmayan ifadeler bulunur. Ancak değerlendirme yapacak kişilere bu maddelerden birinin seçilmesi zorunlu tutulur. Bu haliyle zorunlu seçim yöntemi diğer yöntemlere nazaran az maliyetiyle pratik ve uygulaması kolaydır. Zorunlu seçim yönteminin dezavantajlı tarafı ise kullanılan ifadelerde bazı durumlarda iş görenleri çelişkiye düşürecek ifadeler bulunmasıdır.

4- Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler: Değerlendirmeyi yapacak birey, çalışan personelin başarılı ve başarısız taraflarını, değerlendirmesini yapacak bireyin güçlülük ile zayıflık yönlerindeki durumları yazılı olarak ortaya çıkarır. Bununla birlikte birkaç öneri de eklenebilir. Tanımlayıcı metin tipi değerlendirme yönteminin dezavantajlı tarafı, değerlendirmede kullanılacak standart formlarda farklılıklar bulunmasıdır. Ayrıyeten gerçek değerlendirme ile birlikte yargılayıcı sonuçların ortaya çıkması da kaçınılmazdır.

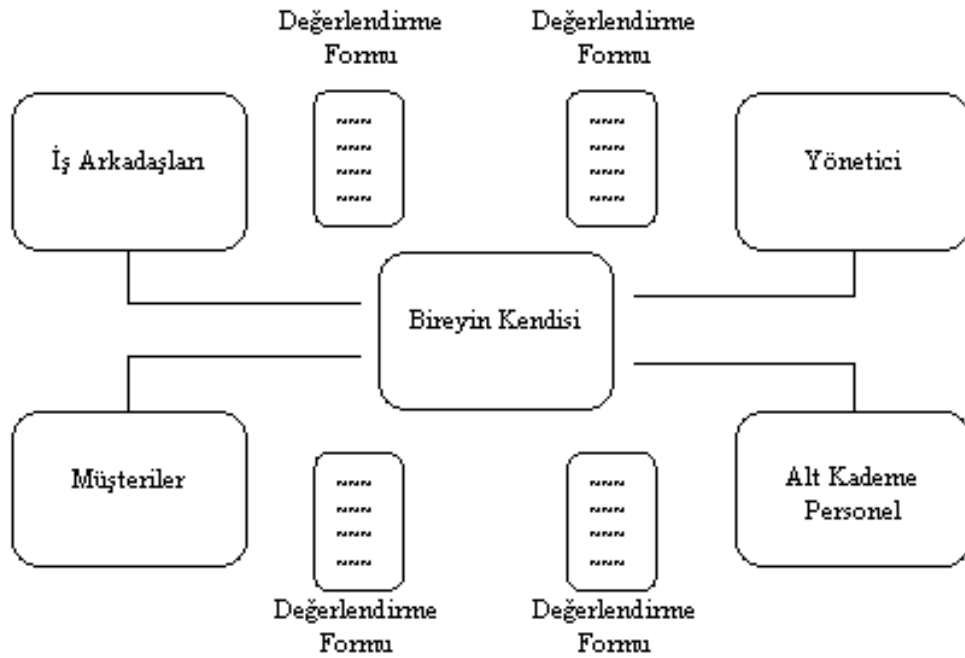
5- Kıyaslama Yöntemleri: Kıyaslama yönteminde çalışanlar kendi aralarında karşı karşıya getirilerek kıyaslamada bulunabilir. Sonuç olarak, bireyler aldıkları puanların toplam değerleri yüksekten düşüğe göre sıralama işlemine tabii tutulur. Kıyaslama yöntemlerinin kullanım yerlerine göre farklı alt türleri de bulunmaktadır. Bu yöntemler adam adama kıyaslama, alternatif sıralama yöntemi ve sıralama yönteminden oluşmaktadır.

- a) Sıralama Yöntemi: Sıralama yönteminde çalışan bireyler belirlenen başarılı kabul edilen bir değer kriteri ölçüsünde yüksek başarıdan en düşük başarısızlığa kadar sıralama yapılır. Değerlendirmeyi yapan kişi, başarısı en yüksek kişileri işaretleyerek o personeli sıralama listesinin ilk başına yazarak sonrasında sırayla düşük puanları sırayla alt alta yazar (Topaloğlu & Koç, 2002).
- b) Alternatif Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirme yapacak kişi, çalışan astlarını ilk başta başarı ve başarısızlık, daha sonra ise ikinci olarak en başarı ve başarısızlık diye sıralar ve sıralama çalışanlar bitinceye kadar devam eder. Bu yöntemde meydana gelen problem ortada yer alan çalışanlardan kaynaklanmaktadır. İş gören sayısı tek sayı ise, tüm çalışanlar ikişer ikişer sıralandıktan sonra ortadaki çalışanın sıralamanın neresine yerleştirileceği sorun olacaktır.
- c) Adam Adama Kıyaslama Yöntemi: Adam adama kıyaslama yönteminde liderliği, girişimciliği, işe bağlılığı gibi kriterlerden bir veya birden fazlasına en iyi derecede karşılık gelen iş gören tespit edilir. Geriye kalan iş görenler önceden belirlenen bu kişilere göre sıralama yapılır. Bu yöntemde amirler, iş görenin arkadaşları ve ara yöneticiler tarafından kullanılabilir (Aldemir, 2001).

6- 360 Derece Değerleme Yöntemi: 360 Derece değerlendirme yöntemi aslında diğer yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma bir yaklaşım metodudur. Bu yaklaşıma, değerlendirmede çok fazla kişi ve farklı ölçüm yöntemlerinin kullanılmasından dolayı 360 derece değerlendirme ismi verilmiştir (Aldemir, 2001). Bu yöntem kapsamında bütün ast çalışanların ve yöneticilerin gerek kendisini gerekse de birbirlerini değerlendirmesi sağlanır. 360 derece değerlendirme yöntemi çalışanların değerlendirmesini içermesiyle birlikte, yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Ayrıca bu yöntem bireyin kendi kendini değerlemesini de içine almaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlendirilmecilerden toplanmış birçok bilgi almak mümkündür (Cornelius, 2001).

360 derece değerlendirme yöntemi kapsamının sahip olduğu esas mantık, sekiz temel yetenek alanında çalışan performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere adapte olabilmek, insanlarla ve müşterilerle ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve çalışan bireyin geliştirilmesidir (Arslan, 2002).

360 Derece değerlendirme yönteminde esas mantık işletmenin bütününde ve tüm çalışanlarla birlikte tüm faaliyetlerde sürekli değerlendirilmesi temeline dayanır. Bu yöntem de işletmedeki her bir çalışanın bütün hareketlerinin izlenip değerlendirilmesi söz konusudur.



Şekil 2.2: 360 derece performans değerlendirme yöntemi (Kaynak: Prof. Dr. Ali Akdemir, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemi, Kocaeli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2002).

Örgütler için esas olan sürekliliğidir. Bunun için 360 derece değerlendirme yöntemi sayesinde performans yapısı oluşturup birçok avantajı da içerisinde barındırmaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki birlikte verilmiştir (Köseoğlu, 2003).

1. Çalışanın performansı iyileştirilerek hem örgüte hem de çalışana çok boyutlu geri besleme sağlar.
2. Çalışan ile örgütün müşterileri arasında bulunan etkileşim derecesi hakkında detaylı enformasyon elde edilmesine imkân tanır.
3. Örgütün içinde bulunan tüm çalışanların karşılıklı etkileşimlerinin gelişmesine yardımcı olur.
4. Çalışan performansı için birden fazla sayıda farklı bakış açısında bulunan değerlendirmecilere olanak sağlar.
5. Çalışanın yaptığı işle ilgili etrafındaki kişiler tarafından nasıl algılandığı hakkında kişiye bilgi sağlar.
6. Üst düzey yöneticiler, çalışanın yeteneklerinin geneli hakkında ayrıntılı bilgi elde eder.
7. Örgütte bir iş pozisyonuna göre çalışan yerine değil de çalışanın özelliğine göre pozisyon oluşturulmasına imkân tanır.
8. Yukarıda sayılan avantajlara rağmen 360 derece değerlendirmenin de eksik kaldığı alanlarda bulunmaktadır. Bunlar (Turgut, 2006);
9. 360 Derece değerlendirme yönteminde çok fazla değerlendirmeci sistem yer aldığı için bu değerlendirmecilerden meydana gelen hata payları arasında farklar bulunabilir. Değerlendirmeci sayısında azalma olduğu zaman bu tür hataların oluşma olasılığı azalmaktadır.
10. 360 Derece değerlendirme yönteminde çok fazla değerlendirmeci sayısı ile performans değerlendirme süreci maliyetleri ve bununla birlikte ortaya çıkan karmaşıklığın artmasıdır. Ayrıca performans değerlendirme süreçleri bitiminde ortaya çıkan bilgiler işlendiğinde çok daha fazla ek zamana ihtiyaç olmasıdır.
11. 360 derece değerlendirme sisteminde değerlendirme yapılacak kişiler, değerlendirme süresi boyunca değerlendirilecek kişiler gerçek performansta çalışmayabilirler.
12. Örgütün yönetim yapısı otokratik bir anlayışta olursa, yöneticiler kendilerini değerlendirecek astları arasında kabullenme sorunu

yaşayabilirler. Bu durum daha çok aile yapısına uygun firmalarda çok fazla görülebilmektedir.

13. 360 Derece değerlendirme yönteminin uygulanışı sırasında değerlendirmecilerden kaynaklanan hata ve eksik bakış açıları ortaya çıkabilir. Özellikle astların tevazu göstererek kendi kendilerine olduklarından daha az puan vermeleridir.
14. Örgütte bir çalışanın değerlendirmesinde en önemli katkıyı yakın çalışma arkadaşlarının değerlendirmeleri oluşturmaktadır. Fakat bu tür yakın arkadaş değerlendirmelerde değerlendirme yapan kişilerin yeterince objektif davranmamalarıdır. Ayrıca değerlendirmede örgütün ürün ve hizmet ürettiği müşteriler tarafında ise pazar payına etkisini ölçen veya etkileyen ürün ve hizmeti kullanan kişilerin değerlendirme yapmasıdır. Bu durumda ise farklı bir hata gözlemlenmektedir. Ürün ve hizmeti kullanan kişilerin örgütün içyapısını tam bilemedikleri için değerlendirmede hatalı puanlar verildiği görülmektedir.

Üst tarafta bahsedilen dezavantajlı durumların ortaya çıkmasından dolayı bazı örgütlerin 360 derece değerlendirme yönteminin uygulamasını yapmadıkları veya erteledikleri bilinmektedir. Diğer taraftan 360 derece değerlendirme yöntemini kullanmaya karar verip uygulayan örgütler ise gerçek anlamda fayda sağlayabilmeleri için birden fazla yıl bunu sürekli yapmaları gerekmektedir (Turgut, 2006).

360 derece değerlendirme yönteminde güvensizlik ve korku olduğu zaman sistem örgütlerde sağlıklı olarak yürümektedir. Ayrıca 360 derece değerlendirme yöntemine ait verilerin hazırlanması, incelenmesi ve bu veriler doğrultusunda örgütün performansını iyileştirici yönünde eylem planları oluşturulabilmelidir. Eylem planlarının başarıya ulaşabilmesi için eylem planlarına uygun örgüt içi ödül ve ceza sistemlerinin ortaya konması ve bu sisteminin tüm personele öncesinden duyurulması gerekmektedir (Turgut, 2006).

2.1.7 Performans Değerlendirmenin Yararları

Objektif ve sayısal değerlere dayanan bir çalışanın performansının değerlendirilmesi, bireyin görevindeki yeterlik düzeyini ortaya koyar. Organizasyon içerisinde yer alan bir bireyin olduğu görevde nasıl ve ne şekilde başarı derecesinde

olduğu konusunda ortaya çıkarılabilmesi için performans değerlendirmesinin yapılmasına gereksinim bulunmaktadır.

alışan bireyin üstlendiği görevleri, performansların kriterine uygun şartları yerine getirip getirmeme konusunda, performansın değerlendirmesi sonuçları ne yönde olacağını ortaya koyar. Performans değerlendirmesinin neticesinde çalışana görevinde ve vazifesinde ortaya koyduğu başarılar ve bu başarılar sonucunda kişilere ödüller ve prim verilebileceğinin yanı sıra, terfiler veya izinler gibi maddiyatın olmadığı getiriler elde edilebilir. Başarısız olayında ise örgütteki çalışanların eğitim gereksinimleri ortaya konularak, başarısızlık durumundaki alanların eksikliği giderilebilir. Bu sayede örgütsel adalet sağlanarak çalışanların performans değerleri yükseltilebilir.

Bir bireyin kullandığı yeteneğin arttığı ve kullanılmadığı becerilerinin ise azaldığı göz önüne alınırsa, çalışan performanslarının değerlendirilmesi esnasında çok aciliyet olduğu ifade edilebilir. alışanlarının sahip olduğu yetenekleri ve becerileri istenen yerde kullanarak performanslarında artış olacağı çalışanların geleceği açısından da çok önemli bir durumdur.

Performans değerlendirme sonucunda, performansta yüksek başarı gösteren çalışanlar örgüt içindeki pozisyonlarını korurlar. Ayrıca ortaya çıkan performans değerlendirme sonuçları o çalışan için bir temel kriter oluşturacaktır. Bu sayede çalışanın kendisini bu konuda geliştirme yönünde içsel motivasyonunu harekete geçirerek örgüte olan faydası da kendiliğinden artmış olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

3.1 Örgüte Bağlılık İle İlgili Kavramsal Çerçeve

3.1.1 Örgüt ve Bağlılık Kavramı

3.1.1.1 Örgüt kavramı

Örgüt, belirgin bir hedef doğrultusunda tanımlanmış amaçlara erişmeye dönük olarak bireylerin ortak bir alanda, belirlenen amaç ve hedefe ulaşmak maksadıyla bilgilerini, birikimleriyle birlikte yetenekleri ortaya koyup bir araya getirerek oluşturdukları süreçler toplamıdır (Dolu, 2011).

Örgütler, bünyesinde çalışan kişileri ve bu kişilerin yapması gereken görevlerini, bu görevleri yerine getirmek için gerekli olan teknik fonksiyonları bir arada bulunduran sistemler topluluğudur. Ayrıca bireylerin tek başına ve yalnız bir şekilde gerçekleştiremeyecekleri hedefleri, bir araya gelerek ve iş bölümü yaparak gerçekleştirmelerini sağlayan bir koordinasyon sistemidir (Dolu, 2011).

Örgüt kavramı için yapılan tanımlardan bir diğeri ise; belirlenmiş amaç ve hedeflere erişmek için sistemli ve planlı olarak yapılması gereken faaliyetlerin tanımlanması, süreçlerin devam ettirilmesi ve sonlandırılması için belirlenen kurallar çerçevesinde örgütte yer alan bireyleri ve örgüt için gerekli olan fonksiyonlar arasındaki ilişkilerinin düzenlenmesi, düzenin kurulması ve koordinasyonun sağlanmasıdır (Boylu, Pelit, & Güçer, 2007).

Örgüt kavramı ile ilgili açıklamalara bakıldığında farklı dönemler içerisinde farklı tanımların yer aldığı görülür. Klasik yönetim anlayışı dönemi içerisinde, örgütün içinde bulunan kültürel yapısı sadece işletmenin biçim olarak omurgası ile bağdaştırılmış, Neo-Klasik dönemde ise örgütün teorisi işletmenin içinde bulunan çalışanların davranışları ile incelenmiştir.

Bahsedilen dönemlerin ve bu dönemlerde görülen anlayışların dışında Modern dönem irdelendiği zaman örgüte verilen kavram, örgütü oluşturan tüm değişkenleri ve bu değişkenlerin etkileşimleriyle bir bütün olarak incelenir (Dolu, 2011).

3.1.1.2 Bağlılık kavramı

Bağlılık terimsel anlamı incelendiğinde, kişinin başka bir kişiye, inanca, hedefe, akıma, düşünceye veya amaca yönelik olarak duygulu ve özenli bir şekilde yakın hissederek bağlanması, benimsemesi ve kabullenme olayıdır (Dolu, 2011).

Organizasyon içerisinde bulunan bireyin, içerisinde yer aldığı örgüte bağlılığı, yakın zamanlarda organizasyon idarecilerinin veya liderlerinin en çok önemsendiği konuların başında gelmektedir. Özellikle de uluslararası süreçlere sahip ve uygulamakta olan organizasyonlar ihtiyaç duydukları yetenekleri bulmak ve bu yetkinlikteki bireyleri örgüt içerisinde sürekliliğini sağlamak için örgüt kültürünü ve örgüt bağlılığını yükseltici eylemler gerçekleştirmektedir. Bundan dolayı organizasyonlar bireyin bağlılığı için çoğunlukla ücretler, kariyer fırsatları, terfiler ve çalışma şartları gibi faktörlere özen gösterilmelidir.

Organizasyonlarda bulunan personel ilişkileri sorumlularının etki alanlarından biri; örgüt içerisinde bulunan çalışan bireyin organizasyona bağlılığını sağlamak, arttırmak ve devamlılığını gerçekleştirmektir. Bu açıdan bakıldığında zaman bağlanma terimi, organizasyon bünyesinde gerçekleştirilecek görevin sürecinde ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz olaylarda bireylerde oluşan çalışma azmini kesintiye uğratmadan zihinsel ve duygusal süreçlerin desteklenmesidir (Bayram, 2011).

