

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ DOYUMUNA  
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN ROLÜ:  
HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR LOJİSTİK ŞİRKET  
UYGULAMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Tayfun AKKAYA**

**Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Selva STAUB**

**İstanbul – 2015**

T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

..... İŞLETME ..... Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi  
Tayfun AKKAYA tarafından hazırlanan  
"Hidro Enerji Etkilesimlerinin Dayanımına Etkisinde Dijitalleşme  
İklimin Rolü - Hizmet Sektöründe İşletme İşletmesi" adlı bu çalışma  
jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi: 08.07/2015

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Selma Staub

Danışman: Halis ..... Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Y. Yılmaz  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Y. Yılmaz ..... Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Seyma Celukan Cavdar

..... Halis ..... Üniv. İşletme ..... ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: .....

..... Üniv. .... ABD Öğr. Üyesi

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Kuvender

Yeditepe ..... Üniv. İşletme ..... ABD Öğr. Üyesi

.....

.....

.....

.....

.....

## ÖNSÖZ

“Lider Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması” isimli araştırma Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı’nda Doktora Tezi olarak hazırlanmıştır.

Günümüz örgütlerinde işgörenlerin gereksinimi ve bunun nasıl planlanıp uygun şekilde yönetileceği önemli sorunların başında gelmektedir. Değişen teknoloji ile insan gereksinimleri değişmiş, ileri teknolojiyle yetişen ve Z kuşağı olarak tanımlanan yeni bir kuşağın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İnsanın olduğu yerde onun karmaşık kişisel yapısı ile şekillenen örgütler Lider-Üye Etkileşimi (LUE)’ndeki lider rolünün gücü ile orantılı olarak izleyicilerle ilgili bazı sorunların; İş Doyumu (ID)’nun sağlanmasıyla çözüme veya ID’suzluğuna taşınmasıyla da çözümsüzlüğe ulaşıp yeni insan kaynağı (İK) sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İK sorunlarını en az yaşayan, liderin gücü ile üretken ve güdülenmiş izleyicilerin var olduğu örgütlerde amaçların gerçekleştirilmesi çok daha kolay olacaktır. Örgüt yöneticisinin üyeleriyle iletişiminin uygun Örgütsel İklim (OI) ile birleşmesinin ID’na ne kadar etki edeceği ile ilgili olarak ortaya konulacak akademik sonuçların henüz çok az akademik çalışmada olması, çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Bu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir lojistik firmasında yapılan deneysel araştırmanın sonuçları ile LUE’nin ID’na etkisinde OI’nin aracılık etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen değerli eşim ve çocuklarıma, danışmanım Haliç Üniversitesi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Selva STAUB’a, her soruma yılmadan cevap veren Başkent Üniversitesi öğretim görevlisi Dr. M. Fikret ATEŞ’e, araştırmanın istatistikî bölümlerinin şekillenmesinde yardımcı olan Dr. İsmail TOKMAK’a, yabancı kaynak arşivini benimle paylaşan Başkent Üniversitesi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Hakan TURGUT’a, İngilizce kaynak çevirilerini yapan yeğenim Serenay DEMİR ve kızım Setenay AKKAYA’ya şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2015

Tayfun AKKAYA

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VI
ŞEKİL LİSTESİ.....	VII
TABLO LİSTESİ.....	VIII
GENEL BİLGİLER (ÖZET) .....	X
GENERAL KNOWLEDGE (ABSTRACT) .....	XI
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	6
1. LİDERLİK KURAMLARI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ .....	6
1.1. Liderlik ve Lider Kavramına Genel Bir Bakış .....	7
1.1.1. Liderlerin Güç Kaynakları .....	8
1.1.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar .....	9
1.1.3. Liderlik Kuramları .....	10
1.1.3.1. Kişisel Özellikler Liderlik Kuramı .....	11
1.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları .....	12
1.1.3.2.1. Iowa State Üniversitesi Araştırmaları .....	13
1.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	14
1.1.3.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	15
1.1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları .....	16
1.1.3.2.5. Likert Sistem-4 Kuramı .....	17
1.1.3.2.6. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Kuramı .....	18
1.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları .....	19
1.1.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı .....	20
1.1.3.3.2. Amaç-Yol Kuramı .....	21
1.1.3.4. Modern Liderlik Kuramları .....	23

1.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik .....	23
1.1.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik .....	24
1.1.3.4.3. Etkileşimci Liderlik .....	25
1.2. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı .....	26
1.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Tarihsel Gelişimi .....	27
1.2.1.1. Sosyal Değişim Kuramı .....	28
1.2.1.2. Örgütsel Rol Kuramı .....	30
1.2.1.3. Karşılıklılık Kuramı .....	30
1.2.1.4. Beklenti Kuramı .....	31
1.2.2. Lider-Üye Etkileşiminde Kalitenin Koşulları .....	31
1.2.3. Lider-Üye Etkileşiminde Kalitenin Etkileri .....	33
1.2.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Faktörleri .....	35
1.2.4.1. Etki Faktörü .....	36
1.2.4.2. Katkı Faktörü.....	37
1.2.4.3. Sadakat (Bağlılık, Vefakârlık) Faktörü.....	38
1.2.4.4. Profesyonel Saygı Faktörü .....	39
İKİNCİ BÖLÜM.....	42
2. İŞ DOYUMU ile LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ.....	42
2.1. İş Doymu Kavramına Genel Bir Bakış.....	43
2.2. İş Doymu Kavramının Tanımı ve Açıklanması .....	43
2.3. İş Doymu Kavramının Gelişimi.....	45
2.4. İş Doymunun Önemi .....	46
2.5. İş Doymu veya İş Doymsuzluğunun Çalışma Yaşamına Etkisi.....	48
2.6. İş Doymu Kavramını Etkileyen Faktörler.....	50
2.6.1. İş Doymunu Etkileyen Kişisel Faktörler .....	51
2.6.1.1. Yaş Faktörü.....	52
2.6.1.2. Cinsiyet Faktörü.....	52
2.6.1.3. Kişilik Özellikleri.....	53
2.6.1.4. Hizmet Süresi.....	53
2.6.1.5. Eğitim Düzeyi Faktörü.....	53
2.6.2. İş Doymunu Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	54

2.6.2.1. Yönetim Biçimi ve Kararlara Katılma.....	55
2.6.2.2. Ücret.....	55
2.6.2.3. Yükselme Olanığı.....	56
2.6.2.4. İş Güvencesi .....	56
2.6.2.5. Çalışma Ortamı.....	57
2.6.2.6. Denetim.....	57
2.6.2.7. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler .....	57
2.6.2.8. İşin kendisi.....	58
2.6.2.9. Yetki-Sorumluluk Devri.....	58
2.6.3. İş Doyumunu Etkileyen Çevresel Faktörler.....	59
2.7. İş Doyumu Faktörleri.....	60
2.8. İş Doyumu ve Güdüleme Kuramları İlişkisi.....	61
2.8.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	63
2.8.2. Çift Faktör Kuramı .....	64
2.8.3. Başarma İhtiyacı Kuramı.....	66
2.8.4. İlişki kurma .....	66
2.8.5. Güç elde etme ihtiyacı.....	67
2.8.6. Beklenti Kuramı.....	67
2.8.7. Eşitlik Kuramı.....	68
2.8.8. Amaç Kuramı.....	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	71
3. ÖRGÜTSEL İKLİM ve İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ.....	71
3.1. Örgütsel İklim Kavramına Giriş .....	72
3.2. Örgütsel İklim Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	73
3.3. Örgütsel İklimi Kavramının Açıklanması.....	74
3.4. Örgütsel İkliminin Faktörleri .....	76
3.4.1. Örgütsel Yapı .....	78
3.4.2. Sorumluluk Alma .....	79
3.4.3. Teşvik ve Ödüllendirme .....	80
3.4.4. Risk Alma Davranışı .....	80
3.4.5. Samimiyet .....	81

3.4.6. Destek Ortamı .....	81
3.4.7. Çatışma .....	82
3.4.8. Başarım Koşulları .....	82
3.4.9. Örgütsel Bağlılık .....	83
3.4.10. Örgütü Benimseme .....	83
3.5. Örgütsel İklim Çeşitleri .....	84
3.6. Örgütsel İklim ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler .....	84
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	88
4. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİNİN ROLÜ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	88
4.1. Araştırmanın Amacı.....	88
4.2. Araştırmanın Önemi.....	89
4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	89
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	90
4.4.1. Araştırmanın Modeli.....	91
4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	91
4.5. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Süreci.....	92
4.6. Veri Toplama Yöntem.....	94
4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	95
4.7.1. Ölçeklerin Geçerliliği.....	95
4.7.1.1. Kapsam Geçerliliği.....	95
4.7.1.2. Yapı Geçerliliği.....	96
4.7.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği.....	97
4.7.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	97
4.7.3. Örgütsel İklim Ölçeği.....	99
4.7.3.1. Örgütsel İklim Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	100
4.7.4. İş Doyumu Ölçeği.....	104
4.7.4.1. İş Doyumu Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	104

4.8. Araştırmanın Bulguları.....	105
4.8.1. Örnekleme İlişkin İstatistikler.....	106
4.8.2. Betimleyici İstatistikler .....	107
4.8.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	108
4.8.4. Regresyon Analizi Bulguları.....	109
4.8.4.1. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel İklimin Faktörleri Üzerindeki Etkileri.....	110
4.8.4.1.1. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Yapı Üzerindeki Etkileri.....	111
4.8.4.1.2. Lider-Üye Etkileşiminin Sorumluluk Alma Üzerindeki Etkileri.....	112
4.8.4.1.3. Lider-Üye Etkileşiminin Teşvik ve Ödüllendirme Üzerindeki Etkileri.....	113
4.8.4.1.4. Lider-Üye Etkileşiminin Risk Alma Durumu Üzerindeki Etkileri.....	114
4.8.4.1.5. Lider-Üye Etkileşiminin Samimiyet Üzerindeki Etkileri.....	115
4.8.4.1.6. Lider-Üye Etkileşiminin Destek Ortamı Üzerindeki Etkileri.....	116
4.8.4.2. Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumu Üzerindeki Etkileri.....	117
4.8.4.3. Örgütsel İklim Faktörlerinin İş Doyumu Üzerindeki Etkileri.....	118
4.8.5. Aracılık Etkisi Analizi Bulguları.....	119
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	123
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	123
KAYNAKÇA.....	133
EKLER .....	147
ÖZGEÇMİŞ.....	153



## KISALTMALAR

<b>LUE</b>	: Lider Üye Etkileşimi
<b>ID</b>	: İş Doyumu
<b>OI</b>	: Örgütsel İklim
<b>OK</b>	: Örgüt Kültürü
<b>IK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>OYP</b>	: Örgütsel Yapı
<b>SOA</b>	: Sorumluluk Alma
<b>TOD</b>	: Teşvik ve Ödüllendirme
<b>RAD</b>	: Risk Alma Davranışı
<b>SAM</b>	: Samimiyet
<b>DOR</b>	: Destek Ortamı
<b>CTS</b>	: Çatışma
<b>BK</b>	: Başarım Koşulları
<b>OBG</b>	: Örgütsel Bağlılık
<b>OBE</b>	: Örgütü Benimseme

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No.

Şekil 1.1: Ohio State Liderlik Çalışmaları .....	14
Şekil 1.2: Lider-İzleyici Yetki İlişkileri .....	15
Şekil 1.3: Yönetim Biçimleri Yaklaşım .....	18
Şekil 1.4: Fiedler Kuramı .....	20
Şekil 1.5: Amaç-Yol Kuramının Şematik Açıklaması .....	21
Şekil 1.6: Karizmatik Liderlik Kuramı .....	24
Şekil 1.7: Blau'nun Sosyal Değişim Kuramı .....	28
Şekil 1.8: Örgüt Üye İlişkisi .....	29
Şekil 1.9: Lider-İzleyici Etkileşiminin Kalitesi .....	34
Şekil 1.10: Etki Faktörü .....	37
Şekil 2.1: Doyum Derecesi Ölçeği.....	48
Şekil 2.2: İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları.....	49
Şekil 2.3: İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	63
Şekil 2.4: Çift Faktör Kuramı.....	65
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	91

## TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 1.1: Yönetici ve Lider Karşılaştırması .....	9
Tablo 1.2: Mc Gregor'un X ve Y Kuramları .....	16
Tablo 1.3: Likert'in Sistem – 4 Liderlik Tipleri .....	17
Tablo 3.1: Hay Grup'un Örgütsel İklimin Faktörleri.....	77
Tablo 3.2: Pareek'in Örgüt İklimi Faktörleri .....	77
Tablo 3.3: Halpin ve Crof 'un Örgüt Tipleri.....	84
Tablo 3.4: Litwin ve Stringer'in Örgüt Tipleri .....	84
Tablo 4.1: Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları.....	94
Tablo 4.2: LUE Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları.....	98
Tablo 4.3: Örgüt İklimi Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörleri Ölçen Maddeler .....	100
Tablo 4.4: OI Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları.....	101
Tablo 4.5: ID Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları.....	105
Tablo 4.6: Örneklem Ait Betimleyici İstatistikler.....	106
Tablo 4.7: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler .....	108
Tablo 4.8: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	109
Tablo 4.9: OYP Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	111
Tablo 4.10: SOA Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	112
Tablo 4.11: Teşvik ve Ödüllendirme Faktörünü Yordayan Demografik Değ. ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları ..	113
Tablo 4.12: RAD Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	114

Tablo 4.13: SAM Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....	115
Tablo 4.14: DOR Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	116
Tablo 4.15: ID Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	117
Tablo 4.16: ID Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile OI Faktörlerinin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....	118
Tablo 4.17: LUE ile ID İlişkisinde OI'nın Aracılık Rolünün Belirlenmesi için Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları .....	121
Tablo 5.1: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları .....	124

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Tayfun AKKAYA  
Anabilim Dalı : İşletme  
Programı : İşletme  
Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Selva STAUB  
Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Temmuz 2015

### LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİN ROLÜ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR LOJİSTİK ŞİRKET UYGULAMASI

#### ÖZET

Teknolojinin gelişmesine paralel, insan gereksinimlerinin artması örgütlerin insan kaynağı yapısının değişmesine ve işletmelerin üretim faktörlerinden olan emeğe ait sorunların artmasına neden olmuştur. İşletmenin devamından ve amaçlarının gerçekleşmesinden sorumlu olan yöneticinin lider olarak izleyicileri ile kurdukları iletişimin ID'na etkisi işletmenin verimli sonuçlar ortaya koymasına etki eden önemli bir faktördür.

Örgütler üyelerinin örgütlenmiş faaliyetleri ile amaçladıkları sonuçlara ulaşırlar; çalışanların örgütlenmiş bu faaliyetleri belli OI içinde yaşam bulur. Lider ile izleyicileri arasında kurdukları kaliteli LUE'nin ID'na etkisine OI'nın ne derecede aracılık ettiğinin sonuçlarının ortaya konması bu araştırmanın esas konusunu oluşturmaktadır.

Örgütsel Yapı (OYP), Sorumluluk Alma (SOR), Teşvik ve Ödüllendirme (TOD), Risk Alma Durumu (RAD), Samimiyet (SAM), Destek Ortamı (DOR) OI'nın faktörlerini oluşturmakta ve bu çalışmamızda LUE'nin ID'na etkisinde bu faktörlerin aracılık rolü incelenmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarını oluşturan anket çalışması hizmet sektörü içinde emek-yoğun iş koşulları ile ortaya çıkan ülke çapında geniş bir ağı olan kargo firmasının işgörenleri arasında yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, İş Doyumunu, Örgüt İklimi.

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Tayfun AKKAYA  
Field : Management  
Program : Management  
Supervisor : Ass. Prof. Dr. Selva STAUB  
Degree Awarded and Date : Doctorate – July 2015

### **THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE IN JOB SATISFACTION: AN APPLICATION OF A LOGISTICS COMPANY IN SERVICE SECTOR**

#### **ABSTRACT**

In line with developing technology, the increase in human needs lead businesses to change their human resources structure and face with more problems regarding labour, which is one of their factors of production. The effect of the relationship between the leader, who is responsible for the continuation of the business and achievement of goals, and his/her followers as Leader Member Exchange (LMX) on the level of Job Satisfaction (JS) is an important factor that contributes to the effectiveness of the business.

Businesses achieve their targeted goals with the help of the organized activities of their workers; these organized activities of the workers come to life within a certain organizational climate (OC). The main subject of this study is to present the results of to what extent the OC contributes to the effect on JS that is created by the relationship LMX

The structure of the organization, perception of responsibility within the organization, reward system within the organization, the perception of risk taking in ways of processing and working, the sincerity of the organizational environment and the perception of the support level in the organization construct the dimensions of organizational climate and in this research, the contributor role of these dimensions, regarding the effect of LMX to JS are analyzed. The survey, which constitutes the results of this study, is made among the workers of a cargo company, which emerged with difficult working conditions in service sector, and has a large nationwide network.

**Keywords:** Leader-Member Exchange, Job Satisfaction, Organizational Climate.

## GİRİŞ

Günümüz koşullarında yaşanan hızlı değişimin etkisi altındaki işletmelerin, rekabet gücünü koruyabilme adına önerilen çözüm yollarının ortak özelliğine bakıldığında; nitelikli insan kaynağına sahip olmanın üstünlüklerinin vurgulandığı görülmektedir. Dolayısıyla, örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını bütünleştirebilen nitelikli insan kaynağının bulunması kadar, işletmede tutulabilmesi de önemlidir.

Örgütsel davranış alanyazınında önemli bir yeri olan LUE kuramı; lider ile izleyiciler arasındaki etkileşim ve liderlik kuramlarına farklı bir bakış açısı sağlamıştır. Liderler, işgörenlerin örgüt içi tutumlarını denetlemek zorundalardır. LUE kuramına göre, liderlerin izleyicileri ile karşılıklı iletişimleri sonucu farklı nitelikte ilişkiler geliştirdiği ve bu ilişkilerin niteliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediği görülmektedir (Özutku ve diğ., 2008: 193).

Örgütsel davranış alanındaki en önemli olduğu değerlendirilen tutumlardan birisi de ID'dur. Günümüzde, işgörenlerin ID düzeylerinin yükseltilmesi, örgütün üretmek gibi önemli amaçları arasındadır. ID ile ilgili yapılan birçok araştırmaya karşın halen özünde insan unsurunun karmaşık davranış yapısı ve ona eşgüdümlü olarak hızla değişen dış faktörlerin etkisiyle ID kavramı önemini kaybetmemiştir. İşgörenlerin tutum ve davranışları işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin etkinliği ve yüksek başarımlarını gösterebilmeleri yeterince ID sağlamalarına bağlıdır.

İnsan kaynağının etkililiğini ve etkinliğini arttırabilecek çalışma ortamlarının yaratılması örgütler açısından kaçınılmazdır. Bu anlamda, OI örgüt üyelerinin içinde buldukları iş ortamına ilişkin algılarıyla ilişkili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin dinamik, değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarında, rekabet avantajı kazanmalarında, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmelerinde, uzun dönemde varlıklarını sürdürülebilme ve rekabet üstünlüğü yakalamalarında OI önemli bir rol oynamaktadır (Yüceler, 2009: 446). Bu anlamda, OI'nin işgörenlerin örgütsel davranışlarını etkileyebilecek önemli bir çekim noktası oluşturduğu değerlendirilmektedir.

## **Araştırmanın Konusu**

İstek, beklenti ve gereksinimleri karşılanmayan insanların işletme amaçlarının gerçekleşmesine yönelik çaba göstermesi olası değildir. Bu anlamda, işgörenlerin işlerine karşı hissettikleri beğenileri, amaçları doğrultusunda güdülenmeleri, liderleri ve örgütüyle ilişkileri, iş ortamına uyumları, işgörenin örgüt içindeki faaliyetlerinin etkinliğinin nasıl olması gerektiği bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Alanyazında yapılan inceleme neticesinde LUE, ID ve OI hakkında yapılan akademik çalışmalarda; lidere güven ile ID ilişkisi (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011); iş başarımı ile ID ilişkisi (Gürbüz ve Yüksel, 2008) incelenmiştir. Ayrıca, LUE ile ID arasındaki ilişki (Özutku, 2007), örgütsel bağlılık (OBG) ile ID arasındaki ilişki (Yıldırım ve diğ., 2011) ID ile iş başarımı arasındaki ilişki (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007) iletişim ve ID ilişkisi (Bakan ve Büyükbeşe, 2004) ve ID'nin işten ayrılma niyetine etkisinin (Lambert ve diğ., 2001: 240) incelendiği görülmüştür.

LUE kuramının tükenmişlikle ilişkisi (Bolat, 2011). Lidere duyulan güvenle ilişkisi (Aslan ve Özata, 2009); dönüşümcü liderlik, güven ve kariyer ilişkisi (Avcı ve Turunç, 2012). Satış personeli ve satış yönetiminin başarım ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisi efektif iş tutumlarıyla ilişkisi (DeConinck ve James, 2009:1083; Connick, 2011) OBG ile ilişkisi (Göksel ve Aydınlan, 2012) değişik açılardan incelemiştir. Ayrıca, ID'nin başarım, yaratıcılık, hayal kırıklığı gibi birçok değişkenle olan ilişkisi de araştırılmıştır (Doğan ve Üngüren, 2012).

## **Araştırmanın Amacı**

Alanyazında yapılan inceleme neticesinde; LUE kuramı kapsamında ID'ye etkisinde OI'nın aracılık rolünün henüz incelenmemiş olması bu çalışmaya temel teşkil etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre LUE, ID ve OI kavramlarının; işe alım, başarı değerlendirme, özlük hakları, iletişim, eğitim ve güçlendirme gibi İnsan Kaynakları (İK) fonksiyonlarında başarı artışı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Örgütsel davranış alanyazınında, esas inceleme konularından birisinin, işgörenlerin etkilendiği tutum ve davranışların ortaya konularak boyutları ile incelenmesi olduğu görülmektedir. Yönetim politikası, liderlik, iş ortamındaki ilişkiler, koşullar, bireysel faktörler ve ücret boyutları ile ilgili araştırmalarda en yüksek ilgi lider davranışlarındadır.



Liderler ile işgörenler arasında geliştirilen etkileşimlerin kalitesi bu çalışmanın ilgisini çeken bir konu olarak başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Liderlik kuramlarında lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin yapısı farklı yaklaşımlarla ele alınmış ancak bu çalışmalarda karşılıklı etkileşim akademik bir değişken olarak dikkate alınmamıştır.

Sonuç olarak çalışmamın amacı; LUE kuramının ID'ye etkisinde OI'nın aracılık rolünün ortaya konulması olarak belirlenmiştir. Daha geniş anlatımla, LUE kuramı çerçevesinde lider ile izleyicileri arasında gelişen ilişkilerin işgörenlerin ID'lerine etkisinde OI'nın aracılık rolü inceleme konusunu oluşturmaktadır. Çalışmayı diğerlerinden ayıran önemli farklılık ise, istatistikî değer ve yorumların emek-yoğun lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir kargo firmasının işgörenlerinden anket yoluyla elde edilen verilerden ulaşılan sonuçlar olmasıdır.

### **Araştırmanın Önemi**

Hizmeti alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin yoğun bir iletişim içerisinde olduğu lojistik sektöründe, ID düşük olan işgörenin kaliteli bir hizmet sunması ve müşteri mutluluğunu sağlaması olası değildir. Müşterinin yerinde ve zamanında kaliteli ve etkin bir kargo hizmeti alabilmesi ve hizmetten memnun kalması için işgörenlerin işlerinde ve işyerlerinde doyuma ulaşmış olmaları gerekmektedir.

Emek-yoğun bir sektör olan lojistik sektöründe faaliyet gösteren kargo firmalarında işgücünün önemi diğer sektörlere göre daha fazladır. Çünkü koli, paket ve zarfların yanlış adrese gitmesi veya zamanında yerine ulaşmaması gibi işgören kaynaklı bir hatanın telafisi mümkün olsa da firmanın imajına vereceği zarar müşteri kaybına neden olacaktır (Toker, 2006: 154).

Emek yoğun lojistik sektörünün iş ortamlarında çalışma saatleri ile ücret arasındaki dengesizlik, iş koşullarının ağırlığı, yüksek işgücü devir oranı gibi insan kaynakları yönetimine ait çok sayıda problem bulunmaktadır.

