

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞAN TUTUMLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Meltem YENİCİ**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük
EYLÜL/2018**

**T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞAN TUTUMLARINA ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Meltem YENİCİ**

**Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ**

**Karabük
EYLÜL/2018**

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	12
VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	14
ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	14
ANALİZ YÖNTEMİ	16
EVREN VE ÖRNEKLEM	16
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER	17

1. BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

1.1. Örgütsel Destek Kavramı	18
1.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı.....	19
1.3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi.....	23
1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Oluşturan Unsurlar	23

1.4.1. Yönetici Desteği	24
1.4.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları	25
1.4.3. Örgütsel Adalet.....	25
1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	27
1.5.1. Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini	27
1.5.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme	29
1.5.3. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven	30
1.5.4. Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti	32

2. İKİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ




2.1. Liderliğin Tanımı ve Niteliği	34
2.2. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı	35
2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisini Diğer Liderlik Teorilerinden Ayıran Özellikler	36
2.4. Lider-Üye Etkileşimi Kavramına İlişkin Kuramlar	37
2.4.1. Rol Teorisi	37
2.4.2. Sosyal Mübadele Teorisi	38
2.4.3. Eşitlik Teorisi	39
2.4.4. Adalet Yaklaşımı	39
2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları.....	40
2.5.1. Duygu Boyutu	43
2.5.2. Sadakat Boyutu.....	44
2.5.3. Katkı Boyutu	45
2.5.4. Saygı Boyutu	47
2.6. Lider-Üye Etkileşiminin Sonuçları	48
2.6.1. Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini.....	48
2.6.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşme.....	50
2.6.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven	50

2.6.4. Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti.....	51
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
BULGULAR	
3.1. Demografik Bilgiler	54
3.2. Geçerlilik Analizi	56
3.2.1. Bağımsız Değişkenler Geçerlilik Analizi	56
3.2.2. Bağımlı Değişkenler Geçerlilik Analizi	59
3.3. Güvenilirlik Analizi	62
3.4. Tanımlayıcı İstatistikler	63
3.4.1. Algılanan Örgütsel Destek Tanımlayıcı İstatistikler	63
3.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Tanımlayıcı İstatistikler	64
3.4.3. İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikler	65
3.4.4. Örgütsel Özdeşleşme Tanımlayıcı İstatistikler	66
3.4.5. Örgütsel Güven Tanımlayıcı İstatistikler	67
3.4.6. İşten Ayrılma Niyeti Tanımlayıcı İstatistikler	67
3.5. Hipotez Test Bulguları	68
SONUÇ	72
KAYNAKÇA	77
TABLolar LİSTESİ	92
ŞEKİLLER LİSTESİ	93
EK: ANKET FORMU	94
ÖZGEÇMİŞ	96

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Meltem YENİCİ'ye ait "Algılanan Örgütsel Desteğin Ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Tutumlarına Etkisi" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İşletme ABD Yüksek Lisans tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	: Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA	
Danışman Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Öznur YAVAN	

Tez Sınavı Tarihi: 14.09.2018

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Meltem YENİCİ

İmza : 

ÖNSÖZ

Öncelikle, çalışmanın tüm evrelerinde bilgi ve desteğini benimle sürekli paylaşan, görüş ve önerileri ile her zaman yanımda olan ve araştırmaya odaklanmamı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ'A sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik kariyer yolunda beni her daim destekleyen ve teşvik eden saygıdeğer hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK'a teşekkürlerim sunarım.

Tez çalışmama katkıda bulunan, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan değerli arkadaşım Muratcan AKERDOĞAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm hayatım boyunca anlayış ve desteği ile her zaman yanımda olan sevgili annem Fatma YENİCİ'ye ve babam Ahmet YENİCİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Meltem YENİCİ

ÖZ

Bu çalışma, sosyal mübadele teorisi kapsamında ele alınan iki kavram olan algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin tutumsal sonuçlarını araştırmaktadır. Çalışmanın amacı akademisyenler tarafından algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bu amaç kapsamında, Karabük Üniversitesi'nde ve Bülent Ecevit Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 364 akademik personelden anket yoluyla elde edilen veriler ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezler, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi yardımı ile test edilmiştir.

Çalışmanın sonucunda hem algılanan örgütsel desteğin hem de lider-üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerinde etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların örgütlerinden algıladığı desteğin artmasının iş tatminini ve örgüte duyulan güveni arttırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenmiştir. Yine araştırma sonucunda lider-üye etkileşiminin kuvvetlenmesinin iş tatminini, örgüt ile özdeşleşmeyi ve örgüte duyulan güveni arttırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek; Lider-Üye Etkileşimi; İş Tatmini; Örgütsel Özdeşleşme; Örgütsel Güven; İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT

This study investigates the attitudinal consequences of perceived organizational support and leader-member exchange, which are two concepts covered in social exchange theory. The aim of the study is to determine the effect of organizational support and leader-member exchange perceived by academicians on job satisfaction, organizational identification, organizational trust and intent to leave. Within the scope of this purpose, a survey was conducted with 364 academic staff working in Karabuk University and Bulent Ecevit University. Hypotheses were tested with the path analysis within the structural equation modeling.

As a result of the study, it was determined that both perceived organizational support and leader-member exchange had an effect on employee attitudes. Accordingly, it has been determined that the increase of the support that the employees perceive from their organizations increases their job satisfaction and the trust in the organization, and reduces the intention to leave. Also, it has been found that strengthening leader-member exchange increases job satisfaction, identification with the organization and the trust in the organization, and reduces the intention to leave.

Keywords: Perceived Organizational Support; Leader-Member Exchange; Job Satisfaction; Organizational Identification; Organizational Trust; Intent to Leave.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	Algılanan Örgütsel Desteğin ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Tutumlarına Etkisi
Tezin Yazarı	Meltem YENİCİ
Tezin Danışmanı	Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	14.09.2018
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tezin Sayfa Sayısı	95
Anahtar Kelimeler	Algılanan Örgütsel Destek, Lider-Üye Etkileşimi, İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Güven, İşten Ayrılma Niyeti

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Impact of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange on Employee Attitudes
Author of the Thesis	Meltem YENİCİ
Advisor of the Thesis	Asst. Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Status of the Thesis	Master (B.Sc.)
Date of the Thesis	14.09.2018
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	Karabuk University Social Sciences Institute
Total Page Number	95
Keywords	Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, Organizational Identification, Organizational Trust, Intent to Leave

ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, çalışanların örgüt beklentilerine uygun tutum ve davranışlarının neler olduğu ve nasıl ortaya çıktığı üzerine odaklanmaktadır. Bu çerçevede, araştırmaların mübadele süreçlerine önem verdiği ve sürekli ilgi gösterdiği görülmektedir. Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) çalışanların tutum ve davranışlarının kökeninde bulunan etmenleri ve olumlu tutumların nasıl oluştuğunu açıklamak için örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen araştırmalarda uzun zamandır kullanılmaktadır. Sosyal mübadele teorisi içerisinde son yıllarda iki tip sosyal mübadelenin incelendiği görülmektedir. İlki, çalışan ve onu istihdam eden örgüt arasındaki mübadeleyi ifade eden algılanan örgütsel destek kavramı ve ikincisi, çalışan ve lideri arasındaki mübadeleyi açıklayan lider-üye etkileşimi kavramıdır. Her ne kadar algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramlarının teorik olarak benzerliklere sahip olmasına rağmen, araştırmacıların bu iki kavramı nadiren bir arada incelediği görülmektedir. Dolayısıyla, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramlarının farklı olup olmadığı ve çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde farklı etkileri olup olmadığı belirsizdir.

Belirtilen arka plandan hareketle bu çalışma, üniversitelerde görevli akademisyenlerin kurumlarıyla aralarındaki sosyal mübadele ilişkisi kapsamında algıladıkları örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin tutumsal sonuçlarına odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki farklı etkilerini belirleyebilmektir.

Bu amaçla gerçekleştirilecek bir çalışmanın literatüre ve uygulamaya önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Öncelikle araştırmacılar, çalışanların tipik olarak örgüt içerisinde birden fazla mübadele ilişkisine girdiğini ve her ilişkiden farklı faydalar sağladığını kabul etmektedir (Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Wayne, Shore ve Liden, 1997). Sosyal mübadele ilişkisi kapsamında algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramları üzerine gerçekleştirilen bu araştırma ile, her bir

mübadele ilişkisinin çalışan tutumlarını farklı şekilde etkileyebileceği belirlenerek sosyal mübadele teorisi genişletilebilir.

İkinci olarak üniversitelerde özellikle akademisyenler açısından sosyal mübadele ilişkisinin daha karmaşık olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla sosyal mübadele ilişkisinin akademisyenler açısından incelenmesi üniversite yönetimleri ve akademisyenler arasındaki ilişkinin daha net şekilde anlaşılmasını sağlaması açısından da önemlidir.

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Örgütsel destek teorisi, çalışan tutumlarının oluşumunda örgütlerinin kendilerine gösterdiği desteğin önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir (Eisenberger vd., 1986). Özellikle, örgüt temsilcilerinin, örgütü ve çalışanların örgütlerine karşı duygularını kişileştirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütlerine yönelik düşünceleri ve tutumları, örgütsel faaliyetler açısından önemlidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar, örgütün kendilerine gösterdiği iyiliğe veya kötülüğe, olumlu veya olumsuz davranışlar ile karşılık verebilmektedir. Kısacası, örgütsel destek teorisi, örgütün çalışanlarının sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılama çabasının ve gösterdikleri çabaya karşı sağladığı faydanın, kurumun refahını ne kadar önemseydiğine ve katkılarına değer verdiği konusunda çalışanda bir algı oluşturacağını belirtmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin hem çalışanlar hem de örgüt açısından pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin, çalışanın örgütüne ve örgütsel hedeflere karşı yükümlülük veya görev duygusunu arttırdığı, aynı zamanda özdeşleşmeyi de kuvvetlendirdiği düşünülmektedir. Aynı zamanda, çalışanlar örgütün ekstra çaba ve performans artışlarını adil bir şekilde ödüllendireceğine inanmaktadır. Bununla birlikte, algılanan örgütsel desteğin iş tatmininin yükselmesi ve pozitif davranışlar tepkiler gibi olumlu çalışma ortamı sonuçlarına neden olduğu görülmektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Ampirik ve teorik araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven üzerinde olumlu yönde etkisinin bulunduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz yönde etkisinin bulunduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ilk dört hipotezi aşağıdaki gibidir;

- *H1: Algılanan örgütsel destek iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.*

- *H2: Algılanan örgütsel destek örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*
- *H3: Algılanan örgütsel destek örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir.*
- *H4: Algılanan örgütsel destek işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.*

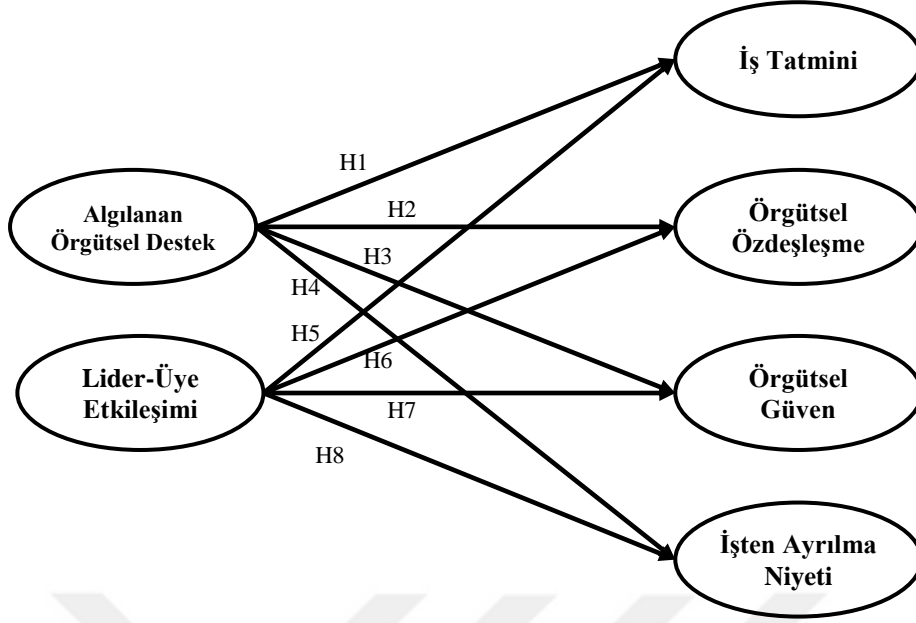
Bununla birlikte sosyal mübadele teorisi kapsamında çalışan tutumları üzerinde etkisi olduğu düşünülen diğer bir kavram da lider-üye etkileşimidir. Lider-üye etkileşimi teorisine göre, bir lider ve bir takipçi arasındaki ilişkinin kalitesi, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla lider ile takipçi arasındaki ilişkinin kalitesinin güçlenmesi sonuçların özellikle çalışanlar açısından daha olumlu olması ile sonuçlanmaktadır. Bu çerçevede araştırmalar, lider-üye etkileşiminin çalışan tutum ve davranışlarıyla olumlu ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Graen ve Uhlbien, 1995; Gerstner ve Day, 1997).

Gerçekleştirilen araştırmalarda lider-üye etkileşimi ile farklı çıktılar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre lider ile takipçisi arasındaki ilişkinin güçlenmesi çalışanların iş tatminini arttırmakta (Gerstner ve Day, 1997; Greguras ve Ford, 2006), örgütsel bağlılığını kuvvetlendirmekte (Gerstner ve Day, 1997; Truckenbrodt, 2000; Greguras ve Ford, 2006), daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olmakta (Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Truckenbrodt, 2000; Greguras ve Ford, 2006; Wang, Kim ve Milne, 2017), performansını yükseltmekte (Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Gerstner ve Day, 1997; Greguras ve Ford, 2006) ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; Wang, Kim ve Milne, 2017; Kuvaas ve Buch, 2018).

Dolayısıyla lider-üye etkileşiminin iş tatminini, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütse güveni arttırdığı, buna karşılık işten ayrılma niyetini azalttığı düşünülmektedir. Bu çerçevede lider-üye etkileşimi ile çalışan tutumları arasındaki ilişkilerin incelendiği hipotezler aşağıdaki gibidir;

- *H5: Lider-üye etkileşimi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.*
- *H6: Lider-üye etkileşimi örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*
- *H7: Lider-üye etkileşimi örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir.*
- *H8: Lider-üye etkileşimi işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.*

Çalışmada test edilmek istenen hipotezler kapsamında oluşturulan araştırma modeli aşağıda gösterilmektedir.



Araştırma modeli, çalışma kapsamında ilişkisi araştırılan değişkenleri göstermektedir. Bu çerçevede çalışmada, algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmada veri toplama amacıyla nicel araştırma yöntemi kapsamında online anket tekniği kullanılmıştır. Bu çerçevede hazırlanan anket formu internet üzerinden akademisyenlerin mail adreslerine gönderilmiştir. Veri toplama amacıyla kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşiminin, iş tatmininin, örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyetinin derecesini tespit etmek amacıyla kullanılan ifadeler bulunmaktadır.

ÇALIŞMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Çalışmada altı farklı kavram ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu altı farklı kavramı ölçmek amacıyla altı ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Bu çerçevede daha önce gerçekleştirilen benzer çalışmalara bakılarak çalışmanın yapısına uygun olduğu düşünülen ölçekler belirlenmiş ve anket formuna eklenmiştir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin algıladığı örgütsel desteğin derecesini belirleyebilmek için Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen, daha sonra Eisenberger vd. (1997) tarafından kısaltılarak kullanıma sunulan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 8 ifadeden oluşmaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin Türkçesi Büyükyılmaz (2013) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte iki ifade ters çevrilerek analizlerde kullanılmıştır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların örgütsel destek algısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Katılımcıların lider-üye etkileşimi algılarının derecesini tespit edebilmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte duygu, sadakat, katkı ve saygı şeklinde isimlendirilen dört boyutun ölçümü amacıyla kullanılan toplam 12 ifade bulunmaktadır. Her boyutun ölçümü için ölçek içerisinde üçer ifade yer almaktadır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin Türkçesi Ilgın (2010) ve Genç (2010) çalışmalarından uyarlanarak anket formunda kullanılmıştır. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların lider-üye etkileşimi algısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Katılımcıların işlerinden duyduğu tatminin derecesini belirleyebilmek amacıyla Rusbult vd. (1988) tarafından geliştirilmiş ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 5 ifadeden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeğinin Türkçesi Başaran, Büyükyılmaz ve Çevik (2011) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların iş tatmini derecesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütleriyle özdeşleşme derecesini tespit edebilmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Türkçesi Tokgöz ve Seymen (2013) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5=

Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların örgütsel özdeşleşme derecesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Katılımcıların örgütlerine karşı duydukları güvenin derecesini belirleyebilmek amacıyla Robinson (1996) tarafından geliştirilmiş olan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 7 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel güven ölçeğinin Türkçesi Büyükyılmaz ve Fidan (2017) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte üç ifade ters kodlanarak anket formunda kullanılmıştır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların örgütsel güven derecesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Katılımcıların işlerinden ayrılma niyetinin derecesi Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilen ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi içerisinde yer alan, işten ayrılma niyeti ölçeği aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 3 ifadeden oluşmaktadır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin Türkçesi Büyükyılmaz (2013) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların işten ayrılma niyetinin derecesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmada öncelikle ölçeklere geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmış, ardından belirlenen hipotezlere ilişkin testler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere ilişkin yapı geçerliliğinin incelenmesi amacıyla çalışmada bağımsız ve bağımlı değişken olarak kullanılan değişkenlere iki ayrı doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ardından her bir ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla ölçeklerin Cronbach alfa değerleri belirlenmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde ise yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi kullanılmıştır.

EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evreni, Karabük Üniversitesi’nde ve Bülent Ecevit Üniversitesi’nde görev yapmakta olan tüm akademik personelden oluşmaktadır. Üniversitelerin

Personel Daire Başkanlıklarından alınan bilgilere göre 2017 yılı sonu itibariyle Karabük Üniversitesi'nde 964 akademik personel ve Bülent Ecevit Üniversitesi'nde 1206 akademik personel görev yapmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın evreni 2170 çalışandan oluşmaktadır.

Evren içerisinde %5'lik bir hata payı hesaba katılarak olması gereken en düşük örneklem büyüklüğü 327 kişi olarak belirlenmiştir (Sekaran, 2003, s. 294). Üniversitelerin internet sayfası aracılığıyla iki üniversiteden toplam 1893 akademik personelin elektronik posta adreslerine ulaşılabilmektedir. Online olarak hazırlanan anket formu mail adreslerine ulaşılan 1893 akademik personele gönderilmiş ve 364 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %19 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın örnekleme 364 kişiden oluşmaktadır ve analizler bu veri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma, Karabük Üniversitesi'nde ve Bülent Ecevit Üniversitesi'nde görevli akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla araştırma sonucunda elde edilen bulgular yalnızca belirtilen örneklem için geçerlidir. Farklı kurumlarda veya farklı çalışanlarla gerçekleştirilecek araştırmalar farklı bulgulara ulaşabilir.

Araştırmanın diğer bir kısıtı olarak ise analizlerde kesitsel verinin kullanılmış olması gösterilebilir. Dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin tutumsal sonuçları ile nedensellik ilişkisinin net olmayacağı söylenebilir. Bundan sonraki araştırmaların boylamsal veri kullanarak nedensellik ilişkisinin daha net şekilde araştırılmasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Bu bölümde, örgütsel destek ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki, algılanan örgütsel desteği oluşturan unsurlar hakkında bilgi verilmektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğe ilişkin kavramlar açıklanmakta ve farklı değişkenler ile ilişkisi incelenmektedir.

1.1. Örgütsel Destek Kavramı

Günümüzde örgütler küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet ortamında örgütlerin var olan etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek için farklı ve aynı zamanda yeni uygulamalar denendiğine sıkça rastlanmaktadır. Farklı ve yeni olan bu uygulamaların temelinde, insan faktörünün bilinmeyenlerini ortaya çıkarmak ve ortaya çıkan bu bilinmeyenleri örgütsel davranış süreci içerisinde kullanabilmek düşüncesi yatmaktadır.

Bir algılama biçimi olan örgütsel destek, bireyin örgüt düşüncelerine değer vermesi dolayısıyla bireyin örgütteki diğer bireylerin kendisine ve mutluluğuna değer vermesi düşüncesine yöneliktir (Kasalak ve Aksu, 2014, s. 117).

Örgütsel destek yaklaşımı çalışanların işi yapabilme kabiliyetlerindeki çabalarının artış miktarını, örgütlerin ise çalışan bireylerin örgüte katkılarını ödüllendirme bakımından ne derece istekli ve hevesli olduğunu ve bireylerin sosyo-duygusal ihtiyaçları ne ölçüde ve ne kadarını karşıladığıyla ilişkilendirmektedir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012, s. 29).

Örgütsel destek, örgütsel değerlerle çalışan bireylerin refah, huzur ve rahatlıklarının göz önünde bulundurulması ve bu örgütsel değerlerle çalışanların mutluluklarını artırıcı bir özellik taşıması durumudur. Örgüt çalışanlarının yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alarak onları önemli hissettirip, iş güvenliklerine önem vererek güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlayarak, örgüt içinde insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlayarak herkese adaletli davranmak, hak yememek ve çalışanlara önem vermek destekleyici bir örgütte ya da yönetimde bulunması gereken en önemli özellikler olarak sıralanmaktadır (İplik, İplik ve Efeoğlu, 2014, s. 111).

Örgütsel destek, sosyal değişim teorisine dayandırılır ve çalışanlar açısından oldukça önemli kabul edilir. Saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması açısından önemli kaynaklardan birisidir. Örgütsel destekle, çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olunduğu, onların mutluluklarına önem verildiği ve onlarla birlikte çalışmaktan hoşlanıldığı ortaya konulmasının yanı sıra aynı zamanda bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma gibi ihtiyaçları da karşılanmaktadır (İplik, İplik ve Efeoğlu, 2014, s. 111).

Örgütsel destek bir örgüt açısından, çalışanların örgüte katkılarının ve örgütün çalışanların ihtiyaçlarının bilincinde olması ve onların huzuruna, mutluluğuna önem vermesidir. Örgütler genellikle çalışanların örgüte olan bağlılık ve sadakatlerine önem verirler. Ancak alışanlar örgütün kendilerine bağlı olmasıyla örgütün çalışana bağlı olmasından daha da fazla ilgililerdir (Önderoğlu, 2010, s. 12).