3.1.2 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Bağlılık Türleri

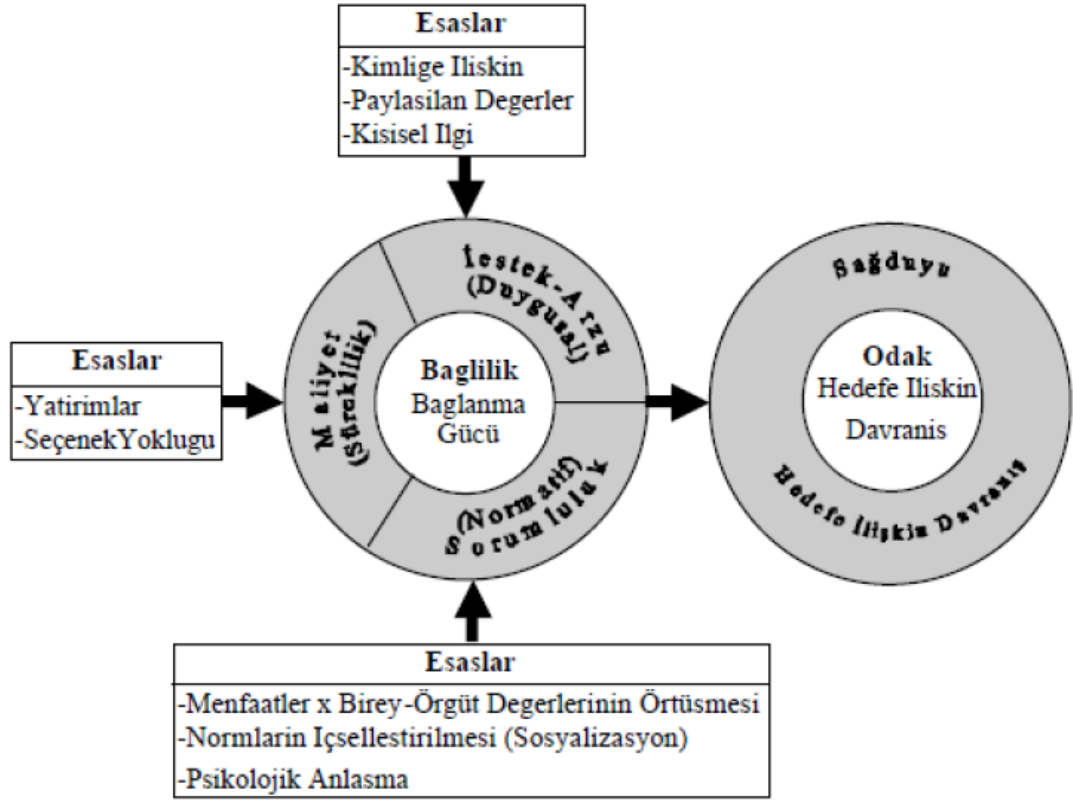
Örgütsel bağlılık kavramını çalışan araştırmacılar, düşünürler, eğitimciler ve yazarlar tarafından birçok farklı şekilde tanımlanmış olmasına rağmen hepsinin üzerinde durduğu ortak nokta, bir bireyin organizasyon içerisinde kalmasını sağlama çabalarıdır.

Örgütsel bağlılık, organizasyon içerisinde bulunan bireyin çalıştığı örgüt ile kurduğu sevgi ve saygı bağı içerisindeki anlayışının ve kendisini ekibin bir parçası olarak içinde bulunduğu ekibe ait olma hissiyatının oluşma ölçüsüdür. Örgütün

menfaatlerine göre çalışma yapılması için içselleştirilen normatif baskılar toplamıdır. Organizasyonda istekli veya zorunlu bir şekilde de olsa yer alan bireyin, örgütün bünyesinde yer alan ve önceden belirlenmiş amcalara ve değerlere herhangi bir çıkar gözetmeksizin gönüllülük esasına göre duygu birliğinin sağlanmasıdır. Kişinin organizasyona karşı duyduğu bağlanma duygusu ve çalışanın içinde yer aldığı örgüte karşı duyduğu sadakatin gücünü göstermektedir (Bozkurt & Yurt, 2013).

Tablo 3.1: Örgütsel bağlılıkta gelişimsel süreçler (Bozkurt, Ö., Yurt, İ., Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2013).

YILLAR	ARAŞTIRMACILAR	ARAŞTIRMA BULGULARI
1956	Whyte	Örgütte bağlılığı olan çalışanın tanımı yapıldı. Örgütteki önemiyle ilgili araştırmalar gerçekleştirildi.
1958	Morris ve Sherman	Örgütteki bağlılık ile ilgili değişimsel model üzerine çalışma yapıldı.
1960	Gouldner	Örgütteki bağlılık derecesini güçlü hale getirmek için işgören ile örgüt arasındaki etkileşim üzerine araştırma yaptı.
1964	Etzioni	Örgütteki bağlılık derecesini olumlu yönde etkileyen olarak sosyal ilişkileri ortaya koydu.
1966	Grusky	Çalışanların eğitimleri, cinsiyetleri ile bağlılıkla olan ilişkisini inceledi.
1971	Sheldon	Hedefler ile değerlerin örgütteki bağlılığa etkisi üzerine çalışma yaptı.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyetin örgüt bağlılığı ilişki üzerine çalıştı.
1974	Porter	Örgütsel bağlılıkta tutumsal yaklaşım modeli ileri sürdü.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerdeki kötü etkileri ortaya koydu.
1977	Salancik	Çalışanların rol belirsizliğindeki durumunun örgütsel bağlılığı düşürdüğünü ortaya koydu.
1978	Kidron	Güçlendirilmiş bireysel iş ahlakının örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koydu.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılıkta psikolojik yaklaşım üzerine çalışma yaptı.
1981	Morris ve Sherman	Çalışanın kıdem ve yaş durumunun örgütsel bağlılığı üzerine çalışma yaptı.
1982	Mowday	Örgütsel bağlılık süreç modeli ortaya koydu
1983	Rusbult ve Farrel	Örgütsel bağlılık yetki modeli ortaya koydu.



Şekil 3.1: Örgüt bağlılık geliştirilmiş modeli (Dolu, B., Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Tezsiz YL Bitirme Projesi, SDÜ, 2011).

Örgüt bağlılığı teriminde, işletmede çalışan kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak genel bir tanımlama yapılabilir. Bir çalışanın işletmeye olan bağlılık derecesini ortaya koyan durumlar ise (Dolu, 2011);

1. İşletmenin hedeflerini ve amaçlarını kabul etme,
2. İşletmenin randımanı ve etkililiği için beklenti ve tahminden daha çok çaba gösterme,
3. İşletme bünyesinde sürekliliğini sağlamak için istekli olma,

olarak söylenebilir. 21.yüzyılda modern yönetim anlayışına sahip pek çok işletme, örgütsel bağlılığın genel modelinden de anlaşılacağı üzere, başarılarının yükselmesi ve sürdürülebilir olması adına örgüt içi bağlılıklara önem vermelidir.

3.1.2.1 Etzioni'nin örgüte bağlılık sınıflandırması

Örgüt içi bağlılık terimi sınıflandırılmasıyla alakalı gerçekleştirilen ilk araştırma Alman araştırmacı ve çağdaş sosyolog olan Etzioni'ye aittir. Etzioni'nin çalışmalarında, üç türden oluşan örgütsel bağlılığı tanımlayan sınıflandırma gerçekleştirmiştir.

1- Ahlâki bağıllık: Bir organizasyonun takip etmekte olduğu misyon, vizyon, değer ve amaçlarını örgütte yer alan kişinin benimseyerek organizasyonun yönetimi ile bir bütün olma kuralına dayandırmaktadır. Örgüt bünyesinde bulunan örgüt üyeleri olan kişiler, toplum genelinin fayda ve yarar anlamında faaliyetler yaptıklarında örgütlerine ve organizasyon yapılarına daha çok bağlanmaktadır (Bayram, 2011).

2- Hesapçı bağıllık: Organizasyon ile organizasyon içerisinde bulunan kişiler arasında gerçekleşecek olan alışveriş ilişkisinden meydana gelir. Örgütteki bireyler, bağlı oldukları örgütlere ortaya çıkardıkları verim ve etki yönüyle başarı gösterdikleri faaliyetlerden dolayı kazanacakları ödüllerden dolayı bağıllık duyarlar (Bayram, 2011).

3- Yabancılaştırıcı bağıllık: Organizasyon tarafından organizasyonda gerçekleşecek olan faaliyet davranışlarının sınırlandırıldığı ve kuralların ağırlaştırıldığı durumlarda organizasyon içerisinde yer alan bireyler tarafından meydana gelir. Örgüt üyesi bireyler istek ve arzu yönüyle psikolojik anlamda işletmeye herhangi bir bağlanma hissetmezler ancak üyelik durumlarını sürdürürler (Bayram, 2011).

Hesapçı bağlanmada, örgüt ile kişi arasında yok denecek kadar bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlanmada, kişisel davranış sınırlandırılarak işletmeye karşı oluşan olumsuz tutumlara karşılık gelmektedir.

3.1.2.2 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

Örgütteki bağıllığın oluşumunu, örgüt içerisinde yer alan bireyin bulunduğu organizasyon için duyduğu psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman bir işletmeye veya örgütteki bağıllık durumunu üç ayrı şekilde belirtmektedir;

1- Uyum bağıllığı: Örgüt ve örgüt üyesi birey arasında gerçekleşen bağıllık hissi, paylaşılan değerlerin ve amaçların nedeninden çok örgüt tarafından verilen ödülleri elde etmek için oluşmaktadır. Bu bağıllığın temelinde, ödüllerin cazibesi ve cezaların caydırıcılığı öne çıkmaktadır (Dolu, 2011).

2- Özdeşleşme bağıllığı: Örgüt ve örgütte yer alan üye birey arasındaki bağıllık duygusu, üyelerin birbirleri aralarında oluşturacağı ilişkilerin kurulması veya bu ilişkilerin devamlılığının getirilmesi ile ortaya çıkabilecektir. Bundan dolayı üye bireyler, bir gruba ait olmasının getirdiği gururların oluşmasıdır (Dolu, 2011).

3- İçselleştirme bağlılığı: Bütünüyle gerek kişisel gerekse örgütün değerleri arasında bulunan uyumluluğa dayanmaktadır. Bundan dolayı boyuttaki ilişkilerdeki tutumların ve davranışların; kişilerin, içsel dünyalarındaki örgüt ile diğer taraftan insanın değerler sistemindeki uyumluluğa ait olarak ortaya çıkmaktadır (Dolu, 2011).

3.1.2.3 Allen ve Meyer'in örgüte bağlılık sınıflandırması

3.1.2.3.1 Duygusal bağlılık

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasında yer alan duygusal bağlılık yerine bazen tutumsal bağlılık ismi de kullanılmaktadır. Tutumsal örgütsel bağlılık, işletmenin içyapısında ve dışarısında ortaya çıkan hissi heyecanlar ve ilişkilerle alakalıdır. Duygusal bağlılıkta ise organizasyon içinde yer alan üye bireylerin daha fazla yaptıkları göreve odaklanması, beraber çalıştığı ekipten arkadaşlarını, görevine ve içinde yer aldığı örgüte olan memnuniyet hissiyatlarını kapsamaktadır (Bozkurt & Yurt, 2013).

Duygusal bağlılık, örgüt içinde yer alan örgüt üyelerinin hissi yönden kendi istekleri ve arzularıyla buldukları örgüt yapısı içinde var olma arzusu olarak tanımlanabilmektedir (Demirel, 2008).

Duygusal bağlılık, örgütte yer alan bireylerin, buldukları organizasyonun benimsediği ve belirlenmiş olduğu değerleri, amaçları ve hedeflerin bütününe kabul edip benimsediği böyle organizasyonları gerçekleştirmek ve geleceğe taşımak için çaba göstermesidir (Demirel, 2008).

Allen ve Meyer'in çalışmasında, örgütün duygusallık bağlılığındaki en sağlıklı süreç olarak, örgüt içerisinde yer alan üyelerin edindikleri görev tecrübeleri ile ilgili olduğunu savunmuşlardır. Bu nedenle de organizasyonda bulunan üye bireyler ihtiyaçlarını karşılamak adına kendi tatminlerinden ziyade içinde buldukları organizasyonun yapılanmasını güçlü tutarak ve etkinliğini arttırmayı zorlayarak ve gerçek deneyimlere daha uyumludur. Tutumsal durumda bağlanma düzeyi üst seviyede bulunan üyeler kendilerine yapmakla sorumlu oldukları göreve ve örgüte adanmış olan bağlanmaları oldukça üst düzeyde olan bireylerdir. Duygusal örgüt bağlılık gösteren örgüt üyeleri, yapmış oldukları hizmete veya göreve ve oldukları organizasyona ihtiyaç duyduklarından ziyade istemiş oldukları ve memnun edildikleri için içinde yer aldığı yapı içinde bulunmayı sürdürürler (Demirel, 2008).

Buldukları organizasyona duygusal bağlılığı sayesinde ileri düzeyde bağlanan bireyler, örgütün kendilerine sağladığı ekonomiyle birlikte sosyalleşme olanaklarını hiçe sayarak sadece organizasyonun içinde mevcut bulunduğu ve amacı söz verdiği değerlerin gerçekleştirilmesini, misyon ve vizyon ifadelerini kabullenerek gerçekleştirilmeyi tercih ederler. Böyle bir bağlılık içinde olan organizasyonlar, kendi performansını ve verimliliğini ön planda tutarken, örgütte yer alan üyeler de organizasyonun karşılaştığı başarıları veya başarısızlıkları kendileri neden olmuşçasına benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı, organizasyonlar, bünyesinde çalışan bireylerde olmasını istedikleri bağlılığın yapısına, duygusal bağlılık denmektedir (Boylu, Pelit, & Güçer, 2007).

İşletmeler ile çalışanlar yönüyle duygusal bağlılığı etkileyen nedenler (Dolu, 2011);

a. İşin zorluk durumu: İşletmedeki çalışanın, işletmedeki gerçekleştirdiği görevinin zorlayıcı ve mücadele isteyen bir iş tanımında olması.

b. Rollerin açık olması: İşletmenin, yapısında bulunan personellerden beklentisi açıkça ve anlaşılır durumda ifade edilmesi.

c. Amaçların açık olması: İşletme bünyesinde bulundurduğu kimselerin, işletmede yapacakları veya gerçekleştirdikleri görevlerde, sebep ve sonuçlar itibarıyla açık ve anlaşılır olması.

d. Önerilere açık yönetim olması: İşletmenin yapısı gereği tepe yöneticilerdeki kişilerin, beraber çalıştıkları alt düzeylerde çalışan kişilerden gelen öneri ve eleştirileri kabul edip değerlendirmeye alması.

e. Arkadaşlılığı: İşletmede çalışanların birlikte olumlu ilişkilerde olması.

f. Eşitlik ve adalet: İşletme bünyesinde gerçekleştirilecek görevlerin ve işlerin kaynaklarını hakça ve eşitlik ölçüsünde dağıtılması.

g. Kişisel önem: Çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilen işlerin, işletmenin amacına ve hedefine katkıda bulunarak ve bireylerin önemli olduğu konusunda motive edici bir şekilde sürdürülebilirlik yönünde gerekliliğin ifadesi.

h. Katılımın sağlanması: İşletmede çalışan bireylerin, işletme süreçleri, yapıları ve gerçekleştirilen işlerle alakalı konularda kararlar alınmasına katılımın gerçekleşmesi.

i. Geri bildirimler: Çalışanlara, yaptıkları işlerle ilgili olarak performanslarını değerlendirip bilgilendirmeler yapılması.

3.1.2.3.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışana organizasyon bünyesinde olduğu zaman süresince, organizasyonun sağladığı avantaj, ödül veya işi bıraktığı andaki dezavantajlarla birlikte gelen kayıplarla bireyin o örgütte yer alma isteğinin anlamlı bir şekilde ilişki yapısında olmasıdır (Gündüz & Tengilimoğlu, 2011).

Devam bağlılık bünyesinde örgüte üye birey, organizasyondan ayrılması sonucu oluşacak faaliyetlerin ve maliyetin artacağı düşüncesinden dolayı örgüt ile olan bağı koparmaması durumudur (Gündüz & Tengilimoğlu, 2011).

Örgüt içerisinde sorumluluğu olan üye bireyin organizasyon içinde bulunma arzusu, yaptığı kazançların tümünü, örgütten ayrıldığı vakit kayıplara ve farklı türdeki olanakların sınırlılığı veya hiç olmama durumuyla ilişkilidir. Bununla birlikte, bireyin organizasyon yapısı dahilinde kazanmış olduğu kıdem gibi imkanları sebebiyle, kişinin işi bıraktığı anda ortaya çıkabilecek maliyetlerin üst seviyede olması o çalışana içinde yer aldığı örgüte bağlanma nedeni olabilmektedir. Bu bağlılığın içinde çalışanın kazanmış olduğu hisler örgüte bağlılık duymasında az düzeyde bir etki yapar (Gündüz & Tengilimoğlu, 2011).