Bu çalışma sonucunda ulaşılabilecek bulguların lojistik sektöründe karşılaşılan insan kaynakları fonksiyonlarına ait bazı problemlere çözüm sağlayacağı değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, lojistik sektörüne yönelik sonuçların uygun modellemeler ile diğer hizmet sektörü firmalarının insan kaynakları yönetimi problemlerine de destek sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **Araştırmanın Kısıtları**

Bu çalışmada emeğin önemli bir üretim faktörü olarak girdi sağladığı; lojistik sektöründe anket yolu ile niceliksel araştırma metodu kullanılmıştır. Araştırmanın zaman ve maddi kısıtları nedeniyle, her anket uygulamasında olduğu gibi hedef kitleye ulaşılmasının kolay olmadığı görülmüştür. Çalışmanın ilgili ölçeklerden hazırlanan anketi 2014 yılının ilk yarısında Türkiye’de faaliyet gösteren İstanbul merkezli lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve tüm Türkiye’ye bayii bazında yayılmış kargo firmasının emek-yoğun çalışan 394 işgörenine intranet ortamında gönderilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma sadece belirli bir firmanın işgörenlerinin konu hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır.

İnsan üzerine yapılan tüm deneysel çalışmalarda bir kısıt olarak karşımıza çıkan örneklem grubunun anket uygulaması esnasında bulunduğu ruh hali ve demografik faktörlerin etkileri bu akademik çalışmanın kısıtlarındandır.

Çalışmanın araştıracağı LUE kuramı, ID ve OI değişkenlerinin ölçekleriyle elde edilen sonuçların birçok insan kaynağı probleminin çözümüne post pozitif bir katkı sağlayarak uygun tespit ve modellerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

## **Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmanın değişkenlerinin ölçülmesinde daha önce geliştirilmiş ve Türkiye’de kullanılmış ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmesinde kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir oldukları görülmüştür.

Araştırmanın amacına ulaşmak maksadıyla, LUE kalitesinin ölçümü için Scandura ve Graen’in (1984: 430) tarafından geliştirilen LMX7 ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özutku ve arkadaşları (2008), Karcıoğlu ve Kâhya (2011) ile Bolat (2011)’in çalışmalarında kullanılmıştır.

OI algısını ölçmek amacıyla, Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Doğan ve Üngüren (2009) tarafından yapılan OI ölçeğinin (LSOCQ) Malkoç (2011) tarafından hazırlanmış kısa sürümü kullanılmıştır. Katılımcıların ID algıları ise, Chen ve arkadaşları (2009)’nın ve Judge ve arkadaşları (2009)’nı referans göstererek hazırladıkları ölçek kullanılarak belirlenmiştir. Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır.

## Araştırmanın İçeriği

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Bölümlerde, LUE kuramının ID'ye etkisinde OI'nin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla LUE kuramının liderlik kuramları içerisindeki yeri ve genel farklılıkları yanı sıra ID kavramına nasıl bir etki yaptığıyla ilgili bilgilerin ortaya konulması ile OI kavramının tanıtımı ve sürece katkısı incelenmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında bağımsız LUE ve bağımlı ID ve OI değişkenleri hakkındaki kuramsal bilgiler sunulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, lider ve liderlik kavramı tanımlandıktan sonra liderlik kuramları hakkında yapılan çalışmalardan söz edilmiştir. Liderlik kuramları içerisinde LUE kuramının ortaya koyduğu, sadece işgören veya lidere odaklı bakış açısının yeterli olmadığı aynı zamanda taraflar arasındaki ilişkinin kalitesine de dikkat edilmesi gerekliliği açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ID'nin gelişimi kapsamında insan odaklı bakış açısının örgütlerde ön plana nasıl çıktığıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Örgütlerde meydana gelen değişimler vurgulandıktan sonra ID hakkında bilgiler verilmiş, kavramı etkileyen faktörler ve boyutları ile güdüleme kuramları tanıtılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, işgörenlerin iş yaşamlarını kapsayan hatta özel yaşantılarına da dolaylı etki yapan OI tanıtılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, OI'nin etkilendiği faktörler ile OI'nin boyutları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. .

Çalışmanın dördüncü bölümünde, LUE kuramının ID'ye etkisinde OI'nin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla yapılan analizlerde elde edilen bulgular sunulmuştur. Çalışmanın beşinci ve son bölümde ise, alanyazından elde edilen bilgiler ve analizlerden elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve sektöre faydası olabilecek bazı önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. LİDERLİK KURAMLARI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Günümüzde, örgütlerin fiziksel olanakları ve üretim faktörleri çoğunlukla birbirine benzese de farklı sonuçların elde edilmesindeki gizemin, insan kaynağının etkinliğinin sağlanmasında saklı olduğu görülmektedir. Ayrıca, örgüt ve üyelerinin başarımlarının artırılması, karşılıklı fayda ve doyumun elde edilmesinde amaç birliği hem de işbirliğini sağlayacak çözümler aranmaktadır. Bu anlamda, öncelikle yaptıkları işten tatmin olmuş insan kaynağının etkinliği ve işbirliği arkasındaki en önemli itici gücün lider ve liderlik tarzlarının olduğu genel kabul görmektedir.

Liderin tarifi ve hangi liderlik tarzının en doğru olduğunu bulma arayışında, sadece liderin hangi kuramı benimsediği değil, lider ile izleyicileri<sup>1</sup> arasındaki etkileşim dikkat çekmektedir. Örgütte, lider ile izleyicileri arasındaki iletişimin artmasıyla örgütsel başarımın da arttığını ileri süren araştırmalar bulunmaktadır (Graen ve diğ., 1982; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Çalışmanın dayandığı temel varsayım; lider ile izleyicileri arasındaki ikili ilişkinin liderlik sürecindeki en önemli kilit kavram olduğudur. Liderlerin, her bir izleyicisine farklı yönetim stilleri uygulayarak, onlarla olan ilişkilerini daha çok etkileyebildiği varsayılmaktadır. Bu nedenle, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin kavramsal çerçevesini belirleyen LUE kuramı bugün daha çok anlam kazanmıştır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde, liderliğin tanımı ve yönetici-lider kavramları arasındaki ayrım belirlenerek kişilik özellikleri, davranışsal, durumsal ve modern liderlik kuramları ile LUE kuramı arasındaki bağlantıların ortaya çıkartılması ve LUE kuramının tanıtılması amaçlanmıştır.

---

<sup>1</sup>Liderlerle doğrudan iletişim halindeki işgörenler için bazı kaynaklarda; 'izleyici', 'takipçi', 'üye', 'ast', 'eleman' ve 'çalışan' gibi kavramlar kullanılmıştır. Türkçeye Lider-Üye Etkileşimi "LUE" olarak çevrilmiş "Leader-Member Exchange" "LMX" kavramının "lider ile diğer örgüt üyeleri" arasındaki ilişki mantığına uygun olarak bir örgütün işgörenleri "üye" olarak kabul edilmiştir. Böylece, bu üyelerin arasından lider olarak benimsenmiş kişi ile iyi veya kötü sürekli bir etkileşim halinde olan ve lideri takip eden diğer üyeler için de 'izleyici' kavramının kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

## 1.1. Liderlik ve Lider Kavramına Genel Bir Bakış

Örgüt üyelerini ortak hedeflere kıt ve sınırlı kaynaklarla ulaştırma gerekliliği nedeniyle, başkalarına kuram olabilen, onları yönlendiren, aynı zamanda örgütsel değişimin itici gücü olan (Çalık, 2003) ve üyeleri çalışmaya ikna etme becerisine sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlikle ilgili ilk araştırmalar askeri ve bürokratik örgütlerdeki liderlerin yönetim tarzları incelenerek başlamıştır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 54). Bu çalışmalardaki tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur;

Hemphill ve Coons (1957: 7) liderliği “bir bireyin bir grubu ortak hedefe yönlendirme davranışı” olarak, Bass (1960: 96) “üyelerden birinin, diğerlerinin güdülenmelerini ya da davranışlarını değiştirme çabası” şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca, Stogdill (1974) liderliği, bir bütünü ilgilendiren ve genel kabul görmüş fikirler etrafında kişileri toplayıp bu hareketin sürekliliğini sağlama şeklinde tanımlamış, Eren (2013) ise; grup üyelerini belirlenmiş ortak amaçlara ulaştırmak için yönlendirebilme bilgi ve becerisine sahip olma şeklinde tanımlamıştır. Koçel (2011)’in ise; belirli koşullarda, mevcut kişilerle, tam zamanı ve yerinde önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek adına, mevcut durumu kurma şekillendirme, etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımladığı görülmektedir.

Yukarıdaki tanımlamalardan görüleceği üzere liderlik; önceden belirlenmiş örgütsel amaçlara ulaşmak adına izleyicilerin etkilenmesi ve yönlendirilmesini ve gönüllü gayret göstermelerini sağlayan sosyal etkileşim süreci (Zel, 2006: 109; Doğan, 2007: 33) olarak da ele alınmaktadır. Liderlikten söz edildiğinde; grup dinamik ve süreçlerini yönetebilme, güç kullanma, amacı başarma, etkileşim ve yardımsız karar verebilme (Bass, 1990) veya vizyon ve misyonu belirleyebilme (Cook ve diğ., 1997) gibi özelliklerin bir kaçının birleşimi (Bakan ve diğ., 2013: 72) akla gelmektedir. Bu nedenle, liderlik, çok faktörlü ve farklı disiplinleri içeren konuların başında gelmektedir (Arslan, 2009: 8).

Liderlik kavramıyla ilgili tanımlamalara bakıldıktan sonra lider kimdir sorusu sorulduğunda, Peter F. Drucker (1998 ) “kendisini izleyen kişileri etkileyerek doğru şeyler yapan kişi” olarak cevap vermektedir. Eren, (2013: 357) ise; “izleyicilerin hissettiği ancak henüz genel kabul görmemiş düşünce ve duyguları, kabul edilebilir ve benimsenir bir amaç olarak belirlenip izleyicilerin gizli güçlerini belirlenen amaçlara yönlendiren kişi” şeklinde cevap vermektedir. Aynı soru Koçel,

(2011:569)'e sorulduğunda ise “başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya etkileyen ve sevk eden kişi” cevabı alınmaktadır.

Sonuç olarak, liderin değişimi destekleyen, geliştirici, güdüleyen ve çözümleyici olduğunu vurgulayarak liderlik “izleyicileri ortak amaçlar uğrunda yönlendirme süreci”, lider de “bu süreci yönetme becerisine sahip kişi” olarak tanımlanabilir. Bu becerileri yerine getirebilen liderlerin kullandıkları gücün kaynakları bulunmaktadır. Bazı güç kaynakları aşağıda sunulmuştur.

### 1.1.1. Liderlerin Güç Kaynakları

Liderlerin güçleri ve zayıflıklarını değerlendirecek kurallar dizinini geliştirmek ve lider kararlarını örgütün davranışlarını nasıl etkileyeceğine ilişkin farkındalığı artırmak amacıyla birçok çalışma yapılmaktadır (Furtado, 2013:1).

Liderlerin, etkileme, inandırma ve heveslendirme gibi kişisel becerilerinin (Cogliser ve Schrieshem, 2009: 455) dayandığı güç kaynakları “pozisyon” ve “birey” kaynaklı olarak sınıflandırılmaktadır (Yukl ve diğ., 2009). Bu sınıflandırmanın altında en iyi bilinen French ve Raven (1959)'nın tanımladığı baskın güç çeşitleri aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (Wagner ve Hess, 1999)

- **Zorlayıcı güç** : İşgörenlerin, yerleşik kurallara uygun hareket etmemeleri ve liderin etkili olma çabalarına olumlu yanıt verememeleri nedeniyle liderleri tarafından cezalandırabilecekleri algısına sahip olmalarını temel almaktadır.

- **Ödül gücü** : İşgörenlerin liderlerinin arzu ettiği davranışları yapmaları durumunda onlar tarafından ödüllendirileceği algısını temel almaktadır.

- **Yasal güç** : İşgörenlerin yetkililerin davranışları kontrol etme ve yönlendirme hakkını kabul etmesini içerir resmi otoriteden kaynaklanmaktadır.

- **Uzmanlık gücü** : İşgörenlerin liderlerinin görevleriyle ilgili özel bilgi ve uzmanlığının bulunduğu inancının algısının temel alınmasıdır.

- **Güdüleme gücü** : İşgörenlerin karizmatik gücü olarak da adlandırılan bu güç kaynağı, liderin kişilik özelliklerinden veya sahip olduğu vasıflarından etkilenecek, onu örnek alması temeline dayanır.

Sonuç olarak, liderlerin sahip olduğu bir takım güç ya da otoriteden daha çok güdüleme kuramları doğrultusunda işgörenleri önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere etkileme süreci olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, yönetici ile lider

arasında bir takım farklılıkların olduğu söylenebilir. Yönetici ile lideri birbirinden ayıran bazı araştırma sonuçları aşağıda sunulmuştur.

### 1.1.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları insanları belirli hedeflere yönlendirmeye ilgili olmasına karşın; yöneticinin işleri doğru yapan, liderin ise doğru işleri yaptığı (Şahin ve Temizel, 2007: 183) söylenebilir. Lider misyon ve vizyonu ortaya koyan, yönetici ise bunları yönetsel faaliyetlerle gerçekleştiren kişidir (Mirze, 2011: 145) Yöneticilikten farklı olarak lider amaçları gerçekleştirmek için izleyenlerinin faaliyetlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir (Uysal ve diğ., 2010: 26).

Yöneticilerin, daha çok yapıyla ilgilenip yönetim sorumluluğu üstlendiği, işlere odaklandığını, sorunların planlama ve denetlemeyle çözmeye çalıştığını; liderlerin ise, izleyicilerini etkileyerek gidilecek yolu ve yönü belirleyip, davranışları ve görüşleri yönlendirdiğini (Bennis, 1993: 46) söylemek olasıdır.

Lider ile yönetici arasındaki farkları ortaya çıkaran tanımlamalardan sonra yönetici ile lider arasında yapılan karşılaştırmaya göre hazırlanmış Tablo 1.1'de bir takım kişisel özelliklerin vurgulandığı görülmektedir.

**Tablo 1.1. Yönetici ve Lider Karşılaştırması**

<b>Yönetici Özellikleri</b>	<b>Lider Özellikleri</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İdare eden,</li><li>• Tekrar yapan,</li><li>• Devam eden,</li><li>• Sistem üzerine odaklanan,</li><li>• Denetleyen,</li><li>• Uzağa değil yakına bakan,</li><li>• Nasıl ve ne zaman sorusunu soran</li><li>• Gözlerini daima tabanda gezdiren</li><li>• Kuralcı ve katı disiplinden vazgeçmeyen</li><li>• Her zaman doğruyu bilen,</li><li>• Statükoyu koruyan.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeniliği kurgular</li><li>• Orijinaldir</li><li>• Geliştiricidir</li><li>• İnsanlar üzerine odaklaşır</li><li>• Dürüsttür, doğrulara güvenir</li><li>• Uzun vadeli bakış açısına sahiptir</li><li>• Neden ve niçin soruları önemlidir</li><li>• Gözlerini yatay düzlemde tutar</li><li>• Kendisidir</li><li>• Doğru düşünür</li><li>• Mevcut duruma kafa tutar</li></ul>

**Kaynak:** Bennis, 1993: 45.

Yöneticiler ile liderler arasındaki en önemli fark sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Koçel, 2011: 569). Güç kaynağından söz edildiğinde; yönetici, amaçları gerçekleştirirken resmi otoriteden kaynaklı yönetim ve denetim gücünü kullanırken liderler, izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla etkileme, inandırma ve heveslendirme gibi kişisel becerilerinden kaynaklı duygusal bir güç kullanmaktadır (Robbins, 2003; Cogliser ve Schrieshem, 2009: 455). Dolayısıyla, yöneticiler amaçlara ulaşılmadığında başarısız sayılırken, liderler ise izleyicilerinin beklentilerini karşılayamadığında başarısız (Çelik, 2003) kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, yönetici ile lider arasındaki farkın belirlenmesi adına; üretimin gerektirdiği kaynakları toparlayıp işletmeyi kurup çalıştırma sorumluluğuyla atanan kişiyi yönetici, örgüt üyelerini heveslendirme ve yönlendirmede belirgin üstünlükleri olan gönüllü olarak üstlenen kişiyi ise lider olarak kabul etmenin doğru olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, yöneticiliğin bir meslek veya iş olarak kabul edilirken liderliğin ise yöneticilere üstünlük katacak bir nitelik olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte, her yöneticinin liderlik özellikleri taşımasının beklenemeyeceği ancak, her liderin çok daha iyi yönetici olabileceği söylenebilir.

### **1.1.3. Liderlik Kuramları**

Liderliğin üstünlük sağlayan temel güç olarak görülmesiyle (Day, 2000: 581) birlikte, lider ve izleyicilerin örgütsel etkileşimi olarak tanımlanan liderlik süreciyle ilgili 1900'lü yılların başlarında ilk çalışmalarda liderlerin doğal özellikleri üzerinde durulmuştur (Baş ve diğ., 2010: 1015).

Liderliğin farklı kişisel özellikleri olduğu konusuna 1930 ve 1940'lı yıllarda odaklanan araştırmacılar, 1940 ve 1960'lı yıllarda liderin hangi davranışları sergilediğini açıklamaya çabalamışlardır (Ünal, 2012). 1960 ile 1980'li yıllardaki araştırmalar da ise o dönemin gereklerine uyan, geleneksel liderlik kuramlarının yetersizliğini veya eksikliklerini tamamlayıcı yeni liderlik kuramlarının arayışı (Yukl ve diğ., 2009) kapsamında; birçok modern liderlik kuramları geliştirilmiştir (Göksel ve Aydın, 2012: 248). Liderlik ile ilgili kuramları çeşitli şekillerde aşağıdaki sırayla sınıflamak mümkündür (Koçel, 2011):

#### **Evrensel Liderlik Kuramları**

- Kişisel Özellikler Kuramı
- Davranışsal Liderlik Kuramı ve Liderlik



- Iowa State Üniversitesi Araştırmaları
- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- McGregor'un X ve Y Kuramları
- Likert Sistem-4 Kuramı
- Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Kuramı
- Liderlikte Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Kuramı
  - Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı
  - Amaç Yol Kuramı
- Modern liderlik Yaklaşımları
  - Karizmatik Liderlik
  - Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik
  - Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Çalışmanın bundan sonraki kısmında liderlik kuramlarının, tek lidere odaklı olmaktan hem lider hem de izleyicilere odaklı olmaya geçişi sunulmuştur.

### 1.1.3.1. Kişisel Özellikler Liderlik Kuramı

Liderlerin özelliklerini inceleyen Tholas Carlyle (1795-1881)'nin öncü çalışması, doğuştan lider olma savının bulunduğu "The Great Man in History" kavramını ileri sürmüştür (Develi, 2010). Özellikler kuramı, büyük adam fikrinin savunucusu ve devamı niteliğinde olup sadece lidere olan kişiye özgü niteliklere odaklanan bir kuramdır (Şahin, 2012: 159).

Liderlere özgü niteliklere odaklanan "Özellikler Kuramı"na ilişkin çalışmalar, 1920 ve 1950'li yıllar arasında psikolojik testlerle birlikte artmıştır (Yukl, 1989: 173). Liderliğin farklı kişisel özelliklere sahip olduğunu vurgulayan ve liderlerin kişiliklerini karşılaştırıp "sihirli" ve "süper" lideri öne çıkartan bu kuram liderlik hakkındaki ilk ve en eski kuramdır. Bu anlamda, Özellikler kuramı (Stogdill, 1974; Erdoğan, 2004; Eren, 2013; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 210):

- **Fiziksel Özellikler** : Boy, yaş, yakışıklılık, ırk, güçlülük, vb.
- **Karakter Özellikleri** : Uyumlu, girişken, dinamik, kararlı, ciddi vb.
- **Entelektüel Özellikler** : Zekâ, kararlılık, analitik düşünme vb.
- **Duygusal Özellikler** : Algılama, başarı arzusu, etkileme kontrol vb.

• **Sosyal Özellikler** : İletişim, güven, hitabet ve sorumluluk ile disiplin, işbirliği, kendini ölçebilme vb. olmak üzere bir takım sınıflandırmalar yapılmıştır.

Özellikler kuramı, liderleri örgütün diğer üyelerinden ayıran bir takım özelliklere sahip kişiler olarak görürler (Robbins ve Judge, 2012: 377). Özellikler kuramı diğer ismi ile “kişisel özellikler” kuramı bir lideri lider yapanın ve liderin başarılı olmasının, onların sahip bulunduğu kişilik özelliklerine bağlı (Mirze, 2011: 144; Şahin, 2012:143) olduğunu öne sürmektedir. Ancak, liderin kişiliğinde sadece üstün zekâlı ve iyi iletişim kurmak yetmemekte aynı zamanda diğer özelliklerinde dengeli bir şekilde kişide bulunmasını gerekli kılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 210).

İzleyicilerin gereksinimlerinin fark edilmemesi, kişisel özelliklerin göreceli öneminin açığa çıkartılmaması ve duruma özgü faktörlerin önemsenmemesi özellikler kuramının bazı önemli sınırlılıklarıdır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 56).

Özellikler kuramının lideri ve liderliği açıklamaya çalışan savlarının yetersiz kaldığı görüşü, Stogdill (1950) ve Mann (1959) gibi bazı araştırmacılar tarafından yapılan geniş içerikli çalışmalarda daha çok yer bulmaya başlamasıyla o dönemden sonra sadece liderlerin üstün özelliklerini öne çıkartma çabasını taşıyan özellikler kuramıyla ilgili çalışmalar önemini yitirmişidir (Şahin, 2012: 141).

Sonuç olarak, özellikler kuramı liderlerin belli özellikleri olduğunu düşünerek bu özellikleri saptamaya çalışmıştır. Ancak, bugün her üstün fiziksel özelliklere sahip kişilerin en iyi lider olma durumu yoktur. Böylece, araştırmacılar liderlerin kişisel ve fiziksel özelliklerine ilaveten izleyicilerin de sahip olduğu özelliklere ve liderin tutum ve davranışlarına bakmaya başlanmasıyla birlikte, davranışsal liderlik kuramı oluşmuştur. Bununla birlikte, liderleri diğerlerinden farklı kılan davranışlara sahip olduğu veya bu davranışların sonradan öğrenilebileceği değerlendirilmektedir.

### **1.1.3.2. Davranışsal Liderlik Kuramları**

Özellikler kuramının sınırlılıkları nedeniyle 1950–1970 yılları arasında araştırmacıların dikkatini çeken liderin davranışları olmuştur. Bu dönemde sadece liderlerin kişisel özelliklerine odaklanmak yerine onlara özgü davranışlar üzerine odaklanılmaya başlanmıştır (Eren, 2013: 417). Her liderin diğerlerinden farklı bir kişilik özelliği olduğu gibi bazı durumlarda o liderlerin yine diğerlerinden farklı

davranışlar sergilemesi olasılığı birçok araştırmancının konusunu oluşturmuştur (Gough, 1984: 239; Thomas, 1996:352; Sığı ve Gürbüz, 2013: 384).

Davranışsal liderlik kuramlarının temelinde; liderleri etkin ve başarılı yapan gücün, kişisel özelliklerden daha çok, liderlerin sergilediği davranışlar ve lider ile izleyicileri arasındaki ilişkilerin niteliği (Koçel, 2011: 577) olduğu varsayılmaktadır.

Davranışsal kuramın amacı; hangi tutum ve davranışların izleyicileri en iyi şekilde yönlendirebileceğinin belirlenmesi ve bunların etkin olması beklenen lider ile nasıl birleştirilebileceğinin bulunması ile lider etkinliğinin artırılabilmesi için hangi davranışların tercih edilmesi gerektiğini belirlemektir (Keçecioglu, 1998:117).

Davranışsal liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan ve faydalanılan uygulama, araştırma ve çalışmalar sonucu kuram gelişimini sürdürmüş ve bazı lider davranışlarının daha etkili olduğunu göreyerek bunları “liderlik tarzları” altında sınıflandırmış ve bunların ne derecede ne kadar etkin olduğu araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmaların bazıları aşağıda tanıtılmıştır.