Örgütsel destek teorisi, çalışanların, örgütün onların katkılarını ne derece değerlendirdiğine ve onların mutluluğunu ne kadar önemsemiğine dair genel inançlar oluşturduğu varsayımına dayanmakta ve çalışanların örgüte insani özellikler yükleme eğilimi tarafından teşvik edilen “algılanan örgütsel destek” oluşumunu da içine almaktadır. Yani alışanlar, örgütteki birtakım ödülleri ve ücret, terfi, işi zenginleştirme gibi bazı işi koşullarını örgütün zorunlu kıldığı ölçüde değil de gönüllü olarak sağladığı imkânlar olarak değerlendirdiklerinde daha fazla örgütsel destek olarak algılamaktadırlar. Öyle ki Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch (1997) tarafından yapılan bir araştırmada, elverişli işi koşulları, örgüt tarafından sağlanan gönüllü uygulamalar olarak algılandıda, örgütsel destek algısının da yüksek olduğu gözlenmiştir (Giray, 2013, s. 68-69).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel destek kavramının gelişimi ve tanımı, öncülleri ve örgütsel davranış açısından sonuçlarının neler olduğunu incelenecektir.

1.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Bireyin çevresine anlamlar vermek üzere duygusal izlenimlerini düzenlediği ve yorumladığı sürecine algılama denir. Bunu çevresine anlamlar vermek üzere yapar. Bireylerin algılamaları; tutumları, ilgileri, yaşam biçimleri, kültürleri, inanç biçimleri, kişisel değerleri, kişilik özellikleri gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. Böylece algılanan ifadesi “bireyin çevresini algılaması” ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün bireye görünüşü veyahut örgütteki bazı olayların bireyler

tarafından olduğundan daha farklı algılanmaları açısından farklılıklar gösterecektir. Bir uygulama bir birey açısından pozitif olarak algılanabiliyorken, diğer bazı bireyler tarafından negatif olarak algılanıp yorumlanabilecektir (Özdevecioğlu, 2003, s. 116).

Örgütsel destek kavramına çalışanlar farklı değerler yükleyebiliyorlar. Bunun en önemli sonucu olarak örgütsel destek kavramının önüne, “algılanan” kavramı getirilmesi gösterilmektedir. Algılama süreci bireyin dış çevresinde olup biten değişimleri kendi gözlemleri içerisinde alması, düzenlemesi ve kendine göre yorumlamasını içerir. Bu süreç içerisinde bireyin kişilik özellikleri, kültürel değerleri gibi etmenler etkilidir. Kişiden kişiye değişebilen örgütün çalışan tarafından nasıl görüldüğü durumu algılanan örgütsel destek süreci için önemlidir (Özdevecioğlu, 2003, s. 116).

Algılar; bizim gördüğümüz şeyin ne olduğunu, gördüğümüzü şeyi ne şekilde yorumladığımızı, neye inandığımızı ve nasıl davrandığımızı bize göstermektedir. Zihnimize değerler yaratan, problemler oluşturan ve aynı zamanda oluşan bu problemleri de çözebilen bizim algılarımızdır. Bu kadar kuvvetli bir özelliğe sahip olan algılarımız birçok psikolog tarafından, “gerçek” olarak değerlendirilir (Johansson ve Xiong, 2003/Bakan ve Kefe, 2012, s. 21). Buna göre algı, beklentiler ve motivasyonel durumlardan etkilenmektedir. Kişinin başlangıçta edindiği bilgi, diğer kişilerin hareketlerini ve güdülerini zihinde gruplara ayırır ve başka bilgiler geldikçe de bu bilgileri yenileyerek, sosyal algılama faaliyetini gerçekleştirir (Arkonaç, 1998/Bakan ve Kefe, 2012, s. 21).

Çalışanlarla örgüt arasında mevcut olan fakat net bit şekilde sözü edilemeyen benzer karşılıklı zorunluluklar vardır. Çalışan; örgütle arasında karşılıklı bir etkileşim ve mübadele (karşılıklı takas) sürecine girebilir bu ise örgütün, örgüt amaçlarına ve örgüt çalışmalarına değer vermeye başladığı andan itibaren başlar. Bu süreç itibariyle, örgütler çalışanların huzur ve refahı için girişimlerde buldukları ve bunun çalışanlar tarafından doğru olarak algılanması ile sosyal değişim gerçekleşir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 185). Çalışan öncelikli olarak çalıştığı örgütün kendi refahı ve iyiliği ile ilgilendiğini hisseder ve daha sonra buna karşılık verme zorunluluğu hisseder ve örgütsel performansı artırmak için katkıda bulunur. Çalışanın örgütsel performansı artırmak için katkıda bulunması ancak çalıştığı örgütün kendi refahı ve iyiliği ile ilgilendiğini ve daha sonra buna karşılık verme zorunluluğu hissetmesi ile

oluşmaktadır. Örgütün verdiği destek sosyal olarak, moral, hukuki veya finansal açıdan olabilir. Aynı zamanda da çalışanlara değer verme, kararlara katılım sağlama veya teşvik edici uygulamalar şeklinde de olabilmektedir (Levinson, 1965/Erdem, 2014, s. 83).

Günümüzde herhangi bir birey çalışmak için bir örgüte başvurduğunda iki sözleşmeyi kabul eder. Bunlardan birisi açık diğeri ise açık olmayan sözleşmelerdir. Açık olan sözleşme karşılıklı olarak imzalanır, hukuk ve ekonomik kurallara göre şekillenen bu sözleşmeler karşılıklı olarak imzalanır ve tarafları yükümlülük altına sokan resmi bir belgedir. Açık olmayan sözleşmede ise konuşulmayan ama gayri resmi şekilde olarak kabul edilen bazı gerçekler vardır. Psikolojik sözleşme olarak da geçen bu anlaşmada örgüt, çalışanlardan yüksek performans ve bağlılık bekler iken, çalışan da örgütten güven, destek gibi olguları beklemektedir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 185).

Örgüt ve çalışan arasında karşılıklı bir şekilde çıkar ilişkisi bulunmaktadır. Örgüt çalışana destek vermektedir, çünkü çalışan olarak ondan daha fazla verim alacak şekilde yararlanmak istemektedir. Çalışan ise örgüt içerisinde kendi özellikli beklentilerini gerçekleştirmek istiyordur. Çalışanların performansları artması ve kendilerini örgüte daha fazla ait hissetmeleri ancak destekleyici örgütlerin çalışanları ile gurur duyması, çalışanlarına hak ettiklerini vermeleri ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaları ile olabilmektedir (Kosa ve Özbek, 2010, s. 193).

Gergin durumlarda işin için verimli olarak yapılmasını sağlamak adına çalışanlar algıladıkları örgütsel destekten tutunurlar. Bu ise çalışanların örgüte güvenmesi ve başına gelebilecek her türlü kötü durumda örgütün onların arkasında durduğunu hissetmesi ile oluşan bir durumdur. (Georges vd, 1993/Erdem, 2014, s. 83). Örgütsel destek tanımı biraz daha açıldığında üç önemli faktör ortaya çıkmaktadır. Bunlar; (Yüksel, 2006, s. 10-11).

- Çalışanların örgüte katkıda bulunduğunun kabul edilmesi,
- Çalışanın örgüte yaptığı katkının örgüt tarafından benimsendiğini çalışanın hissetmesi,
- Çalışanların örgüte yaptıklarının örgüt tarafından onun iyiliğini, refahını ve huzurunu sağlamaya yönelik olduğunu aynı şekilde yine çalışan tarafından algılanmasıdır.

Çalışanlarına gerekli örgütsel desteği sağlayan işletmeler, çalışanlarının işletmeye yarar sağlayacak fikirlerini, tekliflerini ve olumlu-olumsuz eleştirilerini göz önüne alarak uygulamaya koymaktadır. Bu işletmeler çalışanlara gerekli iş güvenliğini sağlar ve çalışanlar başarılı oldukları zaman da işyerinde daimî çalışacaklarına dair güvence vererek onların güvende olduklarını hissettirir. Aynı zamanda bu örgütlerde işverenler örgüt içi iletişimi ve örgüt içi halkla ilişkiler alışmalarını yüksek seviyelerde tutar, herkese adaletli davranır, çalışanlarını önemser ve çalışanları karar süreçlerine dahil ederler (Özdevecioğlu, 2003, s. 117-118).

Özdevecioğlu (2003) 5 madde ile sıraladığı destek veren örgüt tipini şu şekilde sıralamıştır;

1. Çalışanların örgütün kendilerine destek olduğu algısı; örgütün çalışanların fikirlerini - eleştiri ve önerilerini dikkate aldığı ve gerekiyorsa uyguladığında mümkün olacaktır. Çalışanlar eğer kendi fikirlerinin ve mutluluklarına önem verildiğini, örgüte yaptıkları eleştirilerinin dikkate alındığını ve yaptıkları bu eleştiriler sonucunda örgütte değişiklikler yapıldığını bilirlerle bu destek olarak algılanır.
2. Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvencesi sağlanmasıdır. Örgütün çalışanların iş güvenliğini sağlaması, işlerini eksiksiz yaptıkları takdirde çalışmalarının daimi olacağı garantisini vermek, çalışanlarının hatalarının örgüt tarafından hoşgörü ile karşılanması, örgütün içinde kalacakları hissini vermek çalışanlar açısından bir destek olarak algılanmaktadır.
3. Örgüt halkla ilişkileri üst düzeyde tutarak çalışanla örgüt içindeki ilişkilerin olumlu olmasını sağlayabilir. Bu ise örgütte ast-üst, ast-ast ve üst-üst ilişkilerinin en üst seviyede ve olumlu olmasını beraberinde getirerek çalışanların motivasyonunu artırır ve çalışanlar açısından destek olarak algılanır
4. Adalet kavramı çalışanlar için önemlidir. Çalışanlar hak ettiği adaleti almak vaktinde ve yerinde almak ister. Yöneticilerin kendilerine yakın gördükleri kişileri tarafsızca tutmaları, bazı çalışanlara farklı davranılması destek açısından olumsuz algılanmaktadır.
5. Son olarak çalışanların başarılarını önemsemek; çalışanların başarılarının önemsenip onların başarılarını takdir etmektir. Çalışanlar örgüt içinde önemli bir varlıktır. Çalışanlar başarılarının övünülerek ve takdir edilerek

kendilerinin önemsenmesini beklerler. Çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanmak ancak bu şekilde gerçekleşebilir.

1.3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi

Varlıklarını sürdürebilmek isteyen örgütler kuruluş amaçları doğrultusunda adım adım ilerlemektedirler. Hazır kurulmuş olan mevcut düzeni korumak ve örgütte daha önceden kurulmuş olan düzeni geliştirmek için kararlar alınır, araştırmalar yapılır ve bu amaçla girişimlerde bulunulur. Bunun için gerekli olan kurum ve çalışandır. Bu ikisinin de var olması gerekmektedir. Birinden birinin olmaması durumunda döngü de yürüyemez. Bu şekilde yürüyen örgütlerde destek çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın sergilediği performans örgüt tarafından kurum adına değerli görülür ve bu durum çalışana gösterilirse hem işveren hem de çalışan tarafından çok anlamlıdır. Örgütsel destek ile çalışan ve örgüt arasında bağlar güçlenmektedir (Erkoç, 2015, s. 5).

Örgütsel bağlılık, örgütün bir parçası olmak için çaba gösteren, kendisini örgütün bir aile üyesi olarak gören çalışanların örgütün mevcut hedef ve var olan değerlerini kabullenerek bu durumu hissetmesi ve örgüt ile kendisini bir bütün olarak görmesi anlamına gelir (Özdevecioğlu, 2003, s. 113).

Örgütsel desteğin sağladığı destekler göz önüne alındığında karşımıza çıkan bir diğer kavram da iş tatminidir. İş tatmini ile örgütler pozitif bir atmosfere bürünmenin yanı sıra örgütsel destek iş tatmini de artırır. İş tatmini ile çalışan örgüte faydalı bir hale gelecek sağlamanın yanı sıra bu durum hem çalışan hem de örgüt açısından olumlu karşılanacaktır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012, s. 107). Böylelikle çalışan çalışma koşullarından tatmin olacaktır ve örgüt açısından da örgütün değerlerine ve işin akışına yönelik katkısı açısından faydalı olacaktır (Erkoç, 2015, s. 6)

1.4. Algılanan Örgütsel Desteği Oluşturan Unsurlar

Çalışanların örgütlerinden parasal açıdan olduğu kadar ruhsal açıdan da beklentileri söz konusu olduğunda çalışanlar tarafından algılanan destek farklı yollarla ortaya çıkmaktadır (Üren ve Çorbacioğlu, 2012, s. 33).

Çalışanların örgütsel destek hissetmelerini sağlayan ana unsurların; yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları (örgütsel ödüller ve iş koşulları) ve örgütsel adalet olduğu belirtilmektedir (Eser, 2011, s. 367).

1.4.1. Yönetici Desteği

Örgütsel destek farklı alt bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin en önemli olanlarından biri yönetici desteği olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler çalışanların gözünde örgütün temsilcisi konumunda olduğu için yönetici desteği örgütsel destek adına çok önemlidir. Bu yönüyle yöneticiden gelecek olan destek, çalışanların gözünde örgütün desteği olarak algılanmaktadır (Emhan, Kula ve Tongür, 2013; Tüzün, 2014, s. 13).

Algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteği arasındaki ilişki pozitif olarak görülmektedir. Ve bulunan bu pozitif ilişkinin bir sonucu olarak da algılanan örgütsel desteğin, algılanan yönetici desteğinden etkilendiğidir. Aynı zamanda yönetici desteği örgütsel desteği temsil eder. Bu konuda çalışanların eğilimleri;

- Örgütte yönetici pozisyonundaki kişilerin çalışanlara olan katkısı
- Örgütte yönetici pozisyonundaki kişilerin çalışanın mutluluğuna değer verdiğini göstermesi,
- Örgütsel karar vermedeki yöneticinin aksiyonu, yöneticinin yetkisi ile artmaktadır (Eisenberger, 2002/Altınöz vd., 2013, s. 152).

Çalışanın örgütsel desteği algılamaları açısından üzerinde önemle durulması gereken konu yönetici ve personel arasındaki iletişimidir. Bu yüzden yöneticiler açık veya kapalı örgütsel destek ile ilgili bütün söylemlerinde bilinçli bir şekilde hareket etmektedir. Bunu örgütsel destekle alakalı istisnasız bütün konuşmalarında, hitaplarında, ifadelerinde, politikalarında, uygulamalarında dikkatle bir şekilde ele almalıdır. Çünkü yöneticinin bu tarz konuşmaları örgütsel destek üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Çalışanın daha yüksek örgütsel destek hissetmesi için üst yönetimden çeşitli yollarla daimi olarak kendisinin değerli olduğuna dair mesajlar, konuşmalar, övgüler ve onay alıyor olması gerekmektedir (Akın, 2008, s. 143-144).

Yapılan çalışmalarda, yönetici desteğinin çok fazla olduğu ortamlarda çalışanların performanslarının, iş memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu, başka çalışanlarla iyi ilişki içinde oldukları, örgütsel sorunlara karşı duyarlı oldukları görülmüştür (Emhan, Kula ve Tongür, 2013; Tüzün, 2014, s. 13).

1.4.2. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları örgütte rekabetçi üstünlükler sağlama gayesi ile örgütün olmazsa olmazı insan kaynağını sağlaması, istihdam açısından politikalar oluşturması ve denetleme, planlama, örgütleme, yönlendirmeyi bir bütün içinde ele alan disiplin olarak tanımlamak mümkündür. Bütün bu faaliyetler örgütün topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek için düzenlenmenin yanı sıra örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için düzenlenmektedir (Durcan, 2007, s. 124-125).

İnsan kaynakları uygulamaları örgütlerde diğer örgütlerle rekabet avantajı sağlamanın yine örgütlerde verimlilik ve etkinlik elde etmenin en etkili yollarından bir tanesidir. İnsan kaynakları uygulamaları örgütün bir parçası olacak personelin işe alımından, eğitimine, kariyer gelişimine, personelin ücretlendirilmesine, çalışanın performans değerlendirilmesine kadar birçok uygulamayı içine alan bir yapıdır (Aykan, 2007, s. 127).

Çalışanlar, bağlı oldukları örgütler tarafından kendilerini desteklediğini ve kendisine önem verildiğini hissetmesi ancak yaptıkları iş karşılığında ödüllendirildiklerinde ve iyi iş koşullarına sahip olduklarında mümkün olmaktadır (Giray, 2013, s. 70).

1.4.3. Örgütsel Adalet

İlk defa Greenberg (1987) tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramı; Greenberg'e göre (1990) adaletsizliğin örgütsel bir sorun olarak ve çalışan bireylerin kişisel hedeflerine ulaşım doyumlarına ile aynı zamanda çalışanların örgütlerin işlevlerini tam olarak yerine getirmeleri için çok gerekli olarak görülmektedir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012, s. 34).

Dağıtımsal, işlemsel/prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutları, örgütsel adalet kavramında en çok kullanılanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu üç form birbirleriyle sıkı şekilde bağlantılıdır. Araştırmalar, çalışanların iş ile ilgili tutumlarıyla her bir boyutun bağımsız olarak ilişkisi olduğunu göstermektedir (Tokgöz, 2011, s. 366).

Kurumdaki uygulamaların işleyişinin adaletli olduğunu düşünen çalışanlar, bu durumda kurumun da kendilerini daha çok desteklediğini algılamaktadırlar (Giray, 2013, s. 70).

Örgütsel Adaletin Boyutları

Dağıtımsal Adalet Algısı: Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretlerin miktarı ve bunların biçimiyle ilgili algılarını ifade eder. Bu kurama göre çalışan elde ettiği kazanımların adil olup olmadığını örgüte olan katkılarını hesaplayarak yapar. Bunu hesaplamayı yaparken de eğitimini, zekâsını, tecrübesini ortaya koyar ve girdi çıktı oranına bakar. Bir sonraki aşamada kıyaslama yaparak diğer çalışanların kazanımlarını ve kendi kazanımlarını karşılaştırır. Örgüt üyelerinin girdi ve çıktı oranlarının eşit olması durumu örgütsel adaleti göstereceğinden bireyin haksızlık olarak görmemesi ve örgütte huzursuzluk çıkmaması açısından girdi - çıktı /sonuç - yatırım oranı diğer çalışanlarınkinden daha az ya da daha fazla olmaması gerekmektedir (Önderoğlu, 2010, s. 3).

İşlemsel Adalet Algısı: Örgüt içindeki oluşan prosedürler ve bölüşüm kararlarının alındığı süreçlere atfedilen adalet algısını açıklayan olguya işlemsel adalet denir. Çalışanların elde edecekleri kazanımlara dair söz hakkı verme veya bilgi girdisi sağlama işlemsel adaletin temelini oluşturur (Tokgöz, 2011, s. 367).

Çalışanların sürece daha fazla adil olma hissiyatı olarak karar alma kendilerinin bu süreçte karar almaya etkilerinin olduğunun hissedilmesi ya da karara ek bir teklifte bulunmaları durumunda söz konusu olacaktır.

Çalışanların örgütün çıktıları doğru ya da yanlış olsa da olumlu olarak değerlendirmelerinde süreci adil olarak algılamaları oldukça etkilidir. Yani çalışanlar sessiz kalmak zorunda oldukları işlemlerdense söz haklarının olduğu işlemleri işlemin sonucu adaletsiz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar (Önderoğlu, 2010, s. 4).

Etkileşimsel Adalet Algısı: Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki bireylerin karşılıklı davranışlara dair bir kavramdır. Dürüstlük seviyesinin belirlenmesinde çalışanların birbirlerine karşı olan davranışları önemli bir kıstas olmaktadır. Etkileşimsel adalet etkileşimin biçimsel yönlerine odaklanmaz. Etkileşimsel adalet, yönetimi astlarına etkileşim esnasında gösterilen duyarlılık, açık yüreklilik ve saygı çerçevesinde olmasıyla ilgilenir (Tokgöz, 2011, s. 367).

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insanla olan yönü ile alakalı olup adalet kavramı ise genellikle bireyin, insanların birbirlerine karşı göstermiş oldukları davranışlardan yola çıkarak ne derece adil davrandıklarını ile ilgilenir. Nezaket,

dürüstlük ve saygı adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde önemlidir (Önderoğlu, 2010, s. 4).

1.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışan örgütün kendisini desteklediğini bilmek ister ve bunu algılamaya başladığı anda peşinden bir sürü sonuç gelmektedir. Çalışan örgütün kendisini her durumda ve her koşulda doğrusuyla yanlıyla desteklemesini bekler. Eğer çalışan hatasını kabul ediyorsa örgütün kendisini her şart ve koşulda desteklemesini, hasta olduğunda kabul görülmesini, ücretlerin adil bir şekilde ödenmesini, gösterdiği performansın takdir edilmesini ister (Kaplan ve Ögüt, 2012, s. 389). Bütün bu beklentiler çalışanlar için önemlidir. Çünkü bu şekilde varlığını sürdürebilmektedir. Eğer örgütün kendisini desteklemediğini fark ederse çalışan işten ayrılmak isteyecek ve başka iş arayışlarına girecektir (Samancı, 2017, s. 41-42).

Örgüt, örgütsel desteği gönüllü olarak yapmalıdır. Örgütsel destek yazılı kurallarla belirlenmiş değildir ancak örgütün gönüllü olarak bu eylemi gerçekleştirmesi gerekmektedir. (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698). Eğer örgüt bunu zorunlu olarak yaparsa ve çalışan bunu fark ederse bu örgütsel destek olarak algılanmayacaktır. Bu tarz bir davranış çalışanlar tarafından bir görev olarak algılanacaktır. Bunu engellemek sadece örgütün elinde olup bu işi gönüllü yaparlarsa çıkabilecek bütün olumsuzlukları da önlemiş olurlar (Samancı, 2017, s. 41-42)

1.5.1. Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini

İş tatminin yükselmesi algılanan örgütsel desteğin bir diğer sonucudur. Algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında birinci dereceden ilişki vardır (Yüksel, 2006, s. 14). Örgütsel destek algısı artan çalışanın iş tatmini de doğru orantılı olarak artacaktır. İş performansının artmasına yardımcı olan iş tatmini, çalışanın örgüt içerisinde ne kadar mutlu olduğunun da göstergesidir. Çalışanların iş tatminlerini yüksek tutmak, örgüt ile ilgili sıkıntılarının azalmasını sağlamak ancak örgütsel algılarının yüksek olması ile sağlanacaktır (Turgut, 2014, s. 30). Örgüt ve çalışanlar arasında yaşanan huzursuzluklar önlem alınmadığı takdirde olumsuzluklar çalışanın iş hayatından sosyal hayatına kadar tüm alanlarda etkili olacak ve çalışanın hayatını olumsuz etkileyecektir. Örgütler çalışanın örgütte kendilerini rahat ve güvende

hissetmelerini sağlamalı ve onlara gereken bütün desteği vermelidirler (Samancı, 2017, s. 44).