Gerçekleştirilen çoğu araştırmalar dahilinde elde edilen sonuçlarda, devam bağlılığın duygusal bağlılığına artışa neden olduğu ancak duygusal bağlılık ise devam bağlılığı azaltmış olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hem devam bağlılığı hem de duygusal bağlılık birbirini etkileme ihtimali olmayabilir. Bunun nedeni ise her iki bağlılık düzeyinde de kişilerin psikolojik yapısıyla da ilgilidir. Çalışanların çalıştığı yere karşı hissi olarak bir bağ kurması ve ayrıca işten ayrılma durumunda karşılaşacağı dezavantajlı maliyetlerin oluşması gibi olası durumlarda her iki örgüt bağlılığı birbirine etki oluşturmamasına da neden olacaktır (Dolu, 2011).

Çalışanlarda bulunan devam bağlılıklarına neden olan unsurlar (Dolu, 2011);

a. Yetenek transferleri: Personelde var olan yeteneklerin ve deneyimlerin, ayrı bir işletme türüne ve alana yer değiştirmesi.

b. Eğitim transferleri: İşletmedeki çalışanların öncesinde aldıkları ve iş sırasında kazandıkları eğitimlerini diğer bir örgüte geçtiği zaman o işletmenin kazancına ve verimine etki etmesi.

c. Kendine yatırım: Çalışanın gösterdiği emek ve çabanın büyük bir kısmını işletmeye ayırmış olmasıdır.

d. Emek primleri: Çalışanın, çalıştığı işletmeden zaman içerisinde ayrılması ve sonrasında o güne kadar çalışarak hak etmiş olduğu emekli primlerini alamama kaygısı.

e. Alternatif iş imkanı: Çalışanın çalıştığı işinden ayrılması durumunda yaptığı işe benzer farklı bir işletmede yeni işe girememe veya iş bulamama korkusunun olmasıdır.

3.1.2.3.3 Normatif Bağlılık

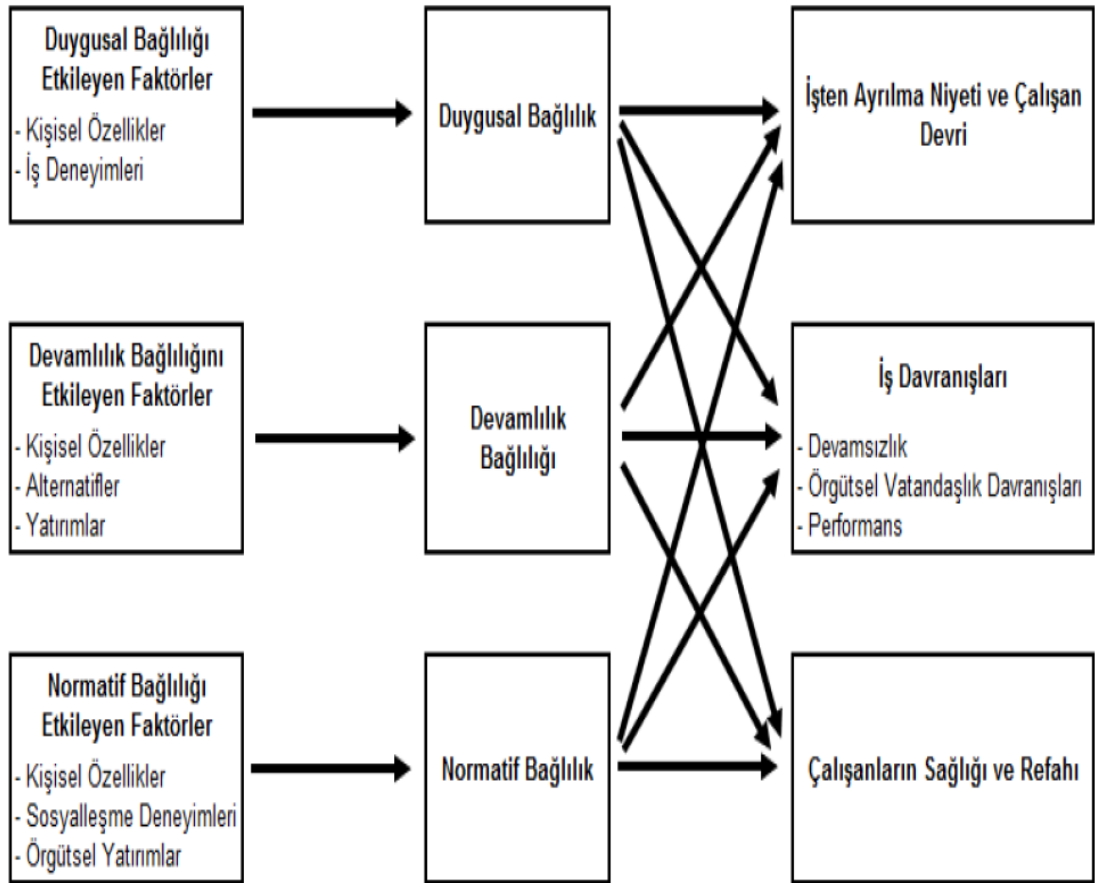
Normatif bağlılık, organizasyon tarafından üye bireylerin bağlılık derecelerinin sorumluluk ve ahlaki yapısını ortaya koymaktadır. Normatif bağlılık seviyesinde, bireylerin yer aldığı örgüt hiyerarşisi içinde yer alması, kişilerin kendisinde var olan sorumlu olma farkındalığına ve örgütsel yapı içinde devam etmeyi kendisinde bir görev bilincinde hissedip algılamasına bağlıdır. Organizasyon içerisinde var olan çalışan örgüt yapısı içinde yer almasının yerinde bir karar olduğu ve bu kararın sorumluluğunu düşünerek duygusal bağlılığını ve devamlılık bağlılığı dışında oluşan değişik bir formda hissiyata neden olmaktadır. Bir diğer ifadeyle şahıslar kendi duygularıyla hareket ederek örgütün içinde yer almaya ve buradan ayrı bir yerde çalışmamaya kendini zorunlu hissedip kalırlar (Bayram, 2011).

Bağlılık duygusu içerisinde yer alan üyelerin gerçekleştirdikleri faaliyetler, bünyesinde buldukları örgütteki değerlere inanmaları ve bundan doğan nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgüte girişten önceki ve sonraki sosyal ilişkilerde ve örgütün içinde kendine bir yer edinmesi tecrübeleri bireyin örgüt yapısına olan normatif bağlılığını etkilemektedir. Örneklendirilecek olursa, çalışanın aile yapısı, eşi dostu, bireyin örgüte vermesi gereken özeni ve sadık olabilmeyi gerçekleştiren faaliyetlerde yer alırsa, çalışanların örgüte karşı normatiflik bağlarını etkileyecektir. Bunlardan dolayı pozitif anlamda gerçekleşen faaliyetlerde normatiflik bağlar, negatif anlamdaki faaliyetlerde ise normatiflik bağlar azalmaktadır (Bayram, 2011).

Bununla birlikte çalışan verilen göreve başladıktan sonra gelen süreçlerde, organizasyonun gerçekleştirdiği değişik faaliyetler ve aktiviteler sebebiyle organizasyonun üyesinden doğru hareketler beklentisine girip kendisini inandırması durumlarında bireyin normatiflik bağ dereceleri etkilenip güçlenmektedir.

Normatiflik bağılılığı temelde ortaya çıkan çalışanların örgüt içinde kalmalarını zorunluluk hale getirmesini hissettirip görülebilmekte olup aynı zamanda bunun genel çalışma hayatına ilk defa giren ve deneyimleri ile tecrübeleri yeter miktarda bulunan çalışanlar arası ilişkilerde daha fazla görülmektedir (Demirel, 2008).

Normatiflik bağının oluşmasında ve gelişiminde çalışanın içerisinde yer aldığı çevreler ve sosyal yapıların katkıları fazladır. Bundan dolayı çalışanın organizasyonda bulunup çalışması ve örgüte bağıni gösteren hareketler yapması kabul gördüğü ve yapılacak hareketlerin uygun bir stil bir davranış olması yönündedir (Bozkurt & Yurt, 2013).



Şekil 3.2: Üç boyuttan oluşan örgüt bağılılığı model yapısı (Dolu, B., Banka Sektörü Çalışanlarına Ait Örgüt Bağılılığı Düzeyi Üzerine Bir Araştırma, Tezsiz YL Bitirme Projesi, SDÜ, 2011).

Normatiflik bağı, kişinin ahlak, dürüstlük ve doğruluk değeriyle temellenirken, devamlılık bağı çıkarılara ve kazançlara bağıli kalmaktadır. Devamlılık bağı ve duygusallık bağı anlayış olarak çalışanın örgüte girip çalışmaya başlama süreçlerini takip ederken karşı karşıya kaldığı aktifilerken etkilenmekte, normatiflik bağı buna

karşılık örgüt içerisine girmeden önceki çalışmada ortaya çıkan değer ve ön gözlemlerdir (Gündüz & Tengilimoğlu, 2011).

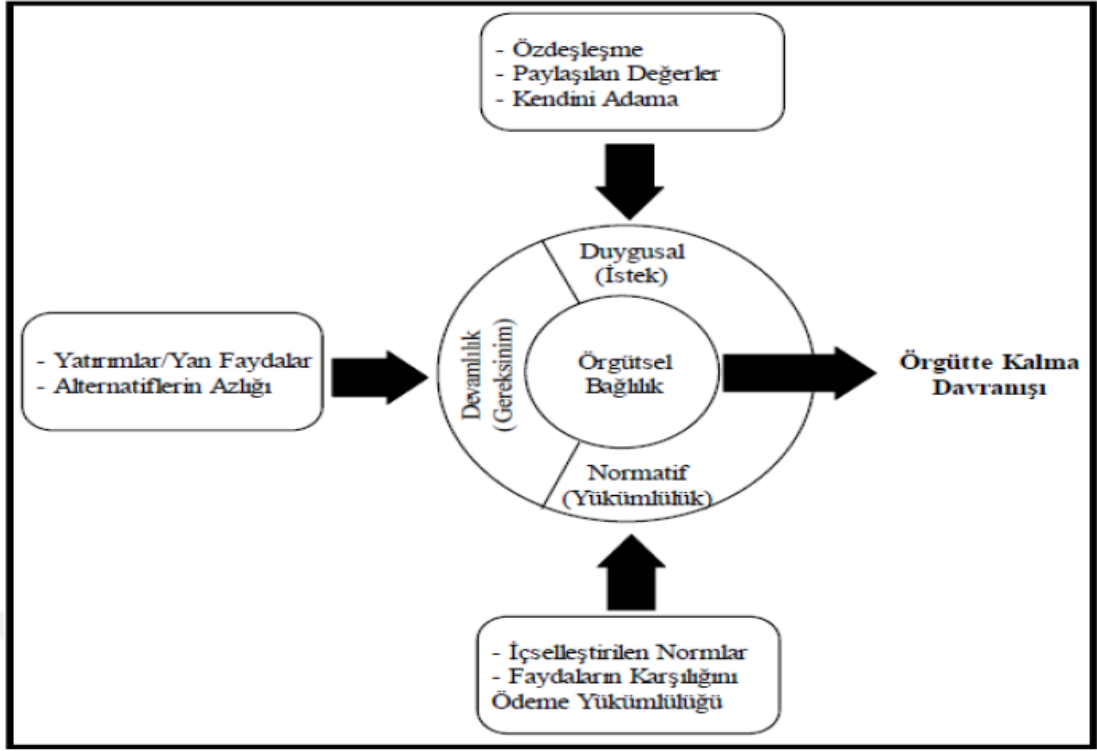
3.1.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık teriminin işletmeler yönüyle kazançları incelendiği zaman en önemli özelliklerin, işletmede bulunan kaliteli yetişmiş elemanlardan verimli şekilde yararlanabilmesi halidir. İşletme bünyesinde bulunan çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve güvenleri yükseldikçe, işletmenin ve işletmenin içinde bulunan ekiplerin bir işi yapma modellemeleri de buna göre farklılık gösterecektir.

Zamanla işletme içinde bulunan çalışanların bağlılık ve bununla birlikte ortaya çıkan problemlere hızlıca ve kati çözüm yöntemleri geliştirilmektedir. Bundan dolayı işletmenin sürdürülebilirlik düzeyini arttırmak, etkililiğini geliştirmek ve bununla birlikte karlılık seviyesini maksimize edebilmek isteyen işletmeler örgütte yer alan çalışanların bağlılık için ortaya koyduğu şartlar ve içindeki süreçlerle birlikte olumlu bir şekilde sağlamalıdır (Güneş, Bayraktaroğlu ve Kutanis 2009, 486).

Örgütteki bağlılığın temel ilkesi, işletmenin amacına ve hedefine başarı dolu bir durumda erişebilmesi için gerekli olan en önemli güçlü tarafların birincisidir. İşletmede bulunan çalışanların içinde yer aldığı örgüte karşı bağlılık duygusu ve işletmenin bir parçası olduğunu bilmesiyle birlikte bireylerin çalıştıkları işletmeye katkısı ve etkililik düzeylerinin artmasını sağlamaktadır.

İşletmelerde oluşacak örgütsel güven, çalışan kişilerde oluşacak karşılıklı olarak dürüstlük, saygı gösterme ve güven esasına dayalı bir ortam oluşturmaktadır. Bu durumda ortaya çıkan örgütteki güven düzeyi de çalışanların içinde buldukları yapıya olan bağlılıklarını artıracaktır (Demirel 2008, 186).



Şekil 3.3: Üç boyuttan oluşan örgüt bağlılığı modeli ve örgüt içinde kalma davranışları (Dolu, B., Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Tezsiz YL Bitirme Projesi, SDÜ, 2011).

Örgütte oluşan güvenilir ortam sonucunda tepe yönetim yapısına, yöneticilere ve işletmenin yapısına olan güven, işletmenin değerler ile amaçları da ortaya konarak çalışanlarda da pozitif anlamda bir bağlılığı meydana getirir. Bu durumda işletmenin çalışana ve çalışanında personelin işletmeye karşı karşılık eş düzeyde bir güven ilişkisinin oluşması gerçekleşir.

Örgütsel bağlılık kavramı, işletmede çalışan personelin çalıştığı işletmeye karşı hissedilen duygu ve manevi bağların güçlerini belirtir. Örgütteki bağlılığın hissi pozitif olması, işletme performansını olumlu olarak etkileme yaptığı görülmekte ve bundan dolayı, örgütteki bağın pozitif olmasıyla çalışanın işe geç kalması, devamsızlık yapması ve işten ayrılması gibi istenmeyen sonuçları azalttığı görülmektedir. Diğer taraftan işletmenin yaptığı hizmet kalitesinde ve üretilen ürünlerin kalitesinde iyi yönde etki oluşturduğu iddia edilebilir. Örgütsel bağlılık kavramı son yıllarda birçok kamu ve özel sektörde sıkça üzerinde araştırma yapmaya neden olmuştur. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte internet aracının iyileşmesi, uluslararası sınırların kalkması, ticaretin tüm dünyada şartlarının gelişmesi, rekabetin koşullarıyla birlikte artması ve işletmelerin hayatta kalmaları adına sürdürülebilir

yapıda olmaları birçok büyük, orta veya küçük çaplı işletmeler içerisinde örgütteki bağlılığa ait terimlere özen göstermeyi ve iş süreçlerinde bu kavramı benimsemeyi gerektirmektedir.

Geçmişte yaşanan ekonominin krize girmesiyle birlikte birçok örgüt ya küçülmesi ya da kapanmasından dolayı çalışanların işine son vermiştir. Bu tür nedenlerden dolayı çalışanların örgüte karşı olan bağlılığı, davranışları ve hareketlerinde bulunan örgüte ait bağlılığı çerçevesinde daha fazla önemli olmuştur. 21.yüzyıl işletme yapılarında ortaya çıkan problemlerin en önemlilerden birisi de, örgütte çalışanların iş yerlerinde ve işlerinde veya her ikisinden memnun olmamasıdır. Bu nedenle işletmelerin ürünlerini üretmesi veya hizmetleri sunması yanı sıra çalışanların işinden ve içinde yer aldığı yapıdan memnuniyet duymalarının sağlanması, 21.yüzyıl işyerlerinin temel görevlerinden biri olarak görülmektedir.

Örgütün bağlılığı, personelin çalıştığı işletmenin hedefi, amaçları ve değerleri benimsemesi ve o işletme içerisinde bireysel yapısını sürdürmeyi istemesi konusudur.

Araştırmanın üçüncü hipotezi, örgütsel bağlılık ile iş gören performansı ilişkisini anlamaya yöneliktir. Bu amacı gerçekleştirmek için örgütsel bağlılık faktörleri ile iş gören performansı boyutu arasında bulunan etkileşimlerin de incelenerek bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu duruma göre;

Hipotez 3: Örgütsel bağlılık iş gören performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.

Organizasyonlar yapılarında buldukları iş görenlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarını bilmek ve karşılamak durumundadır. Bunu gerçekleştirebildikleri durumda iş görenlerin moral, motivasyon ve tatminleri üzerinde etkili olabileceklerdir. İş görenler de motive edildikleri ve tatmin oldukları örgütsel yapılar içerisinde, örgüte bağlılık duyacak ve bu yönde performanslarını artırarak örgütün hedeflerine ulaşabilmesi doğrultusunda çalışacaklardır. Bunun için örgütlerin varlıklarını korumaları ve sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri, hayati öneme sahip insan gücü kaynağının göstereceği örgütsel bağlılık ve iş gücü performanslarının artırılması konusunda gereken önemi vermeleri ile sağlanır.