#### **1.1.3.2.1. Iowa State Üniversitesi Araştırmaları**

Lewin, Lippitt ve White tarafından 1939 ve 1940 yılında farklı liderlik tarzlarının grup davranışı üzerine araştırılmıştır (Lewin, 1999: 8). Bu gruplarda üç farklı liderlik stili kullanan liderler kullanılmıştır. Birinci grupta politika, izlek ve etkinlikleri kendisi belirleyen otokratik lider; ikinci grupta karar vermeyi teşvik eden, yardımcı demokratik lider ve üçüncü grupta da izleyenleri kendileriyle baş başa bırakan serbestiyetçi lider görevlendirilmiştir (Şerif ve Şerif, 1996: 220).

İlk grup, lideri dinleyen ve görevleri yapan üyeler ve emirleri eleştiren üyeler şeklinde ikiye ayrılırken ikinci grupta, duygusal kaynaşmalar oluşmuş, yakın ve dostça ilişkiler kurulmuştur. Üçüncü grupta ise, izleyiciler kişisel davranışlar ve uzmanlık bilgisi alışverişi yapmamıştır (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 125).

Otokratik liderin yönetimindeki birinci grup izleyicilerin daha çok verimlilikte ama düşük kalitede; Demokratik lider özelliklerinin hüküm sürdüğü ikinci grupta da verimliliğin daha az fakat kalitenin çok yüksek olduğu görülmüştür. Serbestiyetçi liderin olduğu üçüncü grupta da hem miktarın hem de kalitenin çok düşük olduğu görülmüştür (Eren, 2013: 20).

Sonuç olarak, bu çalışmalarda her izleyicinin ve her liderin farklı kişiliklere sahip olma olasılığına karşın, lider tutumunun üyelerin davranışlarını anlamlı bir

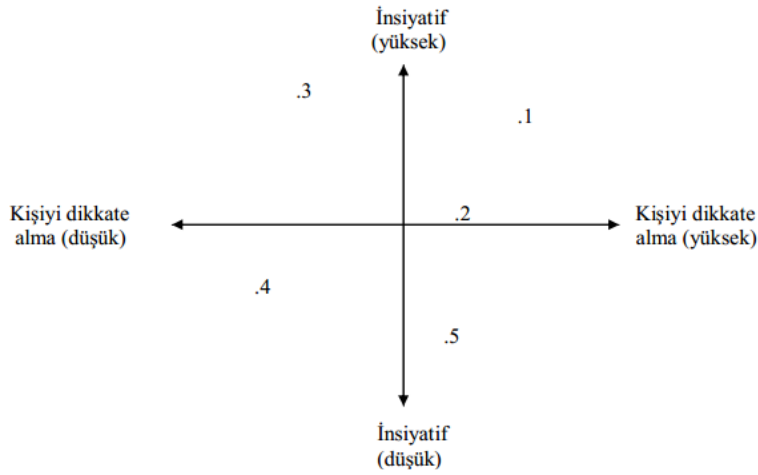
şekilde etkilediği ileri sürülmüş ve demokratik liderlik tarzının daha çok benimsenmesinin etkinliği ve verimliliği artıracağı değerlendirilmiştir.

### 1.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişimine önemli katkılar sağlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları kapsamında Hemphill ve Coons, (1957); liderlik davranışı faktörlerini “insan ilişkilerine dönüklük veya anlayış” ile “yapıyı harekete geçirme veya göreve dönüklük” faktörleri olarak ortaya çıkarmışlardır (Koçel, 2011, 590; Bolat, 2008: 11; Eren, 2013: 442).

Çalışmanın bulguları: liderlerin izleyicilerini dikkate alması arttıkça işgören devir hızı ve devamsızlığın azaldığı, liderlerin üstünlüğü temel alan davranışları arttıkça izleyicilerinin başarımı da yükselmektedir. Bu durumda hem göreve hem izleyiciye odaklılığı yüksek olan liderler Şekil 1.1 de görüldüğü gibi daha etkili kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 210).

Şekil 1.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları



**Kaynak:** Koçel, 2011:589.

Kuram, liderin izleyenlerinin zihninde güvene layık, saygı değer kişi imajını oluşturmak, birebir dostluk ve samimiyet geliştirmek yönünde çaba gösterdiğini ifade edebilmek için onlara karşı “Kişiyi dikkate alma” davranışı göstermesi gerekliliğini vurgulamaktadır (Yukl, 1998: 75).

Liderlerin ortak amaçlarla ilgili süreçlerin zamanında tamamlanması için hedef belirlemesi, izleyenleri örgütlemesi, iletişim düzenini kurması, işe yönelik

zaman dilimlerini belirlemesi ve ilgili karar ve emirlerin verilmesine ilişkin davranışları “insiyatif” faktörü olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2011: 589).

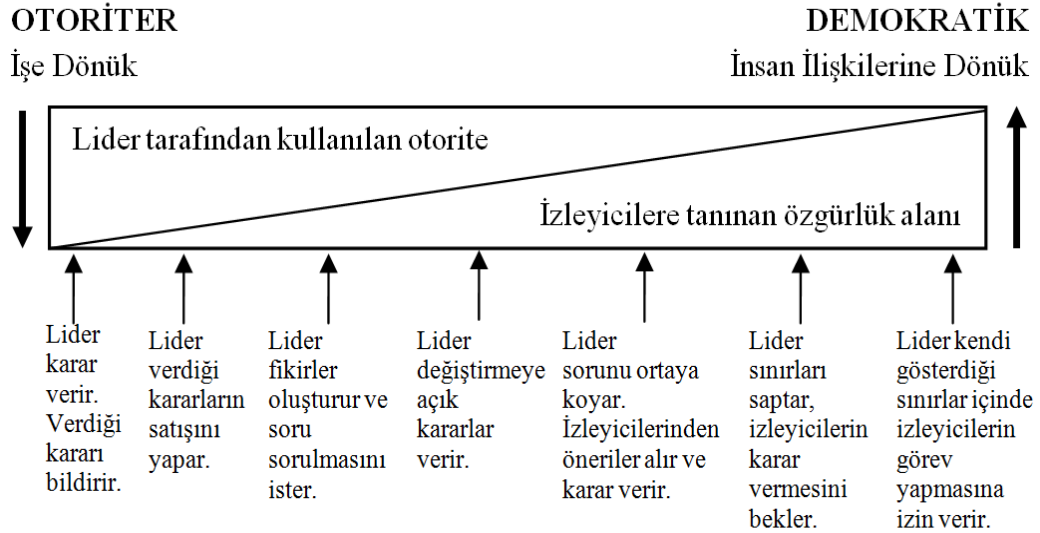
Sonuç olarak, liderlik çalışmaları neticesinde, insan ilişkilerine dönüklük veya anlayışın çok etkili bir yaklaşım olacağı ve liderin üstünlüğünü esas alan davranışlar arttıkça grup üyelerinin başarımlarının da artacağı ileri sürülebilir.

### 1.1.3.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde Rensis Likert (1947)’in ID, güdülendirme, verimlilik, işgören devir oranı, devamsızlık, şikâyetler ve maliyet gibi ölçütleri kullanarak yaptığı önemli bir çalışmada da davranışsal kuramın gelişmesine katkıda bulunmuştur (Bolat, 2008: 15).

Michigan Üniversitesindeki Tannenbaum ve Schmidt (1958)’in araştırmaları Şekil 1.2’de görüldüğü gibi liderliğin iki kutup noktasında toplandığını ileri sürmüştürler:

Şekil 1.2. Lider-İzleyici Yetki İlişkileri



**Kaynak:** Tannenbaum ve Schmidt, 1958: 96

Şekil 1.2.’de görülen kutuplar demokratik ve otokratik liderlik olarak ayrılmaktadır. Bununla birlikte iki kutup arasında da 7 farklı liderlik davranışı olabileceğini ve liderlerin kullanabileceği yetki gücünü inceleme konusu yapmışlardır. Likert’in lider davranışları Ohio State çalışmasındaki gibi iki faktörde toplanmıştır (Bolat, 2008: 18). Bunlar; “işgörene” ve “işe” yönelik olarak ikiye

ayrılmıştır. İşgörene yönelik davranışlar, insanı önemseyen ve ona saygı duyan davranışları ifade etmekte ve onların gereksinimlerini dikkate almaktadır (Koçel, 2011: 583). İşe yönelik davranışlar ise işin üretim miktarı ile maliyet ve teknik özellikleri üzerine odaklanmaktadır (Eren, 2013: 443).

Sonuç olarak, Rensis Likert'in çalışmalarında, işgörene yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur. Tannenbaum ve Schmidt (1958)'e göre ise demokratik ve otokratik liderliğin iki uç nokta olduğu ifade edilmiştir. Liderlik sürecini açıklayan davranışsal liderlik kuramının odaklandığı nokta, liderlerin izleyicilerine nasıl davrandıkları olmuştur.

#### 1.1.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Davranışsal liderlik kuramı çalışmalarından birisi de McGregor'un insan davranışlarını iki kalıba ayırdığı X ve Y liderlik kuramlarıdır (Güney, 2008: 392). Tablo 1.2'de görüldüğü gibi, insan davranışlarına olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşan X ve olumlu bir bakış açısıyla yaklaşan Y kuramları McGregor'un lideri tanımlayan ve onun davranışlarını açıklayan inanç ve varsayımlarıdır (Bolat, 2008, 18).

**Tablo 1.2. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları**

<b>X Kuramı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İnsanlar çalışmak istemez ve işten kaçar.</li><li>• Sorumluluk almaz, kendi güvenliğini düşünür.</li><li>• Zorlandıklarında çalışırlar, kontrol edilmelidirler</li><li>• Cezalandırılmaktan da çok korkarlar.</li></ul>
<b>Y Kuramı</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş yapmak oyun kadar dinlendiricidir.</li><li>• İnsanlar tembel değil ama tembelliği öğrenirler</li><li>• Amaçları doğrultusunda otokontrol ile çalışır.</li><li>• Fırsat verilirse gizil güçlerini geliştirir ve sorumluluktan kaçmaz.</li></ul>

**Kaynak:** Anonim

X Kuramına uyan liderler; otoriter ve müdahaleci, Y kuramına uyanlar ise; demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Kaplan, 2007; Koçel, 2011: 592).

Sonuç olarak, McGregor'un liderlik kuramı, insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları temsil etmektedir. Bu kuram; hem işgören hem de örgüt başarımının sağlanmasında iletişimin, güdülemenin ve ödüllendirmenin, yetki ve

sorumluluk devrinin önemli olduğunu kabul eden Y kuramının benimsenmesiyle başarımlarının da artacağı ileri sürülmüştür.

#### 1.1.3.2.5. Likert Sistem–4 Kuramı

Rensis Likert 1961 yılında “Yönetimin Yeni Yönleri” ve 1967 yılında “İnsani Örgüt” adlı eserlerinde insanların birbirleriyle ilişkileri ve birbirlerine karşı sergiledikleri insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etmiştir (Kaplan, 2007). Likert’in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde “Sistem–4 Liderlik Tipleri” kuramı liderlerin davranışlarını dört gruba ayırmıştır (Koçel, 2011: 595). Bu gruplar ve özellikler Tablo 1.3.’deki gibidir:

**Tablo1.3. Likert’in Sistem – 4 Liderlik Tipleri**

Liderlik Değişkeni	Sistem–1 İstismarcı Otokratik	Sistem–2 Yardımcı Otokratik	Sistem–3 Katılımcı	Sistem–4 Demokratik
İzleyicilere olan güven	İzleyicilere güvenmez.	Hizmetçi ile Efendi arasındaki gibi güven.	Kısmen güvenir, kararlarda ilgili kontrolü bırakmaz	Bütün konularda tam olarak güvenir.
İzleyicilerin serbestliği	İzleyiciler işi tartışamaz.	İzleyiciler serbestliği asla hissetmezler.	İzleyiciler kendilerini serbest hissedebilirler.	İzleyiciler tamamı ile serbest hissedebilirler.
Liderin izleyici ile olan ilişkisi	İşle ilgili olarak izleyicilerin fikri nadiren alır.	Bazen izleyicilerin fikrini sorar.	Genel olarak izleyicilerin fikrini alır.	Daima izleyicilerin fikrini alır, onları kullanır.

**Kaynak:** Koçel, 2011: 595

Likert’in Sistem-4 liderlik araştırmaları neticesinde, geleneksel kuramları benimsemiş liderlerin, davranışsal kuramları benimsemiş liderlere nazaran etkilerinin azaldığı (Kılıncı, 1995:151-152) ve lider–başarımlar birlikteliğini yönlendiren değişkenlerin üç ana grupta toplandığını ileri sürmüştür (Zel, 2006:131). Bunlar:

- **Koşullu Değişkenler** : Yönetim kontrolünde olan değişkenler,
- **Ara Değişkenler** : Örgütün atmosferini yansıtan değişkenler,
- **Sonuç Değişkenleri** : Örgütün çıktılarını olarak bağımlı değişkenlerdir.

Sonuç olarak, Likert’in araştırmalarında dörde ayrılmış lider davranışları; OI, politikalar gibi bağımsız, başarımlar hedefleri, algılar, güdüleme gibi aracı ve

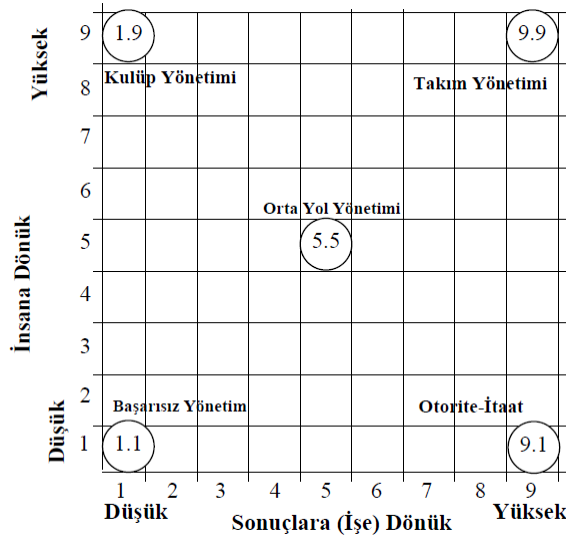
verimlilik, maliyet, kalite ve kazanç durumu gibi bağımlı değişkenlerden etkilenmektedir. Bağımlı, aracı ve bağımsız değişkenler örgüt içi liderlik ile başarımlar arasındaki ilişkiyi ve örgütsel gelişmeleri etkileyeceği de öngörülmektedir.

### 1.1.3.2.6. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Kuramı

Liderlerin yönetim davranış biçimlerini açıklamak üzere Blake ve Mouton "Yönetim Biçimleri Çizelgesini" geliştirmiştir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 223). Yönetim Biçimleri Çizelgesi bir ölçeğe adapte edilerek Ohio State liderlik araştırmaları sonuçları sistematik bir hale getirmiştir. Liderlerin yönetim biçimlerini yansıtan iki faktörü, yatay eksen "iş odaklı" ve dikey eksen "insan odaklı" gösterilmek üzere beş farklı liderlik yönetim biçiminin varlığı ileri sürülmüştür.

Bu kuramda Şekil 1.3'de görüldüğü gibi, "dikey eksen"de liderin insana odaklılığı, "yatay eksen"de ise liderin iş odaklılığı öngörülmektedir Blake ve Mouton kuramında, beş temel özellik tanımlamıştır (Blake ve McCauley, 1991: 30):

Şekil 1.3. Yönetim Biçimleri Yaklaşım



**Kaynak:** Blake ve McCauley, 1991: 29

- Stil 1.1: insanlar ve üretime en az ilgi,
- Stil 1.9: insanlara çok yüksek, üretime en az ilgi,
- Stil 9.1: insanlara en az, üretime en çok ilgi,
- Stil 9.9: insanlar ve üretime en çok ilgi,
- Stil 5.5: insanlar ve üretime dengeli ilgi.



Blake ve Mouton'a göre (Şekil 1.3) en etkili lider Stil: 9.9'da görülmektedir. Buna karşın bu tip liderlerin hem işe hem de insana olan üst seviyedeki ilgisi mükemmeliyetçilik bakış açısını doğuracaktır. Başarılı olması beklenen işgörenlerin en iyi işi yapmalarının beklenmesi aşırı olumsuz stres yaratacağından örgüt içi iş zenginleştirmesinin ve verimliliğin düşmesine ve iş devamsızlığının artmasını sağlayacağı ileri sürülmüştür (Stroh, Northcraft ve Neale, 1994: 257).

Davranışsal kuramlar üç yönden eleştirilmiştir. Birincisi, liderlerin hangi tutum ve davranışları belirlemenin zorluğu ikincisi, nasıl bir liderlik davranışının en iyi olduğuyla ilgili fikir birliğinin olmaması ve üçüncüsü ise, araştırma sonuçlarından elde edilen davranış kuramlarının tek bir kültür ve yaşam koşulları çevresine göre belirlenmiş olmasıdır (Koçel, 2011: 270).

Sonuç olarak, davranışsal liderlik kapsamında yapılan çalışmaların ortak noktası, lider davranışlarının “insan ilişkilerine dönüklük” ve “göreve dönüklük” şeklinde iki temel faktör altında sınıflandırılarak her birisi için sonuçlar araştırılmasıdır. Davranışsal liderlik kuramları; başarılı liderler ile başarısız liderler arasındaki en önemli farklılığın onların izleyicilerine karşı sergiledikleri davranışların birbirlerinden değişik olduğunu varsaymışlardır.

Davranışsallık, lideri ve izleyicileri önemsemiş, liderin etkenliğini belirlemek için lider ile izleyicilerin iletişimi, yetki devri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışları ele almıştır. Ayrıca, tek faktörlü bir etkileşimin her zaman geçerli olmayacağını da söylemek olasıdır. Bu nedenle, liderlik faaliyetinin ortaya konulduğu çevreyi ve koşulların dikkate alınması gerekliliğini ileri süren durumsal liderlik kuramlarının incelenmesinde de fayda bulunmaktadır.

### **1.1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları**

Liderliğin bulunduğu çevre ve durum faktörlerinin dikkate alındığı durumsallık veya “koşul bağımlılık” kuramı çalışmaları 1970–1980 yılları arası yapılmıştır (Sığırı ve Gürbüz, 2013: 384). Durumsal liderlik kuramının varsayımı, her liderlik davranışının her durumda geçerli olamayacağı farklı durumların farklı liderlik tarzları gerektirdiğine odaklıdır (Koçel, 2011: 134).

Durumsal liderlik kuramına göre, “tek ve en iyi yönetim şekli bulunduğunu savunan davranış kuramlarından farklı olarak, uygun liderlik davranışının,

gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup izleyicilerinin özellik ve beklentileri ile örgütsel özelliklere göre değişebileceği” ileri sürülmektedir (Saha, 1979).

Kurama göre liderliğin; örgütün ilişkide bulunduğu iç (yapısal, teknik, sosyal ortam, eğitim ve kültür seviyesi) ve dış (ekonomik, siyasal, hukuksal, teknolojik) çevre koşulları ve durumlarına göre değişeceği ileri sürülmektedir (Eren, 2013: 442).

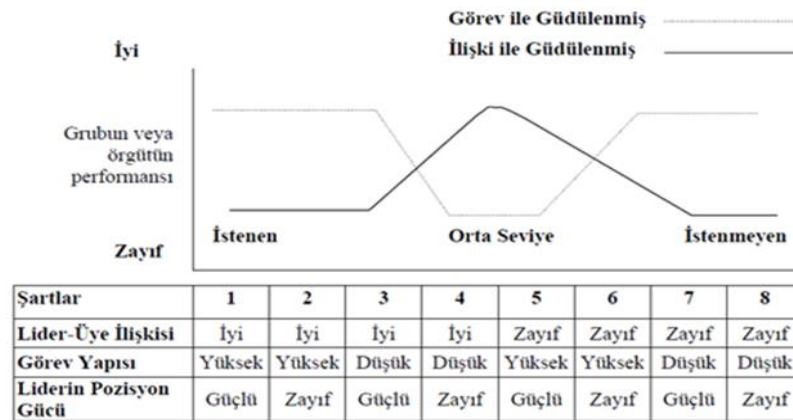
Durumsal liderlik kuramı, lider davranışlarını “kişiye odaklı”, “göreve odaklı” ve “liderin etkinliği” faktörünü ekleyerek farklı liderlik davranışlarının farklı durumlarda daha iyi sonuç verdiğini ve uygun olacağını ileri sürmüştür (Eren, 2013: 442; Sıgır ve Gürbüz, 2013: 395). Kısaca, bu kuram Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, (2013: 212)’ün belirttiği gibi “vaziyeti idare etme” kuramı değil, farklı durumlar için farklı liderlik tiplerini öneren uygulamaya dönük bir kuram olarak görülmektedir.

#### 1.1.3.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Kuramı

Fiedler (1972)’in liderlik kuramı her liderlik davranışının her durumda geçerli olamayacağı ve evrensel ve en iyi bir liderlik biçiminin olmadığını savunur (Çetin, 2008: 78). Fiedler insan ilişkisine ve işe yönelik liderlik tarzlarının farklı durumlarda nasıl etkili olabileceğini incelemiştir (Allen, 2005: 22).

Fiedler, liderin ortaya çıktığı durumlar üzerine kurduğu etkin liderlik kuramında, izleyicilerin yaptığı işin doğası (zor, çeşitli, tekdüze vb.). liderlerinin yeteneklerine güvenleri ve liderin güç kaynağı gibi faktörler önemsenmektedir. Liderlerin değerlendirildiği ölçüm aracı Fiedler’a göre Şekil 1.4’de görüldüğü gibi üç değişkene bağlıdır (Allen, 2005: 23):

Şekil 1.4. Fiedler Kuramı



Kaynak: Fiedler, 1976: 11

• **LUE:** Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkinin niteliğini gözlemler (Koçel, 2011: 599).

• **Liderin Pozisyonundan Doğan Gücü:** Liderin yürüttüğü pozisyondan kaynaklanan biçimsel nitelikteki yetkiyi betimler (Güney, 2008: 400).

• **Yapılacak Görevin Niteliği:** Görevin niteliğini ortaya koymak adına nasıl yapılandırma olduğu ya da olmadığı ve görevin gerekleri için önceden hazırlanmış usul ve yöntemlerin varlığının tespit edilmesidir (Koçel, 2011: 600).

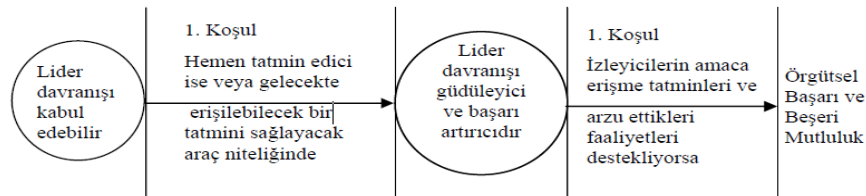
Sonuç olarak, Fiedler kuramının üç nedenden önemli olduğu söylenebilir. Birincisi, etkinlik üzerine odaklıdır. İkincisi, en iyi liderlik tarzının olmadığını ve liderin duruma uyması gerektiğini vurgular. Üçüncüsü, lider ve durumun eşleştirilmesi için yönetimi cesaretlendirir.

### 1.1.3.3.2. Amaç-Yol Kuramı

Robert House ve Martin Evans'ın öne sürüp geliştirdiği Amaç-Yol Kuramı güdülendirme kuramlarından Bekleyiş Kuramı ile arasındaki benzerlik nedeniyle ön plana çıkmaktadır (Koçel, 2011: 602). Kuramın birinci öngörüsü; insanın belirli davranışlar neticesinde belirli sonuçlara ulaşacağını umarak bir davranış sergileyeceği ve ikincisi de bu bekleyiş sonunda elde edeceği sonuca ne kadar değer verdiğiyle ilgili bir davranış sergileyeceğidir (Allen, 2005: 25; Zel, 2006: 139).

House ve Evans'ın ileri sürdüğü Amaç-Yol kuramı, Şekil 1.5'de görüldüğü gibi liderlerin sergilediği davranışların izleyicileri güdüleme, ID ve başarı derecelerine etki ve katkısını açıklamaya çabalayan bir çalışmadır (Akat ve diğ., 1999: 227; Zel, 2006: 139).