Çalışanların işlerine dair ilişkilerinin hepsini iş tatmini oluşturmaktadır. Araştırmalar incelendiğinde çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayan örgütsel destek, ödül-performans etkisini de artırarak iş tatminini olumlu bir etki getirir. Böylece algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Eisenberger, Cummings, Armeli, ve Lynch, 1997, s. 817).

İş tatmini ile ilgili birçok tanım olmakla beraber bunlardan birkaçı şöyledir; iş tatmini çalışan ile iş arasındaki mutluluk bağlantısıdır. İş tatmini, duygusal bir tepkidir ki bu da çalışanın işe duyduğu olumlu etkiden kaynaklanır. Genel olarak toparlanırsa iş tatmini, çalışan ile işin uygun zamanlarda gerçekleşen ve çalışanın yaptığı işten duyduğu hazdır (Tüzün, 2014, s. 18-19)

Çalışanların iş tatminini sağlamak örgüt için çok önemlidir. Çünkü işinden tatmin olmuş çalışan yüksek bir motivasyona sahiptir ve bu yüksek motivasyon ile işine olan bağlılığı artar, yaptığı işe olan yararı da yükselir. Çalışanların işlerin hoşnut olmaları örgütün kritik zamanlarında olanın üstünde performans göstermelerini sağlar. İş tatmini yüksek olan çalışanların yöneticilerine olan bağlılıkları da aynı düzeyde artmaktadır (Akkoç, 2012, s. 25).

Çalışanın iş tatminini sağlayan etkenlerden biri de iş tatmininin oldukça yüksek olmasıdır. Çalışanın işe karşı olumlu ve istekli bir hal almasında algılanan örgütsel desteğin payı büyüktür. İşinden tatmin olan çalışan örgüte katkı sağlama hususunda daha istekli olmaktadır. Özdevecioğlu (2003) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu bir etki olduğu sonucuna varılmıştır (Özdevecioğlu, 2003, s. 124; Akkoç, 2012, s. 21-24).

İş tatmini yüksek olan çalışanların performansları, iş tatmini düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır. Burada performans dolayısıyla iş tatmini etkileyen faktörler; kişilik özellikleri, ödül beklentisi, eşitlik duygusu olabilmektedir. Aynı zamanda yüksek düzeyde iş tatmini duyan çalışanların örgüte bağlılıkları da aynı oranda artış göstermektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s. 3-4).

1.5.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Özdeşleşme

Çalışan ile örgüt arasında duygusal bağ örgütsel özdeşleşme ile açıklanmaktadır. Çalışan iş için ya da iş dışında her türlü konuda örgütün kendilerine destek çıktığını, arakalarında olduğunu bilmeleri çalışanların örgüte olan duygusal bağını arttırmaktadır (Çakır, 2001, s. 154).

Örgütsel özdeşleşmenin iki önemli konusu çalışanların kararsızlıklarının azaltılması ve kendilerini geliştirme istekleridir. Çalışanlar içerisinde bulunduğu örgütte kararsızlarını azaltarak örgüt içinde daha rahat olurlar. Kendilerini geliştirme istekleri ve bunu başarmaları ile örgüt içerisinde itibarlarının artacağını düşünmektedirler (Loi, Chan ve Lam, 2013, s. 44).

Güçlü bir özdeşleşme neticesinde örgüt içerisinde önemli sonuçlar oluşmaktadır. Güçlü özdeşleşme sonucunda örgütte olumlu bir hava oluşur. Bunlar ise çalışanların iş tatmininde artışa, grup içindeki çalışanlarının bağlarının güçlenmesine, çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlar ve bunun sonucu olarak çalışanlar arasında çatışmalar azalır ve çalışanların bu sayede motivasyonları ve verimlilikleri artar, örgüt içerisinde olumlu davranış sergilerler (Mukherjee vd., 2012, s. 530).

Çalışanların performanslarını ve verimliliklerini en üst seviyede tutabilmek için örgütsel özdeşleşmenin de güçlü olası gerekmektedir. Örgütsel özdeşleşmeleri olmayan ya da düşük seviyede olan çalışanların başarı motivasyonları düşük olmakla beraber örgüt içindeki işler için gayret göstermeyi istemezler hatta bunu çoğu zaman gereksiz görürler (Mael ve Ashforth, 2001, s. 201). İşletme yöneticileri bu olumsuzluğu gidermek adına çalışanları motive edebilecek araçları bilmeli ve çalışanların ihtiyaçlarını gidererek örgütsel özdeşleşmeyi arttırabilmelidirler (Smidts, Pruyn ve Van Riel, 2001, s. 1053).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanlar ile işletme arasında bağlılığı ve aitliliği sağlar. Çalışanlar bağlılık davranışlarını, duyguları, inançları ve örgüte olan tutumları ile yansıtır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011, s. 94). Kurumlar ve çalışanlar arasında özdeşleşme sağlandığı takdirde, çalışanlar kurumların ilerlemesi için daha çok çaba sarf edip aynı zamanda kurumlarda ortaya çıkan olumsuzlukları çözme eğilimleri de yüksek olur (Yıldız, 2013, s. 255).

Olumlu örgütsel davranış kapsamında değerlendirilen örgütsel özdeşleşme; örgütsel performansın arttırılması, iş tatmini, çalışanların örgütsel amaçlar yönünde teşvik edilmesi, çalışanların yaşam düzeylerindeki olumlu artışları sağladığı söylenebilir (Cheung ve Law, 2008, s. 213; Chughtai ve Buckley, 2010, s. 242).

Örgütsel özdeşleşmenin günümüzde bu kadar yaygın olmasının sebebi çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi gözler önüne serdiği için gösterilmektedir. Çalışanlar söz konusu olunca ister istemez duygular işim içine karışıyor. Dolayısıyla örgütsel özdeşleşme de gün yüzüne çıkmak zorunda kalıyor. Örgütü bir aile kendisini de ailenin bir bireyi olarak görebilen çalışan örgüt ile arasında oluşturduğu bu bağ ile pozitif duygular hisseder. Örgütsel özdeşleşme ise çalışanların hissettiği pozitif duygularla daha da pekişir ve daha etkili olur (Sezici, 2010, s. 177).

Örgütsel özdeşleşme çalışanlar ile örgütün bütünleşerek aynı amaç ve tutumları sergilemelerini sağlar. Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütün amaç ve tutumlarının benimseyip, desteklemesini kolaylaştırır (Tüzün ve Çağlar, 2008, s. 1015).

Kendini örgütle özdeşleştiren çalışanların örgüte olan bağlılığı artacaktır. Çalışan ile örgüt arasında sağlanan bu bağlamla ile çalışan kurumun başarılarıyla kendi başarısı gibi hissedecek ve örgütü ile övünecektir. Aynı zamanda örgüt ile özdeş çalışan örgüte olan bağlılığı dolayısıyla örgütü aile gibi göreceğinden örgütte kalma isteği ile verimliliği artacaktır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013, s. 98-99).

1.5.3. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven

Örgütün varlığını arkalarında hisseden çalışanlar, algılanan örgütsel destek ile kendilerini daha çok güvende hissederler. Çalışanların işten ayrılmayı düşünmemeleri, işlerini olduğundan daha sıkı sıkıya bağlanmaları ancak örgütsel desteği arkalarında hissederlerse olabilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların gereksinimleri çalışanlar belirtmeden üst düzey yöneticiler tarafından belirlendiği ve giderildiği zamanlarda çalışanların örgüte duyduğu güven düzeyi daha da artmaktadır (Şimşek ve Taşçı, 2006; Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012, s. 114). Bunun tam tersi olan üst düzey yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını algılamadığı durumlarda ise çalışanlar örgütsel desteği hissetmezler ve karşılıklı güven paylaşımı azalır, çalışanlar kendilerine değer verilmediği hissine kapılırlar ve tüm bunlar çalışanların performansını etkiler (Suliman, 2001/ Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012, s. 114).

İşletmelerde verimin artırılmasıyla ilgili karşımıza çıkan en önemli yapılardan bir tanesi de güvendir. Çalışanların üzerinde oluşan ve çalışmalarını etkileyen fizyolojik veya psikolojik durumların yok edilmesi ile çalışanların sorunları çözülmüş ve verimlilikleri artırılmış olur. Çalışanlar işletmelerden iş sağlığına yönelik sorumluluklarını ve yükümlülüklerini yerine getirmelerini bekler. Çalışanlar aynı zamanda iş çalışma koşullarında bir takım iyileştirme talepleri ile işletme yönetimine başvurur. İşletmenin bu talepleri dinlemesi sonucunda iyileştirme yapması, çalışanların sorunlarının çözülmesi ile çalışanların işletmeye olan güveni artmaktadır (Karasakal ve Yücebalkan, 2016, s. 1148).

Yöneticilerin güven ortamı oluşturmadaki sergiledikleri tavır çok önemli olarak görüldüğünden, yöneticilerin örgüte güven duygusunu aşılması ve bu aşılacağı güven duygusunu dikkatli bir şekilde yönetmesi beklenmektedir. Yöneticilerin sergiledikleri davranış ve tutumlar ile örgütte güven ortamı oluşabilir, güven ortamı pekiştirebilir veyahut oluşan güven ortamı tümüyle yok edebilme kabiliyetine sahip olabilirler (Sayın, 2009, s. 51; Büte, 2011, s. 176).

Örgütsel prosedürlerin çalışanlar tarafından bilinmesi çalışanlar tarafından örgüte duyulan güveni arttırmakla birlikte çalışanları verimliliğinde de artışa sebep olmaktadır. Örgüt içinde alınan kararların çalışan tarafından bilinmesi ile çalışanın örgüte olan güveninin artmasının yanı sıra çalışanın örgütün alınan kararların objektifliğine olan tavrı da olumlu olur (Dinç, 2007, s. 37).

Örgütte oluşan güven düzeyini anlamak için örgütte var olan yöneticinin oluşturduğu güvene bakmak gerekmektedir. Yöneticinin örgüt içinde oluşturduğu güven ise etik ve kurallara uygun olması ile güven ortamı sağlanmaktadır (Sayın, 2009, s. 52; Büte, 2011, s. 176).

Çalışanın örgüte olan güveni örgütsel bağlılığı attırmakla beraber çalışanın verimini de arttırmaktadır. Yöneticiye duyulan güven ise çalışanın memnuniyetini artırıp örgüt için yenilikçi fikirler üretmesine neden olmaktadır (Tan ve Tan, 2000, s. 241).

Örgüt içerisinde çalışanlar sosyal aktivitelere katıldıkları bir şeyler yaptıkları gruplar oluştururlar. Oluşturulan bu gruplar birliktelik ruhuyla hareket ederler. Grupların devamlılığı sağlanmadaki en önemli etken ise güven olarak görülmektedir. Grupta güveni kaybeden çalışan güvensizlik ortamı oluşturduğundan gruptan dışlanır

kendi başına bırakılır ve bu dışlanma ile çalışan örgütten uzaklaşır. Bu uzaklaşma ile yabancılaşan çalışanın motivasyonu düşer, verimliliği minimum düzeye iner ve örgüte olan bağlılığı günden güne azalır (Topaloğlu, 2010, s. 45-46). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda çalışma arkadaşlarına güvenmek hem çalışan hem de örgüt açısından oldukça önemlidir (Topaloğlu, 2010, s. 45-46; Büte, 2011, s. 177).

1.5.4. Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma algılanan örgütsel desteğin bir diğer sonucudur. Çalışanın işe geç gelmesi, işe devamsızlık yapması gibi çalışanın işten ayrılma niyeti ile algılanan örgütsel destek arasında olumsuz bir ilişki vardır. Çalışan duygusal olarak örgütsel destek algısından etkilenir ve bu etki duygusal örgütsel bağlılığını artırır. Bu bağlılık çalışanların zamanında işe gelmelerini ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Yüksel, 2006, s. 15; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702).

İş hayatında kısa süreli girip çıkılan işlerde, çalışanlar pek olumlu karşılanmamaktadır. Çünkü sürekli ve kısa süreli yapılan iş değişiklikleri örgüt için çalışanın kendi örgütünde de işten ayrılmaya eğilimli olduğu izlenimini verir ve örgüt bu tarz çalışanları işe almak istemez. Örgüt bilir ki işi iyi öğrenmiş ve işini doğru ve düzgün bir şekilde yapan çalışanın işten ayrılması örgüte çok büyük maliyetler getirecektir. Örgütler bu durumu mali kayıpları önlemek adına örgütsel desteğini arttırmalıdır. Böylece çalışan işi bırakmayı değil aksine işine dört elle sarılacaktır (Samancı, 2017, s. 44)

Çalışanın aklında işten ayrılma düşüncesi doğduğu zaman bu durum doğrudan çalışanın işten ayrılması ile sonuçlanabilir (Lee ve Mowday, 1987, s. 722). İşten ayrılan çalışan eğer ki potansiyeli yüksek, eğitilmiş, örgüt için değerli ve örgüt tarafından alışılmış bir çalışan ise bu çalışanın işten ayrılması ile örgüt için bu çok önemli bir kayıp olarak görülür. Çalışanın işten ayrılması kayıp olarak görülmesinin yanı sıra verimli bir şekilde çalışan çalışanın ayrılması diğer çalışma arkadaşları açısından da çalışanların demoralize olmalarına sebep olur (Kesen, 2011, s. 35).

İşten ayrılmaların örgüt açısından ciddi sorunları da beraberinde getirir. İşten ayrılan çalışanın yerine kalifiye eleman bulmak, bulunan kişinin işe alım süreci ve bu alınan kişinin işe alıştırmada harcanan vakit ve maliyet kaybı örgütler açısından sorun olarak görülmektedir. Aynı zamanda örgüt işten ayrılmalardaki işgücü devir oranını kayıt altında tutmak ve bunları kontrol etmek zorundadır (Barutçugil, 2004, s. 474).

İşten ayrılma niyeti ile gelen çalışan ile mülakat yapan insan kaynakları birimi, çalışanı bu kararından vazgeçireme bile çalışanın ne için çıktığının araştırılıp, işten çıkış niyetinin incelenmesi sonucunda örgüt tarafından bu durumun örgütte çalışan diğer çalışanlar için söz konusu olup olmadığının anlaşılması anlamında da önemlidir. İşten çıkış sebebi ne kadar bireysel olsa da örgütün bunu bilmesi ile bu durumun diğer çalışanlar için etkili olup olmadığını tartılması açısından önemlidir. Buna göre örgüt önlem alarak diğer çalışanların çalışma koşullarında iyileşme sağlayabilir (Azaklı, 2011, s. 89-90).



2. İKİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Bu bölümde, liderlik kavramının tanımı ve lider-üye etkileşimi incelenmektedir. Aynı zamanda lider-üye etkileşim teorisini diğer teorilerden ayıran özellikler üzerinde durulmaktadır.

2.1. Liderliğin Tanımı ve Niteliği

Hayatımızda her daim evrensel bir olay olarak yerini almış olan liderlik tarih boyunca birçok krala, firavuna, peygambere, din adamlarında, siyasilerde farklı rollerde kendini göstermiştir. Liderlik rol aldığı kişilerde belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye teşvik etmiştir. Liderlik bazen tarihte kötü anılan Hitler gibi kişilere eşlik edebiliyorken bazen ise Atatürk gibi düşünceleriyle, yaptıklarıyla, fikirleriyle, başarıyla iyi anılan kişilere eşlik etmiştir (Duyan, 2012, s. 3).

Liderlik çalışmaları özellik, davranışsal ve durumsal şeklinde ele alınmasıyla başlanmış sonrasında bu teorileri etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik çalışmaları izlemiştir. Güncel yaklaşımlarda geldiğimizde ise lider ve grubun arasındaki etkileşimini inceleyen lider-üye etkileşimine ilişkin çalışmalar önem kazanmıştır (Göksel ve Aydın, 2012, s. 248).

Liderlik, örgütlerin ve grupların hedefledikleri amaçlarına ulaşmalarında etki eden en önemli faktör olarak görülmektedir (Erdoğan ve Enders, 2007, s. 321). Liderlik hem liderlerin üyeleri hem de üyelerin liderleri etkilediği süreçtir (Graen ve Uhl-Bien, 1991, s. 29). Lider ve liderin takipçileri bir araya geldiklerinde bir bağ kurulur ve bu bağda liderlik sürecini oluşturur (Yammarino ve Danserau, 2008, s. 137).

Liderlik bireyden bireye farklılık gösterir. Çünkü her bireyin örgütte sergilediği performans bir değildir. Bu durumda lider her bir çalışanına, çalışanın performansı doğrultusunda farklı davranmaktadır. Eğer lider bunun aksi bir şekilde davranırsa hedeflere ulaşamaz ve iyi performans gösterenlerin şevki kırılır ve bunun akabinde çalışanlar lidere karşı tutum takınırlar. Liderliğin en can alıcı noktası ise çalışanların ihtiyaçlarını ve örgütün amaçları arasında bağlantı kurabilmektir (Şirin, 2012, s. 77).

Geçmişte daha çok savaş meydanlarında ve siyaset alanlarında dile getirilen liderlik kavramı günümüzde çoğunlukla ürün ve hizmet üreten işletmeler tarafından

kullanılmaktadır. Küreselleşmeyle değişen ortamda işletmelerde bu değişime uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Farklı kültürleri bir araya getiren sosyal bir sistem olan örgütler, bu farklı kültürlerden gelen bireyleri tek bir çatı ve ortak amaç altında toplamak ve değişime ayak uydurmaya ikna edebilecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Bu durumda lider örgütleri toplayan ve onları ikna etme kabiliyetine sahip olan kişiler olarak görülmektedir (Kahya, 2013, s. 6).

Belli bir grup insanı aynı çatı altında aynı hedef doğrultusunda harekete geçirebilme, ikna edebilme kabiliyetine sahip olan bilgili ve yetenekli kişilere lider denir (Şirin, 2012, s. 76).

2.2. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

Lider-üye etkileşiminde iki grup vardır. Bunlar iç grup ve dış grup olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç grupla daha yakın ilişkiler kuran lider, dış grupla arasında uzak yani resmi bir ilişki söz konusudur. İç gruba lider daha fazla imtiyaz sağlar ve bu gruptaki kişiler daha güvenilir olarak değerlendirilir. Lider yakın ilişki içinde bulunduğu grubu ödüllendirirken, diğer grubu cezalandırmaktadır. Liderin hangi grubu kimleri ne şekilde yerleştirdiği belirsiz olmakla birlikte, liderin kişilik özellikleri, demografik, karakteristik özellikleri, çalışanların örgüt içindeki diğer çalışan bireylere göre daha yetenekli olmaları gibi özellikler etkili olmaktadır. Aynı zamanda iç grupta yer alan çalışanlar daha fazla performans derecelerine ulaşmakta ve lider ile arasındaki ilişkilerde daha uyumlu oldukları görülmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s. 386).

Liderin her bir çalışanına farklı davranacağını dikkate alamayan geleneksel liderlik iki temel varsayıma dayanmaktadır. İlki, liderin bütün grup üyelerine fark gözetmeksizin eşit ve adil bir şekilde davrandığıdır. İkincisi ise çalışanların vermiş olduğu tepkiler, algılar, yaptıkları yorumlar ve başka değişkenler açısından lidere bağlı bulunan çalışanların benzer özellikler gösterdiğiidir. Bunun bir sonucu olarak da çalışanların liderlerinin göstermiş olduğu tepkilere benzer tepkiler gösterdikleridir (Baş, Keskin ve Mert, 2010, s. 1015).

Geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak Graen, Dansereau ve Minami tarafından 1972'de ortaya atılan Lider-Üye Etkileşim (LÜE) Teorisi [Leader Member Exchange (LMX)] e göre liderler, tüm grup üyelerine benzer liderlik tarzı şeklinde davranmazlar. Bu bilinenin tersine lider ile üyeler arasındaki birbirine benzemeyen, her biri diğerinden farklı nitelikte kendine has ilişkiler geliştirdikleri ortaya çıkartılır.

Bu teoride lider ve astlar arasında benzer ilişkiler lider ve ast arasındaki ilişkiye odaklanması gerekmektedir. Çünkü lider her bir astı ile kurduğu ilişkide biri ile kurduğu ilişki diğerlerine göre farklılık gösterebilir. (Dansereau, Graen ve Haga, 1975, s. 47; Graen, Cashman, Ginsburg ve Schiemann, 1977). Daha net bir ifade ile söylemek gerekirse araştırma konusu lider-üye olmaktan çıkıp, lider-üye etkileşimi modelinde her ikisi arasındaki etkileşim araştırma modeli olarak alınmıştır. Bunun sonucu olarak geleneksel modelde göz ardı edilmiş olan etkileşim süreci lider-üye etkileşimi teorisinin konusu alanına girmiştir (Baş, Keskin ve Mert, 2010, s. 1016).

2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisini Diğer Liderlik Teorilerinden Ayıran Özellikler

Yapılan ilk yayınlarda Graen ve arkadaşları liderlik türlerini geleneksel liderlik tipi ve lider-üye etkileşimi yaklaşımı olarak iki grupta incelemiştir. Araştırmacılar geleneksel liderlik tipinde, liderler astlarına hemen hemen aynı şekilde davrandıkları kabul etmişlerdir. Bu şekilde liderlerin astlarına gösterdikleri davranış biçimleri incelenmiştir. Graen ve arkadaşları Lider-Üye Etkileşimi yaklaşımının geleneksel liderlik tipine nazaran örgütsel olaylara daha benzer olduğunu iddia edip bunu son yıllardaki liderlik alanında yapılan yavaş ilerlemenin geleneksel liderlik tipine odaklanılmasından ileri olduğunu savunmuşlardır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975, s. 47; Dienesch ve Liden, 1986, s. 622).

Lider ve çalışanları arasında oluşan karşılıklı etkileşime yoğunlaştırılması lider-üye etkileşimi teorisinin ve liderlik teorileri arasındaki temel farklılığı meydana getirir. Lider-üye etkileşim teorisi ile yapılan ilk çalışmalarda lider ve onun örgüt içindeki çalışanları arasındaki etkileşimin farklı nitelikte etkileşimlerin var olduğu ortaya çıkarmıştır. Bu etkileşimlerin çalışanların iş tatmini, işte kalma, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerinde çok etkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte lider ve üyenin karşılıklı etkileşim içinde olmaları iş davranışları, liderlerin astların dikkate almaları, liderlerin astlarına desteği, işte harcanan vakit ve zaman, karar vermeye katılma isteği ile de alakalı olduğu gözlenmiştir (Case, 1998, s. 389).