Yüksek düzeyde performansın sağlanması, iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlere sahip olan örgütler daha etkindir. Çünkü örgütsel bağlılıkları güçlü olanların işten ayrılma,

oranı, geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı, bağlılığı güçlü olmayanlara göre daha düşüktür. Örgüt amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan iş gören bireyler, örgütün rekabet gücünü artırır. Böylece işletmenin kâr maksimizasyonu artırılmış ve sürdürülebilirliği sağlanmış olur.

3.1.4 Örgütsel Adalet

Adalet terimi genellikle hak terimi ile beraber kullanılmakta ve gücün kaynağını kontrollü tutan tarafın, hak sahiplerinin hakkını korumada adaletle ilişkin ilk örnekler olarak bilinmektedir (Halis ve Akova, 2008:457). Saunders ve Thornhill (2003:360)'e göre adalet, işgörenlerin güvenle ilgili duyguları ifade eden bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu durum dikkate alındığında adalet; hakkı ve hukuku göz önünde bulundurma, hakkını verme anlamlarına gelmektedir. Toplumda birlikte yaşamak için adalet en önemli olguların başını çekmektedir (İyigün, 2012).

Tarihte, özgürlük ve eşitlik yaklaşımlarına karşı ihtiyacı karşılamada yetersiz kalmasından dolayı yeni bir ideal düzen arayışına gidilerek devletler sisteminde kullanılagelen adalet temelli sistemler ortaya çıkmıştır. Birey temelinde ise bireyin hakkını, düşüncesini ve çıkarını güven altına alan, insan onurunu koruyarak özgürlüğünü sağlayan bir sistem olarak başlamıştır. Değişik alanlarda çalışan siyaset bilimci, iktisatçı, sosyolog, teolog, psikolog gibi sosyal bilimcilerin adalet kavramının anlaşılmasında ve gelişmesinde önemli katkıları olmuştur (Karaeminoğulları, 2006:8).

İnsanlar yaşadığı toplumda olan olayların ne kadarının adil olduğunu değerlendirme yaparken adaletsizliklere farklı tarzlarda tepki vermişlerdir. İnsanların güncel yaşamlarında adalet algıları değerlendirmesini en fazla çalıştıkları örgütlerde yapmaktadır. Örgütlerde, çalışan seçimiyle başlayıp süreç içinde performans değerlendirmesi, ücret, ödül, yetki verme, görevlendirme, eğitim programı, kullanılan araç-gerecin tahsis edilmesi, terfisi ve yükselmesi, iş akdinin fesh edilmesi gibi farklı kararlar, düzenlemeler ve uygulamalarda etkilenmektedir. İş görenler, hak ettikleri ücretlerin ne kadar adaletli olduğu, idarecilerin çalışanlarına adaletle karar verip vermediği veya örgütün çalışanlara dağıttığı ödüllerde adaletin olup olmadığı konularında oluşan algılar nedeniyle etraflarına karşı birkaç davranış kalıpları geliştirmektedir (İçerli, 2010:68). İnsanların birlikte yaşadığı aile, okul, arkadaş

grupları, işyeri ve ülke gibi her durumda adaletin yanı başında olması, adalet terimini örgütteki çalışan davranışı yönüyle araştırmaya değer görülmektedir ve bu anlamda örgütsel adalet konusu literatürde sıklıkla çalışılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:8-9).

Örgütsel adalet, iş görenlerin görevlerinin paylaşımı, işe giriş çıkışlara riayet etme, yetkilendirme, ücretlendirme, ödül dağıtılması, sosyal ve ekonomik olarak adil bir iş yeri mekanı ve ilişkileri gibi araçlara dönük, yönetsel kararların değerlendirmesinde ve örgütün içinde alınan kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl iletildiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İnce ve Gül, 2005:76).

İş görenlerin, hareketlerini kavrama şekillerine göre davrandıkları için iş görenlerin, örgüttekilerin adaletle davranıp davranmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005:150).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmanın yöntem kısmı ile bulgular yer almaktadır.

4.1 Problemin Durumu

Örgütsel bağlılık, çalışan personelin çalıştığı işletmede yer alan ve bağlı bulunduğu lider-üye veya üyeler ile kurduğu sevgi ve saygı anlayışı ile aidiyet hissiyatının oluşma ölçüsüdür. İşletmede bulunan çalışan bireyin, işletmenin sahip olduğu ve belirlediği amaç ve değerlerine çıkarsızca ve gönüllü bir şekilde duygusal olarak bağlanmasıdır. Çalışanın işletmeye karşı olan bağlanma duygusu ve çalışanın içinde yer aldığı örgüte karşı duyduğu bağın gücünü ifade etmektir (Bozkurt Ö., 2013).

İşletmedeki lider-üyelerin personele karşı olan davranışları, personelin performansını ve örgüte bağlılığını etkiler. İyi bir lider, takipçilerinin ne yapması gerektiğini açık, gerçekçi ve somut bir şekilde anlatır ve açıklar. Bu nedenle örgütün amaçlarını ve hedeflerini çalışanlar tarafından gerçek bir durumda içselleştirerek anlamlandırılmalıdır. Çalışanın duyguları ve düşündüklerini algılamayan, eleştiriye açık olmayan ve çalışana tahammül edemeyen lider yöneticiler karşılaştıkları durumlar karşısında çabuk sinirlenirler. Bu durumda yöneticilere ve yönetime karşı çalışanın korku beslemesine ve veriminin düşmesine sebep olur. Korku hissini çalıştığı ortamda hâkim olması çalışanların iyi sonuçlar elde etmesini engeller ve personelin inisiyatif kullanma şevkini kırarak olumsuz bir etki yaratır. Yöneticiler, çalışanlarına yol gösterici ve örnek teşkil edici olmalıdır (Gençay, 2014).

Bu ifadelerden yola çıkarak bu çalışmanın amacı; çalışanların bireysel performanslarını içinde buldukları örgüt veya organizasyonlarda ortaya çıkarırken,

bu performansı etkileyen bağılı oldukları lider-üye ve bu üyenin etkisi ile çalışan bireylerin örgütsel bağılılığının araştırılması ve ortaya konulmasıdır.

Örgütlerde çalışan bireylerin bağılı oldukları liderin etkisi ile veya işletmenin amaçlarından dolayı örgüte bağılandıkları ve bu bağıın güçlendikçe performanslarının arttığı dolayısı ile artan performanslar ile de işletmelerin daha etkili ve etkin bir yapıya ulaştığı görülmüştür.

Organizasyon içerisinde gerçekleşecek ve ortaya çıkacak olan örgütsel bağılılık yapısı, ilk olarak örgüt içerisinde bulunan çalışanın sisteme katılması ve manevi de olsa gerçekleşen sözleşmesi ile başlamaktadır. İkinci adımda ise organizasyonun bir parçası olarak içinde bulunduğu yapının mevcutta bulunan amaçları, stratejileri ve değerleri öğrenerek bireyin kendisinden beklenenleri öğrenmesi ile gelişim göstermeye başlar. Bu sebeple örgütsel bağılılık bireyin ve örgütün meydana getirdiği dayanışma birliğidir.

Organizasyonlarda yer alan insan faktörü en önemli unsurlardan biridir. Örgütü etkileyen insan faktörü, sistemde yer alan bireylerin kişisel davranışları, bedensel ve zihinsel özellikleri ile performanslarının ölçütü kadar buldukları organizasyonu etkiler. Bireyler de kendilerine verilen görev ve sorumlulukları da sahip olduğu bu özellikler ve nitelikler çerçevesinde yerine getirmeye çalışır.

Organizasyonlarda bulunan lider-üyelerin esas görevlerinden biri, buldukları organizasyonların amaç ve hedeflerini iyi bir şekilde anlamak ve yerine getirmektir. Bu amaçları ve hedefleri belirlemek, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda ilerleyebilmek için belirgin bir işletme ve birey performansının tanımlanması ile başlar. Belirlenen ve oluşturulan performans kriterleri işletmenin sunmuş olduğu ürün ve hizmet kalitesine etki eder. Sadece sunulan son ürün veya hizmetle performansı ilişkilendirmek örgütler açısından çok yapılan hatalardan biridir. Organizasyonlar ortaya koydukları sadece nihai ürün ve hizmetlerinin sonucuna değil bütün sürece bakmalı ve performans kriterlerini buna göre belirlemelidir (Akkoç, 2008).

4.2 Konunun Önemi

Lider-üye etkileşimi teorisi, lider-üye bireyin sahip olduğu bütün astlarına karşı aynı liderlik yapısını ve yaklaşımını kullanmak yerine, her bir ast bireyi için ayrı bir ilişki yapısına sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Örgütsel bağılılık kuramında

duygusallık, zorunluluk ve normatiflik boyutları oluşurken ve çalışanlarla örgütünün arasında bulunan, çalışanların işine gönüllülük devamını sağlayan psikolojik bağ olarak ifade edilmesidir.

İşletmede çalışanların örgüte bağlılığının arttırılması ile personelin iş performansı, etkililiği, artırılabilir. Eğer çalışan üst lider-üyesine ve örgüte sıkıca bağlanırsa, performansı artar ve bu artış işletmenin verimliliğinin artmasına yardımcı olur. Örgütteki başarı ve verimliliği ancak ve ancak çalışanın performansının artışında görmek gerekmektedir. Bundan dolayı çalışanların lider-üyeleri ile etkileşimi ve örgütsel bağlılığı önemli faktörler arasında yer alır.

4.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma sayesinde kamu çalışanlarının bireysel performanslarının belirlenip arttırılması ve bağlı buldukları lider-üye veya üyelerin de bu performans artırımında oynayacağı rolün geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

4.4 Beklenen Yararlar

Bu tez çalışmasında, konuyla ilgili literatür çalışmalarına ve araştırma sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak yerel yönetimlerdeki çalışanların bireysel performanslarının arttırılması ve bağlı buldukları lider-üye veya üyelerin de bu performans artırımını üzerindeki etkilerinin doğru yorumlanması ve değerlendirilmesini varsayılmaktadır.

4.5 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada elde edilen sonuçlar, Ankara İli Gölbaşı Belediyesine ait lider-üye veya üyelerin performans artırımına ilişkin bilgileri yansıtmaktadır. Bununla birlikte elde edilen sonuçların genel olarak yerel yönetimlerdeki performans ile ilgili yaklaşım ve uygulamalar hakkında bilgi verebileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan yerel yönetimdeki yönetici ve diğer çalışanların soruları benzer şekilde anladığı ve üyelerin performans ile gerçek durumu yansıtan bilgiler verdikleri kabul edilmiştir.

4.6 Araştırmanın Sınırlılıkları

Tanımlayıcı nitelik taşıyan bu çalışma mevcut lider-üye etkileşiminin çalışanların bireysel performansına etkisinde örgütsel bağlılığın etkisinin tespitine ve yöneticilerin görüşlerinin değerlendirilmesine yöneliktir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, verilerin işlenmesinde kullanılan istatistiksel tekniklerin yeterlilik dereceleri, araştırmaya katılan yerel yönetim yöneticileri ve diğer çalışanların verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca bu çalışma Gölbaşı Belediyesinde çalışan bireylerle sınırlıdır.

4.7 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Gölbaşı Belediyesine bağlı kurumlarda çalışan yönetici ve diğer çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evreni içerisindeki Gölbaşı Belediyesine bağlı kurumlarına anket formu yüz yüze yapılan görüşmeler ile verilmiştir. Araştırmaya Ocak 2016 da başlanılarak Haziran 2016'da ise tamamlanmıştır.

Gölbaşı Belediyesinde, lider-üye etkileşiminin çalışanların bireysel performansına etkisinde örgütsel bağlılığın etkisinin tespitinde stratejik olarak önemli bilgilerin olduğu, sorumluluklarda ve karar almalarında yetkilerini üzerinde bulunduran personellere (müdür, müdür yardımcıları, satın alma yöneticisi, genel koordinatör, muhasebe- finans yöneticisi) ve bunun haricindeki çalışanların tamamına ölçme aracı uygulanmıştır. Araştırma örnekleminde esas yoğunluğu belirlerken süresiz değişkenler için tahmin örnekleme yöntemi kullanılmıştır. $e=5\%$ hata payı olarak esas alındığı zaman 500 kişiden oluşan esas personelin örnekleme dikkate alındığında sayının 218 değerinde gerçekleşmesi gerekir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010 s.98). Araştırma evreninde 500 kişi bulunmaktadır. Buna göre $n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$ formülü işleme tabi tutulduğunda araştırma için kullanılacak örneklem miktarı 218 kişiye karşılık gelmektedir.

Toplamda 450 belediye personeline dağıtılan ölçme aracının hatalıları ve eksiklikleri olanlar çıkarıldığında 439 adet ölçme aracı formu değerlendirmeye alınmıştır.

4.8 Veri Toplama Araçları ve Yöntem

Araştırmada kullanılacak bilgileri toplarken yöntem olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunu oluştururken literatüre dayalı taramalar yapılmıştır. Bunun sonucunda oluşan teorik bilgiler ve daha önce yapılan alan çalışmaları kullanılarak anket formu tasarımı oluşturulmuştur.

Çalışmada biri Örgütsel Bağlılık algı düzeyi, Lider-Üye Etkileşimi algı düzeyi ve Bireysel Performans Etkileri algı düzeyini ölçen üç ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık algı düzeyini ölçmek için Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Lider-Üye Etkileşimi algı düzeyi ise Göksel ve Aytından (2012) tarafından geliştirilmiştir. Bireysel Performans Etkileri algı düzeyini ise Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Bilgileri elde ederken kullanılan ölçme aracı için geliştirilen anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm için anketi dolduranlardan belediye yöneticileri ve çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru sorulmuştur. Anket formunun ikinci bölümü organizasyona karşı olan bağlılık derecesine ait görüş ve düşüncelerini değerlendirmek için oluşturulmuştur. Bu bölümde belediye çalışanlarının örgütsel bağlılığı görüşlerini belirlemeye yönelik 18 soru sorulmuştur. Üçüncü bölümde lider-üye etkileşimine ait görüş ve düşüncelerini değerlendirmek için oluşturulmuştur. Bu bölümde belediye çalışanlarının lider-üye etkileşimi görüşlerini belirlemeye yönelik 12 soru sorulmuştur. Dördüncü bölümde ise bireysel performans faktörlerine ait görüş ve düşüncelerini değerlendirmek amacıyla 4 soru sorulmuştur.

Ankette belediyedeki yönetici ve diğer çalışanların örgütsel bağlılıklarını, lider-üye etkileşiminin derecesini ve çalışanların bireysel performansını etkileyen faktörlerin etkisini saptamak için "Beşli Likert Tipi Ölçek" kullanılmıştır. Likert ölçeği: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir.