Şekil 1.5. Amaç-Yol Kuramının Şematik Açıklaması



**Kaynak:** Eren: 2013:436.

Bekleyiş kuramının liderlik davranışını açıklamadaki rolü: liderin izleyicilerin bekleyişini etkileme derecesi (yol) ve liderin, izleyicilerin değerlerini etkileme

derecesi (amaç)'dir (Güney, 2008: 401). Bu durumda, izleyicilerin önemli gördüğü amaçları belirlemek ve bu amaçlara izleyicilerin nasıl ulaşacağını bulmak liderliğin asıl işlevini ortaya koymaktadır. House'a göre bir liderin farklı durumlarda kullanılabileceği öngörülen dört farklı liderlik davranışı aşağıda sıralanmıştır (Northcraft, 1994: 365; Vecchio, 1997: 316) Bunlar;

- **Yönlendiren Lider** : İşlerin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgi verir,
- **Destekleyen Lider** : Eşitlik ve tutarlılığı kurup arkadaşça tavır sergiler.
- **Katılan Lider** : İzleyicilerin fikirlerini önemser.
- **Başarı Odaklı Lider** : Yüksek düzeyde başarıyı bekler.

Durumsal liderlik kuramının olumlu yönlerine bakıldığında, kalıplara hapsedilmiş liderleri özgür bıraktığı, izleyenlerin davranışlarını nasıl kolay yoldan yönlendireceği, liderler ile izleyicileri en mantıklı yönetim biçimleriyle birleştirdiği, farklı durumların kendi özelliklerine uygun çözüm yolu bulmaya cesaretlendirdiği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 379).

Olumsuz yönleri ise, durumsallığı benimseyen liderlerin davranışlarını koşullara göre değiştirmeleri, izleyicilere tutarlı ve samimi gelmeyebilir (Baş ve diğ., 2010: 1015). Liderlerin önceden seçtiği bir davranışı başka bir durumda seçmemesi veya her durumda daha farklı davranışlar sergilediğinin görülmesi liderin tutarsız olduğu görüşünü destekler. Başka bir olumsuzlukta her duruma farklı davranışlar sergileyen liderlerin bir rolden başka bir role geçerken zorluk yaşaması ve bu konuda yeterli yeteneğinin olmamasıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 215).

Sonuç olarak, önceki kuramların eksikliklerini tamamlayan durumsal liderlik kuramları ile ilgili yapılan araştırmalar, liderliği değişik durumlarda farklılaşabilen davranışlar olarak ele alınmıştır. Bu kuramlara göre liderlik, ortama göre değişebilir davranışlardan oluşur. Fiedler, lidere güven derecesi, izleyicilerin yaptığı işin doğası ve otorite gibi liderin ortaya çıktığı durumlar üzerine durmuştur.

Amaç-Yol Kuramı ise liderin, izleyicilerin kendi güçleri ile nasıl bir başarıyı elde edeceklerini veya amaç setleri arasında nasıl bir yol izleyeceğini göstermiştir. Lider davranışlarını “kişiye odaklı”, “göreve odaklı” ve “liderin etkinliği” faktörleriyle ele alarak farklı liderlik davranışlarının farklı durumlarda daha iyi sonuç verebileceği ileri sürülmüştür. Kısaca, durumsal liderlik kuramlarında; lider, izleyici ve durum arasında uyum olduğunda etkinliğin artacağı beklenmektedir.

Geleneksel olarak sınıflandırılan liderlik kuramlarının dayandığı iki temel varsayımdan birincisi, liderin izleyicilerine benzer davrandığı ve ikincisi de, izleyicilerin algı, yorum ve diğer değişkenler açısından liderleriyle benzer özellikler taşıdığı ve bunun sonucunda da, liderin davranışlarıyla benzerlikler gösterdikleridir.

Aşağıdaki bölümde çağdaşlaşma çabasındaki örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlerin liderlik davranışlarını da etkilemesi nedeniyle liderliği açıklamaya yönelik yeni ve çağdaş liderlik kuramlarından söz edilecektir.

#### **1.1.3.4. Modern Liderlik Kuramları**

Çağdaşlaşma konusunda çevre koşullarındaki gelişmeler nedeniyle 1960 ve 1990 yılları arasında liderlikle ilgili araştırmalarda modern çağın gereklerine uyan liderlik davranışları dikkat çekmeye başlanmıştır. Liderlik kuramlarındaki uzak görüşlülük, görev ve amaç kavramları içinde esas itibarıyla gerçekleştirilmek istenen değerler saklıdır. Liderlerin değişen dünyada en önemli rolleri, insanları sürekli değişime ve değişimin yeniliklerine uyum sağlamalarında yönlendiren olmasıdır.

Geleneksel liderlik kuramları lider üzerinde odaklanırken, modern liderlik kuramları tek yönlü ve tek faktörlü bakış açısını terk etmiş bir görevden daha çok geniş görüşlülüğü öngörmektedir. Alanyazında karşılaşılan liderlik kuramlarından; Karizmatik Lider Dönüşümcü “Transformasyonel” Lider ve Etkileşimci “Transaksiyonel” Lider, (Avolio ve diğ., 2001) aşağıdaki bölümlerde tanıtılmıştır.

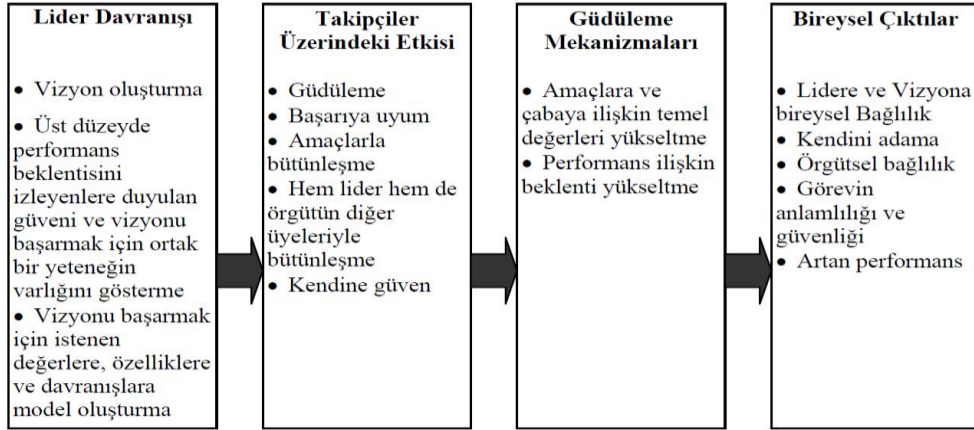
##### **1.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik**

Sosyal bilimci Robert House (1977) ve Weber Karizmatik liderlik kuramı öngören ve tanımlayan araştırmacılarıdır (Yukl ve diğ., 2009: 293). Liderden söz ederken; onu normal kişiliklerden farklı olduğuna ve onun insanüstü güç ve niteliklerle donatılmış olmasına dikkat çekilmesi karizmanın tarif edilmesidir (Weber, 1995: 352). Weber, liderin karizmatik olmasını anlatırken, onun normal insanlardan farklı ve ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu ve bu olağan dışı gücün kişiyi lidere dönüştürdüğünü ileri sürmektedir (Baltaş, 2013:133).

Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir (Tüzün, 2014: 38). Liderin izleyicilerinde yarattığı sadakat ve heves onların esin

yeteneğini geliştirir. Şekil 1.6’de görüldüğü gibi lider davranışı, izleyiciler için bir örnek oluşturur. İzleyicilerin “kendilerini adama” düzeylerini yükseltir.

**Şekil 1.6. Karizmatik Liderlik Kuramı**



**Kaynak:** Kreitner, 1995: 442

Karizma, kişinin çekiciliğini ve üstünlüklerini kullanarak başkalarını etkilemede oynadığı önemli bir rol olarak kabul edilmektedir. Karizmatik lider, sahip olduğu karizmanın özellikleriyle başkalarını kolaylıkla sevk edebilen kişidir (Aykanat, 2010). Liderlerin karizmatik güçleri; sahip oldukları öz güven, cesaret, konuşma ve ikna yeteneği, geniş görüşlülük ve değerler sayesinde izleyicilerini etkileyebilmelerinden almaktadır (Weber, 1995: 388; Tüzün, 2014: 39).

Sonuç olarak, karizmatik liderlik ilk bakışta daha çok kişisel özellikler kuramındaki bir özellik olarak düşünülse de bu kuram aynı zamanda karizmatik liderin doğru davranış tarzını, doğru durumda kullanmayı bildiğini varsaymaktadır.

#### **1.1.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik**

Dawston’un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı kitabında söz edilen Dönüşümcü “Transformasyonel” liderlik kuramı daha sonra James McGregor Burns (1978) tarafından sistemleştirilmiştir.

Kuram, izleyenler üzerinde yüksek düzeyde moral, güdüleme ve başarıyı yaratan kişi olarak lideri kabul etmektedir. Çağdaş örgütlerin yapılarındaki yeni ve gerekli alanları oluşturma yeteneğine sadece dönüşümcü liderler sahiptir (Conger, 1999:151; Avolio ve diğ., 2001).

Dönüşümcü liderler, karizma, empati gibi özelliklerle izleyicilerin güvenini kazanıp, bağlılık ve saygı duymalarını sağlayarak (Bass, 1987:22) başarımlarını sağlamayı hedeflemektedir (Çetin ve diğ., 2012). Dönüşümcü liderler, izleyenlerin kendilerine ve başarımlarına ilişkin algılarını olumlu kılarak örgütsel amaçlara ulaşmanın daha kolay olacağıyla ilgili olarak onları güdülemektedir (Erçetin, 1998: 57).

Geçmişle bugünü bağdaştırarak işlerin devamlılığını önemseyen liderler, geçmişin olumlu ve yararlı uygulamalarını sürdürerek gelecekteki nesillere bunları miras bırakıp katkıda bulunurken, dönüşümcü liderler, bugün ile geleceği birbirine bağlayıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirip, başarıyı artırıcı rol oynarlar (Öztürk ve diğ., 2012; Uysal ve diğ., 2010).

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik, yüksek başarımlar karşılığında, ihtiyaçların giderilmesi yoluyla izleyicilerin güdülenmelerini de kapsayan, gelenek ve geçmişe dayalı bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderlikte çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etken ve etkili yapılması amaçlanmaktadır. Dönüşümcü lider örgütleri, değişime ve yenilenmeye uydurarak yüksek başarımlara ulaştıran kişidir. Bunu sadece geniş görüşlülük sahibi liderlerin izleyicilere kabul ettirmesi olasıdır.

#### **1.1.3.4.3. Etkileşimci Liderlik**

Günümüz iş dünyasında en sık karşılaşılan etkileşimci (işlevsel) “transaksiyonel” liderler geleneklere ve geçmişe bağlılardır (Humpreys, 2001:150). Etkileşimci liderler yönetim yetkilerini daha çok işgörenleri ödüllendirmek amacıyla kullanmaktadırlar. Yönetim daha fazla çaba göstermeleri için işgörenleri ikramiye ve statü vererek ödüllendirmektedir (Eren, 2013:440).

Etkileşimci liderlerin ısrarcı bazen de zorlayıcı güçleri ve izleyicilerine ödül verme hevesleri onların öncelikle kendilerine devamında da izleyicilerine verdiği güveni artırmaktadır (Luthans, 1995: 358). Etkileşimci liderler izleyicilerin arzularını ve gereksinimlerini bilerek onların çabalarını ödüller vererek karşılamaya çalışırlar. Bu durumun izleyiciler tarafından hoşnutlukla karşılanması da ID artırıcı faktörler arasında görülmektedir. İzleyicilerin görevlerini yaparken onların görevleriyle ilgilenmelerini önemserler. Etkileşimci liderler, aynı zamanda durumsallık konusunda belirleyicilere odaklanırlar.

Etkileşimci liderlerin belirgin özelliklerinden birisi de, geçmişle bugünü bütünleştirme adına olumlu gelenekleri sürdürüp hatta bunları geleceğe taşıma adına

yararlı bir hizmet sunarlar (Tichy ve Devana, 1990: 278). Dolayısıyla, bu liderlik tarzının yeniliğe ve yaratıcılığa katkısı yoktur. Etkileşimci liderlerin, yatırımları durdurmuş, tasarruf politikasını benimsemiş durgun işletme yapılarında daha etkili olabileceği söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 226).

Etkileşimci liderler, işgörenlerin deneyimleri ve alışkanlıkları ile daha önce yürüttükleri görevlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla geçmişten gelen şekliyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bunun dışında, etkileşimci liderlerin işletmelerinde yaratıcı ve yenilikçi izleyen bulundurma arzusunun olmadığı söylenebilir.

Sonuç olarak, LUE kuramının teorik alt yapısını tanımlamaya yarayacak ipuçlarını bulmak amacıyla Bölüm 1.1’de geleneksel olarak sınıflandırılan “kişisel özellikler”, “davranışsal liderlik” ve “durumsal liderlik” kuramları ile modern liderlik kuramları olarak sınıflandırılan “karizmatik liderlik”, “dönüşümcü liderlik” ve “etkileşimci liderlik” kuramları tanıtılmıştır. Bu liderlik davranışlarının birbirlerine üstünlükleri olduğu gibi sınırlılıkları da bulunmaktadır. Bu sınırlılıkların azaltılması ve üstünlüklerin artırılması adına liderlik araştırmaları devam etmektedir.

Günümüz araştırmacılarının; sadece liderin özellikleri, davranışları ve durumlara yönelik kuramlar yerine lider ile izleyenlerin ortak hedeflere ulaşmasına odaklı liderlik kuramlarına yönelerek lider ile izleyicileri arasındaki etkileşime odaklandığı görülmektedir. Bu kapsamda, geleneksel liderlik kuramlarının ihmal ettiği lider ile izleyicileri arasındaki ikili ilişkilere dayanan karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşmayı araştırma konusu yapan ve örgütsel davranış yazınında önemi artmış LUE kuramı aşağıdaki bölümde incelenmiştir.

## **1.2. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı**

Geleneksel liderlik kuramları; liderin özellikleri veya çeşitli durumlarda hangi davranışı sergilemesi gerektiği üzerinde durarak liderin izleyicilerine aynı tarzda bir davranış gösterdiğini varsaymaktadır (Liden ve Garen, 1980:451; Baş, Keskin ve Mert 2010:1023). Ancak, liderin tüm izleyicilerine aynı şekilde davranmayıp (Yukl, 2006:116) her izleyicisi ile birbirinden farklı şekil ve düzeylerde iletişim oluşturduğu gözlemlenmektedir (Schriesheim ve diğ., 1999; Kaşlı ve Seymen, 2010: 110). Buradaki ikili ilişki kavramı, bir lider ile izleyici veya bir örgüt ile üyesi arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (Burns ve Otte, 1999).



LUE kuramı diğerlerince göz ardı edilen lider ile izleyiciler arasında gelişen ikili ilişkilerin hem davranışları üzerindeki hem de sonuçlarda yaratacağı farklılaşmayı öğrenmeye odaklı çift yönlü bakış açısını benimsemiş bir kuram olarak daha çok kabul görmeye başlamıştır (Gerstner ve Day, 1997: 827; Yıldız ve diğ., 2008; Baş ve diğ., 2010: 1016; Avcı ve Turunç, 2012: 46; Yaşlıoğlu, ve diğ., 2013).

LUE kuramı, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkileri tanımlamak amacıyla tarafların karşılıklı değişim düzeyi ve miktarına ayrıca bu durumun öncesi ve sonrasını öğrenmeye çaba sarf etmektedir (Phillips ve Bedeian, 1994: 991). LUE kuramı, öngörücü bir kuram değil daha çok tanımlayıcı bir kuram olarak lider ile izleyicisi arasındaki ilişkiye odaklanır.

LUE kuramının en dikkat çekici özelliği; lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim süreci ile sonuçları arasındaki farkı incelemesidir (Özutku ve diğ., 2007: 288). Başka bir deyişle LUE, liderin başarısını ölçmek yerine kalitesi ile ilgilenir

LUE'ne göre, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkilerin sadece sözleşme koşullarıyla sınırlı olmayıp (Graen ve diğ., 1977; Scandura ve diğ., 1986) birbirlerine saygı duyan ve güvenen tarafların daha güçlü etkileşimleri sonucunda zamanla gelişeceği ileri sürülmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997; Liden ve Maslyn, 1998)

Sonuç olarak, LUE'ni tek faktörlü dikey bir ilişki olarak ele almanın yetersizliği görülmektedir. Liderlik ilgili ilk araştırmalarda genellikle liderin bütün izleyicileriyle ilgili olarak benzer bir algıya sahip olduğu kabul edilmekte iken LUE kuramına göre, liderin kendisini izleyen her örgüt üyesiyle arasında birebir oluşan karşılıklı farklı nitelikteki etkileşimin geliştiği kabul edilmektedir.

### **1.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Tarihsel Gelişimi**

Lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimi çift taraflı dikey bir ilişki çerçevesinde ele alan Dansereau, Cashman ve Graen (1973)'nin geliştirmiş olduğu Dikey İkili Bağlantı Kuramı "Vertical Dyad Linkage", Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından LUE kuramı olarak yeniden şekillendirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 618; Gerstner ve Day, 1997: 829).

Liderlik kavramına bu ikili (dyadic) bakış açısı (Brower ve diğ., 2000) Dikey İkili Bağlantı Kuramının iki ayrı kanala ayrılmasına neden olmuştur. (Schriesheim ve diğ., 1999; Özutku ve diğ., 2008: 194). Bu ikili bakış açısının birisi "Değişim teorisi" kaynaklı daha çok kişiye odaklı bir yaklaşım olan "kişiselleştirilmiş liderlik"

“Individualized leadership” kuramı (Dansereau, 2002) iken bir diğeri ise çalışmanın bağımsız değişkeni olan LUE kuramıdır (Bauer ve Green, 1996: 1538).

LUE'nin gelişimini araştıran araştırmacılar, kuramı dayandığı temelleri belirlemek amacıyla, sosyal hayatta insanların birbirleri arasındaki ilişkilerin neden ve sonuçlarını belirleyen ve önemli ilkeleriyle iş dünyasında birçok kuramın dayanağı olarak görülen kuramlardan faydalanmışlardır. Bu kuramlardan LUE kuramına dayanak olma açısından öncelikle önemli kabul edilen ve doğrudan katkı sağlayan Sosyal Değişim ve Örgütsel Rol Kuramında da ayrıca etkileri olduğu değerlendirilen Karşılıklılık ve Beklenti Kuramları aşağıdaki bölümde tanıtılmıştır

### 1.2.1.1. Sosyal Değişim Kuramı

Örgütlerin resmi ilişkilerinin arkasında, yöneticiler ile işgörenlerin birbirleriyle karşılıklı olarak maddi veya manevi nitelikte kaynak ve bilgi değiş tokuşu olduğu ileri sürülmektedir (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Bu nedenle, LUE kuramı kapsamında, sadece sözleşmeye dayalı ilişkiden ziyade, iki taraf arasında karşılıklı sosyal değişimlerin varlığından söz etmek daha doğru olacaktır.

Blau tarafından 1964 yılında ortaya atılmış Sosyal Değişim Kuramı “sosyal değişimler, tanımlanmamış zorunlulukları gerektirir. Bir birey, diğerinden iyilik gördüğünde; tam olarak ne zaman olacağını ve ne şekilde olacağını bilmemesine rağmen, gelecekte bu iyiliğin geri döneceğine dair bir beklenti içinde olur” şeklinde tanımlanmaktadır (Wayne, Shore ve Liden, 1997: 82).

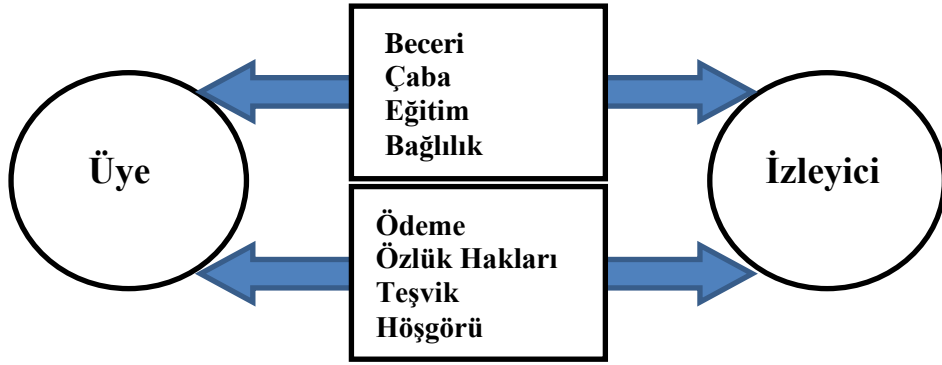
Sosyal Değişim Kuramı (Blau, 1964) Şekil 1.7’de görüldüğü gibi, iki veya daha fazla tarafın birbiriyle durağan olmayan, saygı, onur, arkadaşlık ve ilgi gibi sosyal yarar ve zararların, karşı tarafın da benzer şekilde karşılık vereceği varsayımıyla değiş tokuş edilmesi (Han ve Jekel, 2011: 42) olarak çizilmektedir:



**Kaynak:** Han ve Jekel, 2011

Sosyal değişim kuramı hem örgüt ile üyeler arasındaki hem de lider ile izleyiciler arasındaki değişimlere uygulanmaktadır (Martin ve diğ. 2010: 57). Şekil 1.8’de görüldüğü üzere, üyeler örgüte becerilerini, çabalarını, eğitimlerini ve bağlılıklarını sunarlar; bunun karşılığında örgüt üyelere hem ekonomik (ödeme ve özlük hakları) hem ekonomik olmayan (planlama esnekliği, denetleme ve işsel görevler) teşvikler verir (Liden ve Maslyn, 1998: 44; Şahin, 2011: 278):

Şekil 1.8. Örgüt Üye İlişkisi



**Kaynak:** Martin ve diğ. 2010: 57

Örgüt üyelerinin becerilerini ve çalışma çabasını, örgütten alacağı değerli bir şeyle değiş tokuş etmesi sosyal değişimi oluşturur. Üyeler örgütlerinden olumlu davranış ve destek gördükçe bu iyiliğe, çabalarını ve OBG’yi artırmak yoluyla karşılık vereceklerdir (Connick, 2011: 23).

LUE kuramı, liderler ile izleyicileri arasında ya yüksek kalite ya da düşük kalitede sosyal değişim ilişkileri oluşturacağını vurgulamaktadır (Liden ve Graen, 1980: 453). Ancak, LUE kuramının arka planındaki Blau (1964)’un “Sosyal Değişim” kuramı yüksek nitelikli LUE’ni anlatırken; düşük nitelikli LUE, “Ekonomik Değişim” kavramıyla nitelendirilebilir.

Ekonomik değişim kavramının özü izleyenlerin sözleşmelerinde yazılı olan belirli işleri yapması, bunun dışındaki işleri yapmamaları iken Blau (1964)’un kuramı, sözleşme kapsamında olamayan nitelikte bir çalışma şeklini ifade etmektedir (Göksel ve Aydın, 2012: 250). LUE kapsamında “Ekonomik Değişim” olarak değerlendirilen görev, sözleşmelere ve tanımlanmış ilişkilere dayalıdır. Sosyal etkileşim ise tanımlanmamış ve güvene dayalı ilişkilere ve sonucunda oluşan iletişimin kalitesine bağlıdır (Çalışkan, 2009: 221).

### 1.2.1.2. Örgütsel Rol Kuramı

LUE, Kahn ve diğ., (1964)'nin Örgütsel Rol Kuramı ile bir dayanak noktası oluşturması, Graen ve Cashman (1975)'in "İzleyiciler işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler" teziyle ilişkilendirilmiştir. Belirlenen amaçlara ulaşma çabasındaki hem liderler hem de izleyenler ya da tüm örgüt üyeleri günlük örgütsel işlerini yaparken bazen tek bazen de birden fazla rol yapmak durumundadırlar.

Örgütsel Rol Kuramı, izleyicilerde aranan asgari rollerin sözleşmeler ve görev tanımlarında bulundurulmasını sağlar. Liderler izleyicilerin rolleri gerçekleştirme çabalarına karşılık vermek amacıyla, onları önemli görevlere getirip, daha fazla yetki ve kaynak tahsisi yaparlar (Dansereau ve diğ., 1975).