Lider-üye etkileşim teorisini diğer liderlik teorilerinden ayıran dört özellik vardır. Bunlar şu şekildedir; (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 219; Northouse, 1997, s. 116)

1. Lider-üye etkileşim teorisi organizasyona daha çok katkı sağlayan ve daha az şekilde veyahut daha çok şekilde katkı sağlayan çalışma grupları olarak tanımlandığından lider-üye etkileşim teorisi tanımlayıcı bir teoridir.
2. Lider-üye etkileşim teorisi karşılıklı ilişkiler olgusunu liderlik olayının içine katan tek liderlik yaklaşımıdır.
3. Lider-üye etkileşimi dikkatimizi liderlikte iletişimin ne kadar önemli olduğuna odaklayarak bunun değerini ve olumlu sonuçlarını anlamımıza katkı sağladığı için değerlidir.
4. Lider-üye etkileşim teorisinde örgütsel sonuçları pozitif yönde ilişkili olduğunu gösteren birçok çalışma vardır. Lider-üye etkileşiminin performans, örgüte bağlılık, iş ortamı, kurumsal vatandaşlık, yetki, adalet, kariyer gibi bir sürü örgütsel değişken ile alakalı olduğu sonucuna varılmıştır.

2.4. Lider-Üye Etkileşimi Kavramına İlişkin Kuramlar

Lider-üye etkileşimi konusunda ele alınacak kuramlar; rol teorisi, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımıdır.

2.4.1. Rol Teorisi

Lider astlarına rollerini karmaşık ve belirsiz bir şekilde ve de tamamlanmamış bir şekilde sunarken aynı zamanda bir rol beklentisi içinde olurlar. Tüm bunlar olurken lider astlarından rollerini tanımlamasını istemektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618).

Rol teorisi, organizasyon üyelerinin hâkim olduğu pozisyona göre, yapmaları ve yapmamaları gereken işler, roller veyahut davranış biçimleri şeklinde sürdürmeleridir. Lider-üye etkileşim modelinin rol fikrine dayanan teorik temellerinden biri ise ‘gelişmiş’ ya da ‘tartışılmış’ tır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001, s. 698).

Graen (1976), örgüt üyelerinin örgüt içerisinde görevlerini ve işlerini yükledikleri roller vasıtasıyla yerine getirdiğini söylemektedir. Rol teorisine bu yönden bakıldığında gelişim süreçlerinin lider-üye etkileşimi konusunda nasıl konu edildiğinin anlaşılmasında yararlanılabilir. Eğer geçmiş yaşantıdan gelen bir tanışmışlık mevcut değil ise ilk kez bir araya gelen lider ve çalışanları arasındaki bağlantı demografik, kişilik benzerlikleri veya statülerine göre değerlendirilir. Daha

sonra ise lidere yakınlaşmada çalışanın sahip olduğu yetenek ve çalışma isteği ile liderle yakınlaşma konusundaki tutum ve davranışları ile bir adım öne çıkar (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618-621).

Graen ve Scandura (1987) bu ilk safhayı üyelerin değerlendirildiği aşama olan “rol alma” aşaması olarak ele almaktadır. Sonraki aşama ilişkilerin gelişmesi aşaması olan “rol gerçekleştirme” olarak ele almıştır. Rol gerçekleştirme aşamasında lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi bakılmak istendiğinde büyük ölçüde çalışanların sergiledikleri performansa bu aşamada devreye girer ve bu safhayı oldukça etkiler. Son aşamaya gelindiğinde ise ilişkinin rutin hale geldiği “rolün rutinleşmesi” aşamasıdır. Çalışanlar ve liderin arasındaki ilişki bu aşamada artık daha belirgin ve kalıcı bir hal almıştır. Bu aşamaya gelen çalışanlar artık kendilerinden bekleneni vermektedir. Yani bu aşamada lider ve çalışanlar arasındaki ilişki düzeyi oldukça gelişmiştir. Fakat bu şekilde bir durumda dahi ilişkilerinin hiçbir suretle değişmeyeceği ya da ilişkilerinin hep aynı düzey ve kalitede kalacağı anlamını da vermemektedir (Graen ve Scandura, 1987, s. 179-182).

Astların kendilerinden bekleneni algılamaları ve kendilerinden istenen davranış biçimlerini ve tutumları ile gerekli performansı başarıyla göstermeleri, lider-üye etkileşiminin gelişim sürecinin etkileşim bazında etkileşimin kalitesi açısından önemli bir etkidir. Böyle bir durumun sonucu olarak çalışanlar göstermiş oldukları performansın karşılığı olarak sosyal destek, bilgilendirme, yükselme fırsatları, gibi çeşitli kazanımlar elde ederken, diğer yanda da liderler astlarının göstermiş oldukları performanstan memnun olurlar (Arslantaş, 2007, s. 163).

2.4.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisine göre eğer birey bir karşılıklı takas içinde yer alacaksa bu ancak kişinin katlandığı sosyal beklentilerin karşılığında ödül alabileceği bir beklenti mevcut olduğunda yüzeye çıkacaktır. Sosyal mübadeleyi ekonomik mübadelen ayıran özellik ise katlanılan maliyetlerin karşılığının her daim bulunmaması, karşılıklı ilişkiyi sürdüren kurallar veyahut anlaşmaların garantilerinin bulunmamasıdır. Kişilerde oluşan sosyal mübadelenin ana belirleyicisi ise karşı tarafın verip vermeyeceğine ilişkin olarak oluşan inanç ve beklentidir (Bolat, 2011, s. 68). Eğer kişilerde karşılık bulma beklentisi kuvvetli ise bu durumda kişiler mübadele konusunda daha istekli olacakları söz konusu olmaktadır. Lider-üye etkileşimi

esnasında çok sayıda maddi manevi (bilgi, tavsiye, çaba, destek, dostluk gibi) değerler lider ve astları arasında mübadeleye içine almaktadır (Yıldız, 2011, s. 324).

2.4.3. Eşitlik Teorisi

Lider-üye etkileşimini gelişim aşamasında eşitlik teorisinin önemli olduğu vurgulanır. Eşitlik teorisinde ileri sürülen görüş, bireylerin girdileriyle çıktıları arasındaki oranın gruptaki diğer bireylerin oranına eş değer olduğuna inandığı zaman ikna olduğudur. Eğer birey bu konuda bir eşitsizlik olduğunu sezerse bu durum kişinin mutsuz olmasına, motivasyonunun azalmasına neden olur. Aynı zamanda bu olumsuz duygunun yok olması için de işi azaltmasına neden olmaktadır (Lee, 2000, s. 21).

Eşitlik hem lider hem de çalışanlar açısından en makul seviyelerin devam ettirilmesi bakımından girdilerde ve çıktılardaki değişiklik ile sürdürülür. Karşılıklı elde edilen ilişki zamanla yatırım-kazanç döngüsünün bir işlevi olarak kabul edilir (Cevrioğlu, 2007, s. 28).

Karşılaştırma sonucunda bireylerde oluşan eşitlik algısı yaratılması ile buldukları mevcut durumu olduğu gibi korumaya motive etmekte, bunun aksi bir durumda karşılaşıldığında ise oluşan eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik katkılarını azaltmakta veyahut bireylerde oluşan daha fazla ödül beklentisi içinde olma gibi davranışlar sergilemesi algılanmıştır (Deluga, 1994, s. 315-316).

2.4.4. Adalet Yaklaşımı

Aşağıda lider-üye etkileşimi yönünden kurumsal adalet yaklaşımı, işlevsel adalet yaklaşımı, dağıtımsal adalet yaklaşımları üzerinde durulacaktır.

İşlevsel adalet: İşlevsel adalette söz konusu olan düşünce, örgüt tarafından dağıtılan ödüllerin çalışanlar tarafından adaletli bir şekilde dağıtıldığı algılanmasıdır. Araştırmalarda adalet üzerine yapılan araştırmalar doğrultusunda eğer dağıtılan sonuç kişinin beklentisinden daha az seviyede olsa bile işlevsel adalet uygulandığı takdirde, alınan karar astlar tarafından kabul göreceğini göstermektedir. Örnek olarak, düşük ücret artışları da kabul edilebilir olması ancak kurumun performans değerlemesi ve ödüllendirmesi neticesinde ileride ücret fazlalığı gerçekleşeceği biliniyorsa söz konusu olmaktadır (Cropanzano ve Folger, 1991, s. 132).

Dağıtımsal adalet: Dağıtımsal adalet çalışanların hem çalışma ortamı hem de liderleri ile ilgili olarak adalet algılarını kapsayan genel bir kavramdır. Bu algılamalar çalışanların örgütsel kazanımlarının uygun, ahlaki ve yanlış veyahut doğru olup olmadığına dair algılamalarına alakalıdır. Burada daha çok odaklanılan inanç, çalışanların yaptıkları işin karşılığı olarak elde ettiği maddiyat ile adaletli olup olunmadığının ölçülmesidir (Demircan ve Yıldız, 2009, s. 70).

Kurumsal adalet: Kurumsal adalet, bireyin örgüt içindeki uygulamalarla alakalı olarak algıladığı adalettir. Çalışanlar, içinde buldukları örgütte kendileri ile örgüt içindeki diğer çalışanları karşılaştırır. Örgüt içinde uygulanan kuralların kendisi ile birlikte herkese eşit bir şekilde uygulamasını ve eğer eşit uygulanıyor ise eşit ücret ödenmesinin herkese yapılması, çalışanlara verilen izinlerde ve izin sürelerinde eşit haklara sahip olmayı ve sosyal olanaklardan kendisi ile diğer çalışanların eşit şekilde bir şekilde yararlanması beklentisi içindedir (Cevrioğlu, 2007, s. 29).

Lider-üye etkileşimi ve astlar tarafından algılanan kurumsal adalet düzeyi birbirini ile ilişkilidir. İşlevsel ve dağıtımsal adalet çalışmaları kaynak kullanımında liderlerin bir eşitsizlik gösterse dahi işlevsel açıdan dürüst kabul edilen lideri astları bu davranışları göz ardı ettiklerini göstermiştir (Scandura, 1999, s. 28).

Astların liderleri ile olan ilişkileri güçlü olanlar ilişkileri zayıf olanlara nazaran iş ortamını daha adaletli ve dürüst tanımlarlar. LÜE ilişkilerinin gelişiminde LÜE ve kurumsal adalet değişkenleri arasındaki ilişkinin yüzeysel mi yoksa daha merkez odaklı mı bir yere mi sahip olduğu yönünde belirsiz yönler vardır (Graen ve Scandura, 1987, s. 205; Scandura, 1999, s. 29).

2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

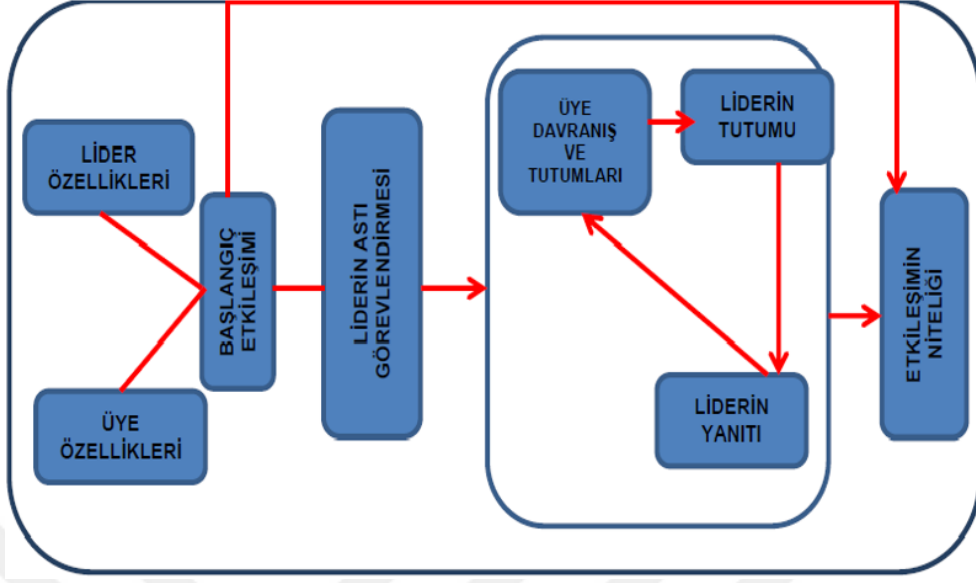
Lider-üye etkileşimi teorisinde öne çıkan bir yaklaşım da liderin her bir astı ile olan ilişkisinde aynı etkileşim yolunu sergilemediği ve aynı tip davranış tarzını kullanmadığı her bir astına astı ile olan ilişkisine istinaden farklı davrandığıdır. Lider-üye etkileşiminin tek boyutlu olduğunu ileri süren araştırmacılar varken (Graen, Cashnnan, Ginsburg ve Schiemann 1977, s. 495; Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 236), Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu ileri süren (Liden ve Maslyn, 1998, s. 47) araştırmacılar da mevcuttur.

Lider-üye etkileşiminin üç boyuta bağlı olduğunu ileri süren Dienesch ve Liden (1986), bunların; iş bağlantılı davranışlar (Nitelendirilmiş katkı), birbirine bağlılık (nitelendirilmiş bağlılık) ve basitçe birbirinden hoşlanma (nitelendirilmiş etki) olduğunu ifade etmişlerdir. Etkileşim bunlardan sadece bir tanesini içerebilir ya da iki veya üçünü de içerebilir. Bu sebeple yazarlar lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Aynı zamanda bu boyutlar kişiye bağlı olarak da değişebileceğini yazarlarımız ifade etmişlerdir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 622; Liden ve Masly, 1998, s. 47).

Lider-üye etkileşiminin temelini oluşturan teorileri değerlendiren Dienesch ve Liden (1986) bir gelişim modeli oluşturarak davranış ve tutumlara odaklanarak etkileşimin oluştuğunu savunur. Bunun yanı sıra lider-üye etkileşimin gelişim sürecine dahil edilen kavramlar da vardır. Bunlar; çalışma grubunun bileşimi, liderin gücü ve de örgütsel politika ve kültür kavramlarıdır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624-626).

Bu modelde başlangıç olarak hem lider hem de üyenin özellikleri göz önünde bulundurulur. Daha sonra ise üye diğer aşamaları atlayıp doğrudan etkileşime geçebilir. Bunu ise ancak üye ile olan yakınlık hissiyatı ile olabilecek bir durumdur. Bu da ancak liderin üyenin özelliklerine göre yaptığı değerlendirme sonucunda ortaya çıkabilir. Üyenin ilk aşamada yeterli görülmediği durumda ise, lider görevleri belirlemekte ve üye ile etkileşime geçmek için ikinci aşamayı beklemeye başlar. Üçüncü aşamada lider ve üye arasında etkileşim iyice şekil almaya başlar. Bu aşamada lider, üyenin verilen görevler karşısında istek ve yeterliliğini tespit eder. Aynı zamanda bu aşamada liderin de üyeye verilen görevler sırasında üyeye verilen sağlanması kısmında destek ve üyeye karşı tutumu görülür. Son aşama olan dördüncü aşamada ise tüm bu aşamalar sonucunda yakın veyahut uzak ilişkiler oluşmakta ve etkileşimin derecesi yüksek veya düşük olarak tespit edilmektedir. Süreç modeli Şekil 2.1’de verilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 627).

Şekil 2. 1. Lider-Üye Etkileşimi Süreç Modeli



Kaynak: (Dienesch ve Liden, 1986, s. 627)

Lider –üye etkileşimi sosyal mübadele kuramı altında incelendiğinde tek boyutlu olarak değil üç boyutlu olarak ele alınmıştır. Bunlar etkileşime katkıda bulunma, sadakat ve duygusal etkileşimdir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624-625).

Lider-üye etkileşiminde diğer iki boyuttan daha etkili olan boyut algılanan katkı boyutudur. Liden ve Marslyn (1998)'deki çalışmalarında lider-üye etkileşiminin tek boyutlu veyahut çok boyutlu olduğunu incelediklerinde ise, lider-üye etkileşiminin dört boyutlu olduğuna karar vermişlerdir. Bunlar şöyledir;

Birinci boyut olarak katkıda bulunma ele alınır. Katkıda bulunma iş ile alakalı olmak koşulu ile liderin lider yönetimindeki çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere oluşturdukları iş temelli etkinlik ve değerlerin bütünüdür (Liden ve Marshln, 1998, s. 45).

İkinci boyut olarak sadakat önümüze çıkar. Sadakat boyutunda lider ve çalışanları örgüt içindeki diğer çalışanların yanında da olmak kaydıyla karşılıklı olarak birbirlerinin yaptıklarını, hareketlerini ve birbirlerinin özelliklerini onaylamakta, desteklemekte ve bunu göstermektedirler (Liden ve Marshly, 1998, s. 46).

Üçüncü boyut ise duygusal etkileşim boyutudur. Lider ve üyenin iş hayatı dışında sosyal hayatlarında da birbirlerinden hoşlanmaları hoşça vakit geçirmeleridir (Liden ve Marshly, 1998, s. 46).

Dördüncü boyut da ise mesleki saygıdır. Mesleki saygı, lider ve üyenin gerek örgüt içi gerekse de örgüt dışında işi ile alakalı olarak bir üne sahiptir. Bu ünün algılanması mesleki saygıdır (Liden ve Marshly, 1998, s. 50-65).

2.5.1. Duygu Boyutu

Duygu boyutu, iş ortamından ya da profesyonel değerler haricinde oluşan kişisel özelliklerinden gelen çekicilik ile lider ve astın etkileşim kurmasıdır. Duygu boyutu aynı zamanda karşılıklı sevginin de göstergesidir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 630-631; Liden ve Maslyn, 1998, s. 46).

Dienesch ve Liden (1986) tarafından oluşturulmuş lider-üye etkileşim modelinin başlangıç evresinde ortaya çıkan görüş, lider ve astın birçok fiziksel özelliğinin, davranış şeklinin, kazanmış olduğu tecrübelerin, yaşının, fiziksel görünümünü gibi özelliklerinin karşılıklı etkileşim kurmada etkili olabileceğidir. Bu gibi özellikler kişisel çekiciliği oluşturan unsurlar açısından lider-üye etkileşim sürecinde oldukça önemli görülmektedir. Duygusal etkileşim kurmada örgütte çalışan diğer üyelere nazaran özellikle yeni bir ilişkiyi oluşturma ve de örgüte uyum sağlama açısından işe yeni başlayan bir üyenin sergileyeceği tutumlar duygusal etkileşim kurmada önemli görülmektedir. Bu aşamada kaliteli bir etkileşim kurma yönünde süreci başlatma açısından lider dikkatini çeken üyelere görev ve sorumluklar vererek ve yetki devrederek üyeyi belli bir teste tabii tutmadan sürdürebilir. Eğer bu durumun aksi şekilde gerçekleşip lider bu konuda önyargılı ise bu safha hiç oluşmamaktadır. Doğrudan üyenin bütün çekici olan özelliklerine ilgisiz kalınıp, sürecin sonunda inşa edilecek etkileşimin yalnızca görevler, roller tarzında iş odaklı faktörlerle oluşmasına sebep olarak da ve kalite etkilenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 630-631; Liden ve Maslyn, 1998, s. 46).

Lider-üye etkileşim esnasında lider ve üyenin birbirine olan görünüm ve kişilik yönünden benzerliği üyenin performansının olumlu algılanmasını sağlar. Aynı zamanda bu tarz üyelere daha fazla güven duyulur ve bu üyelere daha çok yetki devredilir. Durumun aksine eğer üyeler arasında benzerlik yoksa lider ve üye arasında mesafe artabilmekte, güven düzeyi benzerlik olan duruma göre düşebilmekte ve lider ve üye arasındaki yanlış anlaşılmalarda artabilmektedir (Bauer ve Green, 1996, s. 547-548).

Lider ve üye arasındaki kişisel çekicilik ve benzerliklerinden dolayı lider, üyenin kapasitesini olduğundan daha yüksek görür. Lider ve üye birbirlerine olan benzerlikler dolayısıyla birbirlerinin davranışlarını daha iyi tahmin edebilirler. Birbirlerine benzeyen lider ve üyeler etkileşimlerinde daha güçlü ve istikrarlı bir şekilde oluştururlar (Baş, Keskin ve Mert, 2010, s. 1019). Bu nedenlerin bir sonucu olarak duygusal etkileşim, olumlu sıcak etkileşimli ortamların olduğu bir mekân oluşturmak adına manevi desteğe ihtiyaç duyulduğu zamanlarda ve lider ve üye arasında ilişkinin mesafesini etkilemek gerektiğinde ortaya çıkan sadakat ve katkı etkileşiminden daha çok ön plana çıkmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 628-631).

Duygu boyutu liderin görev açısından katılım gösteren ya da lideri her açıdan destekleyen sadık personelin yanı sıra sevdiği kişileri yanında görmek istemesiyle gerçekleşen boyuttur. Aynı zamanda bu boyutta ilişkinin yönü belirlenir (Çetin, 2011, s. 52).

2.5.2. Sadakat Boyutu

Sadakat, lider ve üyenin birbirlerinin davranışlarını karşılıklı olarak desteklemeleri ve onaylamalarının toplum içinde göstermeleri ile oluşan boyuttur. Aynı zamanda sadakat, liderin üyeye ne tür işler vermesi gerektiğini kararlaştırması yönünde fikir verir (Cevrioğlu, 2007, s. 41).

Etkileşim halindeki ikili üyelerin yakın çevreleri dahilinde bulunan dış çevreye karşı birbirlerini savunmaları ile ilgili olan bağlılık, lider ve üyenin örgüt haricinde olan kişilerle etkileşiminde örgüt içinden sır vermeme, sağduyulu olma tarzındaki davranışlar bağlılık göstergesidir ve lider ile üyenin bu gibi davranışlara daha hassas olmaları gerekmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 630-631).

Lider ve üye karşılıklı ilişkilerinde, lider örgüt içindeki bütün üyelerine verdiği görev ve sorumluklar için her bir üyesini farklı değerlendirmektedir. Liderin de iş ile ilgili görev ve bağlantılar için çalışmalar yerine getirilmesi hususunda üye kadar üyeye vermiş olduğu destek ve sağladığı kaynaklar açısından önemlidir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 46).