İşsel tutarlılık ve tanımsal istatistik analizleri için Lisrel 5.53 paket programı kullanılmıştır. Belediyedeki çalışanların örgütsel bağlılıklarını, lider-üye etkileşiminin derecesini ve çalışanların bireysel performansını etkileyen faktörlerin etkisini belirlemede ve araştırma modelini oluşturan değişkenlerin aralarındaki doğrusal ve doğrusal olmayan ilişkilerin testinde ve yapısal modelin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

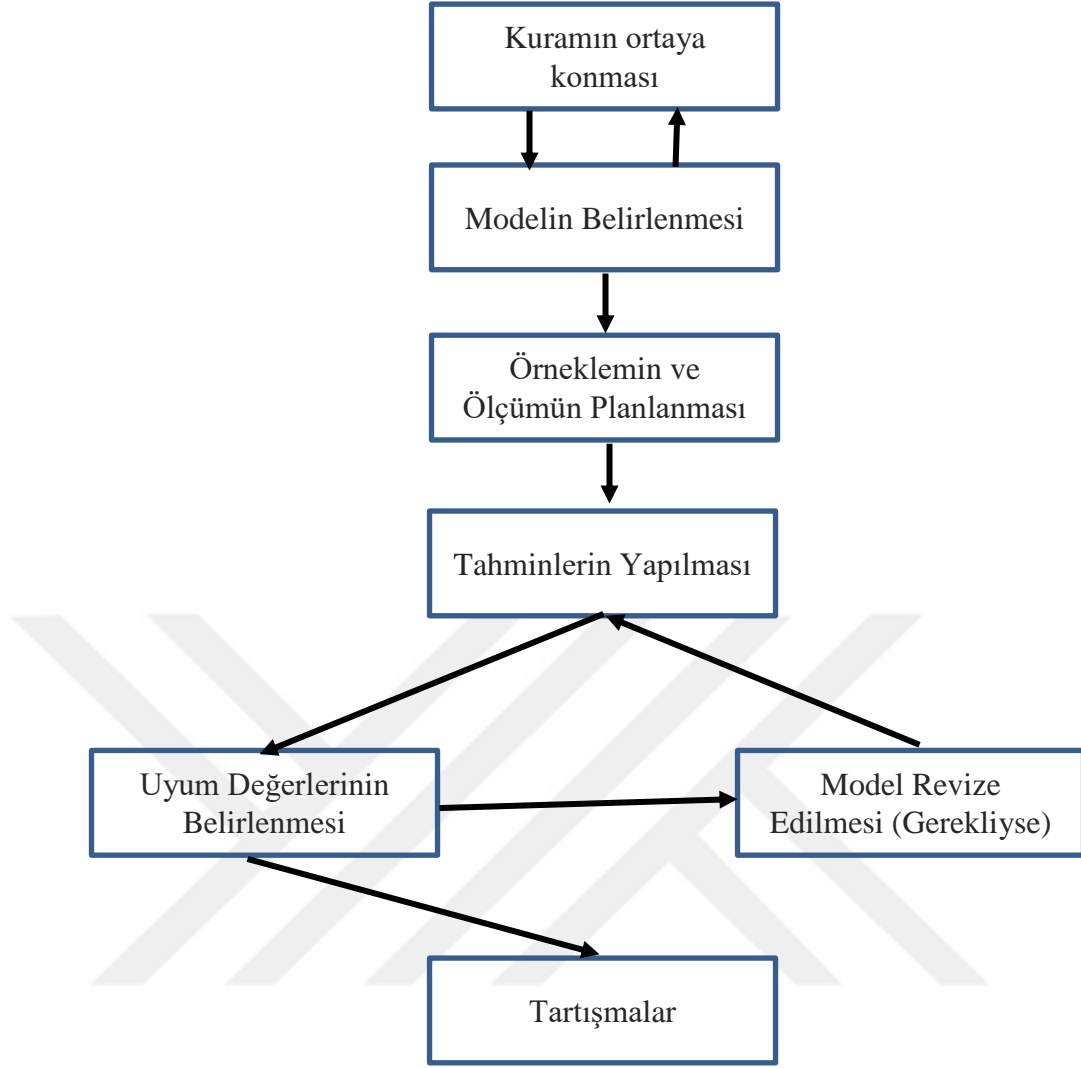
4.9 Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli (YEM), istatistiksel anlamda teknik olarak kullanımının yanı sıra, içerisinde pek çok sayıda istatistiksel teknikleri bünyesinde bulunduran genel bir terim olarak kullanılmaktadır. Hem kurumsal araştırmalarda ve hem de uygulamalarda doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi, çoklu grup uygulamaları gibi istatistiksel analizlerin başında gelmektedir. Sosyal bilim araştırmalarında nedensellik tartışmaları, yüzyılı aşan bir geçmişe sahiptir. Nedensel ilişkilerde yalnızca deneysel desenlerle birlikte ortaya konurken, yapısal eşitlik modeli kavramı çerçevesinde yapılan çalışmalar, değişkenler arasında nedensel ilişkilerin tanımlanması tartışmalarına çok önemli bir boyut kazandırmış ve kazandırmaya devam etmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010 s.252).

Yapısal eşitlik modeli kavramı, tek bir istatistik teknik olmaktan ziyade, birden fazla istatistiksel yöntemin genel adıdır. Literatürde “kovaryans yapı analizi”, “kovaryans yapı modeli” ya da “kovaryans yapıların analizi” gibi diğer terimle de kullanılmaktadır (Kline, 2005).

Yapısal eşitlik modeli ile ortaya konan nedensellik kavramı, manipülasyona bağlı bir değişimin incelenmesini kapsayan, diğer bir ifadeyle neden (öncesi) ve sonuç (sonrası) ilişkisine odaklanan deneysel desenlere işaret etmemektedir. Burada nedensellik kavramı ile ifade edilmek istenen, araştırmacılar tarafından kurgulanan bir model bağlamında, değişkenler arasındaki doğrudan etkiler (direct effect) ile dolaylı etkiler (indirect effect)’in test edilmesidir. Yapısal eşitleme modeli açıklayıcı olmaktan çok, büyük oranda doğrulayıcı tekniklerden oluşur. Bu kapsamda yapısal eşitlik modelinde araştırma yapanlar “uygun bir model” bulmak yerine, “bu model geçerli mi” sorusuna cevap ararlar (Cudeck, Toit ve Sörbom, 2001).

Yapısal eşitlik modelinde, değişkenler arasında kurulan doğrusal ilişkiler, kovaryans ilişkilerinin çözümlenmesi temelinde yapılmaktadır. Yapısal eşitlik modellerinde özelleştirilen modeller üç farklı düzeyde değerlendirilmektedir. Bu düzeyler, gizil değişkenler arasında kurulan yapısal model, bağımlı gizli değişkenle gözlenen bağımlı değişkenler arasında kurulan bağımlı ölçme modeli ve bağımsız gizil değişkenle bağımsız gözlenen değişkenler arasında kurulan bağımsız ölçme modelidir. Yapısal eşitlik modellerinde, bağımsız gizil değişkenlerin, bağımlı gizli değişkenler üzerine olan etkisi yapısal modelle değerlendirilmektedir (Boysan, 2006).



Şekil 4.1: Yapısal eşitlik modelinin geleneksel yaklaşımda incelenmesi.

Yukarıdaki şekil 4.1’de gösterilen yapısal eşitlik modeli için geleneksel yaklaşım, özellikle sosyal bilimlerde ve davranış bilimlerindeki uygulamalar için tanımlanmaktadır. Bu akış şeması temel alındığında, birinci olarak kuramsal yapının ortaya konması gerekir. Bir yol şemasında gösterilen yapısal eşitlikler, kuramın birebir sunumu olarak görülür. Devamında bir örneklem gurubu seçilir ve bu örneklem üzerinde gerekli ölçüm yapılarak veriler elde edilir. Bu süreçte, modele ilişkin parametreler tahmin yöntemi ile gösterilir. Bu aşamada, önce ölçme modeli test edilir ve arkasından yapısal model ya da tam model test edilir. Bu süreçlerin devamında, modele ait iyilik uyumu değerlendirmesi yapılır ve eğer gerekli ise modelin revizesi ya da revizeleri gerçekleştirilir. Revize süreçleri genel olarak döngüselidir. Diğer bir ifade ile yeterli bir uyum için karar verilinceye kadar model sürekli olarak revize edilir (Kaplan, 2000).

4.10 Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Ölçüleri ve Ölçek Korelasyon Kat Sayıları

Yapısal eşitlik modelinde birden fazla uyum indeksi elde edilmektedir ve modelin doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek için tek bir uyum indeksinden ziyade, tüm indeksler bir arada değerlendirilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010 s.272).

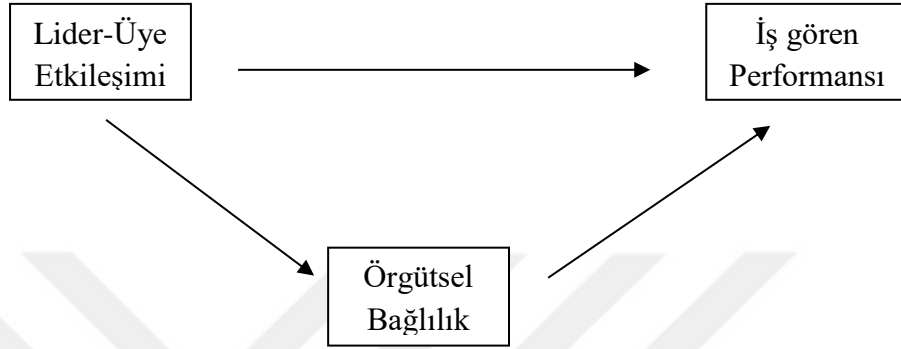
Tablo 4.1: Genel kabul gören uyum iyiliği ölçüleri.

Uyumlar İçin İyilik Ölçütü	Tanımı	İyi Uyumluluk Değerleri	Uygun Görülen Uyumluluk Değeri
χ^2	Orijinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. $X^2 = (N-1)$	(P>0,05) arzulanmaktadır.	
X ² / df	χ^2 istatistiğinin örneklem büyüklüğü karşısındaki duyarlılığını azaltmak esas alınmaktadır.	X ² / df ≤ 2	X ² / df ≤ 5
RMSEA	Büyük örneklem kütlesi olan bir modelin sadece χ^2 istatistiğine dayanılarak reddedilmesini önlemek için kullanılacak ölçüdür.	0.00<RMSEA<0.05	0.05<RMSEA<0.10
GFI	Varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R ² gibi açıklanabilir.	0.95<GFI<1.00	0.90<GFI<0.95
AGFI	GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir.	0.90<AGFI<1.00	0.80<AGFI<0.90
CFI	Kullanılan model uyumunda gizil değişkenlerarası korelasyon ve kovaryans için yok sayan sıfır hipotez modeline ait uyumluluğu karşılaştırma yapar.	0.95<CFI<1.00	0.90<CFI<0.95
NFI ve NNFI	Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Ayrıca modelin bir diğer modele ne oranda iyi uyum sağladığını ölçmektedir.	0.95<NFI<1.00	0.90≤NFI<0.95
SRMR	Gözlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farkı göstermektedir.	0.00<SRMR<0.05	0.05<SRMR<0.10
RFI	RHO1 olarak da bilinir.	0.90<RFI<1.00	0.85<RFI<0.90

Lisrel ve Amos programlarında modelin testi için kullanılan ilk uyum indeksi X²'nin küçük olması modelin uyumlu olduğunu açıklamaktadır. X²'nin modelin uyumu için anlamlı olmaması ve 5'ten küçük olması gerekir. Diğer önemli uyum

indeksleri CFI, SRMR ve RMSEA'dır. Bu uyum iyiliği ölçütleri 0 ile 1 arasında değer alır ve bire yakın olan değer kabul edilebilir uyumu gösterir. CFI'nın bire yakın yüksek değerde olması modelin güçlü uyum içinde olduğunu gösterir. RMSEA ve SRMR ise 0,05'e eşit ve küçük olması mükemmel uyumu gösterir.

4.11 Araştırma Modeli



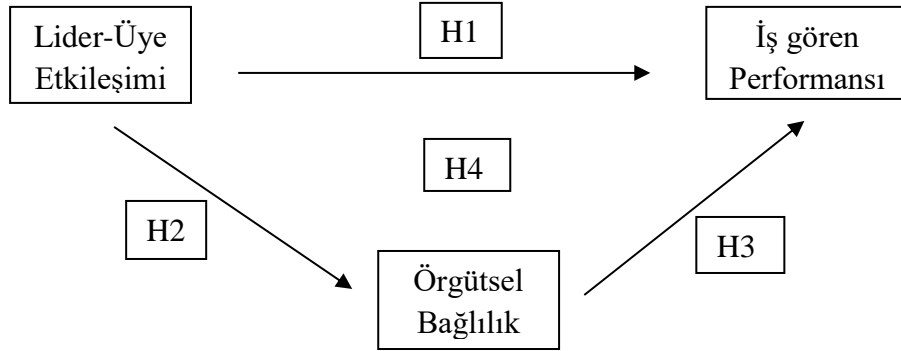
Şekil 4.2: Araştırmanın modeli.

Çalışmanın kuramsal kısmında belirttiği gibi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, lider-üye etkileşiminin derecesini ve çalışanların bireysel performansını etkileyen faktörlerin etkisini değerlendirmekle birlikte bunun gibi konularda birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırma da belediye'deki çalışanların örgütsel bağlılıklarını, lider-üye etkileşiminin derecesini ve çalışanların bireysel performansını etkileyen faktörleri nasıl etkilediğini belirlemek temel alınmıştır. Araştırma modelinde ve modelin içerisindeki değişkenler belirlenirken Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008) ve Göksel ve Aytından (2012) çalışmaları esas alınarak yararlanmada bulunulmuştur. Modelin içerisinde bulunan tüm değişkenlerin çalışma amacıyla ilgili olarak değerlendirilmesi yapılmış ve araştırmaya yeni değişkenlerin eklenmesiyle modelin genişletilmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırma modeli ve modelin içerisindeki değişkenler şekil 8'de gösterilmiştir.

4.12 Hipotezler

Bu araştırmada belediye'deki çalışanların örgütsel bağlılıklarını, lider-üye etkileşiminin derecesini ve çalışanların bireysel performansını etkileyen faktörleri nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu kapsamda çalışanların bireysel performanslarını etkileme düzeylerinde nasıl bir etkileme olacağını tespit etmek bu araştırmada temel

amaç olarak kabul edilmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için oluşturulan 4 hipotez ise şunlardır:



Şekil 4.3: Araştırma Hipotezleri.

H1: Lider-üye etkileşimi iş gören performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

H2: Lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

H3: Örgütsel bağlılık iş gören performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.

H4: Lider-üye etkileşimi iş gören performansını ilişkisinde örgütsel bağlılık aracılık rolü oynar.

4.13 Verilerin Analizi ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonucu elde edilen bulgular belirlenen amaçlar doğrultusunda analiz edilmiştir ve çok değişkenli analizlerden yararlanılmıştır.

4.14 Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda araştırmaya katılan belediye çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler tablolar halinde sunulmuştur.

4.15 Demografik Bulgular

Araştırmada kullanılan bilgi formunda katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek için altı soru yöneltilmiştir. Bu sorular işyerindeki pozisyonu, yaşı,

cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu ve iş tecrübesini belirlemeye dönük ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 4.2’de ifade edildiği üzere ankette %63 erkek, %37 kadın olmak üzere bir cevaplama gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarından %55’i evli, %45’i ise bekar olduğunu beyan etmişlerdir. Ayrıca bununla birlikte katılanların %46’sı 30 ve altı, %8’i 31–35 yaş, %15’i 36–40 yaş, %8’i 41–45 yaş, %8’i 46–50 yaş, %5’i 50 ve üstü yaş gruplarından oluşmaktadır.

Ankete katılanların eğitimleri irdelendiğinde ise %41 gibi yüksek yoğunlukta lise seviyesinde eğitim almış personelin olduğu ortaya çıkmıştır. Anketin doldurulmasında belediyede çalışanlarından unvanları dikkatle incelendiğinde, %5 yöneticiler ile %95 geriye kalan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.2: Katılımcıların demografik özellikleri.

	Değişken	Frekans	Yüzde
İş Tanımı	Yönetici	22	% 5
	Çalışan	407	% 95
Yaş	30 ve altı	202	% 46
	31–35	36	% 8
	36- 40	68	% 15
	41- 45	37	% 8
	46- 50	36	% 8
	50 ve üstü	21	% 5
Cinsiyet	Kadın	161	% 37
	Erkek	270	% 63
Eğitim Durumu	İlkokul	49	% 12
	Ortaokul	30	% 7
	Lise	171	% 41
	Ön lisans	58	% 14
	Lisans	92	% 22
	Yüksek Lisans	10	% 2
	Doktora	8	% 2
Medeni Durumu	Evli	239	% 55
	Bekar	193	% 45
İş Tecrübesi	5 yıl ve daha az	328	% 75
	6- 10 yıl	42	% 10
	11- 20 yıl	17	% 4
	21- 30 yıl	52	% 12
	31 yıl ve üstü	0	% 0

Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının hizmet sürelerinin dağılımı incelendiğinde çoğunluğunun 5 yıl veya daha az (%75) hizmet verdiği görülmektedir. Bu literatür kısmında belirtilen lider-üye etkileşiminin iş gören performansına etkisine uygun bir demografik yapıda olduğu görülmektedir.

4.16 Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları

Araştırmanın sonucunun ortaya çıkmasını sağlamak için kullanılan veri toplamaya yönelik bir anket formu geliştirilmiştir. Bu anket formunda toplamda ayrı ayrı dört bölüm içerisinde yer alan 40 soru bulunmaktadır. İlk bölüm için anketi dolduranlara ait demografik değişkenleri elde etmede kullanılan toplamda altı ifade bulunmaktadır. Ölçme aracının ikinci bölümünde, çalışanların örgütsel bağlılığını değerlendirmek için Allen ve Meyer (1990) ikilisinin oluşturduğu ve üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılığa ait ölçekten Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008) tarafından uyarlanmış 18 soru bulunmaktadır. Özutku, Ağca ve Cevrioğlu'nun (2008) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığa ait ölçekteki güvenilirliğin alfa katsayısına ait değer 0.723 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılıkta Meyer ve Allen (1984: 373) ikilisinin geliştirdiği ve üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık modeli birçok araştırmacı tarafından kullanılarak kabul görmüş bir modeldir. Allen ve Meyer (1990) ikilisinin yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık için duygusal, normatif ve devamlılık olmak üzere bağlılıkla ilgili üç boyuttan oluşan genel bir model ortaya koymuşlardır. Meyer ve Allen (1991: 73) ikilisinin yaptığı çalışmalarda, üç boyuta ait bağlılık için örgütten ayrılma niyetini azaldığı ancak bununla birlikte farklı faktörler nedeniyle gelişme gösterdikleri ve işle alakalı davranışların farklı şekilde etkide bulduklarını ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen (1991: 73) ikilisinin yaptığı çalışmaya göre duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş verimine katkı sağladığı sonucu elde edilmiştir. Devamlılık bağlılığı boyutunda kıdem ve alternatiflerin az olması nedeniyle gelişme gösterdiği, ancak işe ait verimde kayda değer bir artışın olmadığı ifade edilmiştir. Normatif bağlılığında ise düşük derecede incelenen bağlılık boyutu olduğu için çalışanın kişisel sadakat normlarıyla alakalı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işyerlerinde ne tür sonuçlara neden olduğu henüz kesinleştirilememiştir (Wasti, 2000: 202).