LUE kuramına sağlam bir dayanak oluşturan rol kuramı, rollerin çok faktörlüğünü vurgulamaktadır. Denetim, kaynak dağıtıcısı ve iletişim hizmetleri gibi görevleri de içeren çok faktörlü liderlik rollerinin varlığından söz edilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Bununla birlikte, bazı izleyiciler işlerine odaklı olup sosyal etkileşimi önemsemeyenler, bazıları da işlerini önemsemeyip sosyal etkileşimi önemserler. Bir kısmı da hem sosyal hem de işle ilgili faktörlerde güçlü ya da zayıf taraflarını gösterirler.

### 1.2.1.3. Karşılıklılık Kuramı

Gouldner tarafından ileri sürülen Karşılıklılık Kuramı, (Reciprocity). Sosyal Değişim kuramının temelinde yatan değiş tokuşun, insanların birbirlerine sundukları yarar ve olumlu davranışlara karşılık vermeleri gerektiğine dayanır. Gouldner karşılıklılığın söz konusu olması için öncelikle kişilerin kendilerine iyilik yapanlara iyilik yapmaları ve kendilerine iyilik yapanlara zarar vermemeleri gerektiği kabul edilmektedir (Gouldner, 1960; 172).

Gouldner'ın karşılıklılıkla ilgili çalışmasının da algılanan örgütsel destek ve LUE arasındaki farklılığı ortaya koyma açısından önemli bir dayanak sunmaktadır (Börü ve Güneşer, 2006: 44). Bu çalışmanın esas bulgusu karşılıklı ilişkinin iki varsayıma dayanmasıdır. Birincisi, insanların yardım edenlere karşı yardım etme isteğinde olmaları ikincisi ise, yardım edenlere zarar vermeme duygusudur.

Gouldner (1960)'ın çalışmasının LUE açısından bulguları önemlidir. LUE kuramında karşılıklı iyi niyet ve iyilik içerisinde davranış; işgörenin esas işi dışında

çalışma gayreti içine girmesine, liderinde işgörene bu anlamda birtakım ayrıcalıklar ya da ödüller sunmasına neden olmaktadır (Gouldner, 1960;161-178.).

#### **1.2.1.4. Beklenti Kuramı**

Vroom'un (1964) Beklenti Kuramında, kişinin davranışları, sonuçları beklenen davranışın oluşan değerine göre belirlenir. Bunun dışında kişiler, amaçlarına ulaştıracak olanaklar arasında, kazanç-değer hesabı yapıp bilinçli bir şekilde tercih yaparlar. Böylece, diğer güdüleme kuramlarına kıyasla Vroom'un kuramında kişilerin amaçları doğrultusunda akla uygun seçimler yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Vroom (1964). “amaç değeri” (Valence) kavramını belirli sonuçlara yönelik duygusal yönelimler olarak tanımlamıştır. Ayrıca, amaç değeri ile gerçek değeri birbirinden ayırmıştır. Kişi, X ve Y gibi iki sonuçtan birini diğerine tercih edecektir. Kişinin, belirlenen amaca ulaşma isteği, ulaşmama isteğinden üstünse amaç değeri (+) olumlu, ulaşmama isteği üstün geliyorsa amaç değeri (-) olumsuz, eğer amaçla ilgilenmiyorsa amaç değeri (0) sıfır olacaktır.

Böylece, kişinin harekete geçme gücü, kişinin amaca ulaşma beklentisi ile kişinin amaca verdiği değerın bileşiminden oluşmaktadır. Vroom, bu ilişkiyi çarpımsal şekilde formüle etmiş, çünkü ikisinden birinin olmaması halinde eyleme geçilmesinin olası olmadığını ileri sürmüştür.

Sonuç olarak, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkilerin dayanağının; Blau (1964)'nın sosyal değişim kuramı ve Kahn ve diğ., (1964)'nin örgütsel rol kuramı olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar dışında, yapılan inceleme neticesinde Gouldner (1960)'ın Karşılıklılık Kuramı ve Vroom (1964)'un beklenti kuramının da LUE'nin gelişimine katkıda bulunduğu söylenebilir. LUE kuramının ileri sürdüğü, öncelikle bireysel sonrasında da örgütsel başarıma ulaşma yolunda lider-izleyici ilişkilerinde kalitenin hangi önemli kıstaslara göre şekillendiği aşağıda anlatılmıştır.

#### **1.2.2. Lider-Üye Etkileşiminde Kalitenin Koşulları**

LUE kuramının temel varsayımlarından biri de liderin izleyicileriyle kurduğu farklı ilişkilerdeki kalitenin, hem liderin hem de izleyicinin tavır ve davranışlarını aynı şekilde etkilediğidir (Barbuto ve diğ., 2011: 876). LUE kuramı, lider ve

izleyicisi arasındaki sosyal değişim ilkeleriyle gelişen ilişkiyi iç-grup “in-group” ve sadece ekonomik etkileşimle örtüşen ilişkiyi de dış-grup “out-group” şeklinde sınıflandırılmaktadır (Graen ve Cahsman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Liderin, karşılıklı güvene, saygıya, beğeniye ve karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler geliştirdiği bazı izleyicilere iç-grup izleyici adı verilmektedir (Göksel ve Aydın, 2012). Liderin, geleneksel yönetim kuramını kullandığı bazı izleyicilere de dış-grup izleyici adı verilmektedir (Şahin, 2011: 278). LUE kuramına göre lider, zihninde iç-grup ve dış-grup olarak sınıflandırdığı izleyicileri ile farklı düzeyde ilişki kurmaktadır (Culbertson ve diğ., 2010).

Lider, az sayıdaki iç-grup izleyicileriyle resmi iş sözleşmesiyle sınırlı olmayan, karşılıklı güven ve saygıya dayalı özel iş ilişkileri geliştirip yüksek-kaliteli daha yakın etkileşim kurmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Scandura, 1987; Yıldız ve diğ., 2008). Aynı zamanda, bu küçük bir grup durumunda kalan izleyicilere güvenildiği, daha fazla ilgilenildiği ve ayrıcalıklara sahip olduğu görüldüğünde bu grubun benimsenmiş, bunlar dışında kalanlarında dışlanmış olduğu söylenebilir (Göksel ve Aydın, 2012).

Liderler, yüksek kaliteli iç-grup izleyicilerle çalışırken, çevrelerinde beklentilerini karşılayan ve yüksek iş başarımı sergileyen izleyiciler kazanırlar (Scandura ve Graen, 1984; Deluga, 1994). İç-grup izleyiciler de liderlerinden güven kazanarak yüksek düzeyde etkileşim kurup kariyer geliştirme ve ödüllendirme gibi benzer olanaklarda daha çok fırsat elde ederler (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Graen, 1980).

Liderler, karşılıklı güven ve saygı eksikliği bulunan dış-grup izleyicileriyle resmi kurallara ve sözleşmelere dayalı düşük-kaliteli ilişkiler kurarlar (Cashman ve diğ., 1976; Dansereau ve diğ., 1975; Liden ve diğ., 1997). Liderler ile dış-grup işgörenler arasındaki gevşek ve kısıtlı iletişim, daha az destek ve ödül ile tarif edilebilir (Dienesch ve Liden, 1986; Gerstner ve Day, 1997). Düşük kalitede LUE kurabilen izleyiciler liderlerine, bilgiye ve kaynağa ulaşma zorluğu yaşatmaktadırlar (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Graen, 1980).

Sonuçta, iç-grup izleyiciler liderlerinden güven kazanarak yüksek düzeyde etkileşim kurarken, karşılıklı güven ve saygı eksikliği bulunan dış-grup izleyiciler düşük-kaliteli ilişkiler kurarlar. Yüksek ve düşük kalitede ilişki kurmanın örgütsel amaçlar karşısında bir takım etkileri aşığıdaki bölümde anlatılmıştır.

### 1.2.3. Lider-Üye Etkileşiminde Kalitenin Etkileri

LUE'nin, diğer liderlik kuramlarından daha çok olumlu kişisel ve örgütsel sonuçlar doğurduğuna ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır (Burns ve Otte, 1999). Özellikle 1990'lardan sonra LUE kuramını inceleyen çalışmalarda, lider ile izleyiciler arasındaki yönetimsel ilişkilerin niteliğinin örgütsel değişkenler üzerinde de etkili olduğu ileri sürülmüştür (Gerstner ve Day, 1997; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

LUE kalitesini içsel veya dışsal nedenlere bağlayan izleyicinin, lidere ve işe olan tavrı etkilediği gibi, gelecekteki başarımı da etkilenir (Furtado, 2013: 3). Lider ile izleyicileri arasındaki sosyal etkileşim LUE'nin kalitesini arttırmaktadır (Çalışkan, 2009: 222).

LUE kapsamında lider ile iç-gruba dahil izleyiciler arasında yüksek kalitede iş ilişkisinin gerçekleşmesinin; yüksek iş başarımı (Liden ve diğ., 1997). ID (Epitropaki ve Martin, 2005). Örgüte ve lidere güven (Aslan ve Özata, 2009; Yolaç, 2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı (Lapierre ve Hackett, 2007; Yıldız, 2011) OBG (Liden ve Maslyn, 1998; Göksel ve Aydınant, 2012) gibi örgütsel iş sonuçlarında olumlu yönde etki yarattığıyla ilgili araştırma sonuçları bulunmaktadır.

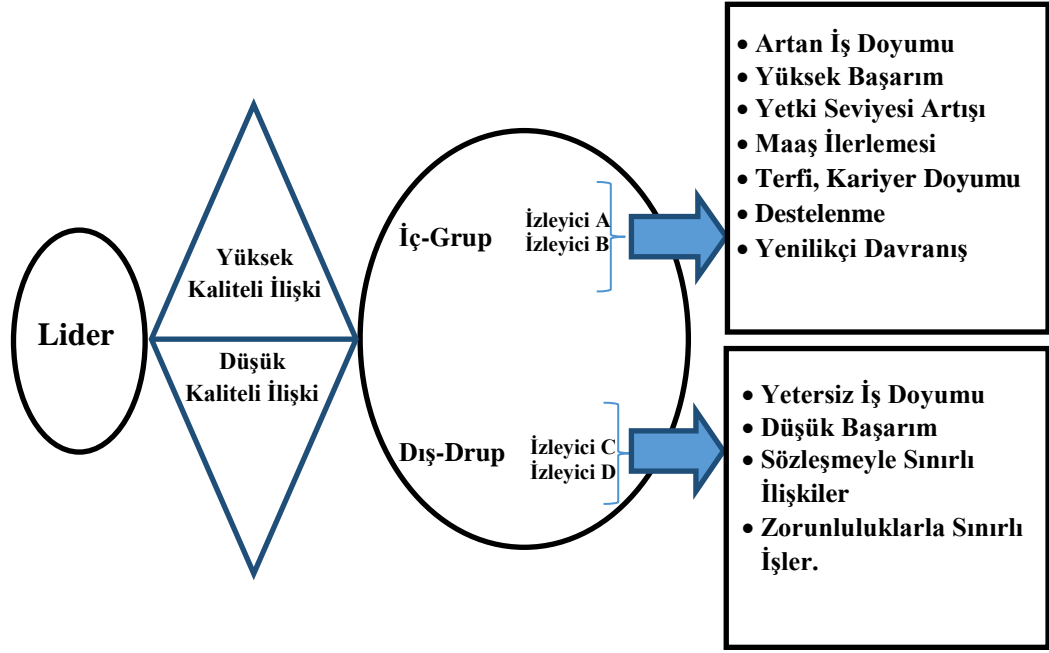
Ancak, lider ile dış-gruba dâhil izleyiciler arasında düşük kalitedeki iş ilişkisinin; ID'suzluğuna (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697). İşgücü devir hızının artmasına (Vecchio, 1985). işten ayrılma niyetini körüklemesine (Bauer ve Green, 1996; Schiriesheim ve diğ., 1999; Şahin, 2011) ve tükenmişliğin (Bolat, 2011) artmasına neden olduğuyla ilgili olan araştırma sonuçları da bulunmaktadır.

Liderler izleyicilerine bazı görevler ve yetkileri devrederek, onların yetenek ve becerilerini denediklerinde, izleyen kendisinden bekleneni anladığı ve istenen davranışları sergilediğinde etkileşimin kalitesi artacaktır (Arslantaş, 2007: 163).

LUE'nde resmi güç ilişki geliştirmede farklı izleyicilerle nasıl kullanılacağını da açıklamaktadır (Özutku, 2007: 80). Bu durum, üyelerin ID ile OBG'leri üzerinde etkili olabilmekte ve kariyer doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Avcı ve Turunç, 2012: 47).

Liderin izleyicileri ile girdiği ilişkinin kalitesi iş çıktılarına etki ederek izleyicinin başarımını arttırır ve OBG'yi güçlendirir (Aslan ve Özata, 2009: 96). Lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim gözlemlendiğinde Şekil 1.9'daki görüntüye ulaşılmaktadır (Kunze ve Philips, 2011:2)

Şekil 1.9. Lider-İzleyici Etkileşiminin Kalitesi



Kaynak: Kunze ve Philips, 2011: 2

LUE'nin kalitesi ve liderin izleyiciye yüklediği görevlerin özellikleri arttıkça buna bağlı olarak sağladığı olanakların kalitesi de artacaktır (Baş ve diğ., 2010: 1019). Görevleri arzulan düzeyde yerine getiren izleyiciler, benzer başarı düzeyine ulaşamayanlara kıyasla liderleriyle daha kaliteli bir ilişki oluşturacaklardır (Walumbwa ve diğ., 2011: 740). Eğitim olanakları, bilgi, bütçe gibi değerli kaynakların paylaşım ve kullanımında etkin pay alan işgörenlerin başarımları da artmış olur (Arslantaş, 2007:163).

Liderleri ile yüksek kalite etkileşimi olan iç-gruba dâhil olan izleyiciler için artan ID, daha yüksek başarımlar, yetki seviyesi, maaş artışı, terfi alabilme ve kariyer tatmini ve kaynakların desteklenmesi ve yenilikçi davranışın teşviki gibi olumlu sonuçlara ulaşılabilir. Ancak, lideri ile izleyicileri arasında düşük kalite bir ilişki söz konusu olan dış-gruba dâhil izleyicilerin ise yetersiz ID yaşayan, başarımları düşük, sözleşme dışına çıkamayan, zorunlu ve sınırlı bir takım işlerle yüz yüze kalan örgüt üyelerinden söz etmek olasıdır.

Sonuç olarak, günümüzde yaşanan demokratik insan ilişkileri sürecinin artışı, işgörenlerin yönetilmesi değil olumlu iletişimle birlikte çalışmayı gerektirmektedir. Liderin izleyicileri ile etkileşimleri sonucu bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde farklı nitelikte etkisi olan ilişkiler geliştirdiği bilinmektedir. LUE'nin kalitesi, karşılıklı güvene ve samimiyete dayalı bir ilişki kurulmasını da sağlamaktadır.



Örgütlerin kaliteli işgücü ve verimli iş ortamı ilişkisini kurmak amacıyla hassas dengeli iletişim stratejileri geliştirmeleri örgütün devamlılığı açısından önemlidir.

#### **1.2.4. Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Faktörleri**

LUE kuramında, liderin tüm izleyicilere farklı liderlik tarzı göstermesinin nedenleri, yetersiz zaman, kıt kaynak ve sınırlı güç olarak (Bolat, 2011: 257) kabul edilse de bunlar dışında liderin izleyicileri ile arasındaki ilişkiyi değerlendirdiğinde düşük veya yüksek kalitede ilişki içerisinde olduğu izleyicileri birbirlerinden ayırarak farklı etkileşim derecesi gösterdiği söylenebilir.

Bununla birlikte, lider etkileşim halinde olduğu her izleyici ile “ilk etkileşim”, izleyiciye “görevler verilmesi”, izleyicinin bu “görevlere tutumları” ve liderin izleyici tutumlarına “karşı davranışları” aşamalarını benzer şekilde yaşayacağını ileri sürmektedir (Özutku, 2007: 81).

LUE'nin sosyal değişime konu olan bu olguların çeşitliliğinden dolayı, tek faktörlü bakış açısının yetersiz kalacağı bu nedenle LUE'nin çok faktörlü bir yapı ile açıklanmasının daha uygun olacağı ileri sürülmüştür (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Baş ve diğ., 2010: 1015). LUE'de çok faktörlü yapısının ifade edilmesinde, lider ile izleyicilerin rolleri gereği maddi ve biçimsel değiş tokuşların dışında maddi olmayan ve biçimsel olmayan değiş tokuşlarda görülebilmektedir (Baş, ve diğ., 2010; Yıldız ve diğ., 2008).

LUE kuramına ilişkin yapılan tüm akademik çalışmalarda bu kuramın faktörleri ortaya konularak gerekli inceleme sürdürülmüştür. LUE kuramı hakkında geliştirilen ölçeklerde değişkenlerle olan ilişkiler çeşitli faktörlerde incelenmiştir.

LUE'ne çok faktörlü yaklaşan; Graen ve Uhl-Bien (1995) bu faktörleri sadakat, saygı ve güven olmak üzere üç, Dienesch ve Liden (1986) katkı, sadakat ve etki olmak üzere üç, Liden ve Maslyn (1998) katkı, sadakat, etki, profesyonel saygı olmak üzere dört başlıkta, Schriesheim ve diğ., (1999) karşılıklı destek, güven, beğenme, tolerans, dikkat ve sadakat olmak üzere altı başlıkta toplamışlardır.

Ayrıca, LUE kuramına ilişkin son yıllardaki çok sayıda yapılan çalışmalarda ve bu çalışmada da kullanılan Davis ve Gardner (2004) modelinde ise “katkı”, “etki”, “bağlılık” ve “profesyonel saygı” olmak üzere dört faktör bulunmaktadır. Davis ve Gardner (2004) modelinin dört faktörlü yapısı hakkında genel kabulün oluştuğu görülmektedir. Dört faktörlü bu yapının faktörleri aşağıda açıklanmıştır.

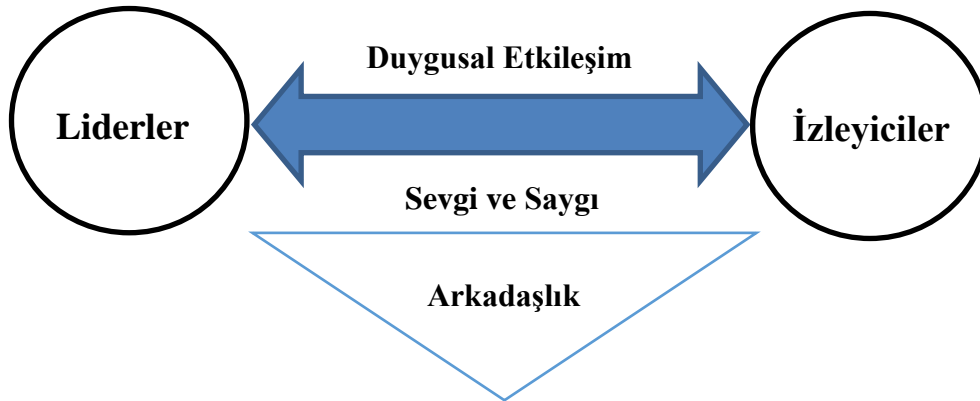
### 1.2.4.1. Etki Faktörü

Dienesch ve Liden (1986)'in etki faktörü; “etkileşimin tarafları arasında, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok, kişilerarası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki” olarak tanımlamıştır (Baş ve diğ., 2010: 1019). Etki Faktörü arkadaşlığın ve sevginin çekim gücünün ortaya konduğu faktördür.

Karşılıklı etki, iş ilişkileri ve tanımları dışında kalan faktör olan LUE'nin samimiyetini ve gerçekçi algılanışını ortaya koyacaktır. Bu nedenle sadece iş ortamına dayalı kalan bir iletişimde, etki faktörü hiçbir öneme ifade etmeyecektir (Baş ve diğ., 2010: 1019). Yapılan araştırmalara göre işyerinde “çok yakın arkadaşım” diyebileceği biri olan işgörenlerin arasındaki bağlılığın güçlendiği, onların örgüte olan bağlılıklarının da güçlenmesini sağladığı ve işine odaklı istekle ve yaratıcılıkla çalıştıkları görülmüştür (Baltaş, 2013: 71).

Aslında duygusal etkileşim LUE'nde gerçekleşecek ilişkinin yönünü belirleyen en önemli unsurdur (Bolat, 2011: 169). Şekil 1.10'da görüldüğü üzere sevgi faktöründe, insan sevgisi, dost sevgisi ve iş arkadaşı sevgisi bulunmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Grup arasındaki sevginin ortaya çıktığı faktör olarak da görebileceğimiz etki faktörü tarafların birbirlerine karşı besledikleri duygusal yakınlıkla ilgili bir kavramdır.

Şekil 1.10. Etki Faktörü



**Kaynak:** Göksel ve Aydın, 2012

Sonuç olarak, etki faktöründen kastedilen duygusal etkidir. Duygusal etkileşim lider ve izleyicinin görev ve iş gereklilikleri dışında kişisel olarak birbirlerine besledikleri saygı ve sevgidir. OI'da etkili bir iletişimin olması ve

arkadaşlık duygusunun izleyiciler arasında etkin şekilde hissedilmesi görev tanımlarının verimli sonuçlar olarak ortaya konmasına neden olacaktır. İkili ilişkilerin standart iş ilişkileri dışında kişisel bir ilişki faktörüne taşınması ile etki faktörü etkileşimin kalitesini etkileyecek derecede güçlü olacaktır.

#### **1.2.4.2. Katkı Faktörü**

Dienesch ve Liden (1986) katkı faktörüne “ilişkideki taraflarının ortak amaçlar için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi” olarak tanımlamıştır. LUE kuramına göre liderler izleyiciye bazı görevler verir ve başarımını gözetler verilen bu görevler sonucunda başarı ve katkı sağlayan sonuçlar üreten işgören ile lider arasında ilişkinin kalitesi yüksek düzeyde olacaktır.

Katkı; her izleyicinin karşılıklı olarak ilişkilerinde ortaya koydukları işlerine yönelik faaliyetleri algılamalarıdır (Arslan ve Özata, 2011: 102). Katkı faktöründe işgörenin katkısı değerli olup göstermelik katkılar bu kapsamda değerlendirilmez. Lidere gerçek katkının tespit edilmesinde çok görev düşer, lider işgörenin başarımını ve çalışmasını yakından takip ederek gözlemlemelidir. Liderin bu gözlemde tarafsız koşullara uygun sonuçları esas alması onun adalet anlayışının da bir kanıtı olacaktır.

Lider ile izleyiciler ortak amaçları gerçekleştirmek uğruna sınırları belirli işler dışında iş yaparak, aşırı emek vererek ve birbirlerine karşılıklı yardımcı olup katkı faktörünün algılanan unsurlarını gerçekleştirmektedirler (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Dolayısıyla, katkının yüksek algılanması; ortak amaçları gerçekleştirip işe yönelik faaliyetlerin miktarının ve kalitesinin artırılmasını kapsamaktadır.

Katkı faktörü işgörenin iş başarımı ile yakından ilgilidir. İşgörenin görev tanımına uygun olarak faaliyetlerinin sonuçları, yöneticinin işten beklediği verim ile birlikte değerlendirilerek; işgörenin dönemsel olarak ölçülecek iş başarım değerleri ortaya çıkar (Yazıcıoğlu, 2010: 246). Kişisel başarım, kişinin karşılıklı katkıyı nasıl algıladığıyla doğrudan ilişkili olup izleyicinin kişiliği, değerleri, tutumları ve yeteneklerinde gerçekleştirdiği değişimle başarımını azaltır veya artırır.

Katkı faktörü iş sonuçlarının verimliliğine ve işletmenin sayısal verilerinin yüksekliğine etkisi olan bir faktördür. Bu nedenle, diğer işgörenlerin de katkıda bulunmalarını istemek yöneticiye doğru bilginin akması demektir (Rosener, 2006: 191). Liderler işten memnun işgörenlerden oluşan gruplar kurmak için uğraş ortaya

koyup katkı faktörünün verimli sonuçlar oluşturmasını beklerler. Katkı faktörü işgörenin istekli olarak işe katılması ile oluşan bir faktördür (Bolat, 2011: 168).