Sadakat düzeyi yüksek olan astlar, liderler tarafından bağımsız karar ve sorumluk alma açısından diğer üyelere nazaran daha çok tercih edilirler (Bauer ve Green, 1996, s. 1547). Bunun sonucu olarak liderler kendi kişilik özelliklerine,

yeteneklerine, değer yargılarına ve beklentilerine yakın üyelere ciddi ve önem arz eden görevleri vermeye meyillidirler. Ayrıca liderler bu kişileri kendi yakın grubuna alırlar ve bağlılıklarına oldukça güvenirlir. Kişisel çekim olarak adlandırılan lider ile üyenin kişilik özelliklerinin ve değer yargılarının benzerliği lider ve üye arasında kurulacak olan etkileşimde duygusal yönden etki yaratabileceği söylenebilir (Erdem, 2014, s. 16).

Lider-üye etkileşim modelinin sürecindeki bağlılık, rol üstlenme ve rol oluşturma evresi ile de bağlantılıdır. Başlangıç evresi olarak kişisel çekim özelliklerini ölçümlediği bu rol üstlenme evresi, lider-üye etkileşim sürecindeki rol üstlenme evresidir. Bu değerlendirme sonucunda beklenen sonuçlar temin edilirse lider ve üye birbirine karşı güven ve saygı duyar ve bağlılığın oluşturuğu ikinci aşamaya geçilir. İkinci aşamada ise doğrudan etkileşim gerçekleşir. Sadakat ise, diğer boyutlara göre daha zor kazanılan bir boyuttur. Sadakat boyutunda lider bu boyutu daha detaylı ölçmek isteyebilir. Liderin kendi yetkisini astına devrederek rollerin yerine getirilmesini ölçeceği süreç ise rol oluşturma sürecidir. Dienesch ve Liden ilk algıların oluşturuğu evrenin bu evrenin roller açısından bakıldığında çalışanların sadakati ile yetki devrinin bu evrede olduğunun üstünde durduğu görülmektedir (Bauer ve Green, 1996, s. 1547-1549).

Astın kendini süreli olarak geliştirdiği zaman süresince yüksek bağlılık davranışlarını birtakım çabalarla göstermesi ve devam ettirmesi gerektiğini düşünen lider, bu uzun sürelerde kazanılmış olan değerlendirmeler neticesinde ast ile olan etkileşimin sürdürülmesi ve geliştirilmesi taraftarıdır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 628-631).

Boies ve Howell (2006) lider-üye etkileşimi sonucunda meydana gelen bağlılık ile astların işleri daha içten isteyerek yaptıkları ve kendilerini daha dinamik hissettikleri ortaya çıkmıştır (Boies ve Howell 2006, s. 247-248). Schriesheim vd. (2001) ise lider-üye etkileşiminin kalitesinin yüksekliğinin sonucu olarak üyelerin örgüte olan bağlılığın artmasına neden olduğunu ve bunu takiben astların örgüte yaptıkları katkıların arttığının aynı zamanda hem örgütün hem de liderin performansının arttığını belirtmişlerdir (Schriesheim, vd. 2001, s. 525).

2.5.3. Katkı Boyutu

Dienesch ve Liden (1986)'nın görüşüne göre, lider ve üyeleri arasındaki etkileşimde algılanan katılım, amaç doğrultusunda direkt veya endirekt bir şekilde

oluşan iş odaklı hareketlerin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili oluşan algılamaların örgüt içindeki her bir üye için geçerli olmasıdır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50).

Yönetici çalışanların işin bitimine karşı istek ve gönüllülüğüne ve çalışanlara verilen görevleri başarı ile tamamlayabilmeleri için işi yapabilecek gerekli olan kabiliyetlerine güvenmesi gerekmektedir. Astların ise yöneticilerden gelecek gerekli tavsiye, yönlendirme ve gerektiğinde kaynak desteğinden emin olabilmeleri gerekmektedir. Bütün bunları başarı ile göğüsleyebilmek için yöneticilerin ve çalışanların güçlü bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 428). Liderin çalışanlar ile paylaştığı fiziksel ve önemli kaynaklara ulaşabilme olanağı ile çalışanlar iş daha cazip ve çekici bir hale gelmektedir ve çalışanlar işleri için daha çok çaba göstermektedirler (Arslantaş, 2007, s. 163-164). Bu yönüyle katkı, lider ve astlarının katılımını ifade eder ancak, Graen ve arkadaşları lider-üye etkileşiminin gelişiminde astların görev ile olan bağlantılarının rolünün önemli olduğunu belirtmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 45-46).

Katkı boyutu önemle üzerinde durulması ve odaklanması gereken konudur. Buradaki anlayış astın görev ile ilgili davranışlarının miktarı ve kalitesi ile alakalıdır (Davis ve Gardner, 2004, s. 448).

Graen'in modelinde katkı boyutu rol oluşturma boyutu ile bağlantılıdır. Liderin üyeye belirli bir görev tanımlaması yaptığı bu süreçte bu görevi üyeye vererek, üyenin davranışlarını değerlendirir, üyenin yeteneklerinin neler olduğunu belirlemeye çalışır ve üyelere kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar verir. Bunun karşılığı olarak da üye verilen görevleri alıp kabul ederek ve çalışarak gösterir ya da verilen görevleri reddederek bu gelişim sürecinde istekliliğini ve başarısını gösterir (Graen ve Scandura, 1987, s. 186-187; Cleyman, Jex ve Love, 1995, s. 158-161).

Her iki tarafında birbirine nasıl davranacağını bildiği bu aşamada üyenin göstereceği performans onun hangi grup içerisinde olacağını belirmesi açısından oldukça önemlidir (Martinko ve Gardner, 1987, s. 239).

Lider ile aralarında yüksek kalitede ilişki kuran üyeler görev ve sorumluluk alma konusunda daha aktif rol alabilmektedir (Wilhelm, Herd ve Steiner, 1993, s. 533-534). Bu hususta karşımıza çıkan önemli bir nokta, çalışanın yapıyor gibi görünüp ama yapmadığı işler ve gerçekte yapmış olduğu işlerin dikkate alınmasıdır. Aynı zamanda dikkat edilmesi gereken başka bir nokta katkının sadece yakın grup üyelerine

yüklenmemesi gerektiğidir. Yakın olamayan grup üyeleri de aktif katkılarda bulunabilirler. Bu yüzden liderin iyi gözlem yapıp bu üyeleri yakın gruba dahil etmeleri gerekir (Erdem, 2014, s. 16).

2.5.4. Saygı Boyutu

Saygı boyutu, grup içerisinde lider ile etkileşim halinde olan her bir üyenin iş başarıları sonucunda kazanmış olduğu itibarın diğer kişiler ve örgüt içerisinde algılanma ve etkileşime geçmek adına örgüt içerisinde veyahut örgüt dışarısındaki mesleki kullanılma derecesidir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 46-47)

Saygı boyutunun etkileşiminin oluşumunda üye olan kişinin geçmişte yaşamış olduğu tecrübeler, üyenin hakkında hem içeriden hem de dışarıdan edinilmiş olan duyular ve de üyenin kazanmış olduğu ödüller ve yaptığı işlerde oluşturduğu profesyonel saygınlık göz önünde bulundurulur. Lider ve üye beraber aynı ortamda çalışma ihtiyacı dahi duymadan bir etkileşim algısı oluşturup aynı zamanda bu algıyı geliştirebilirler (Erkuş, 2011, s. 132).

Lider-üye etkileşiminin tek bileşeni olarak görülen saygı boyutu uzmanlık gücünü çağrıştırır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 46-47).

Güç liderlik araştırmalarında karşımıza çıktığı gibi hem de sosyal etkileşim kuramında 'güç' kavramı ile literatürde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Lider kaynaklara sahip olan ve gücü elinde bulunduranlarla veyahut üyeyi yakın ilişkiler kurmaya itebilir. Yakın ilişkiler kurmayı elinde bulunduran kişi yani profesyonel saygınlığı olan kişiler elde ettikleri profesyonel saygınlık neticesinde hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında en çok aranan ve bağlantı kurulan kişilerdir. Bu tarz profesyonel saygınlığı olan kişilerle irtibata geçmek iyi bir imaj yaratmanın yanı sıra daha etkili kişilerle de iletişime geçebilmek adına da faydalı olacaktır. Aynı zamanda profesyonel itibarı yüksek olan kişilerle iletişime geçen bireyler bu gibi kişilerin hem bilgisinden hem de geçmiş deneyimlerinden yararlanacağı için örgüt ortamının içerisinde daha değerli bir hal alacaklardır. Liden, Sandy ve Stilwell (1993) bu düşünceden yola çıkarak yaptıkları çalışmada lider-üye etkileşiminin güçlü kılavuzunun lider ve üyesi arasındaki ilk etkileşim zamanlarında üyelerin uzmanlığının ve yeterliliğinin önemli olduğunu vurgulamışlardır (Liden, Sandy ve Stilwell, 1993, s. 662-663)

Üye, lider ve üyesi arasında konum dolayısıyla var olan bir mesafe görüyor olsa dahi liderin işinde iyi tanınmış olması ve olumlu bir ünün mevcut olmasıyla aralarındaki ilişkiyi yükseltmek için lidere bağlanma isteği içinde olabilir. Üye bir etkileşim gerçekleştirebildiği taktirde liderde sahip olduğu profesyonel itibar neticesinde üye de kendi itibarını yaratabilir. Lider mesleki açıdan bir saygınlık elde etmiş ise, kendilerini takip eden üyelerin bireysel açıdan verimliliğini yükseltebilirler (Davis ve Gardner, 2004, s. 459-460).

Üyenin ün açısından iyi bir yerde olması ve profesyonel olması lider-üye etkileşiminde saygı derecesini arttırmak için önemlidir. Davis ve Gardner (2004) çalışmalarında ortaya çıkan ise, örgüt içerisinde tüm çalışanlar tarafından üyelere sergilenen saygının hem üyelerin etkinliğini hem de iş performansını etkileyen önemli bir etken olduğudur (Davis ve Gardner, 2004, s. 444-445).

2.6. Lider-Üye Etkileşiminin Sonuçları

Bu bölümde lider-üye etkileşiminin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasındaki bağlantının sonuçları üzerinde durulmaktadır.

2.6.1. Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini

Çalışanlar evde veya dışarıda sosyal hayatlarında geçirdikleri vakitten daha fazlasını iş yerlerinde geçirmektedirler. Ailelerine, zevklerine, hobilerine, arkadaşlarına işe ayırdıkları vakitten çok daha azını ayırmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da çalışanda iş tatminin olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir (Atılmış, 2016, s. 37).

Çalışanlarda iş tatmini öncelikli olarak kişisel hayatlarını daha sonra da iş tatmini ya da tatminsizliği de aile ve sosyal hayatını etkilemektedir. İş tatmini ve sosyal yaşam arasında pozitif bir bağlantı vardır. Şöyle ki; işinden tatmin olan çalışan mutlu, dingin ve huzurlu olmakta, iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalan çalışan ise bu iş tatminsizliğinde yaşadığı huzursuzluğu çevresine yansıtıp negatif enerji yayarak kendisini ve ailesini de mutsuz ve huzursuz etmektedir (Atılmış, 2016, s. 37).

Çalışanlarda iş tatminin olmadığı durumlarda stres düzeyi artmaktadır. Stres seviyesi artan çalışanlarda buna bağlı olarak birtakım rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Bunlar strese bağlı bedensel ve zihinsel rahatsızlıklar olabilmektedir. Çıkan bu

rahatsızlıklar ile çalışanların verimliliği ve performans düşmektedir (Aydoğmuş, 2011, s. 47).

Çalışanlarda görülen iş tatminin yüksek olması durumu ile çalışanlar örgüte bağlı kalırlar, yaptıkları işten ve çalışma arkadaşlarından mutluluk duyarlar ve performansları ve istekleri artar, işe devamsızlık yapmak istemezler her gün işe gelmek için can atarlar (Atılmış, 2016, s. 37).

Hawthorne araştırmalarını takiben yapılan araştırmalarda “mutlu çalışan verimli çalışan” kavramına odaklanarak çalışanların iş tatminin önemi vurgulanmıştır (Saari ve Judge, 2004, s. 398).

Çalışanın devamsızlık durumu ile ilgili olarak işe gelmeyen çalışanın görevleri iş yükü az olan başka bir çalışana verilir ancak bu durumda da iş yükü az olan çalışana eklenen iş ile tatmin düzeyi azalacak hem de diğer çalışanın tatminsizliği devam edecektir. Bu durum da örgüt için problemin daha karmaşık bir hal almasına sebep olacaktır (Atılmış, 2016, s. 38).

Çalışanların işe giriş çıkışları ile ilgili olan çalışan devir hızına bakıldığında iş tatminsizliği durumunda bu örgüt için olduğu kadar çalışan için de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışan açısından bakıldığında yeni bir iş bulma evresinde mali sıkıntılar kişinin psikolojisinin ve mali durumunun olumsuz etkilenmesine sonucu ulaştırıyor. Örgüt açısından bakıldığında ise daha karmaşık sorunlarla karşı karşıya kalınıyor. İşten ayrılan çalışanların diğer çalışanların motivasyonunu etkilemesi, yeni çalışan bulma, yeni çalışanın maliyeti, yeni çalışan bulma süresindeki maliyetler gibi olumsuz durumlarla karşılaşmaktadır (Medina, 2012, s. 6).

Kaza yapma oranının yüksek olması ile örgütte çalışanlar huzursuz olurlar bu da iş tatminsizliğine sebep olur. Kaza yapma olasılığının yüksek olduğu bir işyerinde çalışanların bu endişe ile kaza yapma riskleri artacaktır ve yaptıkları işten yaşam korkuları yüzünden tatminsizlikleri de aynı oranda artacaktır. Aynı zamanda iş tatminsizliği nedeniyle ilgisizlik ile çalışanların kaza yapma olasılığı da artacaktır (Budak, 2006, s. 75).

Tüm bunlar göz önüne alındığında örgüte hâkim olan bir lider bu karmaşık yapıdaki durumları çözümlmeli ve çıkabilecek olumsuzlukların önüne geçmelidir.

2.6.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşme

Örgütle özdeşleşme insan kaynakları yönetiminin kurulması açısından oldukça önemlidir. Örgüte bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ile örgütle özdeşleşme de kontrol altında tutularak örgütün devamlılığı ve örgüt performansı adına önemli olmaktadır. Tüm bunlar göz önüne alındığında liderlik ve örgütle özdeşleşme örgüt performansının olumlu sonuçları açısından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkin bir yönetimin yalnızca tecrübeli ve başarılı liderler ile sağlanamayacağı ve bu şekilde etkin bir yönetimin olamayacağını gözler önüne sermektedir.

Liderlik “insanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek”ten yola çıkmaktadır. Özsöylemez (2009)’in yaptığı araştırma modelinde ara değişken olarak Örgütle Özdeşleşme üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada “Örgüte Ait olma” durumunun önemi ortaya koyulmuştur. Çalışma sonucunda “Liderlik ve Örgütle Özdeşleşme” konusunun bağlantısına bakıldığında lider ve özdeşleşmenin birbirini tamamladığı ve örgüt performansı ile birlikte örgütün devamlılığı açısından çok önemli birer faktör olarak karşımıza çıktığı görülmüştür (Özsöylemez, 2009, s. 123-125).

2.6.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven

İşten çıkarma, devamsızlık, terfi, maaş, izin vb. durumlar söz konusu olduğunda çalışanların yöneticiye olan güven seviyelerine karar verme aşamasında çok büyük bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Köy, 2011, s. 31).

Mayer, Davis ve Schoorman (1995)’de çıkarttığı model ile çalışanların kendilerine riske atabilmeleri ancak yöneticinin iyiliksevelliğine, kararlılığına inandıklarında olabileceğini ortaya çıkartmıştır. Mayer ve Gavin (2005)’e göre ise yöneticiler çalışanlara güven duygusunu vermediklerinde, çalışanları korumak yine çalışanların kendilerine kalır ve bu da çalışanların çok fazla enerji tüketmesine sebep olmaktadır. Çalışanların kendilerini korumak zorunda kalmaları ile iş performansları ve verimleri işlerine yansır ve performanslarında düşüş meydana gelir. Çalışanların kendilerinden beklenen davranışı sergilemeleri ancak yöneticinin koruma duygusunu çalışana hissettirmesi ile mümkün olabilmektedir (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 613).

Çalışanların işlerinden tatmin olması, işlerini yapmadaki performansı ve verimliliğinin artması yöneticinin çalışanların hislerine önem vermesi ile mümkün

olabilmektedir. Bu verdiği önem ve bunu hissettirmesi ile çalışanları performanslarının artmasının yanı sıra bu durum örgüt açısından etkin ve verimli sonuçlar doğuracaktır (Köy, 2011, s. 32).

Dirks ve Ferrin (2002)'de örgütsel bağlılık, çalışan performansı, çalışanın iş tatmini ve çalışanın yöneticiye olan güveni ile birebir ilişkilidir ve bağlantılıdır (Dirks ve Ferrin, 2002, s. 623).

Yöneticilerin önemli rolleri arasında karar verme rolü de vardır. Çalışanlar yöneticilerin doğru karar verme yetisine güvenmiyorsa çalışanlar kendilerini risk altında hissederler ve bu durum çalışanların stresli olmasına ve bu durumun çalışma performanslarına olumsuz yansımaya sebep olur. Yöneticiler karar verme konusunda çalışanlar üzerinde onların yararına dair karar vereceklerine dair şüphe uyandırır, çalışanlar örgütteki değişiklikleri kabul etme konusunda sıkıntı yaşarlar (Köy, 2011, s. 32).

Örgütte güven ortamı oluşmadığı takdirde yönetici astlarına emir verse dahi çalışanların performansları düşük olacaktır. Bu güvensizlik ortamı örgütte verimin düşmesine neden olması ile birlikte liderler çalışanlar üzerindeki etkinliklerini sağlam tutabilmek adına güveni sakıncalı bulmaktadırlar (Mishra ve Morrissey, 2000, s. 14).

Tüm bunlar sonucunda yöneticiye güven oldukça önemli bir konudur. Yöneticiye duyulan güven ile örgütün verimliliği artar, çalışanları performansı artar ve örgüt hedeflerine ulaşmak hem zevkli hem de kolay bir hal alır (Köy, 2011, s. 33).

2.6.4. Lider-Üye Etkileşimi ve İşten Ayrılma Niyeti

İnsanlık tarihinin temeline dayanan liderlik peşi sıra bireyin toplu gruplar halinde hareket etmesini getirdiğinden bu oluşan gruplarda talep arz dengesini kurmak üzere bir lidere ihtiyaç duyması gereğini ortaya çıkartmıştır. Liderliğin ortaya çıkması ile grupları nasıl etkilediği nasıl yönlendirdiği üzerinde durulmuştur. Liderin oturuşu, kalkışı, duruşu, hareketleri vb. bazı olumlu olarak algılanabilirken bazen olumsuz olarak algılanabilmektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012, s. 138).

Örgütsel bağlamda bakıldığında lider ve çalışanları arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olması, liderin çalışanları anlaması ve bunu çalışanlara göstermesi ile bunun çıktıları da hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumlu olacaktır. Liderin çalışanlara

gösterdiği pozitif tutum ile çalışanların örgüte bağlılığı artmakla beraber işten ayrılma eğilimleri de azalacaktır (Şahin, 2011, s. 278).

Liderin çalışanlara karşı sergilediği tavır çalışanların işlerine olan tatmini arttırırken, liderin kendi görevine olan tutum ve davranışları ise dolaylı yoldan çalışanlara bu da dolayısıyla verim ve performansa yansımaktadır. Bunun tersi olan görüşlerde ise, liderliğin çalışanlara olan tutumlarında çalışanları hal ve davranışlarında pozitif sonuçlar verirken, verimliliğe etki edemeyeceğini ortaya koymuşlardır. Başka bir açıdan ise liderin görevine olan tutum ve davranışlarının ne çalışanlarda ne de verimlilikle alakalı olmadığını sergilemiştir (Bulutlar ve Öz, 2010, s. 79-80).

İşten ayrılma niyeti, iş gücü devir hızını etkilediği gibi aynı zamanda işten ayrılma davranışı ile sonuçlanması oldukça mümkündür. İş gücü devir hızı ile çalışanların örgütte ne sıklıkla işten ayrıldığını yerine yeni çalışanların alınmasını, çalışanların çalışmalarındaki devamlılığının bilinmesi gibi konularda örgütte oldukça önemlidir (Eronat, 2004, s. 22).

İş gücü devir hızının yüksek olduğu örgütlerde işe giriş çıkışlardaki bu fazlalık ile örgütlerde çıkan çalışma yerine alınan çalışanın eğitimi, adaptasyonunun sağlanmasındaki belirsizliklerin yanı sıra işe alımdaki maliyetlere katlanması, karşılık verimliliğin düşmesi gibi örgüt tarafından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Bulutlar ve Öz, 2010, s. 79-81).

Örgütlerde işten ayrılmayı etkileyen birçok unsur vardır. Bunlardan en sık rastlananları; ücret, terfi, kariyer hedefleri, çalışan iş yükünün ağır çalışana ağır gelmesi, günlük çalışma saatlerinin fazlalığı, sosyal hayata vakit ayıramama, örgüt içerisinde çalışma arkadaşları ile yaşanan iletişimsizlik ve bunun sonucu yaşanan sorunlar, iş güvenliği konusunda yetersizlikler sayılabilir. Aynı zamanda bunların yanı sıra örgütten kaynaklanan sorunlar ile çalışanın kendine örgüte ait hissedememesi de işten ayrılma eğilimini arttırmaktadır (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s. 95-96).

Örgütlerde çalışanlar ile iyi ilişkiler kuran, çalışanlarına değer ve saygı gösteren liderler, çalışanlar ile iyi ilişkiler kurduklarından ve çalışanların sorunlarını dikkate aldıklarından çalışanların işten ayrılma eğilimleri azalmaktadırlar (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s. 54-56).

Örgütte görevin yapılmasının daha önemli olduğunu düşünen sadece iş odaklı olan liderlerle çalışanların iş tatmini olumsuz etkilenir ve çalışanların örgüte olan bağlılık seviyesi düşer. Görev odaklı olan bu tip liderlerle çalışanların işten ayrılma düşünceleri de oldukça yüksektir (Karaca, 2008, s. 98).



3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bulgular başlığı altında, araştırmaya katılan akademisyenlerin algıladıkları örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen uygulamalı çalışma üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla sırasıyla katılımcıların demografik bilgilerine, tanımlayıcı değerlere, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ve hipotez testlerine yer verilmektedir.