Üçüncü bölüm için 12 soru kullanılmış ve lider-üye etkileşimiyle ilgili çalışmaları olan Pellegrini ve Scandura (2006) ikilisinin geliştirdiği ölçme aracından yararlanılmıştır. Bu faktörler, iş ilişkisinin etkinliğini, işle alakalı sorunların ve ihtiyaçların tespit edilmesi, kişilerin potansiyellerinin farkındalığının tespiti, iş arkadaşını destekleme isteği gibi faktörleri barındırmaktadır. Güvenilirlikle ilgili ölçekteki alfa katsayısı 0.9725 olarak bulunmuştur (Göksel & Aydın, 2012).

Son bölüm ise çalışanların iş performanslarını tespit etmek için Stevens vd., (1978) ile Darwish (2000) ikilisi tarafından kullanılmış olan kendi kendini değerlendirme ölçeğine ait dört ifadeden oluşan bir form bulunmaktadır. İş performansına ait ölçekteki güvenilirliğin seviyesi olarak alfa değeri 0.705 tespit edilmiştir. Anket formundaki Lider-Üye Etkileşim düzeyi ifadeleri, Örgütsel Bağlılık Boyutları ifadeleri ile İş Performansı ifadeleri 5'li Likert tipi bir dereceleme ölçeği ile tespit edilmiştir. Ölçek ifadelerinde; 1=Kesinlikle katılmıyorum'dan, 5=Kesinlikle katılıyorum'a kadar sıralama yapılmıştır.

Buna göre elde edilen verilerin işlenmesinde uygun istatistikler olarak aritmetik ortalama, standart sapma, pearson korelasyon katsayısı, t-testi, F-testi kullanılabilir (Büyüköztürk, 2002: 4).

Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı arasında orta düzeyde 0.394 olan pozitif yönlü bir ilişki; örgütsel bağlılık ile lider-üye etkileşimi arasında düşük düzeyde 0.301 olan pozitif yönlü bir ilişki, lider-üye etkileşimi ile iş gören performansı arasında orta düzeyde 0,599 olan pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş ve araştırma modeli istatistiki olarak geçerlilik kazanmıştır.

4.17 Yapısal Eşitlik Analiz Sonuçları

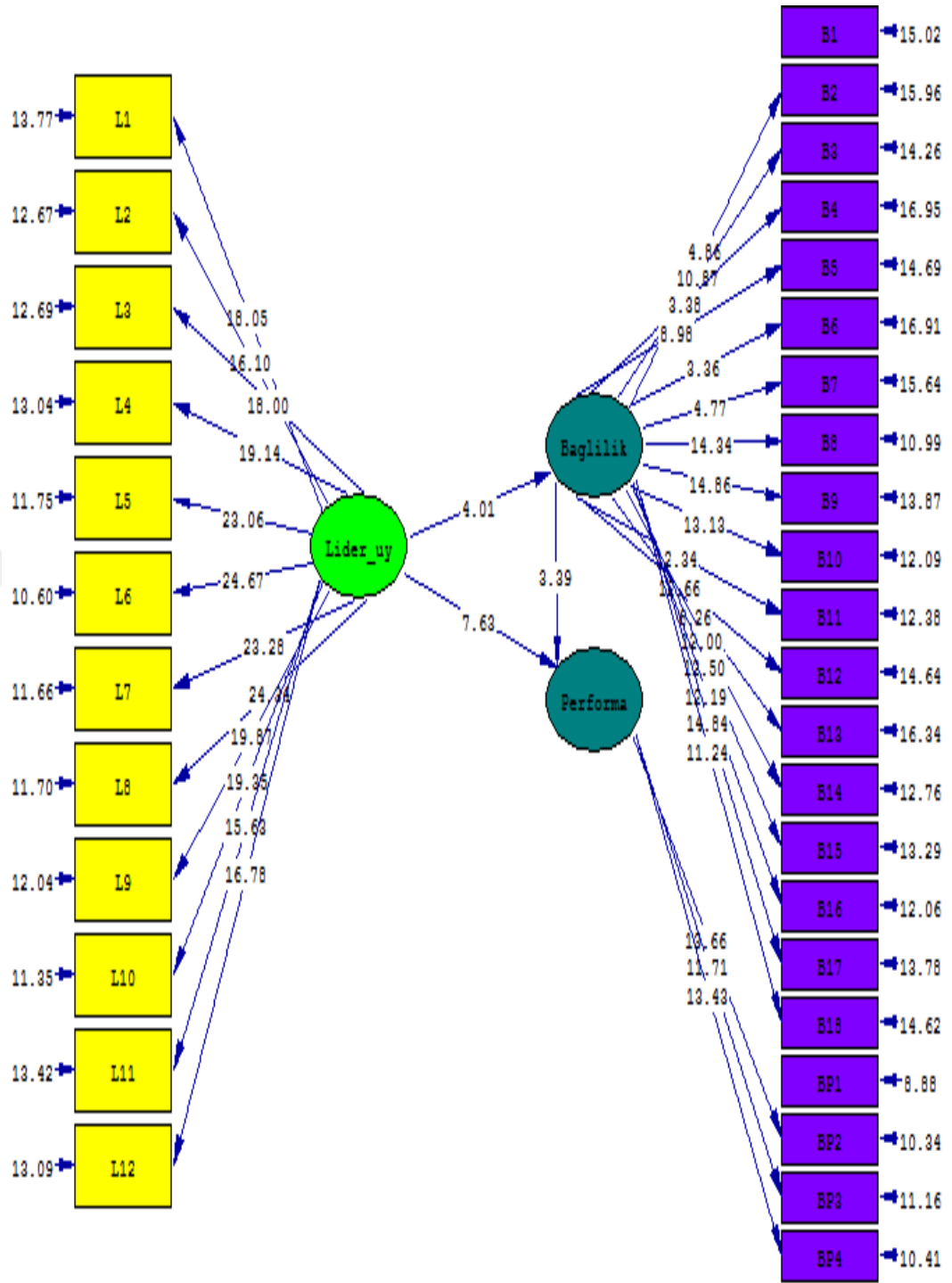
Yapısal Eşitlik Modelleri (YEM), biyologlar, ekonomistler, eğitim araştırmacıları ve çeşitli sosyal, davranışsal bilim insanları tarafından kullanılan istatistiksel bir metottur. YEM 'in yaygın olarak kullanılmasının önemli bir nedeni araştırmacıya önemli bir ölçüm ve teori testi için kapsamlı bir metot sağlamasıdır. YEM 'in önemli bir diğer özelliği, ölçüm hatasını ilgili modele dahil etmesi ve gizil değişkenleri içermesidir.

Tablo 4.3: Kurulan yapısal eşitlik modeli için iyilik uyum indeksleri.

İyilik Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Sınır	Değer
X ² /df	<5 Orta düzeyde <3 İyi uyum	2952,97/524=5,63
GFI	>0.90	0,66
CFI	>0.90	0,83
NFI	>0.90	0,80
NNFI	>0.90	0,81
RFI	>0.85	0,79
S-RMR	< 0.08	0,09
RMSEA	< 0.08	0.103

Tablo 4.3’de göre benzerlik oranı ki-kare istatistiği $X^2(524) = 2952.97$, $P < 0.01$, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)= 0.103; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (S-RMR) = 0.09; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)= 0.83; uyum iyiliği indeksi (GFI)=0.66; normlanmış uyum indeksi (NFI)=0.80; görel uyum indeksi(RFI)=0,79 olarak belirlenmiştir.

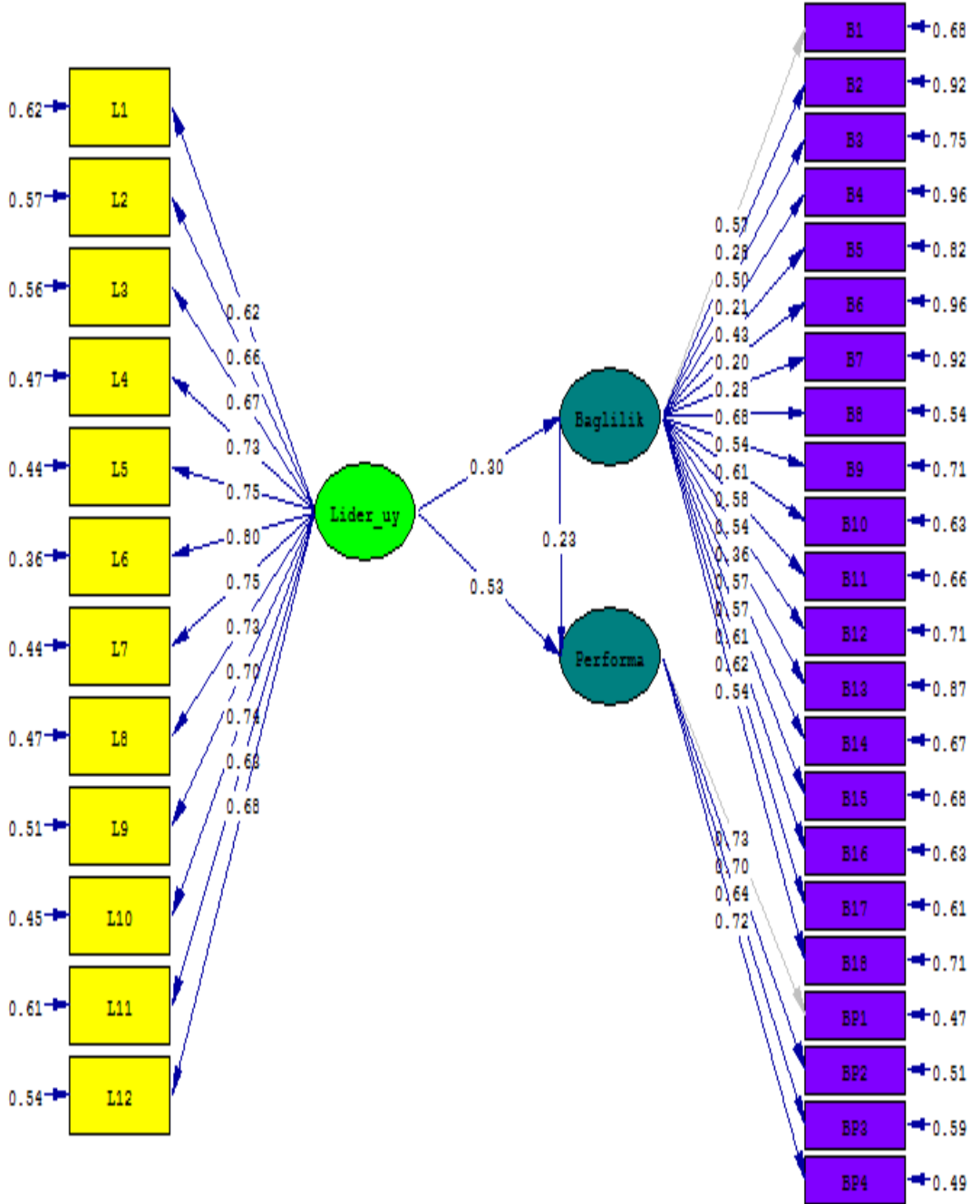
Modelden elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı görülmektedir. Bir başka deyişle üç değişkenli yapısal eşitlik modeli için verilerin modele uyum sağlamadığı söylenebilir. Ancak modele ilişkin değişkenlerin ve ilişkilerinin t değerleri anlamlı bulunmuştur. T değerlerine ilişkin çıktı Şekil 4.4’de gösterilmiştir. Hesaplanan t değerlerinin 1.96 değerinden büyük olması gerekçesi ile tüm değişkenlerin t değerleri anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$).



Chi-Square=2952.97, df=524, P-value=0.00000, RMSEA=0.103

Şekil 4.4: Modele ilişkin t değerleri.

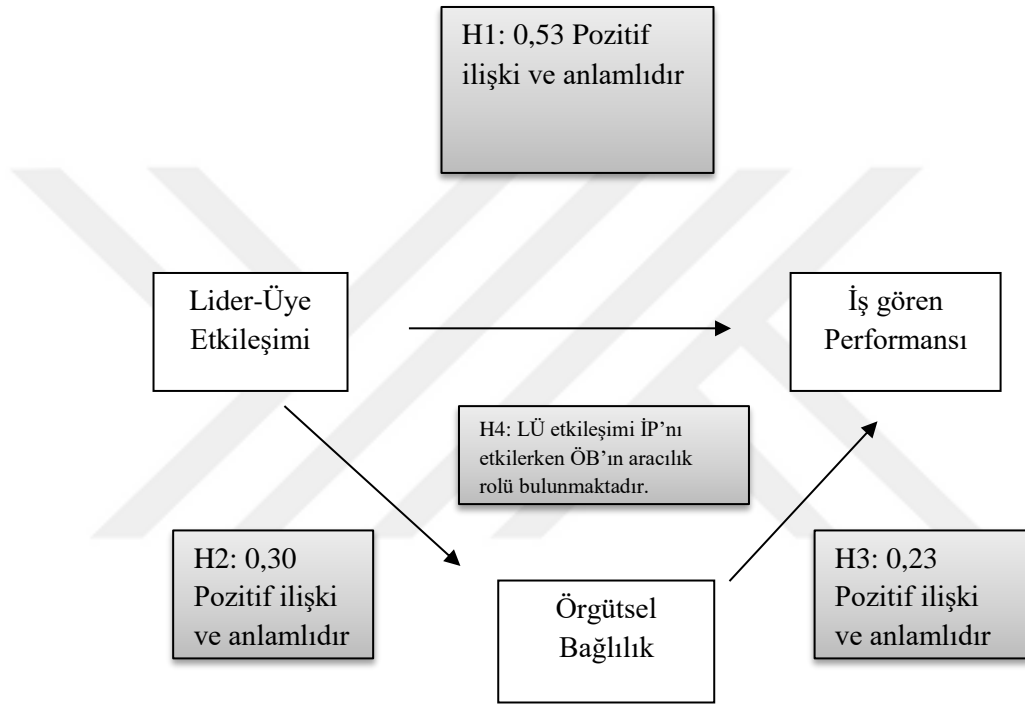
Şekil 4.5’de ise modeldeki değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları gözlenmektedir.



Chi-Square=2952.97, df=524, P-value=0.00000, RMSEA=0.103

Şekil 4.5: Yapısal eşitlik modeli.

Sonuçlara göre lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde beta katsayısı 0.30 ve iş gören performansı üzerinde beta katsayısı 0.53 olan pozitif yönlü birer etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın, iş gören performansı üzerindeki beta katsayısı 0.23 olup pozitif etkilemektedir. Bir başka deyişle, lider-üye etkileşimi iş gören performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, iş gören performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ve aracı rolü bulunmaktadır.



Şekil 4.6: Araştırma modeline ait hipotezlerin sonuçları (Beta Katsayıları).

Örtük değişkenlere ilişkin gözlenen değişkenlerin lamda (faktör yükleri) değerleri Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4: Lamda (faktör yükleri) değerleri.

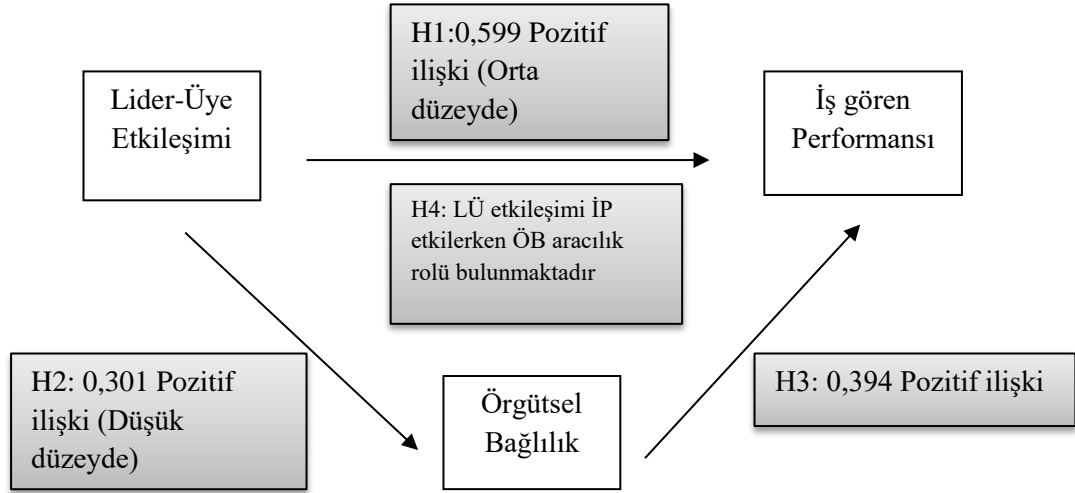
	Madde No	Lamda		Madde No	Lamda
Örgütsel Bağlılık	B1	0.569	Lider-üye etkileşimi	L1	0.620
	B2	0.280		L2	0.657
	B3	0.498		L3	0.667
	B4	0.207		L4	0.731
	B5	0.426		L5	0.750
	B6	0.195		L6	0.798
	B7	0.280		L7	0.748
	B8	0.680		L8	0.731
	B9	0.542		L9	0.699
	B10	0.608		L10	0.743
	B11	0.581		L11	0.627
	B12	0.541		L12	0.677
	B13	0.356			
	B14	0.572			
	B15	0.569			
	B16	0.607			
	B17	0.621			
	B18	0.542			
İş gören performansı	BP1	0.730			
	BP2	0.697			
	BP3	0.641			
	BP4	0.715			

Değişkenler arasındaki ilişki katsayısı Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5: Modeldeki Değişkenler Arasındaki İlişki Değerleri.