Sonuçta liderle yüksek kalitede ilişki kuran izleyiciler, biçimsel iş sözleşmeleri dışında, genişletilmiş görev ve sorumluluklar almakta ve örgüt faaliyetlerine aktif olarak katılmaktadırlar. Böylece, LUE'nden beklenen faydanın sağlanmasında katkı faktörünün önemi ortaya çıkmaktadır.

#### **1.2.4.3. Sadakat (Bağlılık, Vefakârlık) Faktörü**

LUE kuramının bu faktörüne göre lider ile izleyicinin ortak amaçlar için birbirine sadık olması, karşı tarafın faaliyetlerini ve karakterini açık olarak desteklediğini ifade eder (Arslantaş, 2007: 164). Bağlılık, liderin ve izleyicilerinin birbirine sadakatine odaklanır ve LUE'nin gelişiminde ve devamında kritik bir rol oynar. Bağlılık görevlerin yapılmasında karşılıklı olarak izleyicilerin birbirlerine sağladıkları desteği ifade etmektedir.

Sadakat; kişilerin kendisine sunulan değerler karşılığında farklılaşan bir vefakârlığı anlatmaktadır (Arslan ve Özata, 2011: 102). Sadakatın, lider ile izleyiciler arasında oluşturulan ilişkinin korunması ve geliştirilmesinde önemli bir rolü olduğunu ileri süren Dienesch ve Liden (1986) aynı zamanda sadakat faktörünün LUE için oldukça önemli bir özellik olduğunu savunmuşlardır.

Sadakat faktörü, sorgusuz sualsiz birbirlerinin kararlarına ve yaptıkları hareketlere sahip çıkmayı, saygı duymayı, örgütte işgören diğer kişilere karşı birbirini savunmayı kapsar (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Buna göre, liderler ortak amaçlar için daha fazla gayret gösteren izleyicilerini diğerlerine göre daha çok koruyacaklar, izleyiciler ise bu davranışa daha fazla çaba ile karşılık vereceklerdir. (Liden ve Maslyn, 1998).

Göksel ve Aydın tarafından yapılan araştırmada LUE'nin OBG'yi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre LUE düzeyi bir birim arttığında, örgütsel bağlılık 1,849 birim artmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 261). İşgörenlerin örgütsel destek sağlayan ortamlarda daha verimli sonuçlar ortaya koymaları olasıdır. Örgütsel destek sadakati arttırarak OBG'yi de kuvvetlendirir.

Liderler hedeflere ulaşmada daha çok çaba gösteren izleyicilerini daha çok korur, izleyiciler ise bu davranışa daha fazla çaba ile karşılık verirler (Bolat, 2011: 169). Bağlılık güvenli bir ortamın oluşmasını ve bunun sonucunda liderin güdüleme

gücünün yükselmesini sağlar. Bağlılık faktörü LUE’nde önemli bir faktör olup kritik bir rol oynar. Bu faktör, liderlerin kimlere hangi görevlerin verilmesi yönünde karar vermelerine yardımcı olmaktadır.

Liderler bağımsız karar alma ve sorumluluk gerektiren görevleri bağlılık düzeyi yüksek izleyicilere verirler (Bolat, 2011: 169). Bağlılık LUE sağlanmasında ve devam ettirilmesinde çok önemlidir; lider hangi görevlerin kimlere verilmesine yönelik kararı izleyicilerin bağlılık faktörünü dikkate alarak verir. Liderin yaratmış olduğu güven ortamı ve adalet anlayışı sayesinde örgüte bağlı ve sadakati yüksek bir grubun oluşması liderin haklı bir gurur kaynağıdır (Bolat, 2011: 169).

Sonuç olarak, örgüte bağlılık işgörenin işe devamlılığını artırarak entelektüel sermayenin gereksiz yere el değiştirmesini de engeller. Sadık kitle aynı zamanda ID bakımından memnun, iş ilişkilerinde tutarlı ve huzurlu bir kitledir. Bağlılık bir başka deyişle; lider ile izleyicinin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içerisinde göstermeleridir

#### **1.2.4.4. Profesyonel Saygı Faktörü**

Liden ve Maslyn (1998) profesyonel saygı faktörünü, “ilişkinin taraflarından her birinin örgüt içerisinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı” olarak tanımlamışlardır. LUE’de izleyiciler hakkında oluşan kanı ve algı örgüt içerisinde onların kabul edilebilirlik derecesini belirler. Bu algı, o kişiyle ilgili geçmiş tecrübelerle, o kişi hakkında örgüt içerisinde ya da dışında yapılan yorumlara, alınan ödül ya da diğer tanıma araçlarına dayanabilir. Hatta bu saygı o kişiyle çalışmaya başlamadan önce dahi oluşabilir (Baş ve diğ. 2010: 1019).

Profesyonel saygı, örgütün her bir izleyicisinin diğer örgüt izleyicileri tarafından örgüt içi veya dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak oldukça ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır (Arslan ve Özata, 2011: 102; Bolat, 2011: 170). Bir başka deyişle, profesyonel saygı faktörüne göre izleyiciler gücü teknik ve yönetsel yetkinliklerinden çalışma ortamlarında elde ederler.

Profesyonel saygı liderin uzmanlık gücünü göstermektedir ve izleyicilerin liderin bilgisinden etkilenmelerini, yeteneklerine saygı duymalarını ve mesleki becerilerine hayran olmalarını ifade etmektedir (Arslantaş, 2007:165). İşyerlerinde işgörenlerin birbirine olan inancı iki kaynak ile gelişir: uzmanlık ve ilişkiler (Conger,

1999: 100; Cialdini, 2001: 53). Lider ve izleyicinin eğitim ve uzmanlık seviyelerinden etkilenecek LUE kalitesinin derecesinin yüksek olması olasıdır.

Sonuçta, profesyonel saygı; ikili ilişkideki her izleyicinin, örgütün içerisinde ya da dışında kurduğu işiyle ilgili itibarının derecesinin algılanmasıdır. Bu algılama bireyin geçmişine dayalıdır, birlikte çalıştığı ve karşılaştığı diğer bireyler yoluyla oluşabilir. Bu faktör; izleyicilerin liderlerinin işini mükemmel olarak yaptığını düşünerek ona duydukları hayranlık, onun mesleki bilgisine ve yeteneğine olan güven derecesi olarak ele alınmaktadır.

Birinci bölüm kapsamında liderlik kuramları ile LUE'ni belirlemek amacıyla yapılan alanyazın çalışmaları neticesinde elde edilen bilgilerden ulaşılan sonuçların özeti aşağıda vurgulanmıştır. Bu çalışma, liderliği “izleyicileri ortak amaçlar uğrunda yönlendirme süreci” lideri ise “bu süreci yönetme becerisine sahip kişi” olarak tanımlamıştır. LUE kuramı kapsamında, çalışmanın tanımladığı mantıkta lider izleyenlerinin değişimini destekleyen, geliştirici, güdüleyen ve çözümleyici olarak kabul edilmektedir.

Geleneksel liderlik kuramlarında özellikler ile başlayarak, liderin kişiliğinden bir takım üstünlüklerin varlığının sadece lidere ilişkin olduğu ve izleyicilerin gereksinimlerini karşılamadığı görülmüştür. Tamamlayıcı nitelikte olan davranışsal liderlik kuramlarında da liderlerin işe veya insana odaklı olması veya liderin yetkin olması gibi bir takım davranış kalıplarının lider açısından araştırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, davranışsal liderlik kuramında, LUE ve liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıklarına odaklandığını da söylemek olasıdır. Aslında, durumsal liderlik kuramının liderin izleyiciyi en doğru nasıl etkileyeceği konusunda “durumların” da dikkate alınması gerekliliğini savunmasına karşın geleneksel liderlik kuramları LUE'ni tek taraflı bir yapıda incelemeyi sürdürmüştür.

Örgütlerin, üyelerini yönlendirmede yeni liderlik tarzları arayışının durmayacağını belirtmekle birlikte, yeni ve modern bir takım liderlik kuramları bulunmaktadır. İzleyicilerce olağanüstü özellikleri olduğu algılanan karizmatik liderler; izleyicilerinde geniş görüşlülük oluşturabilen, bağlılığa destek olan, amaçlar uğrunda çalışmayı cesaretlendirebilen kişilerdir. Ancak, karizmatik liderlikte de izleyiciler ile lider arasındaki ilişkinin az dikkat çektiği görülmektedir.

Buna karşın dönüşümcü liderlik kuramında, izleyicilerini üstün başarıya sevk eden liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınarak, lider ile izleyiciler arasındaki ilişki bir “değiş-tokuş” süreci olarak görülüp mevcut yönetim tekniklerini verimli ve

kurallara uygun biçimde uygulandığı söylenebilir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik kuramının ilkelerine uygun davranan liderler ile izleyicileri aralarında daha çok kaliteli etkileşimlerin olması beklenebilir. Ancak, etkileşimci liderlik kuramının lider ile izleyici arasındaki etkileşimi dikkate almak yerine geçmişten gelen doğru durum ve davranış ve özelliklerinin korunmasına odaklı olduğu görülmektedir.

LUE Kuramı, liderlerin izleyicileri etkileme şekillerini açıklamak adına geliştirilmiş aynı zamanda karşılıklı iletişimin önemini de vurgulayan bir liderlik kuramıdır. LUE kuramı, ikili ilişkileri esas alması açısından, hem geleneksel liderlik kuramlarının açmazlarına bir alternatif olarak hem de yöneticilerin liderlik tarzlarını ortaya koyabilmeleri için alternatif bir kuram olarak görülmektedir.

Bu anlamda, LUE kuramı, ilişki odaklı bir kuram olarak lider ile izleyicisi arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir. Liderleri ile yüksek kaliteli iletişim gerçekleştiren izleyici kaliteli olanakları elde etme olanağı sağlayacaktır. İzleyicilerin elde ettiği kaliteli olanaklar; değerli kaynaklar, cazip görev tanımları, işle ilgili önemli bilgiler ve arzulanan özlük haklarına karşılık gelmektedir.

Liderler ile kaliteli etkileşim kurabilen izleyicilerin elde ettikleri kaliteli kaynak ve olanaklar nedeniyle işlerini daha hevesli yapmalarını sağlayacak yüksek ID'ye ulaşacaklarını söylemek olasıdır. Bu nedenle, çalışmanın bağımsız değişkeni LUE ile bağımlı değişkeni ID arasında ne tür ilişkilerin olduğuyla ilgili alanyazından elde edilen bilgiler ikinci bölümde, sunulacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ DOYUMU ile LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ

Örgütsel davranış alanyazının LUE ile ilgili çalışmalarında, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerde; yüksek nitelikte etkileşim kurabilen izleyiciler için yüksek düzeyde ID, yüksek başarımlar, kariyer ilerlemesi ve düşük stres seviyesi gibi sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir (Gerstner ve Day, 1997: 835).

LUE'nin düşük kalitede olması, işten sağlanacak faydalar ve kariyer gelişimi bakımından izleyiciyi nispeten zayıf konuma sokmaktadır (Vecchio, 1997). Düşük nitelikteki ilişkilerde, izleyiciler lidere ulaşma güçlüğü, sahip olunan kaynağın azlığı, edinilen bilginin kısıtlılığı gibi büyük olasılıkla ID'suzluğunu artırarak OBG'nin azalmasına ve iş bırakma niyetini artırmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697). Dolayısıyla, LUE kuramı, lideri ve liderlik sürecini ve bu sürecin sonuçlarını gözlemlemeye ilişkin en ilgi çekici kuram olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel başarımın yollarını araştıran çalışmaların sonuçlarına göre ise, ID en çok odaklanılan araştırma konularından birisi (Börü ve Güneşer, 2005:139) olmuştur. Bununla birlikte, LUE'nin lider, izleyici ve ilişkiden oluşan üç ana unsur arasındaki bağlantıların (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220) öne çıkartılması en önemli kişisel iş tutumu olan ID düzeyinin, LUE'nin sonuçlarından ileri düzeyde olumlu etkileyebileceği tezinin öne sürülmesine (Case, 1998: 389) neden olmuştur.

Öne sürülen bu tez kapsamında, LUE kuramı düşünce yapısı içerisinde izleyicilerin sürece katkılarının önemini vurgulamak amacıyla LUE'nin özellikleri, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler ve bu süreci etkileyen faktörler çalışmanın birinci bölümünde incelenmiştir. Bu anlamda, işgörenlerin nasıl ID'ye ulaşacakları ve işte kalma kararlarında liderlik sürecinin ne derece etkili olduğunun incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Bu bölümde, ID'nin kuramsal yapısı, kavramın çeşitli tanımları verildikten sonra, örgütlerde ID düzeyini etkileyen unsurlar, ID ile ilgili güdüleme kuramları ve son olarak ID'nin sonuçları incelenmiştir.



## 2.1. İş Doyumu Kavramına Genel Bir Bakış

İnsanların yaşantılarının önemli bir kısmını oluşturan işlerinin bir süre sonra tüm yaşantılarının merkezini kapladığı görülmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 203). İşgörenlerin, iş yaşamlarında edindikleri deneyimleri ve olumlu veya olumsuz algıları onların işlerine karşı tutumlarını belirlemektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179). Böylece, işgörenlerin iş ortamına ve işe karşı algıları sürekli gelişmektedir.

Günümüzde çalışılan iş, insan yaşamının devamını sağlayan önemli kavram ve kaynaklardan birisidir. İş kavramı, çalışılan ve maddi karşılık elde etmek amacıyla çaba sarf edilip bir fiil yapılan faaliyeti tanımlamaktadır. İş kişiyi yaşama bağlayan, ona toplumsal üstünlük kazandıran önemli bir faktördür.

Doyum kavramı, ihtiyaçların karşılanmasıyla gelişen mutluluk durumu (Halsey, 1988: 884) veya arzulananın gerçekleşmesiyle gönül doygunluğuna ulaşip gerekeni yapmanın mutluluğunu taşımaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 198). Doyum duygusunun oluşması için ihtiyaçların giderilmesi gereklidir (Koçel, 2011: 620). Doyum duygusu işgören tarafından hissedilen ve işgörene özgü soyut bir kavram olarak akademik çalışmalar ile önemi ortaya konmuş ve farklı tanımları yapılmıştır.

Buradan sonraki bölümde ID kavramı ve LUE ile olan ilişkileri incelenmiştir. Genel olarak ID; işgörenlerin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmaları (Tas, 2011: 121) veya çalışma ortamlarına karşı tepkileri (Karaca ve Balcı, 2011: 34) şeklinde tanımlanabilir. ID, güdülenme ve çalışma etkinliği gibi önemli kazanımlarla ilişkilendirilmiş kritik bir psikolojik durumdur (Jyoti, 2013: 67).

Sonuç olarak, ID'nin örgüte yayılmasıyla “mutlu işgören” olgusunun olumlu iş sonuçlarına ulaşmayı kolaylaştıracağı öngörülmektedir. Ancak “mutlu işgören”den söz etmek için lider ile olan ilişkilerin önemini de vurgulamak önemli görülmektedir. Örgütlerin hedeflere ulaşmada ürün veya hizmet etkinliğinin korunmasının tek başına yetmeyeceği aynı zamanda işgörenlerin mutluluğunu sağlayacak yüksek nitelikli lider-izleyici ilişkilerine yönelik çözümlerin daha net açıklanması için ID kavramının tanımlanması ve içeriğinin açıklanması aşağıda sunulmuştur.

## 2.2. İş Doyumu Kavramının Tanımı ve Açıklanması

İşgörenlerin, yaptıkları işin koşulları, gereklilikleri ve getirilerine karşı üstlendiği rolüne ilişkin duygu durumu (Vroom, 1964: 99) olarak tanımlanan ID,

sosyal bir sorumluluk, ahlaki bir gereklilik olup işgörenlerin işe karşı genel algılarının toplamı sayılmaktadır. İş gücü etkililiği sağlamanın yollarından birisi, örgütün hedeflerini benimsemiş, güdülenmiş, örgüte bağlı yüksek ID sahibi işgörenler yaratmaktır (Barney, 1986: 657). ID, işgörenlerin bedensel ve ruhsal sağlıklarının dışında etkililik, üretkenlik, etkenlik gibi iş süreçleriyle ilgili hareketlere ilişkin etkisi nedeniyle oldukça önemli görülmektedir.

ID, kişinin yaptığı işi değerlendirirken; hoşça giden duygusal durum (Locke, 1978); duygusal yanıt (Mottaz, 1988); duygusal tepki (Robbins, 1998); rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı his (Akıncı, 2002) haz ve ulaştığı olumlu duygu (Keskin, 2010; Adıgüzel ve Keklik, 2011) ya da olumlu veya olumsuz duygular (Jyoti, 2013) yaşaması şeklinde tarif edilmektedir. Bu tarifler, işgörenlerin işleriyle ilgili duygu ve düşüncelerinden kaynaklı olarak ID öne çıkmaktadır.

ID, işgörenin maddi örgütsel kazanımlarına karşılık çalışmaktan zevk duyduğu arkadaşlarıyla birlikte eser oluşturmanın verdiği mutluluktur (Bingöl, 1997: 270). ID, iş şartları (işin kendisi, yönetim vb.) ile iş sonuçlarının (ücret, iş güvenliği vb.) kişisel bir değerlendirmesi (Çekmecelioğlu, 2007: 34) olarak görülmektedir. İşgörenlerin amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu hale getirilmesi, işgörenlerin işlerinden beklediği ödül ile kazandığı ödülleri kıyaslanması, ID'yi etkileyen konulardır.

ID'nin, işgörenlerin işlerine karşı hissettikleri inanç, duygu ve değerlendirmeleri neticesinde gelişen tutumları olduğunu (Örücü ve diğ., 2010: 2) ileri süren görüşler yanında Adams'ın belirttiği gibi kişinin algıladığı "girdi-çıktı dengesi" şeklinde veya verdiği ile aldığı eşit olduğunu bilmek şeklinde (Baltaş, 2013: 61) bakış açıları da bulunmaktadır. Bu tanımlamalara bakıldığında ise verdiklerine karşılık ne elde ettiğini kıyasladığında işine karşı hissettiği duygu ve düşünceler öne çıkmaktadır.

Aynı zamanda, ID iş yaşamı veya kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumdan kaynaklanan memnuniyet duygusu ve kişinin işine yönelik olumlu tutumdur (Ugboro ve Obeng, 2000: 254; Karagöz ve diğ. 2010: 343). İşgörenin beklentileriyle elde ettikleri arasında uyum varsa işgörenin ID düzeyinin yüksek olduğundan söz edilmektedir. Bir işin, ID sağlayacak doğru iş olmasını belirleyen işin kendisi ile birlikte işgörenin o iş sayesinde kazanmayı ya da ulaşmayı beklediği umutlarıdır (Hong ve diğ., 2005: 212). Locke (1976) ID, işgörenin işten beledikleri

ile elde ettiklerini kıyasladığında elindekilerden ve yaptığı işten sağladığı mutluluğu yansıtması olarak görülmektedir (Aşan ve Özyer, 2008: 133).

ID'nin, işgörenin belirli bir işe karşı olumlu duygular hissetmesi olduğundan da söz edilirken (Baş ve Ardıç, 2002: 73) ID'nin, duygusal ve bilişsel içeriğinin olduğu öne sürülmektedir. Duygusal içerik, işgörenlerin var olan his ve duygularını yansıtırken, bilişsel içerik var olanın değerlendirilmesi ile beklenti ve koşulların kıyaslanması anlamında kullanılmaktadır (Organ, 1988: 547).

Sonuç olarak, ID'nin hem duygusal bir tepki olduğu hem de tutum ile ilgili olduğunu söylemek olasıdır. ID işgörene özgü ve soyut bir kavram olarak algı sonucunda işin; etkinliği, gösterilen başarıya etkisi, yaşam ve iş dengesi, örgütsel bağlılık gibi birçok iş tutum ve davranışına ilişkin sonuçlar ortaya koymaktadır.

ID'nin birçok tanımındaki ortak noktalarını öne çıkarmak adına; ID işgörenin bir fiil yaptığı işe ait beklentileri ve algılarını kıyasladığında, çabalarına karşılık yeterli kazanımlar elde ettiğini değerlendirip iş yaşamı ve ortamının nitelikli olduğunu algılama derecesi olarak tanımlanabilir. Görüldüğü üzere ID, kişisel bir değerlendirme olup aslında işgörenlerin işlerine ilişkin algılarıdır. Diğer bir ifadeyle; ID işgörenlerin yaptıkları işe karşı hissettikleri hoşnut olup olmama durumlarıdır.

### **2.3. İş Doyumu Kavramının Gelişimi**

Geleneksel yönetimin insanı önemsemeyen çözümlerinin iş dünyasında aşırı büyümeden kaynaklı 1929 Dünya Ekonomik Krizinde yaşanan işsizlik ve yaşam koşullarındaki zorluklara çare olamadığı görülmüştür. Kriz sonrası, Harvard Üniversitesi psikologları Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Chicago'nun Hawthorne kasabesindeki Western Elektrik şirketinde 5 yıl süren araştırmaları neticesinde (1930) geliştirilen "insan ilişkileri kuramı" sayesinde işgörenleri makine değil insan olarak gören ve örgütlerin maddi, teknik ve sosyal ilişkilerden oluşan bir yapı olduğunu ileri süren görüşler ortaya çıkmıştır.

Yönetim alanında bugün gelinen noktada, işgöreni daha iyi anlayan ve açıklayan modern yönetim kuramları içerisinde başköşeye yerleşmiş ID kavramı, insan unsurunu asıl unsur olarak görerek yer bulmuştur (Koçel, 2011: 204).

İnsan ve işgören kavramının yönetim bilimi içinde önem kazanması özellikle, örgütsel davranış alanında çalışanların etkinliğini arttırmış ve işgören, grup, örgüt ve

çevreyi kapsayan (güdüleme, iletişim ve liderlik gibi) konulardaki çalışmaların işletme yönetimine katkıları yadsınamayacak düzeye ulaşmıştır (Baysal, 2010: 142).

İşgörenlerin ulaştıkları ID, yaşamları açısından hem ekonomik hem de psikolojik kazançlarıdır (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 6). Bunun böyle olmasında, insanların günlük yaşamlarının önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirmeleri ve bu durumun da 20 veya 30 yıl sürdürmelerinin etkili olduğu söylenebilir.

ID akademik çalışmalar içinde en fazla incelenen konuların başında gelmiştir (Oshagbemi, 1996). ID ile ilgili alanyazının gözden geçiren araştırmacılar Bilimsel Bilgi Enstitüsü (ISI) veri tabanını konuyla ilgili yayınları açısından incelemiştir. 1980-2002 zaman aralığında “ID” konusunda Sosyal Bilimler Alıntılama Endeksi (SSCI)’ne atıfta bulunarak bu 22 yıllık süre içinde, verinin ulaşılabilir olduğu 1718’e yakın veri kaydedilmiştir (Baş ve Ardiç, 2002: 28).

Alanyazında, bazı örgütsel değişkenler ile ID arasındaki ilişkilerin incelendiği birçok araştırmaya ulaşılmaktadır. Bazı araştırmacıların ID ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, diğer bazı araştırmacılar ID ve başarı, iklim ve demografik faktörler gibi ilişkileri incelemiştir (Aşan ve Erenler, 2008: 204). ID hakkında davranışçılar tarafından 1930’lu yıllardan 2000’li yıllara kadar binlerce araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Mc. Cann, 2002: 22).

Yapılan bu çalışmalardan bazıları; ID ile örgüt yapısı, kişilik özellikleri ve örgüt iklimi ilişkilerini incelemiştir (Turban ve Keon, 1993; Judge ve Cable, 1997; Judge ve diğ., 2001-2002; Dikmen, 2003; Campbell ve diğ., 2004).

Sonuç olarak, ID kavramının Hawthorne Araştırmaları sonuçlarıyla birlikte daha sistematik ele alınması ve diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisinin çok sayıda çalışmanın konusu olmasının arkasında yatan nedenleri görmek adına ID kavramının önemi konusunda bilgiler aşağıda sunulmuştur.