3.1. Demografik Bilgiler

Demografik bilgiler başlığı altında sırasıyla araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan ve çalışma süresi bilgileri üzerinde durulmaktadır. Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 1. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	N	%
Kadın	152	41,8
Erkek	212	58,2
Toplam	364	100

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde çoğunluğun erkek akademisyenlerden oluştuğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %58,2’si erkek ve %41,8’i kadın akademisyenlerden oluşmaktadır.

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 2. Yaşa Göre Dağılım

Yaş	N	%
30 yaş ve altı	122	33,5
31-35 yaş arası	83	22,8
36-40 yaş arası	101	27,8
41 yaş ve üstü	58	15,9
Toplam	364	100

Katılımcıların yaşa göre dağılımları incelendiğinde çalışmaya daha çok 30 yaş altı ve 36-40 yaş arası akademisyenlerin katılım gerçekleştirdiği görülmektedir. Buna göre katılımcıların %33,5’i 30 yaş ve altı, %22,8’i 31-35 yaş arası, %27,8’i 36-40 yaş arası ve %15,9’u 41 yaş ve üstü akademisyenlerdir. Bununla birlikte araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş ortalaması 34,6 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı Tablo 3.3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 3. Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durum	N	%
Evli	208	57,1
Bekar	156	42,9
Toplam	364	100

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılıma bakıldığında çoğunluğun evli akademisyenlerin oluşturduğu belirlenmiştir. Buna göre evli akademisyenlerin katılım oranı %57,1 ve bekar akademisyenlerin oranı %42,9’dur.

Katılımcıların unvan değişkenine göre dağılımı Tablo 3.4’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 4. Unvana Göre Dağılım

Unvan	N	%
Profesör	25	6,9
Doçent	44	12,1
Dr. Öğretim Üyesi	90	24,7
Okutman	36	9,9
Araştırma Görevlisi	114	31,3
Öğretim Görevlisi	55	15,1
Toplam	364	100

Katılımcıların unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde çoğunluğun araştırma görevlisi ve dr. öğretim üyesi unvanına sahip akademisyenlerden oluştuğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların %6,9’u profesör, %12,1’i doçent, %24,7’si dr. öğretim üyesi, %9,9’u okutman, %31,3’ü araştırma görevlisi ve %15,1’i öğretim görevlisi unvanına sahip akademisyenlerden oluşmaktadır.

Katılımcıların çalışma süresi değişkenine göre dağılımı Tablo 3.5’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 5. Çalışma Süresine Göre Dağılım

Çalışma Süresi	N	%
1 yıl ve daha az	44	12,1
2-5 yıl arası	153	42,0
6-10 yıl arası	114	31,3
11 yıl ve daha fazla	53	14,6
Toplam	364	100

Çalışma sürelerine göre dağılım incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun 2-10 yıl arasında kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir. Buna göre %12,1’i 1 yıl

ve daha az, %42'si 2-5 yıldır, %31,3'ü 6-10 yıldır ve %14,6'sı 11 yıl daha fazla süredir üniversitesinde görev yapmaktadır. Bununla birlikte araştırmaya katılan akademisyenlerin çalışma süresine göre ortalama 5,8 yıl olarak hesaplanmıştır.

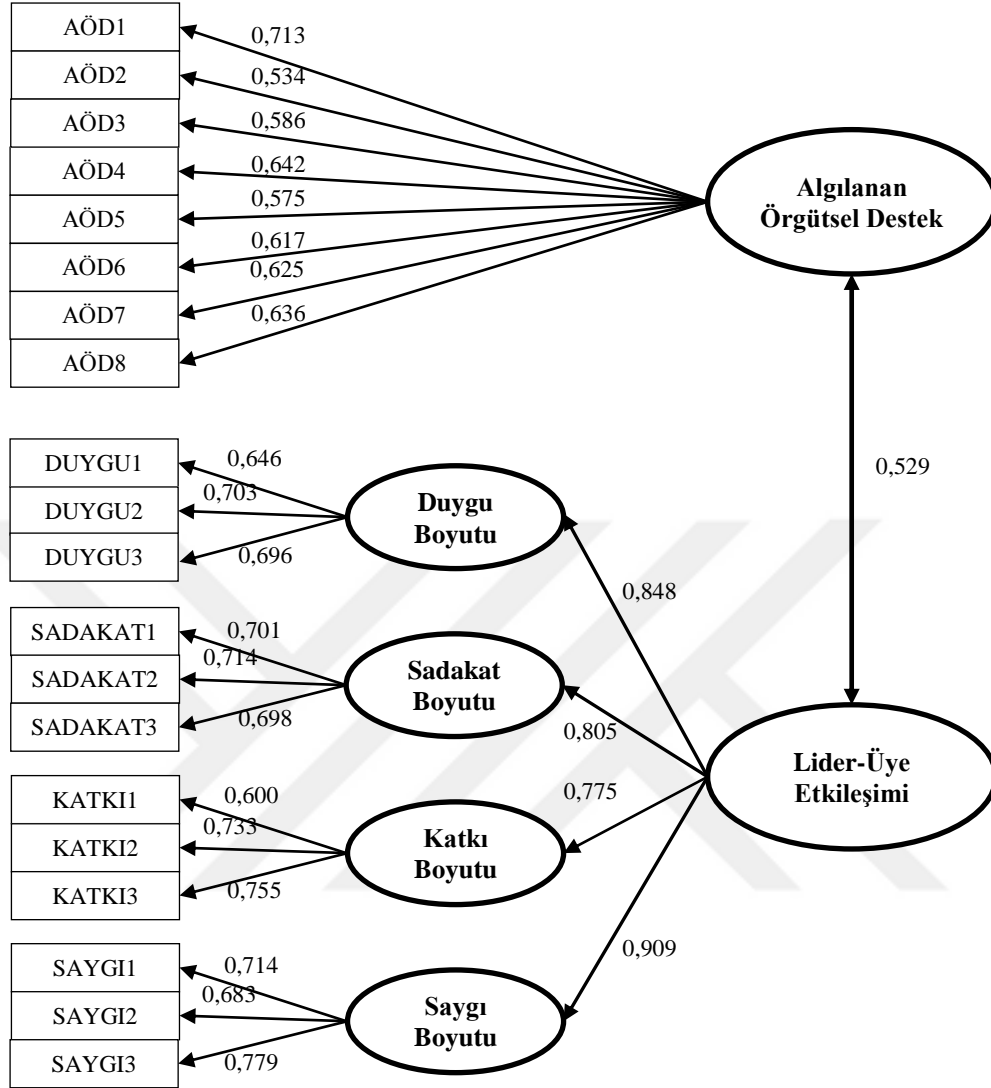
3.2. Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi değişkenleri bağımsız değişkenler, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ise bağımlı değişkenler olarak kullanılmaktadır. Bu kapsamda araştırmadaki bağımsız ve bağımlı değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekleri kapsar şekilde iki ayrı yapı geçerliliği analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test edebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

3.2.1. Bağımsız Değişkenler Geçerlilik Analizi

Araştırmada ilk olarak bağımsız değişkenler olan algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi Şekil 3.1'de sunulmaktadır.

Şekil 3. 1. Bağımsız Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi



Analiz sonucunda algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi değişkenleri arasında orta seviye (0,529) bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 3.6'da gösterilmektedir.

Tablo 3. 6. Bağımsız Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

İFADELER	Faktör Yükü	Standart Hatalar	t-değeri
Algılanan Örgütsel Destek			
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	0,713**	-	-
Çalıştığım kurum mutluluğuma gerçekten önem verir.	0,534**	0,092	9,186
Çalıştığım kurum amaçlarıma ve değerlerime saygı gösterir.	0,586**	0,088	10,023
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman için yardıma hazırdır.	0,642**	0,089	10,925
Çalıştığım kurumun istemeden yaptığım bir hatayı kolaylıkla bağışlayacağını düşünüyorum.	0,575**	0,086	9,844
Fırsat bulduğu takdirde çalıştığım kurumun iyi niyetimi kötüye kullanmayacağını düşünüyorum.	0,617**	0,094	10,532
Çalıştığım kurumun beni umursadığını düşünüyorum.	0,625**	0,092	10,657
Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda çalıştığım kurumun bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	0,636**	0,089	10,833
Lider-Üye Etkileşimi (Duygu Boyutu)			
Yöneticimi kişisel olarak çok severim.	0,646**	-	-
Yöneticim herkesin arkadaşı olmak isteyeceği biridir.	0,703**	0,099	10,212
Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.	0,696**	0,104	10,154
Lider-Üye Etkileşimi (Sadakat Boyutu)			
Yöneticim, yaptığım işlerle ilgili olarak detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	0,701**	-	-
Bana karşı bir eleştiri olduğunda yöneticim bana destek verir.	0,714**	0,092	11,038
Yöneticim, dürüstçe bir hata yaptığımda diğer çalışanlara karşı beni savunur.	0,698**	0,094	10,861
Lider-Üye Etkileşimi (Katkı Boyutu)			
Yöneticim için iş tanımımın dışındaki işleri yaparım.	0,600**	-	-
Yöneticim belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	0,733**	0,117	9,835
Yöneticim için en zor işleri yapmaktan kaçınmam.	0,755**	0,121	9,954
Lider-Üye Etkileşimi (Saygı Boyutu)			
Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım.	0,714**	-	-
Yöneticimin işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.	0,683**	0,083	11,479
Yöneticimin mesleki becerilerini takdir ediyorum.	0,779**	0,084	12,759

* p<0,05; ** p<0,01

Doğrulayıcı faktör analizi bulguları incelendiğinde tüm ifadeler ilişkin faktör yüklerinin 0,50'den büyük olduğu görülmektedir. Bu çerçevede algılanan örgütsel destek ölçeği içerisindeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,534 ile 0,713 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bununla birlikte lider-üye etkileşimi ölçeği içerisindeki ifadelerin faktör yükleri ise 0,600 ile 0,779 arasında değişmektedir. Ayrıca en düşük t-değeri 9,186 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla tüm faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında model uyumu ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama

karekökü (RMSEA) kapsamında incelenmektedir. Model uyumunun sağlanabilmesi için χ^2/sd değerinin 5'den küçük, GFI değerinin 0,85'den büyük, NFI, TLI ve CFI değerlerinin 0,90'dan büyük ve RMSEA değerinin 0,08'den küçük olması istenmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004, s. 81-84; Byrne, 2010, s. 73-84; Kline, 2011, s. 193-209; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 31-37). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi kapsamında elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.7'de gösterilmektedir.

Tablo 3. 7. Bağımsız Değişkenler Uyum İyiliği Değerleri

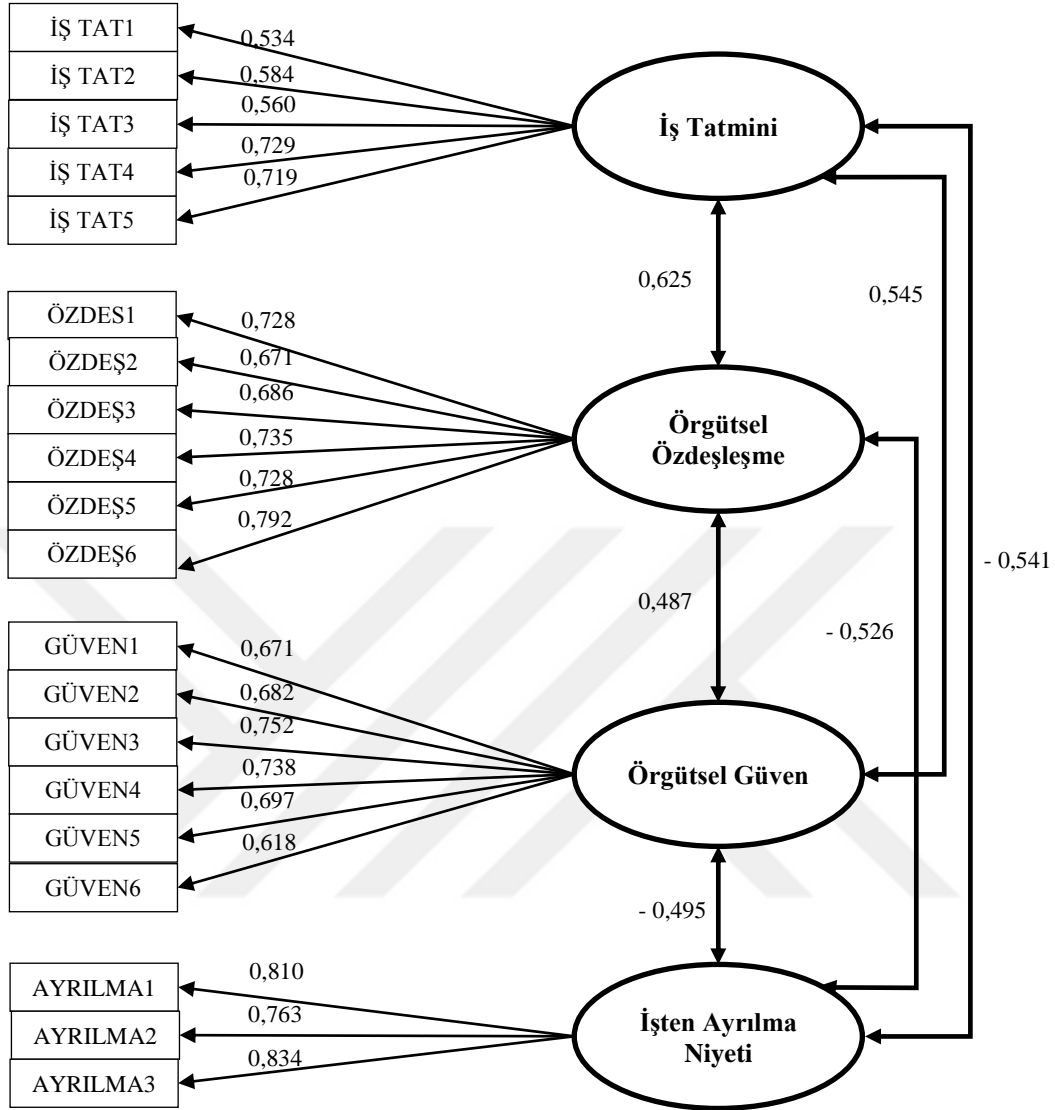
Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	1,519	$\leq 5,000$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,935	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,901	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,958	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,964	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,038	$\leq 0,080$

Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi kapsamında elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre, tüm kriterlerin kabul edilebilir uyum şartının üstünde bir değere sahip olduğu görülmektedir ($\chi^2/sd=1,519$, $GFI=0,935$, $NFI=0,901$, $TLI=0,958$, $CFI=0,964$, $RMSEA=0,038$). Bu bulgular, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin geçerliliğin sağlandığı anlamına gelmektedir.

3.2.2. Bağımlı Değişkenler Geçerlilik Analizi

İkinci olarak benzer şekilde bağımsız değişkenler olan iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliği de doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel güven ölçeğindeki bir ifadenin (*Çalıştığım kurumdaki yöneticilerden bana karşı tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde davranmasını beklerim*) 0,50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu gözlemlenmiştir. Daha sonra belirtilen ifade analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır (Hair vd., 1998, s. 625). Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi Şekil 3.2'de sunulmaktadır.

Şekil 3. 2. Bağımlı Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi



Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iş tatmini ile örgütsel özdeşleşme arasında yüksek dereceli (0,625), iş tatmini ile örgütsel güven arasında orta dereceli (0,545), iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında orta dereceli (-0,541), örgütsel özdeşleşme ile örgütsel güven arasında orta dereceli (0,487), örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında orta dereceli (-0,526) ve örgütsel güven ile işten ayrılma niyeti arasında orta dereceli (-0,495) bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3.8'de sunulmaktadır.

Tablo 3. 8. Bağımlı Değişkenler Doğrulatoryı Faktör Analizi Bulguları

İFADELER	Faktör Yüğü	Standart Hatalar	t-değeri
İş Tatmini			
Her şeye baştan başlama imkanım olsa yine bu işi seçerdim.	0,535**	-	-
Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederim.	0,584**	0,120	8,690
Hayalimdeki işi yaptığımı düşünüyorum.	0,560**	0,116	9,127
Yaptığım işin, işe başlarken sahip olduğum beklentiler ile uyumlu olduğunu düşünüyorum.	0,729**	0,144	8,742
Tüm koşulları düşündüğümde yaptığım iş beni memnun ediyor.	0,719**	0,146	8,697
Örgütsel Özdeşleşme			
Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.	0,728**	-	-
Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.	0,671**	0,074	12,09
Çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum.	0,686**	0,077	12,345
Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.	0,735**	0,077	13,226
Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim.	0,728**	0,077	13,106
Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.	0,792**	0,079	14,225
Örgütsel Güven			
Çalıştığım kurumdaki yöneticilere tam anlamıyla güveniyorum.	0,671**	-	-
Çalıştığım kurumdaki yöneticiler bana karşı açık ve samimidir.	0,682**	0,089	11,013
Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin çok güvenilir olduğuna inanıyorum.	0,752**	0,101	10,907
Genel olarak, çalıştığım kurumdaki yöneticilerin iyi niyetli olarak hareket ettiğine inanıyorum.	0,738**	0,093	11,696
Çalıştığım kurumdaki yöneticiler her zaman açık sözlü ve dürüsttür.	0,697**	0,089	11,199
Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin bana karşı adil davrandığını düşünüyorum.	0,618**	0,095	10,156
İşten Ayrılma Niyeti			
Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	0,810**	-	-
Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	0,763**	0,069	14,717
Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum	0,834**	0,070	15,790

* p<0,05; **p<0,01

Doğrulatoryı faktör analizi bulguları incelendiğinde tüm ifadeler ilişkin faktör yüklerinin 0,50’den büyük olduğu görülmektedir. Bu çerçevede iş tatmini ölçeği içerisindeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,535 ile 0,729 arasında değiştiği, örgütsel özdeşleşme ölçeği içerisindeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,671 ile 0,792 arasında değiştiği, örgütsel güven ölçeği içerisindeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,618 ile 0,752 arasında değiştiği ve işten ayrılma niyeti ölçeği içerisindeki ifadelerin faktör yüklerinin 0,763 ile 0,834 arasında değiştiği belirlenmiştir. Dolayısıyla tüm faktör yüklerinin 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

İş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için gerçekleştirilen doğrulatoryı faktör analizi kapsamında elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3. 9. Bağımlı Değişkenler Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	2,327	$\leq 5,000$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,901	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,886	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,918	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,931	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,060	$\leq 0,080$

İş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliğini belirleyebilmek için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi kapsamında elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre, NFI dışındaki tüm kriterlerin kabul edilebilir uyum şartının üstünde bir değere sahip olduğu görülmektedir ($\chi^2/sd=2,327$, GFI=0,901, NFI=0,886, TLI=0,918, CFI=0,931, RMSEA=0,060). Bu bulgular, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin geçerliliğin sağlandığı anlamına gelmektedir.

3.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri sağlandıktan sonra ölçeklere güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğinin hesaplanmasında Cronbach alfa (α) istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen Cronbach alfa değerleri Tablo 3.10'da gösterilmektedir.

Tablo 3. 10. Güvenilirlik Değerleri

Ölçek / Boyut	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Güvenilirlik Değeri (α)
Algılanan Örgütsel Destek	8	0,829
Lider-Üye Etkileşimi	12	0,876
Duygu Boyutu	3	0,720
Sadakat Boyutu	3	0,747
Katkı Boyutu	3	0,737
Saygı Boyutu	3	0,761
İş Tatmini	5	0,786
Örgütsel Özdeşleşme	6	0,868
Örgütsel Güven	6	0,842
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,843

Ölçeklere ve ölçek boyutlarına ilişkin güvenilirliğin sağlanması için Cronbach alfa değerlerinin 0,70'in üstünde olması gerekmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265). Tablo 3.9 incelendiğinde, araştırmada kullanılan tüm ölçekler için elde edilen

Cronbach alfa değerlerinin 0,70'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirliğin sağlandığı anlamına gelmektedir.

3.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında, araştırmada test edilmek istenen hipotezler öncesinde kullanılan değişkenlere ilişkin değerlere yer verilmektedir. Bu kapsamda sırasıyla algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri üzerinde durulmaktadır.

3.4.1. Algılanan Örgütsel Destek Tanımlayıcı İstatistikler

Algılanan örgütsel destek ölçeği içerisinde yer alan ifadelere ve ölçeğin bütününe ilişkin elde edilen ortama ve standart sapma değerleri Tablo 3.11'de gösterilmektedir.

Tablo 3. 11. Algılanan Örgütsel Destek Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	2,991	1,035
Çalıştığım kurum mutluluğuma gerçekten önem verir.	2,945	1,165
Çalıştığım kurum amaçlarıma ve değerlerime saygı gösterir.	3,065	1,108
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman için yardıma hazırdır.	3,041	1,118
Çalıştığım kurumun istemeden yaptığım bir hatayı kolaylıkla bağışlayacağını düşünüyorum.	2,923	1,088
Fırsat bulduğu takdirde çalıştığım kurumun iyi niyetimi kötüye kullanmayacağını düşünüyorum.	3,087	1,17
Çalıştığım kurumun beni umursadığını düşünüyorum.	2,991	1,155
Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda çalıştığım kurumun bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	3,038	1,115
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK (GENEL)	3,010	0,757

Tablo 3.11'e göre çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak algıladıkları örgütsel desteğin orta seviyede olduğu görülmektedir (Ort=3,010). Bununla birlikte ayrı olarak örgütsel destek ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların en yüksek algıya sahip olduğu destek unsurları;

- *Fırsat bulduğu takdirde çalıştığım kurumun iyi niyetimi kötüye kullanmayacağını düşünüyorum (Ort=3,087),*

- *Çalıştığım kurum amaçlarına ve değerlerime saygı gösterir (Ort=3,065)* ifadeleri olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların en düşük algıya sahip olduğu destek unsurları ise;

- *Çalıştığım kurumun istemediğim bir hatayı kolaylıkla bağışlayacağını düşünüyorum (Ort=2,923),*
- *Çalıştığım kurum mutluluğuma gerçekten önem verir (Ort=2,945)* ifadeleridir.

Elde edilen bulgular, katılımcıların örgütlerinin kendilerine gösterdikleri destek ile ilgili algılarının orta seviyede olduğunu göstermektedir.