Değişkenler	Örgütsel bağlılık	İş gören performansı	Lider-üye etkileşimi
Örgütsel bağlılık	1.000		
İş gören performansı	0.394	1.000	
Lider-üye etkileşimi	0.301	0.599	1.000

Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı arasında orta düzeyde 0,394 olan pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile lider-üye etkileşimi arasında düşük düzeyde 0,301 olan pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi ile iş gören performansı arasında orta düzeyde 0,599 olan pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.



Şekil 4.7: Araştırma modeline ait hipotezlerin sonuçları (Korelasyon).

Tablo 4.6: Araştırma hipotezlerinin doğrulama sonuçları.

NO	ARAŞTIRMA HİPOTEZİ	HİPOTEZ SONUÇLARI
H1	Lider-üye etkileşimi iş gören performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.	Lider-üye etkileşimi ile iş gören performansı arasında 0,599 değer ile orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Sonuç anlamlıdır. Bundan dolayı lider-üye etkileşimi iş gören performansını etkileyerek hipotez doğrulanmıştır.
H2	Lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı şekilde etkiler.	Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında 0,301 değer ile düşük düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur. Sonuç anlamlıdır. Bundan dolayı Lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığı etkileyerek hipotez doğrulanmıştır.
H3	Örgütsel bağlılık iş gören performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkiler	Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı arasında 0,394 değer ile pozitif ilişki bulunmuştur. Sonuç anlamlıdır. Bundan dolayı örgütsel bağlılık iş gören performansını etkileyerek hipotez doğrulanmıştır.
H4	Lider-üye etkileşimi iş gören performansını ilişkisinde örgütsel bağlılık aracılık rolü oynar.	Lider-üye etkileşimi doğrudan (aracısız) 0,599 değer ile pozitif yönde etkilemiştir. Sonuç anlamlıdır. Aynı şekilde lider-üye etkileşimi iş gören performansını örgütsel bağlılık aracılığıyla dolaylı yoldan etkilemiştir. Örgütsel bağlılık aracılık rolü oynamasından dolayı hipotez doğrulanmıştır.

Şekil 4.6’da görüleceği gibi lider-üye etkileşim düzeyinin iş görenlerin algılanan iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Chi-Square= 2952.97, df=524, P-value=0.00000, RMSEA=0.103). Elde edilen bulgular H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerini destekler niteliktedir. Özutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008)’nin yapmış olduğu çalışmayı da desteklemektedir. Alanda yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşiminin iş gören performansına etkisine yönelik olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu araştırmada ise iş görenlerin iş performansına ait değerlendirmede doğrudan liderlik ilişkisinin yanı sıra örgütsel bağlılık aracı ile dolaylı olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu yönünde yeni bir bulguya ulaşılmıştır.

Lider ile iş görenler arasında yapılan Schriesheim ve arkadaşlarının (1998) yaptığı çalışmada liderin takip edenlerle ilişkisi aynı olmayıp zaman ve kaynak yönüyle farklılıkların olduğunu bildirmektedir.

Özellikle liderin üye ile etkileşimi artığında iş görenin örgütsel bağlılığının arttığını Truckenbrodt (2000), Pellegrini (2006), Liden ve Maslyn (1998), Lo ve arkadaşları (2006), Scandura ve Schriesheim (1994), Liden ve Graen (1980), Klein ve Kim (1998), Göksel ve Aytından (2012) tarafından araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bu araştırmada da lider-üye etkileşimi düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın anlamlı ve pozitif yönde bir artış gösterdiği bulunmuştur.

Yapılan çalışmanın örgütler üzerinde fazlasıyla çalışılan bir konu olması ve bu araştırmadan çıkan bulgularında Türkiye’de literatüre katkıda bulunmasının yanı sıra aynı zamanda Meyer ve Allen’in (1984) araştırmasında bulunduğu sonuçları da doğrulamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar:

Lider ve üyeleri veya yönetici ile ast arasındaki ilişkide meydana gelen ve zamanla aralarındaki ilişkileri araştıran lider-üye etkileşim kuramında, lider ve üyeler arasında yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk ile gösterilen yüksek ölçekli bir karşılıklı ilişkinin olması ve sürdürülebilir olması durumunda etkili liderlik oluşacaktır.

Bu çalışmada, lider-üye etkileşim kuramına göre lider-üye etkileşiminin niteliği ile örgütsel bağlılık ve iş gören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, lider-üye etkileşim düzeyine ilişkin olarak üyelerin algıları ile liderin algıları arasında farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

Hem üyelerin hem de liderin algısından, lider-üye etkileşim düzeyinin iş gören performansı üzerinde doğrudan yüksek sayılabilecek bir düzeyde etkisi olduğu saptanmıştır.

Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşılabilmesi, örgüt içerisinde yer alan bireylerin ortaya koyacağı performansa bağlı olduğu görülmektedir. Bundan dolayı performansı etkileyen faktörler bütün organizasyonlar için önemlidir. İş gören performansı etkileyen birçok faktör olmakla birlikte, çalışan insan gücünün sosyal bir varlık olması ve teşvik edilmeye ihtiyaç duyması nedeniyle liderlik ve performans arasındaki ilişki ile etkisi, organizasyonlar ve iş görenler için önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Organizasyonlar ve örgütler arasında rekabetin yaşandığı günümüzde, yöneticilerin ve liderlerin sorumlu oldukları iş yapılarını amaçlarına ulaştırabilmesi

önemlidir. Bunu sağlamak için yöneticilerin iş görenlerin performansına önem vermeleri gerekmektedir. Yöneticiler liderlik özellikleri ile onlara bağlı olan ast iş görenlerin performansını etkilerler. Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik özellikleri arttıkça iş görenlerin de çalışma performanslarında artış görülür. Yöneticilerin liderliği ile çalışanların performansı arasında birbirine bağlı ve aynı yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Lider-üye etkileşim düzeyi ile örgüt bağlılığı arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Organizasyonlarda bulunan yöneticilerin sergilediği liderlik özellikleri, iş gören bireylerin örgütün hedef ve değerlerine olan bağlılığını artırmaktadır. Örgütte yer alan yöneticiler, eğer organizasyonun kültürel değerlerine, misyon ve vizyonuna önem veriyorsa, bu tarz organizasyonlarda verimlilik ve yenilikçi düşünce anlayışı gelişecektir. Bu nedenle liderlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına olan duyarlılığı örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir.

Örgütlerin, sahip olduğu insan gücünden en yüksek faydayı alabilmeleri, ancak iş görenlerin içinde buldukları organizasyonlar ile duygusal anlamda birliktelikleri, bir başka ifadeyle çalışanların örgütsel bağlılıklarının karşılanması sayesinde olacaktır. Yöneticinin liderlik stili, örgüt çalışanları arasında bulunan ilişki, ücret, iş nitelikleri, örgüt kültürü gibi pek çok örgüt faktörü örgütün bağlılığı üzerinde belirli düzeyde etkisi bulunmaktadır. Örgütteki bağlılıkta etkin olan bazı değişkenlerde örgüt yöneticisinin etkisi dikkate alındığında, örgütteki bağlılık düzeyini etkileyecek en önemli değişken olarak yöneticinin liderlik stili olduğu ifade edilebilir.

Bireylerin örgütsel bağlılığını pozitif şekilde değiştiren faktörlerin başında lider-üye etkileşimlerindeki iletişimin kaliteli olması gelir. Lider-üye etkileşimlerinde, roldeki davranışlar ile örgütün davranışları üzerinde kayda değer etkisi bulunmaktadır. Lider-üye etkileşimlerinin pozitif durumunda örgütün bağlılığı, liderin bağlılık ve iş grupları üzerindeki bağlılıkları pozitif yönde sonuçları ortaya koyar.

Örgütsel bağlılık derecesi yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün amaçları ve örgütte var olan değer seti ile özdeş olur. Bu değerleri benimseyip içselleştirirler. Örgütte bulunan değer setini benimseyen çalışanların örgüt başarısı için çok daha gayretli çalışması mümkündür. Örgütlerde örgütsel bağlılık derecesinin pozitif

olması, örgütteki çalışanların yeni fikir üretiminde, kalitenin yükseltilmesinde, örgütün başarısında gayret etmesi gibi örgüte yararı pozitif şekilde ortaya çıkacaktır.

Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş gören performansı arasında da düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı etki de bulunmaktadır. Lider-üye etkileşim düzeyinin iş gören performansı üzerinde örgütsel bağlılığın aracı rolü ile dolaylı bir etkinin olduğu saptanmıştır. Aracı rolünü örgütsel bağlılık yerine getirmektedir.

Bu araştırma da, örgütsel bağlılık ilişkisinde etkileşime dayalı temel liderliğin önemini ortaya koyan farklı bulgular elde edilmiştir. Farklı örgütsel hiyerarşilerin bulunduğu ortamlarda gerçekleştirilen liderlik araştırmalarında, örgütün özelliğine göre örgüt yönetimi, iş gören performansı tanımlanması gerekmektedir. Bu nedenle lider-üye etkileşimi ile örgüte bağlılık boyutları ve iş gören performansı arasındaki ilişkinin Türkiye’de detaylı araştırma yapılmasına gereksinim bulunmaktadır. Özellikle eğitim, askeri, yerel ve aynı zamanda özel kuruluşlarda araştırmaların yapılması gerekmektedir.

İş görenlerin belediye'deki devlet memuru statüsünde yer alan çalışan olması nedeniyle işi kaybetme riskleri bulunmamaktadır. Bu durum lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki ilişkisinin düşük düzeyde olmasının sebebi olarak düşünülebilir.

Öneriler:

Araştırma sonucunda yer alan ilişkilere etkisinin olabileceği örgüt kültürü, sosyal sermaye, yabancılaşma, motivasyon gibi unsurların araştırılması gelecekte yapılacak çalışmalara örnek olarak yol gösterebilir. Ayrıca bundan sonra yapılacak çalışmalarda mevcut araştırma modelinin özel kurumlarda da (hastane, vakıf üniversitesi, vb) uygulanması ve sonuçlarının mevcut çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılması önerilebilir.

Örgütlerdeki lider-üye etkileşim ilişkisinin anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif sonuçlara ulaşabilmesi önemlidir. Lider-üye etkileşim kuramına göre; lider iş görenlerini destekleyici, güven verici, sorumluluk almaya teşvik edici, açık ve anlaşılır iletişimci ve astlarıyla etkileşimine önem vererek artırıcı olmalıdır.

Yöneticisini iyi ve başarılı bir lider olarak görmek istemesi iş gören bireyler için doğal bir beklentidir. Yöneticilerin liderlik becerileri geliştikçe çalışanların performanslarına ve motivasyonlarına olumlu yönde yansıtacaktır. İş gören

bireylerin yöneticileri veya liderleri tarafından sevilmesi, kolay iletişim sağlayabilmeleri, takdir edilmeleri önemlidir. Çalışanları, kararlara katılma imkânı sağlayan, dinleyen, destekleyen, güven veren liderlik özellikleri, motivasyon açısından arzulanan liderlik özellikleri olarak görülmeli ve bu yaklaşımların sergilenmesine ağırlık verilmelidir.

Örgütteki tüm çalışanlara örgüt kültürünün oluşturulmasında iletişim, motivasyon ve liderlik eğitimleri insan kaynağı departmanı tarafından düzenlenmelidir. Özellikle açık iletişim ilkesini göz önünde bulundurarak ast-üst etkileşiminde güven duygusunun ortaya çıkması sağlanmalıdır. Liderler, astların kariyer geliştirmesinden faydalanmaları için tüm astlara fırsat eşitliği sağlamalıdır.

Liderde bulunması gereken özellikler incelendiğinde, davranışlarının çalışanları etkilediği ve çalışanlar da örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli hale gelmektedir. Liderlik davranışları incelendiğinde, görev ve ilişki isimli yönelimlerin çalışan tutumları üzerinde etkileri de farklı olduğu görülmektedir. Hem görev hem de ilişki yönelimi durumlarında geçerliliği ve etkinliği olan bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Bundan dolayı liderlerin örgütteki durumsal değişkenleri de göz önünde bulundurarak; lider, çalışanları ve örgütü için en uygun olan, motivasyonu, iş tatminini, performansı artıran, etkinlik sağlayan davranış yönelimini göstermelidir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Akkoç, İ. (2008). Organizasyon Yapısı ve Liderliğin Satış Gücü Performansı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. Dumlupınar Üniversitesi.
- Aldemir, C. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Arslan, A. (2002). 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç. *Kalder Forum* (s. 15-16). İstanbul: Kalder Forum.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Dergisi*, 96-116.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 42-61.
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. (2010). Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 1013-1039.
- Başkonak, S. (2006). Otel işletmeleri açısından evrensel yaklaşımların uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeylerinin belirlenmesi: Hilton otellerindeki alt ve orta düzey yöneticilere yönelik bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bayram, L. (2011). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 125-139.

- Bingöl, D. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Cilt 8). İstanbul: Beta Yayın Evi.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 55-72.
- Boysan, M. (2006). Çok Önemli Yapısal Eşitlik Modelleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Van.
- Bozkurt, Ö. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 121-139.
- Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 121-139.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 79.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. Ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Clegg, S. (2007). *Advances in Organization Studies*. Sidney.
- Cornelius, N. (2001). *Human Resource Management*. New Yorkshire: Thomson Learning.
- Cudeck, Toit ve Sörbom, 2001. Structural Equation Modeling: Present and Future. Lincolnwood: Scientific Software International Inc.
- Çekmecelioğlu, H., & Ülker, F. (2014). *Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma*. KOSBED, 35-58.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. Ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 182-194.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

- Eren, E. (2002). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Evi.
- Gençay, M. (2014). *Çalışanların Bağlılık Düzeyleri*. Yüksek Lisans Birtirme Projesi: Beykent Üniversitesi.
- Göksel, A., & Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 247-271.
- Gündüz, S. T., & Tengilimoğlu, D. (2011). Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven Düzeylerinin Belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 77-103.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., & Kutanis, R. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 481-497.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Helvacı, A. (2002). Performans Değerlendirme Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 157.
- Halis, M. ve Akova, O. (2008), “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Adalet”, Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Eds.) Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, ss. 459-486
- İçerli, L. (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Journal of Entrepreneurship and Development*, Vol.5(1), ss. 67-92.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- İşcan, Ö.F. (2005), “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.60, Sayı.1, ss. 149-171.
- İyigün, N.Ö. (2012). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 11 Sayı: 21 s.49-64.
- Kahya, C., & Karcioğlu, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 337-352.

- Kaplan, D. (2000). *Structural Equation Modeling: Foundation and Extensions*. California: Sage Publications.
- Karaeminoğulları, A. (2006), “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, R. (2007). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. London: Sage.
- Klein, Howard J. ve Jay S. Kim (1998). A Field Study of the Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance, *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.1, 88-95.
- Koçel, T. (2009). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Köseoğlu, M. A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Künter, N. (2014). *Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğini Ölçülmesine İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. Ankara.
- Liden, Robert C. ve George Graen (1980). Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *The Academy of Management Journal*, Vol.23, No.3, 451-465.
- Liden, Robert C. ve John M. Maslyn (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, Vol.24, No.1, 43-72.
- Lo, May C., T. Ramayah ve Jerome K. S. Hui (2006). An Investigation of Leader-Member Exchange Effects on Organizational Behavior in Malaysia, *Journal of Business and Management*, Vol.12, No.1, 5-23.
- McKenna, E., & Beech, N. (2008). *Human Resource Management: A Concise Analysis*. Great Britain: Pearson Education Limited.

- Pellegrini, Ekin K. ve Terry A. Scandura (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 79-98.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 193-210.
- Robbins, S., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. California: Pearson Education.
- Saunders M. ve Thornhill, A. (2003), “Organizational Justice, Trust and the Management of Change”, *Personnel Review*, Vol.32(3), ss. 360-375.
- Schriesheim, Chester A., Linda L. Neider ve Terri A. Scandura (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues, *The Academy of Management Journal*, Vol.41, No.3, 298-318.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 277-288.
- Tabak, A., & Sığırı, Ü. (2010). *Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarılama Çalışması*. (s. 699-706). İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Terekli, G. (2010). Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Thompson, K. (2003). *The Early Sociology of Management and Organizations*. Londra: Routledge.
- Truckenbrodt, Yolanda B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *Acquisition Review Quarterly*, Summer, 233-244.
- Topaloğlu, M., & Koç, H. (2002). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Turgut, H. (2006). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 56-68.

Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Scandura Terry A. ve Chester A. Schriesheim (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs in Leadership Research, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, 1588-1602.

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organisation* (8. Basım). New Jersey: Prentice Hall.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 241-251.