#### **2.4. İş Doyumunun Önemi**

İnsan kaynağının katkısını vurgulama çabasındaki örgütsel davranış bilimcilerin en fazla araştırma yaptıkları iş tutumlarından birisinin ID kavramı olduğunu söylemek olasıdır (Özaltın ve diğ., 2002: 423; Karaman ve Altunoğlu, 2007: 109). ID düzeyine ilişkin araştırmaların temel amacının, işgörenlerin üretime güdülenip, üretime katılması ya da işgören davranışlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirileceğinin tespit edilmesidir (Becerikli, 2003).

ID, işgörenlerin işe devamı, OBG'yi ve üretkenliği için önemsenen bir konudur ve işgörenlerin yaptığı işe yönelik olumlu duygu durumlarıdır (Tümgan, 2007: 34). Daha detaylı olarak, örgüt içi sorunların teşhis edilmesi, devamsızlık ve işten ayrılma nedenlerinin ortaya çıkarılması, örgütsel değişimlerin iş tutumlarındaki izdüşümünün değerlendirilmesi, liderler ile işgörenler arası iyi bir etkileşimin kurulması, yönetim ile sendika arasındaki uyumsuzlukların çözümlenmesidir.

ID'ye artan ilgi aşağıdaki nedenlere dayanmaktadır (Baysal, 1997: 30):

- Toplumsal Gelişme ve Bilinçlenme,
- Örgütsel Gelişme,
- İşveren-İşgören İlişkilerindeki Gelişmeler ve
- Yenilikçilik.

Fred Luthans (1995: 3)'in ID tarifinde önemli üç esas bulunmaktadır:

- Görülemeyen, sadece hissedilebilen, duygusal yansıtmadır.
- Beklentileri ne derece karşıladığı ile şekillenebilir.
- İş, ücret, terfi, yönetim tarzı, iş arkadaşları vb. tutumlarla ilişkilidir.

Çalışma hayatındaki gelişmelerin yönlendirmesiyle örgütlerin önemli kaynağı olmanın ötesinde örgütsel başarıyı da şekillendiren işgörenlerin; beden ve ruhen sağlıklı, mutlu ve dinamik olmalarını sağlayacak çözümler öncelik kazanmıştır (Erdil ve diğ., 2004: 18; Karahan, 2009: 421). Örgütün önemli bir parçası olan üyeler adına ID'nin önemsenmesinin nedeni, işgörenin yaşamdan aldığı doyuma ilişkin bir durum olması ve kişinin beden ve zihin sağlığını doğrudan etkilemesi ve üretkenlikle ilgili olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005: 55; Yıldırım ve diğ., 2011: 164).

Ekonomik gelişmelerle birlikte geçim düzeyi yükselen ve beraberinde eğitim düzeyi artan kişilerin ihtiyaçları da değişmiştir. Aynı zamanda, örgütlerde uygulanan iş yapma usul ve koşulları da değişimin etkisi altında kalmıştır. Başlangıçta, ID'ye duyulan ilgi kişisel başarıyı artırma arzusuyla başlayıp bu ilgi son dönemde sosyal sorumluluğa dönüşmüştür. Örgütsel değişime karşı direniş ve yeniliği kabullenme gereği ID'nin daha çok ilgi görmesini sağlamıştır.

Sonuç olarak, işgörenlerin hem iş hem de özel yaşamını en çok etkileyen iş ortamı, insan yaşamının önemli bir kısmını kapsarken, psikolojik, sosyal ve ekonomik anlamda yaşam tarzını da belirlemektedir. İş, insan ömrünün önemli bir kısmını kapsamaması nedeniyle kişisel mutluluğa sağladığı katkı anlamıyla da önemlidir. ID ile iş yaşamı dengesi işgörenin işinden duyduğu haz ile artan oranda mutluluk sağlamaktadır. Bunun dışında, yaşamın önemli bir bölümünde arzulanan

iyilik ve mutluluğa ulaşılmadığında ise ID'suzluğu söz konusu olmaktadır. Bu anlamda, ID'suzluğu ile ilgili kavram ve açıklamalar aşağıda sunulmuştur.

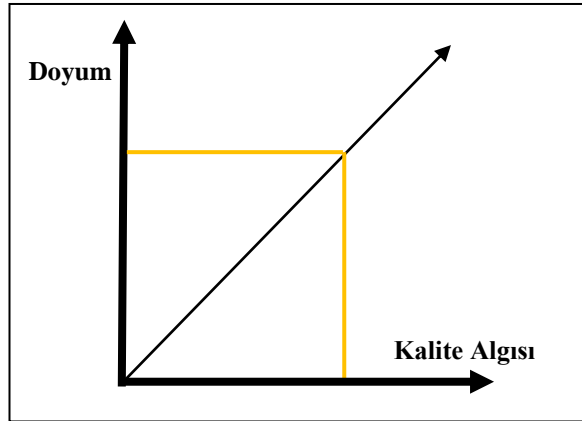
## 2.5. İş Doyumu veya İş Doyumsuzluğunun Çalışma Yaşamına Etkisi

İşgörenin ID algısı ile etkinliğinin ve iş sonuçlarının ortaya konulması birbirine paralel gelişim gösteren kavramlardır (Yoon ve Suh, 2003: 599). İşgörenler ID'ye ulaştıklarında örgütlerine bağlılıkları artmaya başladığında çalışmalarını da artırarak daha nitelikli hizmet vermeye kendilerini adadıkları görülmektedir.

ID'nin sağlanması örgütsel güven ile OBG'yi ve sonuçta iyileştirilmiş niteliği örgüte kazandırır (Akıncı, 2002: 3). Bu anlamda, asıl önemli olan ise, işgörende ID'nin sağlanması, işgörenin yerine getireceği faaliyetlerin niteliğinde önemli bir etkiye sahip olmasıdır. Bu nedenle örgütler işgörenlerin ID düzeyini arttırmak için çeşitli yönetsel teknikler kullanmaktadır.

ID veya ID'suzluğunun aynı faktörler tarafından belirlendiği ileri sürülmektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 111). Alanyazındaki çalışmalar ID düzeyini aşağıdaki Şekil 2.1'de gösterilmektedir. Şeklin yüksek değerli kısmı ID'nin yüksek düzeyde olduğunu, düşük değerli kısmı ise ID'suzluğunu göstermektedir.

Şekil 2.1. Doyum Derecesi Ölçeği



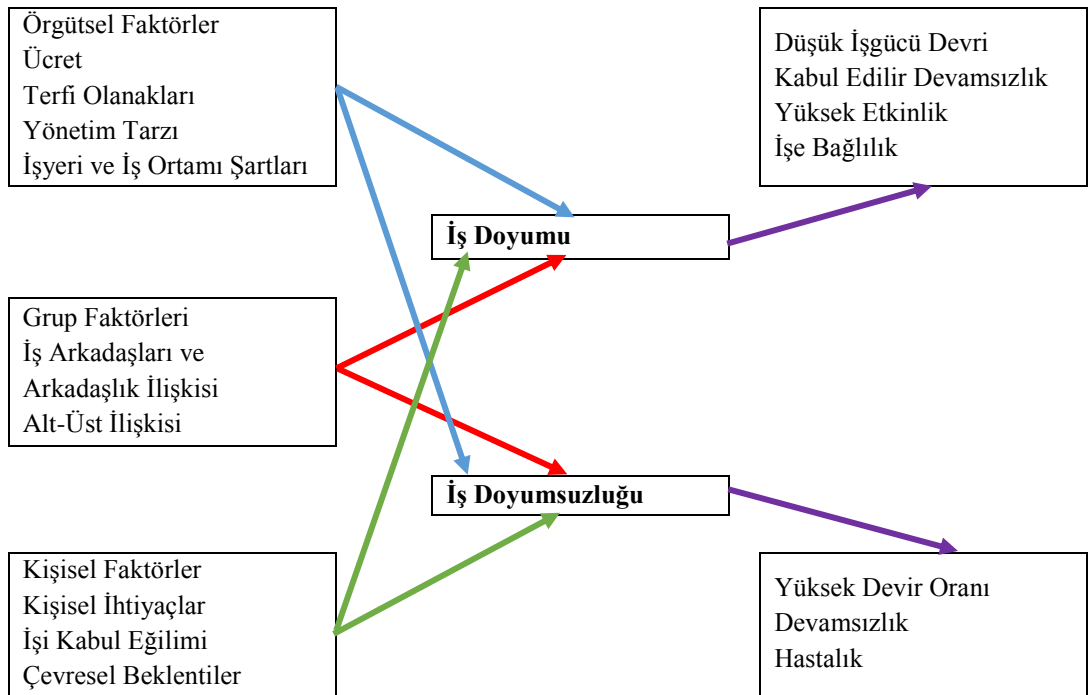
Kaynak: Karaman ve Altunoğlu, 2007

LUE açısından bakıldığında, düşük nitelikli etkileşimde, izleyiciler lidere kaynağa ve bilgiye ulaşırken kısıtlı olanaklara sahip olması gizil olarak ID'suzluğunu artırmakta ve OBG'yi azaltıp ve işten ayrılma niyetini oluşturmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697).

ID düzeyinin düşük olması, örgütte bozuk koşulların yaygınlaştığını gösteren kanıttır (Erdoğan, 2007: 92). ID'suzluğu, grev, işi durdurma, daha az verimlilik, disiplinsizlik ve örgütsel diğer sorunların nedeni olmaktadır (Kahn, 1964: 94). Eğer kişi işinden gereken ID'yi yaşamıyorsa sonraki dönemde işten keyif almamaya ve uzaklaşmaya başlayacağından ID'suzluğunu da beraberinde yaşayacaktır.

İşgören devamsızlığının öncüsü ID'suzluğu olarak görülmektedir (Brooke & Price, 1989). Bu anlamda, ID ve işgücü devri arasında negatif ilişki bulunmaktadır (Baker, 2004; 31). Öte yandan, ayrılma isteği ve mesleki bağlılık arasında önemli pozitif ilişki öne sürülmüştür (Jenkins ve Thomlinson, 1992). İşgörenler işten ayrılmak istedikçe OBG'nin düştüğü ileri sürülmüştür (Jyoti, 2013: 67). ID ve ID'suzluğunun sonuçlarını gösteren Şekil 2.2.'de görüldüğü gibi işgörenin yaptığı işe karşı edindiği tecrübe ve deneyimleri sonucu oluşan tutumu olumlu ise ID vardır; işgörenin işine karşı tutumu olumsuz ise ID'suzluğu söz konusudur.

**Şekil 2.2. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğunun Sonuçları**



**Kaynak:** Erdoğan, 2007

İşgörenlerde görülen ruhsal (huzursuzluk, tükenmişlik vb.) bozukluklar ile duygusal (üzüntü, hayal kırıklığı vb.) çöküntülerin nedeni olarak ID düzeyinin düşük olması ID'suzluğunun da yükselmesi olduğu kabul edilmektedir (Miner, 1992: 119; Çam, 1995: 11).

Sonuç olarak, ID'suzluğu hem işgörenlerin hem de örgütün savunma düzenini bozarak iç ve dış çevreden gelebilecek tehlikeleri önlemeyi engellemektedir. İşgörenler, işyeri ve işlerine verdikleri emek ve zamana karşılık arzuladığı beklentilerine kavuşamayacağı algısını hissettiğinde ID'suzluğu oluşacaktır. ID'suzluğu, işgörenin etkinliğini olumsuz yönde etkileyip OBG'nin azalmasına neden olarak işgücü devir hızının artmasına ve işgörenin sağlık durumunda olumsuz etkilere neden olmaktadır. Gerekli önlemler alındığında işgörenlerin arzulanan sonuçlara ulaşmaları kaçınılmaz görülmektedir. ID için asıl önemli nokta; örgütün iç ve dış çevresinde koşullarının sürekli değişimin etkisinde kalmasıdır. İnsan odaklı bir kavram olan ID düzeyinde iş-yaşam kalitesinin artırılarak işgören mutluluğunun sağlanmasını etkileyen tüm faktörlerin değişen çevre şartları ve teknolojik olanaklar aşığıda gözden geçirilmiştir.

## **2.6. İş Doyumu Kavramını Etkileyen Faktörler**

Yönetim, ID düzeyini etkileyen faktörlere ilişkin bilgileri vermesi ve bu faktörlerin yönetsel uygulamalarda yer bulmasını sağladığı takdirde başarılı sonuçlar almaya katkı sağlayabilir (Eroğlu, 2011: 124). Yönetim açısından ID düzeylerinin yüksekliği, belirlenen amaçlara ulaşmak için oldukça önemli bir konudur. ID düzeyleri değişkenlik gösterebilir ve bu değişkenlerin her toplumda doğru kabul etmesi beklenemez (Güçlü ve Zaman, 2011: 543; Karaman ve Altunoğlu, 2007: 11).

İşgörenin işine veya işinin ortamına karşı sergilediği bakış açısını ortaya koyan tutum olan ID'nin örgütsel davranış içerisinde yer bulan birçok değişkenle ilişkisi bulunmaktadır (Güçlü ve Zaman, 2011: 541). Dolayısıyla, ID düzeyini etkileyen birçok değişken olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir.

ID'ye etki eden içsel faktörler daha çok kişisel özelliklere bağlıken dışsal faktörler ise çevresel faktörlere bağlıdır (Aksu, 2012: 64; Özcan, 2011: 113). İçsel faktörler davranış bilimleri ile yakından ilgili iken dışsal faktörler farklı bakış açısıyla ekonomik değer ve çıktılar ile ilgilidir. Bu anlamda ID'yi sağlayan faktörler kişiden kişiye değişmektedir. Aynı iş için işgören geçmiş yaşantısı, deneyimleri ve kişilik özellikleri gibi farklılıklardan dolayı farklı ID algıları geliştirecektir.

ID faktörlerinin işgören tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı aynı dönemde işgörenlerin yaşam tarzını da etkileyen bu faktörler, beklentilere ulaşmada, işgörenin örgütüne yönelik tutum ve davranışlarına olumlu veya olumsuz bir etki



yapacaktırlar (Akıncı, 2002: 4; Çıtak ve diğ, 2008: 175). Dolayısıyla, ID işgörenin algısı ve işiyle ilgili yaptığı değerlendirmeye ilgilidir ve bu algı, ihtiyaçlar, değerler ve beklentiler gibi işgörenin özgün şartlarından etkilenir.

İşgörenlerin fiziksel, psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçları ve bunların öncelikli durumları da kayda değer olan duygusal deneyimleri dolayısıyla ID düzeyini etkileyebildiği öne sürülmüştür (Kök, 2006: 293). Dolayısıyla, insanların beklentilerinin ihtiyaçlarına göre şekillendiğini ve bu doğrultuda ID düzeylerinin belirlendiğini söyleyebiliriz. ID'yi sağlayan faktörlerin, kişisel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrıldığını (Turunç ve Çelik, 2012: 63) ileri sürenler yanında ayrıca çevresel faktörlerden de söz edenler olmuştur (Özcan, 2011: 112).

Demografik faktörler, cinsiyet, yaş, kişilik, eğitim düzeyi, medeni durum, beklentiler, mesleki tecrübesi, deneyim, hizmet yılı şeklinde şekillenirken; kişiden kaynaklanan faktörlerdir. Örgütsel faktörler ise işin görünümü ve zorluğu, ücret, iş yapma koşulları ve güvenlik, stres, kariyer, örgütün sosyal yapısı, ödüllendirme, yönetici ve işgörenlerin kararlara katılım derecesidir (Pasmore, 1972; King ve diğ., 1982; Blegen, 1993; Simon, 1996). Ayrıca varlığından söz edilen çevresel faktörler arasında ekonomik, sosyal, teknik, hukuk ve devlet ile ilgili etkiler bulunmaktadır.

Sonuç olarak, işgörenler farklı değer, yargı ve inançlara sahiptir. İşgörenlerin kalıtsal eğilimi, aile yapısı, eğitimi, değer yargıları, mesleki tecrübesi ve iş deneyimi ile yaşadığı sosyal yapı ve çevresi ID üzerinde önemli rol oynar. Bu özellikler, işgörenlerin her birini diğer işgörenden ayırır. Özgüveni ve benlik duygusu gelişmiş, gelişimini tamamlamış ve kendisini gerçekleştirebilen işgörenlerin ID yaşamaya daha fazla yatkın oldukları bulunmuştur. Genel olarak, ID düzeyinin etkilendiği faktörler, kişisel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

### **2.6.1. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler işgörenlerin farklı düzeylerde ID'ye ulaşmalarını sağlayan etkenler olup; kişilik, eğitim ve nitelikler, zekâ, yetenekler, yaş, cinsiyet, medeni durum ve mesleki durum, çalışma süresi, sosyokültürel çevre ve zihinsel sağlık gibi faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Karagöz ve diğ. 2010: 344; Eroğluer, 2011: 124). Kişisel ihtiyaç ve beklentiler ID'yi etkileyebilmektedir. İşinde üst pozisyon beklentisinde olan bir işgörenin bu seviyeye ulaşması halinde işe karşı ID düzeyi

artacaktır. Kişisel farklılık gösteren faktörler birçok kaynakta farklı sınıflanmış olmasına rağmen bu çalışmada aşağıdaki faktörler esas alınmıştır:

#### **2.6.1.1. Yaş Faktörü**

Herzberg ve ark. (1959) ID ile yaş arasındaki ilişkinin “U” harfine benzeyen bir şekil aldığını ileri sürmüştür. Demografik özelliklerden ID ile ilişkisi güçlü olan bir faktördür. İşe yeni başlayan genç işgörenlerde ID düzeyinin yüksek olduğu, orta yaşlı ve uzun iş deneyimi olan işgörenlerde ID düzeyinin düştüğü, ancak daha ileri yaşlara sahip işgörenlerde iş güvenliği sağlandığından ID düzeyinin yeniden yükseldiği görülmektedir (Öztürk ve Alkış, 2011: 439).

Schultz & Schultz (1998) ID'nin yaşla birlikte arttığını ileri sürmektedirler. ID'nin yaşla birlikte artmasının arkasında zaman içerisinde elde edilen terfiler ve ödüllerin çoğalması, kişinin emekliliğini garantilemesi sonucu ID'de de bir artış olduğu ileri sürülmektedir (Çetin, 2011: 81). Genelde, ID düzeyinin, genç yaşlarda ve ileri yaşlarda yüksek, orta yaşlarda ise düşük olduğu kabul edilmektedir. Bulgular yaş arttıkça işgörenlerin ID düzeylerinde de bir artış olduğunu göstermektedir.

#### **2.6.1.2. Cinsiyet Faktörü**

Hulin ve Smith (1967)'in yaptığı araştırma sonuçlarına göre erkeklerin ID düzeyinin kadın işgörelere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Sauser ve York (1978)'da kamu görevlileri arasında yaptığı bir araştırmayla bu sonucu teyit etmiştir. Ancak daha yakın zamanlarda yapılan araştırma sonuçlarının farklı sonuçlar verdiği görülmektedir. Örneğin, Bilgiç (1998)'in araştırmasında, ID düzeyinde cinsiyet faktörünün her hangi bir farklılık yaratmadığı belirtilmektedir.

İş faktörü sabitlendiğinde, hem kadın hem de erkek işgörenlerin işlerinden daha fazla ID aldıklarını gösteren kayda değer bir delil henüz bulunamamıştır (Karcioğlu ve Akbaş, 2010: 146). Erken dönem araştırma sonuçlarında kadınların erkeklerden daha az ID düzeyi sağladıkları görülmektedir. Bu durumun nedeni, erkeklerin kadınlara nazaran iş yaşamında daha çok yer alması ve erkeklerin işten daha güçlü beklentilerinin olmasıdır. Ancak ID'de de cinsiyet ayrımının kalktığı söylenebilir.

Kadın işgörenlerin ID'lerinin düşük olduğunu gösteren çalışmaların sonuçlarına göre, kadınların hem eşlik hem annelik hem de işgören olma rollerinin varlığına bağlanmıştır (Güçlü ve Zaman, 2011: 543). Araştırma sonuçlarında, kadınların erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalıştığı halde, işlerinden daha fazla ID algıladıkları görülmüştür. Cinsiyetin, ID düzeyine etkisi hakkında bugüne kadar yapılan akademik çalışmalarda ortak bir sonuç elde edilmemesi bu değişkenin halen akademik olarak incelemeye açık bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

### **2.6.1.3. Kişilik Özellikleri**

Holland (1996) işgörenlerin kişilik, arzu, amaç, tutum ve yeteneklerine uygun meslek seçimi yapmalarının daha doğru olacağı belirtmektedir. Holland'a göre işgörenin kişiliği ve mesleği veya işi uyumlu olduğunda ID düzeyi yüksek, işgören devir oranı düşük olacaktır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146).

Dışsal kontrol odağına sahip, kendisini beğenmiş ve yarışçı işgörenlerin daha yüksek ID düzeyine sahip olduğu belirtilmektedir. Sabırsız ve öfkeli kişilik gösteren hiperaktif işgörenler ile ID düzeyi arasında olumsuz bir ilişki, bunun dışında sakin, uyumlu ve yüksek başarı güdüsü olan üyelerin ID düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu öngörülmektedir.

### **2.6.1.4. Hizmet Süresi**

Roos tarafından yapılan kıdem konusundaki çalışmada iş deneyiminin artmasıyla birlikte işgörenlerin ID düzeyinin de arttığı belirtilmektedir (Çetin, 2011: 82). Buna karşın, ID düzeyi ile işteki kıdem arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür (Şahin ve Dursun, 2009: 162). Çalışılan yıl arttıkça işgörenlerin pozisyonlarında ve gelirleri ile sorumluluklarında doğal bir artma söz konusudur. ID düzeyi ile çalışılan süre arasındaki ilişki, işgörenin verdiği emeğe eşdeğer kazandıklarında oluşan yükselmeye açıklanabilir.

### **2.6.1.5. Eğitim Düzeyi Faktörü**

Quinn ve Mandilovich (1975) eğitim ile ID arasındaki ilişkinin genelde, "olumlu, doğrusal ve büyüklüğü fazla olmayan ilişki" şeklinde bulmuşlardır. Burris

(1983) eğitim ile ID arasında oluşan ilişkiyi, eğitim düzeyi ile işin gereği olan bilgi arasındaki ilişki açısından incelemiştir. Öğrenim düzeyi işin gereğinden çok yüksekse bu durumun ID'suzluğu yarattığını; öğrenim düzeyi orta derecede ise değişkenler arası etkileşimin çok az olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, yüksek eğitim ve çok fazla yeteneğin bedelini örgütün ödemediğini düşünen işgörenlerin ID düzeylerinin azalması beklenmektedir.

Eğitim ile birlikte beklentilerin artmasına karşılık bulunmadığında ID'suzluğunun arttığı hipotezi ile farklı eğitim seviyelerine sahip işgörenleri Wright ve Hamilton kıyaslamış ve lisans eğitimi olanların daha az eğitim seviyesine sahip işgörelere benzer ID algıladıklarını ileri sürmüştürler (Öztürk ve Alkış, 2011: 440). Bu tür bilgilerin İK bölümlerinin elinde olması, uygun insanları işe aldığımızı olan güvenimizi de arttıracaktır (Luecke, 2012: 3). İşgörenlerin ID düzeyine etki eden özelliklerinin tespit edilmesi İK yönetimlerinin görevleri arasındadır. Kişisel eğilimler ile ID arasında ilişki olduğunu gösterse de, örgütler doğrudan işgören kişiliğini etkileyememekte bunun yerine işgören ile işler arasında en iyi eşleştirmeyi yapacak seçim metotları kullanıp seçilenleri kendileri için en uygun olan işlere yerleştirerek ID düzeylerini geliştirmeye çalışmaktadır

Sonuç olarak, ID ile ilgili olarak kişisel özellikler ve eğilimlerin, kişilerarası kültürel ayrımların anlaşılmasıyla son dönem araştırmaların bulguları henüz bu konunun anlaşılmadığını göstermektedir. Örgütsel başarımın sağlanmasında nitelikli işgörenlerin insan kaynakları liderleri tarafından bulunması ve "işgörelene iş değil; işe işgören" uygulamasıyla hem işin doğru yapılacağı hem de işgörenlerin ID düzeylerinin olumlu yönde etkileyeceği değerlendirilmektedir.