3.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Tanımlayıcı İstatistikler

Lider-üye etkileşimi ölçeği içerisinde yer alan ifadelere ve ölçeğin bütününe ilişkin elde edilen ortama ve standart sapma değerleri Tablo 3.12’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 12. Lider-Üye Etkileşimi Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Lider-Üye Etkileşimi (Duygu Boyutu)	2,913	0,983
Yöneticimi kişisel olarak çok severim.	2,953	1,268
Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	2,884	1,177
Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.	2,903	1,23
Lider-Üye Etkileşimi (Sadakat Boyutu)	2,853	1,016
Yöneticim, yaptığım işlerle ilgili olarak detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	2,826	1,235
Bana karşı bir eleştiri olduğunda yöneticim bana destek verir.	2,824	1,231
Yöneticim, dürüstçe bir hata yaptığımda diğer çalışanlara karşı beni savunur.	2,909	1,272
Lider-Üye Etkileşimi (Katkı Boyutu)	2,927	1,047
Yöneticim için iş tanımımın dışındaki işleri yaparım.	2,873	1,338
Yöneticim belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	3,035	1,262
Yöneticim için en zor işleri yapmaktan kaçınmam.	2,873	1,279
Lider-Üye Etkileşimi (Saygı Boyutu)	2,852	1,054
Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım.	2,761	1,292
Yöneticimin işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.	2,953	1,285
Yöneticimin mesleki becerilerini takdir ediyorum.	2,843	1,268
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ (GENEL)	2,886	0,820

Tablo 3.12’ye göre çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak lider-üye etkileşimi algılarının orta seviyede olduğu görülmektedir (Ort=2,886). Boyutsal olarak bakıldığında ise duygu boyutu (Ort=2,913), sadakat boyutu (Ort=2,853), katkı boyutu (Ort=2,927) ve saygı boyutu (Ort=2,852) açısından da algının orta seviyede fakat düşüğe yakın olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ayrı olarak lider-üye etkileşimi ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece bir algıya sahip olduğu

belirlenmiştir. Katılımcıların en yüksek algıya sahip olduğu lider-üye etkileşimi unsurları;

- *Yöneticim belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım (Ort=3,035),*
- *Yöneticimi kişisel olarak çok severim (Ort=2,953),*
- *Yöneticimin işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum (Ort=2,953)* ifadeleri olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların en düşük algıya sahip olduğu lider-üye etkileşimi unsurları ise;

- *Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım (Ort=2,761),*
- *Bana karşı bir eleştiri olduğunda yöneticim bana destek verir (Ort=2,824)* ifadeleridir.

Elde edilen bulgular, katılımcıların yönetici ile aralarındaki etkileşime ilişkin algılarının orta seviyede fakat düşüğe yakın olduğunu göstermektedir. Katılımcıların bireysel olarak yöneticilerini sevdikleri ve saygı duydukları, fakat iş konusunda yeterli bulmadığı söylenebilir.

3.4.3. İş Tatmini Tanımlayıcı İstatistikler

İş tatmini ölçeği içerisinde yer alan ifadelere ve ölçeğin bütününe ilişkin elde edilen ortama ve standart sapma değerleri Tablo 3.13'de gösterilmektedir.

Tablo 3. 13. İş Tatmini Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Her şeye baştan başlama imkanım olsa yine bu işi seçerdim.	3,145	1,265
Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederim.	3,365	1,206
Hayalimdeki işi yaptığımı düşünüyorum.	3,208	1,277
Yaptığım işin, işe başlarken sahip olduğum beklentiler ile uyumlu olduğunu düşünüyorum.	3,189	1,161
Tüm koşulları düşündüğümde yaptığım iş beni memnun ediyor.	3,310	1,194
İŞ TATMİNİ (GENEL)	3,244	0,897

Tablo 3.13'e göre çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak işlerinden duydukları tatminin orta seviyede olduğu görülmektedir (Ort=3,244). Bununla birlikte ayrı olarak iş tatmini ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece fakat yükseğe yakın bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların en yüksek algıya sahip olduğu iş tatmini unsurları;

- *Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederim (Ort=3,365),*

- *Tüm koşulları düşündüğümde yaptığım iş beni memnun ediyor (Ort=3,310) ifadeleri olarak belirlenmiştir.*

Katılımcıların en düşük algıya sahip olduğu iş tatmini unsurları ise;

- *Her şeye baştan başlama imkanım olsa yine bu işi seçerdim (Ort=3,145),*
- *Yaptığım işin, işe başlarken sahip olduğum beklentiler ile uyumlu olduğunu düşünüyorum (Ort=3,189) ifadeleridir.*

Elde edilen bulgular, katılımcıların işlerinden duydukları memnuniyet seviyesinin orta seviyede fakat yükseğe yakın olduğunu göstermektedir.

3.4.4. Örgütsel Özdeşleşme Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel özdeşleşme ölçeği içerisinde yer alan ifadelere ve ölçeğin bütününe ilişkin elde edilen ortama ve standart sapma değerleri Tablo 3.14’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 14. Örgütsel Özdeşleşme Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.	3,000	1,242
Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.	3,057	1,203
Çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum.	3,151	1,247
Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarımla karşılaştırırım.	3,093	1,247
Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissederim.	3,057	1,246
Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.	3,109	1,276
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME (GENEL)	3,078	0,965

Tablo 3.14’e göre çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak örgütleriyle arasında algıladığı özdeşleşme derecesinin orta seviyede olduğu görülmektedir (Ort=3,078). Bununla birlikte ayrı olarak örgütsel özdeşleşme ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların en yüksek algıya sahip olduğu özdeşleşme unsurları;

- *Çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum (Ort=3,151),*
- *Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım (Ort=3,109) ifadeleri olarak belirlenmiştir.*

Katılımcıların en düşük algıya sahip olduğu özdeşleşme unsurları ise;

- *Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım (Ort=3,000),*
- *Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir (Ort=3,057) ifadeleridir.*

Elde edilen bulgular, katılımcıların üniversiteleriyle aralarında algıladıkları özdeşleşme seviyesinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

3.4.5. Örgütsel Güven Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel güven ölçeği içerisinde yer alan ifadeler ve ölçeğin bütününe ilişkin elde edilen ortama ve standart sapma değerleri Tablo 3.15’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 15. Örgütsel Güven Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurumdaki yöneticilere tam anlamıyla güveniyorum.	2,934	1,171
Çalıştığım kurumdaki yöneticiler bana karşı açık ve samimidir.	2,848	1,128
Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin çok güvenilir olduğuna inanıyorum.	2,884	1,148
Genel olarak, çalıştığım kurumdaki yöneticilerin iyi niyetli olarak hareket ettiğine inanıyorum.	3,076	1,154
Çalıştığım kurumdaki yöneticiler her zaman açık sözlü ve dürüsttür.	2,901	1,123
Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin bana karşı adil davrandığını düşünüyorum.	3,016	1,230
ÖRGÜTSEL GÜVEN (GENEL)	2,943	0,867

Tablo 3.15’e göre çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak örgütlerine karşı duydukları güven derecesinin orta seviyede olduğu görülmektedir (Ort=2,943). Bununla birlikte ayrı olarak örgütsel güven ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların en yüksek algıya sahip olduğu güven unsurları;

- Genel olarak, çalıştığım kurumdaki yöneticilerin iyi niyetli olarak hareket ettiğine inanıyorum (Ort=3,076),
- Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin bana karşı adil davrandığını düşünüyorum (Ort=3,016) ifadeleri olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların en düşük algıya sahip olduğu güven unsurları ise;

- Çalıştığım kurumdaki yöneticiler bana karşı açık ve samimidir (Ort=2,848),
- Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin çok güvenilir olduğuna inanıyorum (Ort=2,884) ifadeleridir.

Elde edilen bulgular, katılımcıların üniversitelere karşı duydukları güven seviyesinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

3.4.6. İşten Ayrılma Niyeti Tanımlayıcı İstatistikler

İşten ayrılma niyeti ölçeği içerisinde yer alan ifadeler ve ölçeğin bütününe ilişkin elde edilen ortama ve standart sapma değerleri Tablo 3.16’da gösterilmektedir.

Tablo 3. 16. İşten Ayrılma Niyeti Ortalama ve Standard Sapma Değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	2,659	1,239
Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	2,678	1,329
Çalıştığım kurumdaki ayrılmayı sık sık düşünüyorum.	2,840	1,330
İŞTEN AYRILMA NİYETİ (GENEL)	2,726	1,134

Tablo 3.16'ya göre çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak işten ayrılma niyetleri derecesinin orta seviyede fakat düşüğe yakın olduğu görülmektedir (Ort=2,726). Bununla birlikte ayrı olarak işten ayrılma niyeti ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece fakat düşüğe yakın bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların en yüksek algıya sahip olduğu işten ayrılma niyeti unsuru *Çalıştığım kurumdaki ayrılmayı sık sık düşünüyorum (Ort=2,840)* ifadesi olarak belirlenmiştir. Katılımcıların en düşük algıya sahip olduğu işten ayrılma niyeti unsuru ise *Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım (Ort=2,659)* ifadesidir.

Elde edilen bulgular, katılımcıların üniversitelerinden ayrılma niyetlerinin orta hatta düşük seviyede olduğunu göstermektedir.

3.5. Hipotez Test Bulguları

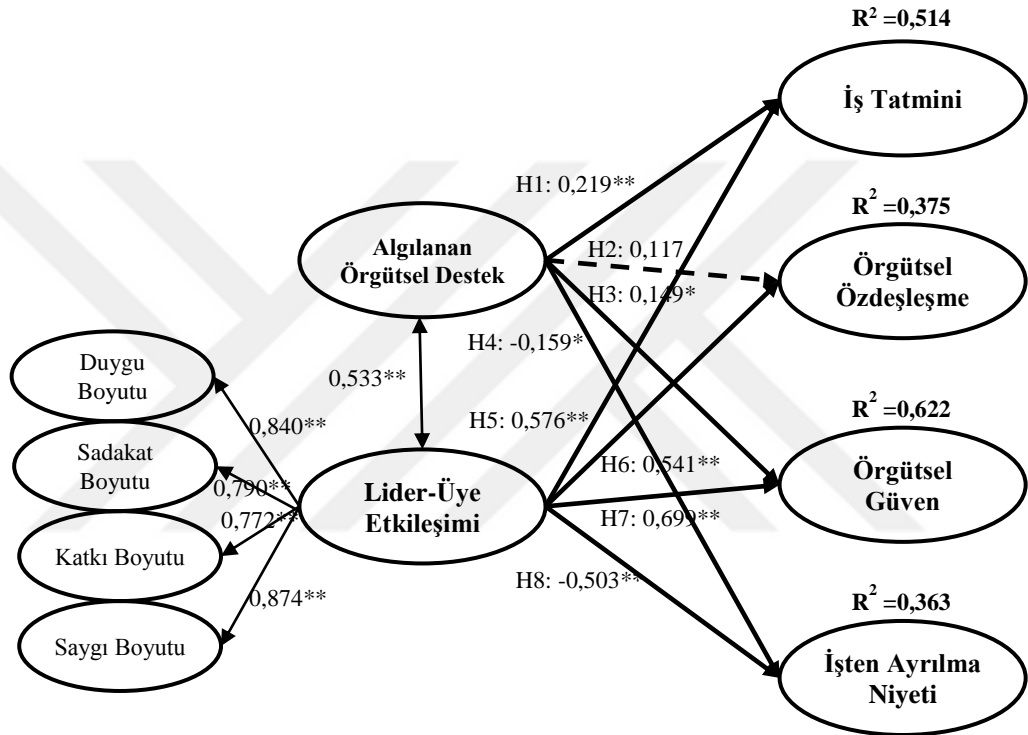
Araştırmada, akademik personel tarafından algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin tutumsal sonuçları incelenmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin iş tatminini, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği, buna karşılık işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

- H1: Algılanan örgütsel destek iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.
- H2: Algılanan örgütsel destek örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.
- H3: Algılanan örgütsel destek örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir.
- H4: Algılanan örgütsel destek işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.
- H5: Lider-üye etkileşimi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.
- H6: Lider-üye etkileşimi örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

- H7: Lider-üye etkileşimi örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir.
- H8: Lider-üye etkileşimi işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

Belirtilen hipotezler yapısal eşitlik modellemesi kapsamında gerçekleştirilen yol analizi ile test edilmiştir. Bu kapsamda hipotezler kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla oluşturulan modelin gösterildiği yol diyagramı Şekil 3.3'de gösterilmektedir.

Şekil 3. 3. Hipotezlere İlişkin Yol Diyagramı



* p<0,05; **p<0,01

Çalışma kapsamında araştırılan hipotezlere ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar, t-değerleri ve p-değerleri Tablo 3.17'de sunulmaktadır.

Tablo 3. 17. Yol Analizi Sonuçları

İlişkiler	Standardize Değerler	Standart Hatalar	t-değeri	p-değeri
Alg. Örg. Des. → İş Tatmini	0,219**	0,066	3,062	0,002
Alg. Örg. Des. → Örg. Özdeş.	0,117	0,082	1,750	0,080
Alg. Örg. Des. → Örg. Güven	0,149*	0,063	2,470	0,013
Alg. Örg. Des. → İşt. Ayr. Niy.	-0,159*	0,094	-2,316	0,021
Lid.-Üye Etk. → İş Tatmini	0,576**	0,099	5,946	0,001
Lid.-Üye Etk. → Örg. Özdeş.	0,541**	0,113	6,442	0,001
Lid.-Üye Etk. → Örg. Güven	0,699**	0,107	7,484	0,001
Lid.-Üye Etk. → İşt. Ayr. Niy.	-0,503**	0,122	-6,194	0,001

* p<0,05; **p<0,01

Çalışma kapsamında araştırılan hipotezleri test edebilmek için gerçekleştirilen yol analizi kapsamında elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.18'de gösterilmektedir.

Tablo 3. 18. Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	1,672	$\leq 5,000$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,856	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,818	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,910	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,917	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,043	$\leq 0,080$

Gerçekleştirilen yol analizi kapsamında elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre, NFI dışındaki tüm kriterlerin kabul edilebilir uyum şartının üstünde bir değere sahip olduğu görülmektedir ($\chi^2/sd=1,672$, GFI=0,856, NFI=0,818, TLI=0,910, CFI=0,917, RMSEA=0,043). Bu bulgular, model içerisindeki ilişkilerin anlamlı olduğu anlamına gelmektedir.

Çalışmanın ilk dört hipotezi ile akademik personel tarafından algılanan örgütsel desteğin çalışan tutumları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini (H1: $\beta=0,219, p<0,01$) ve örgütsel güven (H3: $\beta=0,149, p<0,05$) üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu, işten ayrılma niyeti (H4: $\beta=-0,159, p<0,05$) üzerinde ise olumsuz yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Fakat analizler, algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir (H2: $\beta=0,117, p>0,05$). Bu kapsamda incelenen H1, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilirken, H2 hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmanın son dört hipotezi ise lider-üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Analizler sonucunda, lider-üye etkileşiminin iş tatmini (H5: $\beta=0,576, p<0,01$), örgütsel özdeşleşme (H6: $\beta=0,541, p<0,01$) ve örgütsel güven (H7: $\beta=0,699, p<0,01$) üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu, işten ayrılma niyeti (H8: $\beta=-0,503, p<0,01$) üzerinde ise olumsuz yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H5, H6, H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar genel olarak Tablo 3.19'da gösterilmektedir.

Tablo 3. 19. Hipotez Testleri Sonuçları

Hipotezler		Beta (β)	Hipotez Testi Sonucu
H1	Algılanan Örgütsel Destek → İş Tatmini	0,219**	KABUL
H2	Algılanan Örgütsel Destek → Örgütsel Özdeşleşme	0,117	RED
H3	Algılanan Örgütsel Destek → Örgütsel Güven	0,149*	KABUL
H4	Algılanan Örgütsel Destek → İşten Ayrılma Niyeti	-0,159*	KABUL
H5	Lider-Üye Etkileşimi → İş Tatmini	0,576**	KABUL
H6	Lider-Üye Etkileşimi → Örgütsel Özdeşleşme	0,541**	KABUL
H7	Lider-Üye Etkileşimi → Örgütsel Güven	0,699**	KABUL
H8	Lider-Üye Etkileşimi → İşten Ayrılma Niyeti	-0,503**	KABUL

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Bununla birlikte, yol analizi sonuçlarına göre, iş tatminine ilişkin varyans açıklama oranının %51,4 ($R^2=0,514$) olduğu, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin varyans açıklama oranının %37,5 ($R^2=0,375$) olduğu, örgütsel güvene ilişkin varyans açıklama oranının %62,2 ($R^2=0,622$) olduğu ve işten ayrılma niyetine ilişkin varyans açıklama oranının %36,3 ($R^2=0,363$) olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Yapılan örgütsel davranış alanındaki araştırmalar, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda örgütün beklentilere uygun davranış ve tutumların neler olduğu üzerinde durmuşlardır. Böylelikle araştırmalar mübadele süreçlerine önem vermiştir. Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) alışanların tutum ve davranışlarının temelinde bulunan nedenleri ve olumlu tutumların nasıl olduğunu açıklamak için örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen araştırmalarda uzun zamandır kullanılmaktadır.

Son yıllarda iki türde sosyal mübadele incelenmiş olup bunlardan birincisi çalışan ve örgütü arasındaki mübadele olan örgütsel destek kavramı, ikincisi ise çalışan ve lideri arasındaki mübadeleyi açıklayan lider-ye etkileşimi kavramıdır.

Üniversitelerde ve özellikle akademisyenler açısından sosyal mübadele ilişkisinin daha karmaşık olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla sosyal mübadele ilişkisinin akademisyenler açısından incelenmesi niversite yönetimleri ve akademisyenler arasındaki ilişkinin daha net Şekilde anlaşılmasını sağlaması açısında da önemlidir. Bu amaçla çalışmanın çerçevesini akademik personel oluşurmaktadır.

Bu alışma, Karabük niversitesi'nde ve Bülent Ecevit niversitesi'nde görev yapmakta olan tüm akademik personelden oluşmaktadır. Üniversitelerin Personel Daire Başkanlıklarından alınan bilgilere göre 2017 yılı sonu itibariyle Karabük niversitesi'nde 964 akademik personel ve Bülent Ecevit niversitesi'nde 1206 akademik personel görev yapmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın evreni 2170 çalışandan oluşmakla birlikte evren içerisinden %5'lik bir hata payı hesaba katılarak örneklem büyüklüğü 327 kişi olarak belirlenmiştir. Böylelikle online olarak hazırlanan anket formu mail adreslerine ulaşılan 1893 akademik personele gönderilmiş ve 364 tanesinden geri dönüş sağlanabilmiştir. Çalışmanın geri dönüş oranı ise %19 olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı ise, Karabük niversitesi'nde ve Bülent Ecevit niversitesi'nde görev yapmakta olan tüm akademik personelin algılanan örgütsel destek algısının boyutları ile birlikte, örgütte önemli bir yer tutan lider ye etkileşimi ve bunların sonuçlarının test edilmesidir. Bu alışma neticesinde örneklem içerisindeki akademik personelin algılanan örgütsel desteğin ve lider-ye etkileşiminin iş tatmini,

örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki farklı etkileri belirlenmiştir.

Wayne, Shore ve Liden (1997) ve Rhoades ve Eisenberger (2002)'ye göre algılanan örgütsel desteğin hem çalışanlar hem de örgüt açısından pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır. Aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin, çalışanın örgütüne ve örgütsel hedeflere karşı yükümlülük veya görev duygusunu arttırdığı, aynı zamanda özdeşleşmeyi de kuvvetlendirdiği düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar örgütün ekstra çaba ve performans artışlarını adil bir şekilde ödüllendireceğine inanmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin iş tatmininin yükselmesi ve pozitif davranışlar, tepkiler gibi olumlu çalışma ortamı sonuçlarına neden olduğunu da belirtmişlerdir.

Bununla birlikte sosyal mübadele teorisi kapsamında çalışan tutumları üzerinde etkisi olduğu düşünülen diğer bir kavram da lider-üye etkileşimidir. Lider-üye etkileşimi teorisine göre, bir lider ve bir takipçi arasındaki ilişkinin kalitesi, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla lider ile takipçi arasındaki ilişkinin kalitesinin güçlenmesi sonuçların özellikle çalışanlar açısından daha olumlu olması ile sonuçlanmaktadır. Bu çerçevede araştırmalar, lider-üye etkileşiminin çalışan tutum ve davranışlarıyla olumlu ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Graen ve Uhlbien, 1995; Gerstner ve Day, 1997).

Araştırmada, akademik personel tarafından algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin tutumsal sonuçları incelenmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin iş tatminini, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği, buna karşılık işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir.

Ampirik ve teorik araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven üzerinde olumlu yönde etkisinin bulunduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz yönde etkisinin bulunduğu düşünülmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmalarda lider-üye etkileşimi ile farklı çıktılar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre lider ile takipçisi arasındaki ilişkinin güçlenmesi çalışanların iş tatminini arttırmakta (Gerstner ve Day, 1997; Greguras ve Ford, 2006), örgütsel bağlılığını kuvvetlendirmekte (Gerstner ve Day, 1997; Truckenbrodt, 2000; Greguras ve Ford, 2006), daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olmakta (Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Truckenbrodt, 2000;

Greguras ve Ford, 2006; Wang, Kim ve Milne, 2017), performansını yükseltmekte (Settoon, Bennett ve Liden, 1996; Gerstner ve Day, 1997; Greguras ve Ford, 2006) ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; Wang, Kim ve Milne, 2017; Kuvaas ve Buch, 2018).

Dolayısıyla lider-üye etkileşiminin iş tatminini, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgüte güveni arttırdığı, buna karşılık işten ayrılma niyetini azalttığı düşünülmektedir.

Analiz sonucunda algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi değişkenleri arasında orta seviye bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak algıladıkları örgütsel desteğin orta seviyede olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ayrı olarak örgütsel destek ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcıların örgütlerinin kendilerine gösterdikleri destek ile ilgili algılarının orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak lider-üye etkileşimi algılarının orta seviyede olduğu görülmektedir. Boyutsal olarak bakıldığında ise duygu boyutu, sadakat boyutu, katkı boyutu ve saygı boyutu açısından da algının orta seviyede fakat düşüğe yakın olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ayrı olarak lider-üye etkileşimi ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bulgular neticesinde, katılımcıların yönetici ile aralarındaki etkileşime ilişkin algılarının orta seviyede fakat düşüğe yakın olduğunu göstermektedir. Katılımcıların bireysel olarak yöneticilerini sevdiğikleri ve saygı duydukları, fakat iş konusunda yeterli bulmadığı söylenebilir.

Çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak lider-üye etkileşimi algılarının orta seviyede olduğu görülmektedir. Boyutsal olarak bakıldığında ise duygu boyutu, sadakat boyutu, katkı boyutu ve saygı boyutu açısından da algının orta seviyede fakat düşüğe yakın olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ayrı olarak lider-üye etkileşimi ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Bulgularda, katılımcıların yönetici ile aralarındaki etkileşime ilişkin algılarının orta seviyede fakat düşüğe yakın olduğunu göstermektedir. Katılımcıların bireysel

olarak yöneticilerini sevdikleri ve saygı duydukları, fakat iş konusunda yeterli bulmadığı söylenebilir

Çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak işlerinden duydukları tatminin orta seviyede olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ayrı olarak iş tatmini ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece fakat yükseğe yakın bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcıların işlerinden duydukları memnuniyet seviyesinin orta seviyede fakat yükseğe yakın olduğunu göstermektedir.

Çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak örgütleriyle arasında algıladığı özdeşleşme derecesinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ayrı olarak örgütsel özdeşleşme ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte elde edilen bulgularda, katılımcıların üniversiteleriyle aralarında algıladıkları özdeşleşme seviyesinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak örgütlerine karşı duydukları güven derecesinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Aynı zamanda ayrı olarak örgütsel güven ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, katılımcıların üniversitelerine karşı duydukları güven seviyesinin orta seviyede olduğunu göstermektedir.

Çalışmaya katılan akademisyenlerin genel olarak işten ayrılma niyetleri derecesinin orta seviyede fakat düşüğe yakın olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ayrı olarak işten ayrılma niyeti ifadeleri incelendiğinde yine katılımcıların orta derece fakat düşüğe yakın bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların üniversitelerinden ayrılma niyetlerinin orta hatta düşük seviyede olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın ilk dört hipotezi ile akademik personel tarafından algılanan örgütsel desteğin çalışan tutumları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve örgütsel güven üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Fakat analizler, algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşme üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Çalışmanın son dört hipotezi ise lider-üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Analizler sonucunda, lider-üye etkileşiminin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Çalışma sonuçlarından anlaşıldığı üzere performansa ilişkin algılanan örgütsel destek lider üye etkileşimi arasında olumlu yönde ilişki olduğu düşünülebilir. Çalışanların örgütlerine karşı olan algılanan örgütsel destekleri arttıkça lider üye etkileşimi de güçlenecektir. Çalışanların buldukları örgüt ortamında, kendileri ve diğer çalışanlarla kurulan ilişkilerde adil samimi ve dürüst davranıldığı algısına varırlarsa, lider üye etkileşimi de bu duruma bağlı olarak artacağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin örgütlerinde çalışanların mutluluğuna benimsenmesine önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü böyle bir algıyı benimsemiş çalışanlar üstüne düşen görev ve sorumlulukları performans bakımından daha verimli ve etkin bir şekilde yerine getirdikleri söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akın, M. (2008), “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş /Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 2, s. 141-170.
- Akkoç, İ. (2012), “Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 17-44.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012), “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, *Celal Bayar Üniversitesi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, s. 106-129.
- Altınöz, M., Çöp, S., Çakıroğlu, D., Kervancı, F. ve Nuray, K. (2013), “Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı Sayı: 1, s. 149-160.
- Arkonuç, S. A. (1998), *Psikoloji: Zihin Süreçleri Bilimleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Arsıntaş, C. C. (2007), “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *TİSK Akademi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 160-173.
- Atılmış, T. (2016), “İşletmelerde Kontrol Odağı ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğmuş, C. (2011), “Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykan, E. (2007), “Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz*

Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 22, Sayı: 1, s. 123-137.

Azıklı, Ö. (2011), “Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bakan, İ. ve Kefe, İ. (2012), “Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 19-33.

Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010), “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 10, Sayı: 3, s. 1013-1039.

Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O. ve Çevik, E. İ. (2011), “İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 201-225.

Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996), “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, *The Academy of Management Journal*, Cilt: 39, Sayı: 6, s. 1538-1567.

Blau, Peter M. (1964); *Exchange and Power in Social Life*, New Brunswick: Transaction Publishers.

Boies, K. ve Howell, H. M. (2006), “Leader–Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Cilt: 17, s. 246-257.

Bolat, O. İ. (2011), “Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 63-80.

Budak, A. (2006), “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama”

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2010), “Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme”, *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 75-88.

Büte, M. (2011), “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, s. 171-190.

Büyükyılmaz, O. (2013), “Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyükyılmaz, O. ve Fidan, Y. (2017), “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, *Business & Management Studies: An International Journal*, Cilt: 5, Sayı: 3, s. 500-524.

Byrne, B. M. (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, 2nd Edition, New York: Routledge Taylor and Francis Group.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. ve Klesh, J. R. (1983), “The Michigan Organizational Assessment Survey: Conceptualization and Instrumentation”, *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, (Ed.: S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis ve C. Cammann), New York: Wiley Interscience.

Case, R. (1998), “Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications”, *Journal of Sport Behavior*, Cilt: 21, Sayı: 4, s. 387-396.

Cevrioğlu, E. (2007), “Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki Ampirik Bir İnceleme”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cheung, M. F. Y. ve Law, M. C. C. (2008), “Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived

- Organizational Support in Hong Kong”, *Asia Pacific Business Review*, Cilt: 14, Sayı: 2, s. 213-231.
- Chughtai, A. A. ve Buckley, F. (2010), “Assessing the Effects of Organizational Identification on In-Role Job Performance and Learning Behaviour”, *Personnel Review*, Cilt: 39, Sayı: 2, s. 242-258.
- Cleyman, K. L., Jex, S. M. ve Love, K. G. (1995), “Employee Grievances: An Application of the Leader-Member Exchange Model”, *The International Journal of Organization Analysis*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 156-174.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. (1991), “Procedural Justice and Worker Motivation”, (Ed.: R.M. Steers, ve L.W. Porter), *Motivation and Work Behavior*, 5. Baskı, New York: McGraw-Hill, s. 131-143.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011), “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 89-121.
- Çakır, Ö. (2001), “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, (Çev.: K. Tosun vd.), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Çetin Ş. (2011), “Okul Müdürlerinin Liderliği İle Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi” Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dansereau, F., Graen, G.B. ve Haga, W., (1975), “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 46-78.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004), “Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective”, *The Leadership Quarterly*, Cilt: 15, Sayı: 4, s. 439-465.
- Deluga, R. J. (1994), “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 67, s. 315-326.

- Demircan, N. ve Çakar, S. Y. (2009), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: ‘Algılanan Örgütsel Destek’ Bir Ara Değişken Mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 28, s. 68-90.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *The Academy of Management Review*, Cilt: 11, Sayı: 3, s. 618-634.
- Dinç S., (2007), “Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü”, Yayınlanmamış Yüksek Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002), “Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 87, Sayı: 4, s. 611-628.
- Durcan N. (2007), “Yabancılaşmanın İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Duyan, E. C. (2012), “Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eisenberger, R. (2002), “Perceived Supervisor Support: Contribution to Perceived Organizational Support and Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 87, Sayı: 3, s. 565-573.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986), “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 71, Sayı: 3, s. 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997) “Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt:82, Sayı: 5, s. 812-820.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013), “Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama”,

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 31, Sayı: 1, s. 53-69.

Erdem, H. (2014), “*Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, B. ve Enders, J. (2007), “Support From the Top: Supervisors’ Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader–Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 92, Sayı: 2, s. 321-330.

Erkoç, İ. Ç. (2015), “*Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkuş A. (2011), “Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, s. 127-145.

Eronat, Z. (2004), “*İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eser, G. (2011), “Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Eğilimi”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 1, s. 365-376.

Genç, M. Ö. (2010), “*The Influence of Organizational Culture, Leader–Member Exchange (LMX) and Employees’ Attitudes toward Change on Information Systems Implementations in Turkey*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Georges, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. ve Fielding, J. (1993), “Contact with Aids Patients as Source of Work-Related Distress: Effects of

- Organizational and Social Support”, *The Academy of Management Journal*, Cilt: 36, Sayı: 1, s. 157-71.
- Gerstner, C. R. ve Day, David V. (1997), “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 82, Sayı: 6, s. 827-844.
- Giray, D. M. (2013), “İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış”, *“İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 10, s. 65-81.
- Göksel, A. ve Aydınhan, B. (2012), “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, s. 247-271.
- Graen, G. B. (1976), “Role Making Processes within Complex Organizations”, (Ed.: M. D. Dunnette), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand-McNally, s. 1201-1245.
- Graen, G., Cashnnan, J. F., Ginsburg, S., ve Schiemann, W. (1977), “Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants”, *Administrative Science Quarterly*, Sayı: 22, s. 491-505.
- Graen, G. ve Uhl-Bien, M. (1991), “The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making”, *Journal of Management Systems*, Cilt: 3, Sayı: 3, s. 25-34.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 219-247.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987), “Toward a Psychology of Dyadic Organizing”, *Research in Organizational Behavior*, Cilt: 9, s. 175-208.
- Greenberg, J., (1987), “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, Cilt: 12, Sayı: 1, s. 9-22.

- Greenberg, J., (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Management*, Cilt: 16, Sayı: 2, s. 399-432.
- Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006), "An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 79, Sayı: 3, s. 433-465.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008), "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 15, s. 1-8.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- İlgın, B (2010), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İplik, E., İplik, F. N. ve Efeoğlu, E. (2014), "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Cilt: 6, Sayı: 12, s. 109-122.
- Johansson, L. R. M. ve Xiong, N. (2003) "Perception Management: An Emerging Concept for Information Fusion", *Information Fusion*, Cilt: 4, Sayı: 3, s. 231-234.
- Kahya, C. (2013), "Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013), "Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 8, s. 83-106
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman*

Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, s. 387-401.

Karaca, S. (2008), “*Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasakal, N. ve Yücebalkan B. (2016), “Örgütsel Güvenin Oluşumunda, Yasal ve Etik Bir Zorunluluk Olan İş Sağlığı ve Güvenliği Politikalarının Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 30, Sayı: 5, s. 1145-1159.

Kasalak, G. ve Aksu, M. (2014), “Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 115-133.

Kesen, M. (2011), “*İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kline, R. B. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 3rd Edition, New York: The Guilford Press.

Kosa, G. ve Özbek, F. (2010), “Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Destek ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistanda Banka İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 34, s. 189-212.

Köy A. K. (2011), “*Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalıların Üzerinde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuvaas, B. ve Buch, R. (2018), “Leader- Member Exchange Relationships and Follower Outcomes: The Mediating Role of Perceiving Goals as Invariable”, *Human Resource Management*, Cilt: 57, Sayı: 1, s. 235-248.

Lee, H. R. (2000), “*An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction*”,

Unpublished Doctoral Dissertation, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry.

- Lee, T. W. ve Mowday, R. T. (1987), "Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, Cilt: 30, Sayı: 4, s. 721-743.
- Levinson, H. (1965), "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 9, Sayı: 4, s. 370-390.
- Liden R. C., Sandy J. W. ve Stilwell D. (1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 78, Sayı: 4, s. 662-674.
- Liden R. C. ve Maslyn, J. M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, Cilt: 24, Sayı: 1, s. 43-72.
- Loi, R., Chan, K. W. ve Lam, L. W. (2013), "Leader-Member Exchange, Organizational Identification, and Job Satisfaction: A Social Identity Perspective", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 87, Sayı: 1, s. 42-61.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 13, Sayı: 2, s. 103-123.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (2001), "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risk", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Cilt: 31, Sayı: 2, s. 197-222.
- Martinko, M. J. and Gardner, W. L. (1987), "The Leader/Member Attribution Process", *The Academy of Management Review*, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 235-249.
- Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001), "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 86, Sayı: 4, s. 697-708.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Cilt: 20, Sayı: 3, s. 709-734.
- Mayer, R. C. ve Gavin, M. B. (2005), "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss?", *Academy of Management Journal*, Cilt: 48, Sayı: 5, s. 874-888.
- Medina, E. (2012), "*Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?*", Masters of Arts, Columbia University.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011), *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (2000), "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Seidman Business Review*, Cilt: 6: Sayı: 1, s. 14-15.
- Mukherjee, D., Hanlon, S. C., Kedia, B. L. ve Srivastava, P. (2012), "Organizational Identification among Global Virtual Team Members", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Cilt: 19, Sayı: 4, s. 526-545.
- Northouse, P.G., (1997), "Leadership. Theory and Practice. Sage Publications. Thousand Oaks. Ch. 7, 109-129.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Inc.
- Önderoğlu, S. (2010), "*Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 18 Sayı: 2, s. 113-130.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009), "Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri", *Karamanoğlu*

Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 11, Sayı: 16, s. 53-79.

Özsöylemez, O. (2009), “*Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002), “Perceived Organizational Support: A Review of The Literature”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 87, Sayı: 4, s. 698-714.

Robbins, S. P. ve Judge, T. (2013), “Örgütsel Davranış”, (Çev.: İ. Erdem), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Robinson, S. L. (1996), “Trust and Breach of the Psychological Contract”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 41, Sayı: 4, s. 574-599.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A. G. (1988), “Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 31, Sayı: 3, s. 599-627.

Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004), “Employee Attitudes and Job Satisfaction”, *Human Resource Management*, Cilt: 43, Sayı: 4, s. 395-407.

Samancı, S. (2017), “*Örgütsel ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi*”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sayın, U. (2009), “*Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı: Bir Uygulama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Scandura, T. A. (1999), “Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, *Leadership Quarterly*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 25-37.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. Zhou, X. ve Yammarino, F. J. (2001), “The Folly of Theorizing ‘A’ But Testing ‘B’ A Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration”, *The Leadership Quarterly*, Cilt: 12, s. 515-551.

- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004), *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, 2nd Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sekaran, U. (2003), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th Edition, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 81, Sayı: 3, s. 219-227.
- Sezici, E. (2010), "Örgütsel Özdeşleşme", (Ed.: Özler, N.D.E.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Smidts, A., Pruyn, A. ve Van Riel, C. B. M. (2001), "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", *The Academy of Management Journal*, Cilt: 44, Sayı: 5, s. 1051-1062.
- Suliman, A. M. T. (2001), "Work Performance: Is it One Thing or Many Things? The Multidimensionality of Performance in A Middle Eastern Context", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 12, Sayı: 6, s. 1049-1061.
- Şahin F. (2011), "Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 11, Sayı: 2, s. 277-288.
- Şimşek, S. ve Taşçı, A. (2006), "Örgütlerde "Güven" Konsepti ve Emniyet Örgütünde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi", *Polis Dergisi*, Özel Sayı, s. 312-314.
- Şirin, E. (2012), "*Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Tan, H ve Tan, C.S. (2000) "Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Cilt: 126, Sayı: 2, s. 241-260.
- Telli E., Ünsar A. S. ve Oğuzhan A. (2012), "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi:

- Konuyla İlgili Bir Uygulama”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 135-150.
- Tokgöz, N. (2011), “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 363-387.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013), “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Öneri Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 39, s. 61-76.
- Topaloğlu, I. G. (2010), “İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). “The Relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, *Acquisition Review Quarterly*, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 233-244.
- Turgut, H. (2014), “Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, s. 29-62.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010), “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, s. 184-200.
- Tüzün, A. (2014), “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008), Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal of Yaşar University*, Cilt: 3, Sayı: 9, s. 1011-1027.
- Üren, S. ve Çorbacıoğlu, S. (2012), “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 29-52.

- Wang, P. Q., Kim, P. B. C. ve Milne, S. (2017), “Leader–Member Exchange (LMX) and Its Work Outcomes: The Moderating Role of Gender”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Cilt: 26, Sayı: 2, s. 125-143.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *The Academy of Management Journal*, Cilt: 40, Sayı: 1, s. 82-111.
- Wilhelm, C. C., Herd A. M. ve Steiner, D. D. (1993), “Attributional Conflict between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 14, Sayı: 6, s. 531-544.
- Yammarino, F. J. ve Dansereau, F. (2008), “Multi-Level Nature of and Multi-Level Approaches to Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Cilt: 19, s. 135-141.
- Yıldız, K. (2013), “Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri İle Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 251-272.
- Yıldız, S. M. (2011), “Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, s. 323-329.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010), “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Cilt: 2, Sayı: 4, s. 93-105.
- Yüksel, İ. (2006), “Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 2, s. 7-32.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3. 1. Cinsiyete Göre Dağılım.....	54
Tablo 3. 2. Yaşa Göre Dağılım	54
Tablo 3. 3. Medeni Duruma Göre Dağılım.....	55
Tablo 3. 4. Unvana Göre Dağılım.....	55
Tablo 3. 5. Çalışma Süresine Göre Dağılım	55
Tablo 3. 6. Bağımsız Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	58
Tablo 3. 7. Bağımsız Değişkenler Uyum İyiliği Değerleri.....	59
Tablo 3. 8. Bağımlı Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları	61
Tablo 3. 9. Bağımlı Değişkenler Uyum İyiliği Değerleri	62
Tablo 3. 10. Güvenilirlik Değerleri	62
Tablo 3. 11. Algılanan Örgütsel Destek Ortalama ve Standard Sapma Değerleri.....	63
Tablo 3. 12. Lider-Üye Etkileşimi Ortalama ve Standard Sapma Değerleri	64
Tablo 3. 13. İş Tatmini Ortalama ve Standard Sapma Değerleri.....	65
Tablo 3. 14. Örgütsel Özdeşleşme Ortalama ve Standard Sapma Değerleri	66
Tablo 3. 15. Örgütsel Güven Ortalama ve Standard Sapma Değerleri.....	67
Tablo 3. 16. İşten Ayrılma Niyeti Ortalama ve Standard Sapma Değerleri	68
Tablo 3. 17. Yol Analizi Sonuçları	69
Tablo 3. 18. Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri	70
Tablo 3. 19. Hipotez Testleri Sonuçları	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1. Lider-Üye Etkileşimi Süreç Modeli	42
Şekil 3. 1. Bağımsız Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi	57
Şekil 3. 2. Bağımlı Değişkenler Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	60
Şekil 3. 3. Hipotezlere İlişkin Yol Diyagramı	69



EK: ANKET FORMU

KURUM VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÇALIŞAN TUTUMLARINA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU

Değerli Katılımcı, Bu anket, bir Yüksek Lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Amacımız, Üniversitelerde görevli akademik personelin kurumlarından ve yöneticilerinden ne derece destek algıladığını tespit edebilmek ve bu desteğin tutumlar üzerindeki etkilerini belirleyebilmektir. Soruların cevaplanması en fazla 6-7 dakika sürmektedir. Soruları cevaplarken isim belirtmeniz kesinlikle istenmemektedir. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.						
Meltem YENİCİ Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans			Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ozan BÜYÜKYILMAZ Karabük Üniv. İşletme Fakültesi İşletme Bölümü			
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi, görüşünüzü yansıtan rakamı işaretleyerek belirtiniz.						
1 Kesinlikle Katılmıyorum 2 Katılmıyorum 3 Kararsızım 4 Katılıyorum 5 Kesinlikle Katılıyorum						
1.	Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Çalıştığım kurum mutluluğuma gerçekten önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Çalıştığım kurum amaçlarıma ve değerlerime saygı gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman için yardıma hazırdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Çalıştığım kurumun istemeden yaptığım bir hatayı kolaylıkla bağışlayacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Fırsat bulduğu takdirde çalıştığım kurumun iyi niyetimi <u>kötüye kullanacağını</u> düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Çalıştığım kurumun beni <u>umursamadığını</u> düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda çalıştığım kurumun bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9.	Yöneticimi kişisel olarak çok severim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Yöneticim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Yöneticimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Yöneticim, yaptığım işlerle ilgili olarak detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Bana karşı bir eleştiri olduğunda yöneticim bana destek verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Yöneticim, dürüstçe bir hata yaptığımda diğer çalışanlara karşı beni savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Yöneticim için iş tanımımın dışındaki işleri yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Yöneticim belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Yöneticim için en zor işleri yapmaktan kaçınmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Yöneticimin işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Yöneticimin mesleki becerilerini takdir ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Her şeye baştan başlama imkanım olsa yine bu işi seçerdim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Yaptığım işi bir başkasına tavsiye ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Hayalimdeki işi yaptığımı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

24.	Yaptığım işin, işe başlarken sahip olduğum beklentiler ile uyumlu olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Tüm koşulları düşündüğümde yaptığım iş beni memnun ediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde üzüntü duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	Başkalarının çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri benim için önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Çalıştığım kurumdan bahsederken, “onlar” değil, “biz” diye konuşurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Çalıştığım kurumun başarısını kendi başarım gibi görürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Herhangi bir kişi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kendime yapılmış bir övgü gibi hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	Medyada çalıştığım kurumla ilgili kötü bir haber çıksa üzüntü duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	Çalıştığım kurumdaki yöneticilere tam anlamıyla <u>güvenmiyorum</u> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	Çalıştığım kurumdaki yöneticiler bana karşı açık ve samimidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin çok güvenilir olduğuna inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35.	Genel olarak, çalıştığım kurumdaki yöneticilerin iyi niyetli olarak hareket ettiğine inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	Çalıştığım kurumdaki yöneticiler her zaman açık sözlü ve <u>dürüst değildir</u> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	Çalıştığım kurumdaki yöneticilerin bana karşı adil davrandığını <u>düşünmüyorum</u> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	Çalıştığım kurumdaki yöneticilerden bana karşı tutarlı ve öngörülebilir bir şekilde davranmasını beklerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	Önümüzdeki yıl muhtemelen farklı bir kurumda çalışmak için iş arıyor olacağım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	Önümüzdeki yıl kesinlikle farklı bir kurumda çalışıyor olacağım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	Çalıştığım kurumdan ayrılmayı sık sık düşünüyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Demografik Bilgiler						
1.	Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek				
2.	Medeni Durumunuz	() Evli () Bekar				
3.	Yaşınız				
4.	Eğitim Durumunuz	() Lise ve Altı () Önlisans () Lisans () Lisansüstü				
5.	Kurumda Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıldan fazla				

Anketimize katıldığınız için teşekkür eder, iyi günler dileriz...

ÖZGEÇMİŞ

Meltem Yenici 17/02/1989 tarihinde Zonguldak/Merkez’de doğdu. Zonguldak Yabancı Dil Ağırlıklı Atatürk Lisesi bitirdikten sonra Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Üniversitenin 3. Sınıfında bir dönem Erasmus ile Maceristan’da Dunaujvaros University’e giderek bir dönemini orada tamamladı. 2012 yılında üniversiteden mezun oldu. 2014 yılında kazandığı Karabük Üniversitesi İşletme bölümü Yüksek Lisans programını 2018 yılında bitirmiştir. Meltem Yenici, orta derece İngilizce bilmektedir.