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu.....	77
2. Ek-B: Araştırma Bulguları	82
3. Ek-C: Ölçeğe Ait Güvenilirlik Değerleri	86



Ek-A: Anket Formu



ANKET FORMU

- ✓ Bu anket bilimsel bir araştırma kapsamında kamu çalışanlarına yönelik olarak yapılmaktadır. Anketin amacı; çalışanların örgütsel bağlılıklarını, lider-üye etkileşiminin derecesini ve çalışanların bireysel performansını etkileyen faktörlerin etkisini ölçmektir.
- ✓ Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle sorulara verilecek cevapların gerçeği yansıtması önemlidir. Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olani” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır.
- ✓ Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.
- ✓ Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.
- ✓ ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

Gürsel KANDEMİR
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tablo A.1: Birinci bölüm: demografik bilgiler.

A1. İş tanımınıza uygun olan seçeneği işaretleyiniz. <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan
A2. Yaşınızı lütfen aşağıdaki boşluğa yıl olarak yazınız. <input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-31 <input type="checkbox"/> 32-38 <input type="checkbox"/> 39-45 <input type="checkbox"/> 46 ve üzeri
A3. Cinsiyetinize uygun seçeneği işaretleyiniz. <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
A4. Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği işaretleyiniz. <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans ve Üzeri
A5. Medeni durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz. <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
A6. Halen çalıştığınız iş yerindeki iş tecrübeniz (yıl olarak): <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üstü

Tablo A.2: İkinci Bölüm: Organizasyona karşı olan bağlılık derecesi.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

B.	Aşağıdaki ifadeler “Örgütsel Bağlılık” ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
	Duygusal Bağlılık					
B1.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2.	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tablo A.2 (Devam): İkinci Bölüm: Organizasyona karşı olan bağlılık derecesi.

B3.	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4.	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5.	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6.	Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Devamlılık Bağlılığı					
B7.	Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8.	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan su anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B9.	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B10.	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B11.	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B12.	Kuruluşuma çok şey borçluyum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Normatif Bağlılık					
B13.	Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B14.	İstesem de su anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B15.	Su anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B16.	Bu kurulusu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B17.	Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B18.	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tablo A.3: Üçüncü bölüm: Lider üye etkileşimi.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

C.	Aşağıdaki ifadeler “Lider-Üye Etkileşimi” ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
C1.	Birlikte çalıştığım amirimi, bir insan olarak çok seviyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C2.	Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı savunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3.	Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de amirim için yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4.	Amirim işe ilgili bilgisinden çok etkilenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C5.	Benim için amirim, bir arkadaş ya da dost gibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C6.	Eğer işyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrarsam ya da üstüme gelirse amirim beni onlara karşı savunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C7.	Normal çalışma saatlerimin dışında da fazladan gönüllü olarak işyerinde kalıp çalışarak amirime yardımcı olmak için çaba gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C8.	Amirim işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C9.	Amirimle beraber çalışmak çok zevklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C10.	Eğer dürüstçe ya da istemeden bir hata yaparsam, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C11.	Amirim uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranımdır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C12.	Amirim adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tablo A.4: Dördüncü bölüm: İşgören performansı.

Çok Düşük				Çok Yüksek
1	2	3	4	5

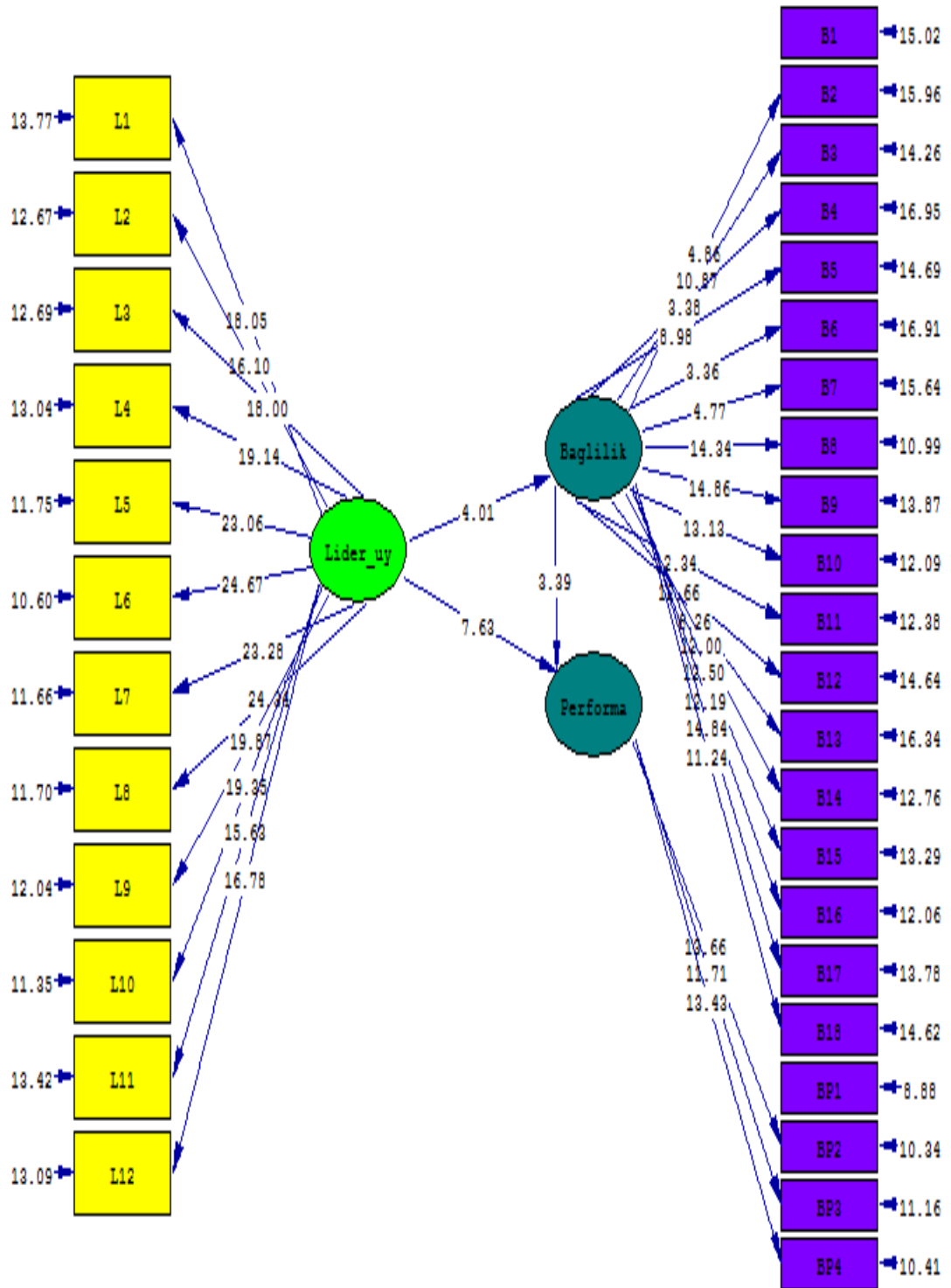
D.	Aşağıdaki ifadeler “İş gören Performansı” ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.	1	2	3	4	5
D1.	İste göstermiş olduğunuz performansın kalite düzeyi nasıldır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D2.	İşteki verimliliğinizi nasıl değerlendirirsiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D3.	Yapmış olduğunuz isin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda meslektaşlarınızın performansını nasıl değerlendirirsiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D4.	Yapmış olduğunuz isin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda kendi performansınızı nasıl değerlendirirsiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek-B: Araştırma Bulguları

Tablo B.1: Kurulan yapısal eşitlik modeli için iyilik uyum indeksleri.

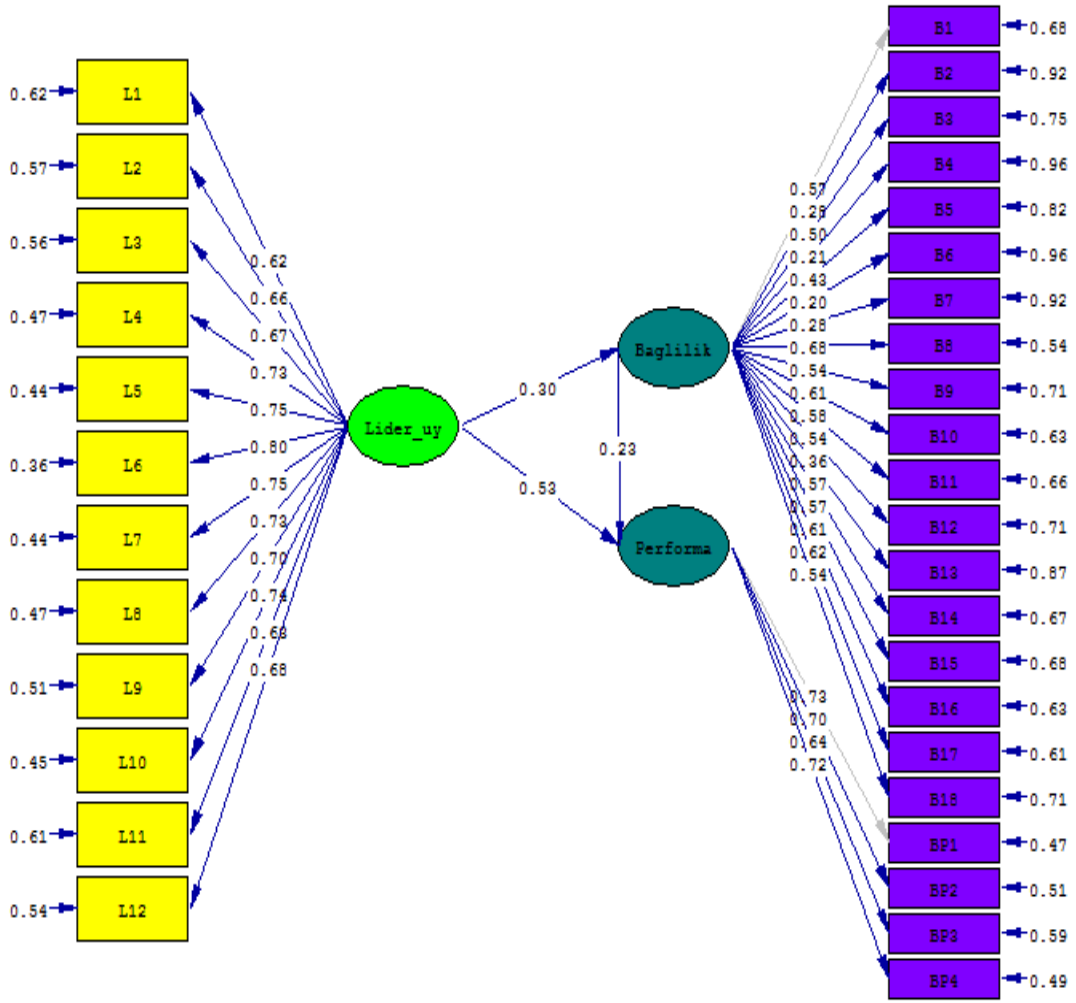
İyilik Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Sınır	Değer
X ² /df	<5 Orta düzeyde <3 İyi uyum	2952,97/524=5,63
GFI	>0.90	0,66
CFI	>0.90	0,83
NFI	>0.90	0,80
NNFI	>0.90	0,81
RFI	>0.85	0,79
S-RMR	< 0.08	0,09
RMSEA	< 0.08	0.103

Tablo B.1'e göre benzerlik oranı ki-kare istatistiği $X^2(524)=2952.97$, $P<0.01$, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA)= 0.103; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (S-RMR)= 0.09; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI)= 0.83; uyum iyiliği indeksi (GFI)=0.66; normlanmış uyum indeksi (NFI)=0.80; görel uyum indeksi (RFI)=0.79 olarak belirlenmiştir. Modelden elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığı görülmektedir. Bir başka deyişle üç değişkenli yapısal eşitlik modeli için verilerin modele uyum sağlamadığı söylenebilir. Ancak modele ilişkin değişkenlerin ve ilişkilerinin t değerleri anlamlı bulunmuştur. T değerlerine ilişkin çıktı Şekil B.1'de gösterilmiştir. Hesaplanan t değerlerinin 1.96 değerinden büyük olması gerekçesi ile tüm değişkenlerin t değerleri anlamlı bulunmuştur ($p<0.05$). Şekil B.2'de ise modeldeki değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları gözlenmektedir.



Chi-Square=2952.97, df=524, P-value=0.00000, RMSEA=0.103

Şekil B.1: Modele ilişkin t değerleri.



Chi-Square=2952.97, df=524, P-value=0.00000, RMSEA=0.103

Şekil B.2: Yapısal eşitlik modeli.

Sonuçlara göre lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde beta katsayısı 0.30 ve iş gören performansı üzerinde beta katsayısı 0.53 olan pozitif yönlü birer etkisi bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın, iş gören performansı üzerindeki beta katsayısı 0.23 olup pozitif etkilemektedir. Bir başka deyişle, lider-üye etkileşimi iş gören performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Lider-üye etkileşimi örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, iş gören performansını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ve aracı rolü bulunmaktadır.

Örtük değişkenlere ilişkin gözlenen değişkenlerin lamda (faktör yükleri) değerleri Tablo B.2’de verilmiştir.

Tablo B.2: Örtük değişkenlere ilişkin gözlenen değişkenlerin lamda (faktör yükleri) değerleri.

	Madde No	Lamda		Madde No	Lamda
Örgütsel Bağlılık	B1	0.569	Lider-üye etkileşimi	L1	0.620
	B2	0.280		L2	0.657
	B3	0.498		L3	0.667
	B4	0.207		L4	0.731
	B5	0.426		L5	0.750
	B6	0.195		L6	0.798
	B7	0.280		L7	0.748
	B8	0.680		L8	0.731
	B9	0.542		L9	0.699
	B10	0.608		L10	0.743
	B11	0.581		L11	0.627
	B12	0.541		L12	0.677
	B13	0.356			
	B14	0.572			
	B15	0.569			
	B16	0.607			
	B17	0.621			
	B18	0.542			
İş gören performansı	BP1	0.730			
	BP2	0.697			
	BP3	0.641			
	BP4	0.715			

Değişkenler arasındaki ilişki katsayısı Tablo B.3’de gösterilmiştir.

Tablo B.3: Değişkenler arasındaki ilişki katsayısı.

	Örgütsel bağlılık	İş gören performansı	Lider-üye etkileşimi
Örgütsel bağlılık	1.000		
İş gören performansı	0.394	1.000	
Lider-üye etkileşimi	0.301	0.599	1.000

Örgütsel bağlılık ile iş gören performansı arasında orta düzeyde 0,394 olan pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ile lider-üye etkileşimi arasında düşük düzeyde 0,301 olan pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi ile iş gören performansı arasında orta düzeyde 0,599 olan pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Ek-C: Ölçeğe Ait Güvenilirlik Değerleri

Tablo C.1: Örgütsel bağlılık güvenilirlik değerleri.

Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik Değerleri		
	Alt Boyut	Soru No
Örgütsel Bağlılık Cronbachs Alpha (0.723)	Duygusal Bağlılık	ÖBD 1
		ÖBD 2
		ÖBD 3
		ÖBD 4
		ÖBD 5
		ÖBD 6
	Zorunlu Bağlılık	ÖBZ 1
		ÖBZ 2
		ÖBZ 3
		ÖBZ 4
		ÖBZ 5
		ÖBZ 6
	Normatif Bağlılık	ÖBN 1
		ÖBN 2
		ÖBN 3
		ÖBN 4
		ÖBN 5
		ÖBN 6

Tablo C.2: Lider-üye etkileşimi güvenilirlik değerleri.

Lider-Üye Etkileşimi Güvenilirlik Değerleri			
	Alt Boyut	Soru No	Faktör Yükleri
Lider –Üye Etkileşimi Cronbachs Alpha (0.9725)	Sevgi Boyutu Cronbach's Alpha (0.973)	LÜD 1	0,972
		LÜD 2	0,973
		LÜD 3	0,975
	Saygı Boyutu Cronbach's Alpha (0.972)	LÜD 4	0,972
		LÜD 5	0,973
		LÜD 6	0,972
	Katkı Boyutu Cronbach's Alpha (0.972)	LÜD 7	0,973
		LÜD 8	0,972
		LÜD 9	0,972
	Profesyonellik Boyutu Cronbach's Alpha (0.972)	LÜD 10	0,972
		LÜD 11	0,972
		LÜD 12	0,972

Tablo C.3: İş gören Performansı Güvenilirlik Değerleri.

İş gören Performansı Güvenilirlik Değerleri		
	Soru No	Faktör Yükleri
İş gören Performansı Cronbach' s Alpha (0.705) Stevens vd., (1978) ile Darwish (2000)	İP 01	0,705
	İP 02	0,702
	İP 03	0,705
	İP 04	0,708

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Gürsel KANDEMİR
Uyruğu : TC
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 07.03.1981
Medeni Hali : Evli
Adres : Ziyaürrahman Cad. Kelebek Sok. Ersu Apt. No:9
Çankaya ANKARA
E-Posta Adresi : gurselkandemir81@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0530 602 21 11

EĞİTİM

Lise : Şentepe Süper Lisesi, 1999
Lisans : Anadolu Üniversitesi, 2007
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2016

MESLEKİ DENEYİM

-

YABANCI DİL

İngilizce