### **2.6.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İşgörenlerin ID'lerini etkileyen diğer bir faktör örgütsel değişkenlerdir. Örgütün işgörelere sunduğu örgütsel olanakların kişisel beklentilerin karşılanması ve ID'nin sağlanmasında belirleyici rol oynadığı görülmektedir. İşgören örgüt tarafından sunulan olanakların toplam etkisi sonucunda oluşan algısına göre ID'yi yaşamaktadır (Akıncı, 2002: 5). İş ortamına bağlı olarak gelişen ID, örgütün işgörelere sunduğu olanaklara karşı gösterilen bir tutumdur. Örgütsel faktörler işe ilişkin faktörler olup, işin tanımı ve sektörüne göre işgörelene farklı doyum hissettirir.

Örgütsel faktörlerin sınıflandırılması farklı şekilde olabilmektedir (Çetin, 2011: 83). Luthans (1995) ID'nin faktörlerini beş çeşitte sıralamaktadır. Bunlar; iş, ücret, terfi, yönetim ve iş arkadaşları şeklinde sıralanmaktadır. Spector (1985) ise ID düzeyinin faktörlerini ücret, terfi, liderler, yardımlar, ödüller, süreç yöntemleri, iş arkadaşları, iş, iletişim şeklinde belirtmektedir. Robbins (2003)'in sıralamasında ise; iş koşulları, teşvik ve ödüllendirme (TOD), iş arkadaşlarıyla ilişkiler (SAM), destek ortamı (DOR), örgütsel yapı (OYP) ve terfi olanakları olarak belirtilmektedir. ID'ye etki eden OI faktörlerden çoğunlukla söz edilen faktörleri aşağıda açıklanmıştır:

### **2.6.2.1. Yönetim Biçimi ve Kararlara Katılma**

İşgörenin karar almaya katılarak, işgören merkezli bir yönetim, örgütlerin hedeflerinin işgören tarafından kolay anlaşılabilir şekilde benimsenmesini sağlar. İşgörenlerin ID düzeylerine etki eden yönetim tarzlarından birisi onların karar verme sürecine katılımını sağlamaktır. İşlerinde katılım duygusunu hissedemeyen işgörenlerin ID düzeyleri azalmakta işlerinden ayrılma istekleri artmaktadır. Örgütlerin yönetim yapısı ID düzeyini etkileyen önemli örgütsel faktörlerdendir. İşgörenin yönetimin kararlarına katılımı, takım çalışmasına yakın yönetim biçimi, işgörenin yaratıcılığına önem veren yönetim, ID düzeyinde olumlu etkiyi sağlayacaktır.

ID'ye etki eden yönetim tarzlarından diğeri ise işgörelere yönelik olmak ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir (Sapançalı, 1993: 62). Liderlerin işgörelere işinde katkı sağlaması, yerinde yönlendirmeler yaparak onun ile işin gerekliliklerini paylaşması, psikolojik ve teknik destek vermesi işgörelere destekleyecektir. Kararlara katılımı sağlanan işgörelere kendilerine değer verildiğini bilecek ve liderleriyle aralarındaki ilişkide güven ortamının oluşması sağlanacaktır.

### **2.6.2.2. Ücret**

İşgören yaşamını sürdürmek için gelire ihtiyaç duyar. İhtiyaçların karşılanması gelir düzeyi ile orantılıdır. Gelir düzeyi artan işgörenin ihtiyaçlarını karşılama derecesi yükseleceğinden ID düzeyinin de artacağı beklenir. İşgörenin aynı pozisyondakilerden daha düşük ücret aldığını, özellikle daha az yetenekli olanların kendisinden daha yüksek ücret aldığını bilmesi ID'suzluğu yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 46). İşgörenin çalıştığı işyeri ve OI ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya

eşitsizlik onun genel başarısı ve ID derecesini etkilemektedir. Ancak, işgörenlerin yetenek, kıdem ve yapılan işe uyan dengeli ücret almaları ID açısından alınan ücretin yüksek olmasından daha çok önemsenmektedir.

Yüksek ücret almak, işgörenlerin ID düzeyini tek başına artıramamaktadır. İşgörenlerin beklediği ücret ile kazandığı ücret arasındaki uyumun ID düzeyi açısından daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Karaca ve Balcı, 2011: 34). Herzberg ve ark. (1959)'nın yaptığı araştırmada, elde edilen ücret ID düzeyini sağlayan unsur değil ID'suzluğunu önleyen faktörlerin beşinci sırasında olduğu ileri sürülmüştür (Öztürk ve Alkış, 2011: 440).

İşgörenlerin emeği, becerisi ve bilgisiyle birlikte kazanılan değerlerin de yükselme eğilimi olacaktır. Örneğin, düşük eğitim, bilgi ve yetenek sahibi bir garsondan, yüksek nitelikteki bir garson daha yüksek ücret alacaktır. Ancak bu kalifiye garsonun aldığı ücret bir bilgisayar programcısı için düşük olabilir. İnsanların yaşam biçimi farklılıkları da onların paraya olan ihtiyaçlarını etkiler.

### **2.6.2.3. Yükselme Olanığı**

İşgörenlerin sosyal statüsü ve konumu kadar elde ettiği ücrette, terfiden sonra olumlu yönde etkilemektedir (Karadal, 1999: 83). İşgörenin ID'sinde ücret kadar önemli bir yeri olan değişken terfi olanaklarıdır. Yükselme isteği başarı algısının bir göstergesi olması, daha iyi mevki ve olanakların elde edilme beklentisi bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir (Güçlü ve Zaman, 2011: 546).

Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz (2013); kısa zamanda terfi olanağı ve yüksek ücret vaat eden ile işletme içi ve dışı eğitim olanakları ve yüksek pozisyonlu iş olanağı sunan firmaların adaylar tarafından tercih edildiklerini belirtmektedirler.

### **2.6.2.4. İş Güvencesi**

Fournet ve ark., işgörenlerin ID'sini etkileyen en önemli faktörün iş güvencesi olduğunu ileri sürmüştür. Güvenliğin önemliliği, yokluğunda daha çok anlaşılmaktadır. İşgörenler çalıştıkları örgütün kendilerini önemsediyini görüyorsa, var olan özelliklerinin beklentilerini karşıladığını, keyfi nedenlerle işten uzaklaştırılmayacağını, kendine kötü davranılmayacağını biliyorsa geleceğinden emin olacağından ID önemli bir şekilde artacaktır (Tüzel, 2002: 19).

### **2.6.2.5. Çalışma Ortamı**

Çalışma koşulları ID düzeyini iki nedenden dolayı etkiler. Birinci neden, fiziksel rahatsızlıklara neden olacak şekilde uygun olmayan yetersiz iş koşulları ikincisi de, işgörenin yaşamında önemli bir yere sahip olan iş yaşamının uygunsuz koşullarının psikolojik sorunlara neden olmasıdır (Sığırı ve Basım, 2011: 137).

Çalışma koşulları, diğer faktörler ile karşılaştırıldığında ID düzeyi üzerinde etkisi daha azdır. Bunun nedeni, çalışma koşullarını beğenmeyen işgörenlerin hayal kırıklıkları sayesinde fiziki koşulları bir sembol kabul etmektedirler (Güçlü ve Zaman, 2011: 545). Çalışma koşulları; iş yerinin fiziksel ortamı, çalışma süresi, işin tehlike derecesi ve niteliği gibi birçok alt faktörü bulundurur.

İşverenlerin, işgörenlerin sağlık ve güvenliğini koruyacak çalışma koşulları hazırlamaları yasal bir zorunluluktur. Yasalardan kaynaklanan bu zorunluluk, işgörelere karşı işverenin hem yasal hem de sosyal sorumluluklarını teşkil etmektedir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 112; Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2009: 62).

Çalışma ortamının koşulları özellikle iş güvenliği ve işçi sağlığı yasal düzenlemelerine göre de mutlaka gündeme alınarak takip edilmesi gereken önemli bir konudur. Örgütün iş koşullarından söz edildiğinde bir iş yerinin ne kadar sağlıklı, güvenli ve rahat olduğuna ilişkin çalışma çevresi ifade edilmektedir.

### **2.6.2.6. Denetim**

Düzeltilici, yardım edici, yapıcı, hata önleyici, üstünlük taslamayan, yücelten ve onere eden bir denetim sistemi işgörenlerin ID'suzluğunu önlemektedir. Bu nedenle, işgörenlerin tercihi demokratik denetim, hatta özdenetimi de kapsayan çok faktörlü örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Başaran, 2000: 204). Denetim, otoritenin elinde bir korku aracı olarak kullanılmamalıdır.

### **2.6.2.7. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler**

Kaliteli LUE'nin ID açısından önemli olduğu bilinmektedir. Karşılıklı hizmet temeline dayalı OYP'de, daha rahat hissedildiği genellikle işlevsel niteliğe sahip bir ilişki olduğu görülmektedir. İşlevsel ilişkide, karşılıklı olarak taraflar arasında sunulan hizmette ilişkinin temeli yardıma ve dayanışmaya bağlanmaktadır.

LUE'nin iyi olması işgörenlerin ID'yi sağlamaktadır (Başaran, 2000: 220). İletişimin faaliyetlerin sürdürülmesinde ne derece önemsendiği gibi; başarılı olan grup içerisinde üyeler ile iletişimin gücü, kendi yaşam görüşüne uyanlarla birlikte çalışması, onun ID'yi düzenleyecektir. ID düzeyini etkileyebilen faktörler arasında iç-grup üyelerin hem teknik hem de sosyal anlamda kendilerine yeterli ve destekleyici olması daha çok kabullenilmektedir, (Karaca ve Balcı, 2011: 35).

#### **2.6.2.8. İşin kendisi**

İş özelliklerini inceleyen bir çalışmada işgörenler, ilginç işe sahip olmayı en önemli iş özelliği olarak işaretlenmiş ve iyi ücret beşinci sırada yer almıştır (Saari ve Judge, 2004: 400). İşgörene öğrenme olanağı veren ve çalışmaya değer görülen bir işin işgörenlere SOA şansı verdiği görülmektedir. Liderler işgörenlerin, ilginç bir iş gibi diğer iş özellikleri olmaksızın en çok ücreti arzuladıklarını düşünür.

#### **2.6.2.9. Yetki-Sorumluluk Devri**

Yetki ve sorumluluk devri konusunda etkili ve hızlı karar alabilen örgütlerin, başarılı olmaları kaçınılmazdır. Yetki ve sorumluluğu; ne zaman, neyi, kime devredip etmeme konular yöneticilerin yanıt verirken zorlandığı en kritik kararlar arasında yer almaktadır. Yetki devri, denetim azalması anlamına gelmemekte, yetkiyi devreden, yetkiden vazgeçmiş olmamaktadır (Wells, 1993: 182).

İşgörenlerin, karar vericilerin daha geniş bir çevresinin olması ve özgürleşmesiyle kişiliklerine kavuşma ve güdülenme düzeyi yükselmektedir. Böyle bir durumda şüphesiz çalışanlardan beklenen verim ve onların ID da çok daha kolaylıkla sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 125). Örgütsel faktörler kurumsal faktörler olarak da adlandırılabilir. Örgütsel faktörler; OYP'nın bütünü kapsayan bir yönetimi, süreç ve politikaları ile fiziki koşulları, ücret seviyesi, kurum içi terfi olanaklarıdır (Pelit, 2008: 87; Aksu, 2012: 62). Herzberg'in kuramına göre örgüt politikası, çalışma koşulları ve ücret gibi dışsal olarak sınıflandırılan faktörler işgörenin iş koşulları ile doğrudan ilgilidir. Herzberg'in tarif ettiği dışsal faktörler ilk sırada günlük olağan işlerin düzenini bozmayan bir özelliğe sahiptirler (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 110).



Örgütlerin, nitelikli işgörenleri işletmede tutmada kullanabileceği örgütsel faktörlerin bazıları; işe ilişkin fiziksel nitelikler, yönetim ve denetim şekli, iş yapma koşulları, iş arkadaşları, güdüleme ve ödül sistemleri, ücret, iş ve çalışma güvenliği, katılım, iletişim ve terfi olanakları olarak sıralanabilir (Eroğluer, 2011. 124).

İşgörenler belirsizliğin olmadığı, eşgüdümün sağlandığı ve çatışmasız bir OYP'da rollerindeki belirsizliği de ortadan kaldırdığı için iş bağlılığı ve ID düzeyi daha da artacaktır (Üngüren ve diğ, 2009: 41). Örgütsel faktörlerin ID düzeyine etkisini pozitif yönde arttırmak için iş analizleri, iş tanımı, işe ait gerekliliklerin ve iş değerlemelerinin uygun şekilde ortaya konması gereklidir. İş tanımlarına uygun görevlerin dağıtılması yetki ve sorumlulukların dengeli tanımlanması örgütsel faktörlerin ID düzeyine etkisini arttırarak; iş ortamındaki belirsizliği kaldırır. Örgüt içerisindeki yazılı ya da yazılı olmayan kuralların işin yapılmasını kolaylaştırması ve anlaşılır olması işgörenin ID düzeyini etkileyebilecek unsurlardandır.

Sonuç olarak, örgütün insan kaynağını etkin kullanması bakımından ID düzeyini etkileyen örgütsel faktörlerin bilinmesi önemlidir. Yöneticiler açısından bu faktörlerin bilinmesi; işe alım safhasındaki uygulamaların tespiti, işin yapılışı esnasında işgörenlerin belirsizlik yaşamamasını sağlayacak önlemlerin alınması dâhil birçok husus hakkında tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır. Örgütsel faktörler iş için gerekli olan güvenlik koşullarının iyileştirilmesini de sağlayacaktır. Planlanan eğitim faaliyetleri lider ve işgörenin ID sağlayacak şekilde güçlenmesini ve kişisel gelişimini sağlayarak başarımının artmasını sağlayacaktır. ID düzeyine olumlu olarak katkı sağlayacak olan örgütsel faktörlerin işgörenler lehine düzenlenmesi ile işin niteliğine yönelik algılarını arttırarak, onların OBG'yi arttıracaktır.

### **2.6.3. İş Doyumunu Etkileyen Çevresel Faktörler**

Sektördeki ekonomik durgunluk, toplumsal düzensizlik, iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki çelişkiler ID düzeyini etkileyen çevresel faktörlerdir (Demirel ve Özçınar, 2009: 133). Örgütler faaliyetlerini bir çevre içinde gerçekleştirirler. ID düzeyi işletmenin bulunduğu çevrenin unsurlarından etkilenir. ID düzeyini etkileyen faktörler işletmenin dış çevresini oluşturan unsurlar ile benzerlikler gösterir.

Çevresel faktörler arasında ekonomik, sosyal, teknik, hukuk ve devlet ile ilgili etkiler vardır (Özcan, 2011: 112). İşletmelerin esas amaçları paydaşlarına etkinlik ilkesine uygun olarak kâr ettirmektir. İşletme faaliyetlerinin parasal çıktısı

olan kâr dış çevre faktörlerinden etkilenir. İşletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerdeki politik çalkantılar, enflasyon gibi ekonomik çıktılar, faaliyetlerindeki karlılığı etkilediğinden şirketlerin işgörenlerine sağladığı olanakları da etkiler.

Yeni iş olanaklarının varlığı, yapılan işlere toplum desteğinin sağlanması, iş arkadaşları ve iş ile aile arasındaki çatışmanın giderilerek sağlıklı ilişkilerin kurulması çevresel faktörler arasında sayılmaktadır (Yılmaz ve diğ., 2010: 52). Devlet almış olduğu kararlar ile işletmenin faaliyet alanlarındaki hukuksal çevreyi belirler. Belirlenen hukuksal çevre işletmenin işgörenlerine sağlaması gereken şartların; sosyal, ekonomik ve hatta psikolojik boyutlarına etkisi vardır.

İşgörenler birbirleri arasında olumlu ilişkiler kurar ve bilinçli bir şekilde işbölümü yapar ve öncelikle örgütte sosyal bir bütünlük gerçekleştirirse örgütte üretim artışı sağlanması kaçınılmazdır. İşgörenlerin işletmeye özgü duygu, düşünce, gelenek ve kurallarda anlaşması ve bu kurallara uyulması çalışma mutluluğunu ve ID düzeyinin artışı sağlayacaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 201). İşgörenin işletme içi iletişimi, iş arkadaşları ve liderleri ile olan ilişkileri; sosyal ilişkiler boyutu olarak ele alınarak çevresel faktörlerin ID düzeyine olan etkisinde incelenmektedir.

İzleyiciler ile liderlerin ortak yaptığı çalışmaların ID'nda artış yaratması beklenebilir. İşgörenin ekonomik, sosyal, teknik, hukuk ve devlet ile ilgili etkileri ile örgüt içi işbirliğini sağlayan doğru ve uzun soluklu iletişim ortamı başarımın göstergesi olacaktır. İşgörenin örgütte LUE'nin kurulması veya benzer seviyedeki diğer işgörenlerle etkileşim kurulması ID seviyesini etkilemektedir.

Sonuç olarak, görevle ilgili belirsizliğin ortadan kalkması ile net ve tanımlanmış olması işgörenlerin ID düzeyini etkileyebilir. ID düzeyini etkileyen faktörlerin bilinmesi işletmelerin liderlerin ve insan kaynaklarının işgörenlerin, iş süreçlerinde işgören ID düzeyini arttıracak şekilde uygulamalar ve politikalar ortaya koyması bakımından önemlidir. Yöneticilerin işletme bünyesinde işgörenlerin ID düzeylerini arttıracak unsurların belirlenmesi ve örgüt amaçlarına bu unsurlar doğrultusunda yön verilmesi, örgütün geneli açısından birçok sorunun çözümlenerek daha huzurlu bir OI'nın yaratılmasına yardımcı olacaktır.

## **2.7. İş Doyumu Faktörleri**

ID işe verilen tepkidir. Soyut bir kavram olarak görülür. ID işin çıktılarının işgörenin beklentilerini ne kadar karşıladığına göre oluşan algının sonucudur.

Dolayısıyla ID işgörenin işiyle ilgili çok özel kişisel duygu ve düşünceleridir. Ancak aşağıda üç başlık altında sıralanan üç temel faktör ID'nin içeriğini ve detaylarını özetleyen ifadeler içermektedir (Baş, 2002: 19-20; Taşlıyan, 2007: 187; Yazıcıoğlu, 2010: 244). Bunlar:

- ID, işe karşı sadece ifade edilebilen, görülmez duygusal bir yanıttır.
- ID, sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığıdır.
- ID, işe ilişkin olumlu veya olumsuz her şeyden etkilenen bir tutumdur.

Alanyazında ID ile ilgili faktörleri inceleyen bazı araştırmacıların çalışmalarına bakıldığında aşağıdaki ortak ID faktörlerinin olduğu görülmüştür. Bu faktörlerin neler olduğuna bakıldığında ise tamamının insan kaynağının mutluluğunu sağlamak adına işletmeler tarafından yapılması gereken uygulamalar, kurallar veya faydalar olduğu görülmektedir.

ID'yi etkileyen faktörlerinin “yönetim ve politikaları, OI, işe alma politikası, iletişim kanalları, karar almada işgören katılımı, güvenlik, iş koşulları, ücret, denetim, iş arkadaşları, ödüllendirme, lider”, oluştuğunu ileri sürmüştürler (Smith, Kendal ve Hulin, 1969; Locke, 1976: 1302; Robbins, 1998; Misener ve diğ., 1996; Kerego ve Mthupha, 1997: 14; Sempane ve diğ., 2002: 23; Aşan ve Erenler, 2008; Donuk, 2009: 181; İşcan ve Sayın, 2010: 198; Kılıç ve diğ., 2013: 763).

Sonuç olarak, ID kavramı birçok kavramın etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Burada, ID düzeyinin çok faktörlü bir kavram olduğunu söylemek uygun olacaktır. Birçok araştırmacı ID düzeyinin faktör ve değişkenlerini farklı isimlendirmelerine karşın çoğu içerikleri itibariyle birbirini destekleyen özelliklere sahiptirler.

## **2.8. İş Doyumu ve Güdüleme Kuramları İlişkisi**

Güdüleme, işgörenleri doyuma yaklaştırma süreci, doyum ise arzulanana ulaşıldığında yaşanan yoğun duygudur (Çetin, 2011: 75). Dolayısıyla güdüleme süreci sonucunda doyuma ulaşan kişinin güdülendiğinden söz edilebilir. Başka bir anlatımla, güdülenme, herhangi bir organizmayı hareketlendirecek bir güdünün etkisi altında davranma sürecidir. Güdü ile ID ilişkisinin ortak özelliği; ikisinde de kişiye özgü, duygu yüklü öznel bir algı olmasıdır. Güdülemede önemsenen asıl konu, işgörenlerin hangi davranışları neden yaptığını bilmektir. İşgören davranışlarının gerisinde bir beklenti ve ilerisinde de ise bir amaç bulunmaktadır (Toker, 2007: 93).

ID, örgütsel kazanımlar dağıtıldıktan sonra işgörenlerin deneyimleri veya kıyaslamaları neticesinde verdiği ile aldığı eşitlediğinde yaşadığı hoşnutluktur. GÜdülenen işgören, çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için kendisine sunulan olanakları ve kazanımları tercih ettiğinde ID'ye ulaşacağını öngörerek o işi yapmaya daha çok cesaretlenir. Yani güdüleme işgörenleri belirli bir amaç için istenilen davranışa yöneltme, güdülenme ise bu yöneltmenin etkisiyle hareket etme olarak görülebilir.

ID ile güdülenme arasında karşılıklı bir ilişki bulunduğu ve güdülemenin bir sebep ID'nun bir sonuç olduğu varsayıldığında güdülenmenin bu sebep-sonuç ilişkisinin faaliyet kısmı olup sürecin tamamı döngüsel bir harekettir (Akıncı, 2002: 7). ID güdülemeyi etkileyen bir faktördür. Düşük ID yaşayan işgörenin yeterince güdülenmediği söylenebilir. Dolayısıyla, ID'nun düzeyi güdülemeye döngüsel anlamda etkiler. ID yüksek olan işgörenlerin işletme hedeflerine yönlendirilmesinde güdülmeye başarılı olduğu ve iyi güdülendiğini söylemek daha açıklayıcı olacaktır.

Alanyazında, ID'ye ilişkin yapının sistematik olarak incelenmesi de ilk kez güdüleme kuramları sayesinde gerçekleştirilmiştir (Toker, 2007: 92). Bununla birlikte, insanın karmaşıklığı ve davranışlarını anlamının güçlüğü nedeniyle, herhangi bir güdüleme kuramının ID ve güdüleme arasındaki bağlantıyı tek başına bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur (Toker, 2007: 94).

Güdüleme kuramları içerik ve süreç olmak üzere iki başlık altında sıralanmaktadır. Bunlardan içerik başlığı altındaki kuramlar "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı", "Çift Faktör Kuramı" ve "Başarma İhtiyacı kuramı" olarak içerik kuramları başlığı altında sıralanırken, "Beklenti Kuramı", "Eşitlik Kuramı" ve "Amaç Kuramı" süreç kuramları olarak sıralanmaktadır (Çetin, 2011: 76). İçerik kuramlarının odağı işgörenleri güdüleyen nedenleri ortaya çıkarmak iken, süreç kuramlarının odağı ise, işgörenlerin güdülenme süreçlerine odaklanmaktadır.

Kapsam veya içerik kuramları işgörenin kendisinin işe yüklediği kişisel faktörleri içerir; bunlar kişisel beklentileri ve ihtiyaçlarıyla ID düzeyi, güdülenmesi ve deneyimlerini içerir (Aksu, 2012: 62). Bu kuramların ana fikri, insanı doyuma ulaştıran unsurların kendisinden kaynaklandığı düşüncesine dayanır. Süreç kuramları ise davranışın ortaya çıkmasından durmasına kadar geçen süredeki değişkenleri ve kişisel faktörlerdeki değişiklikleri inceler (Aksu, 2012: 62). Bu kuramlar girdi-faaliyet-çıkış şeklindeki süreç mantığıyla davranışların nasıl başladığı, nasıl yönetilip sürdürüldüğü ve nasıl sonuçlandığını açıklamaya çalışır.

Sonuç olarak, güdüleme, kişisel ihtiyaçlarını doyurma dürtüsü ile koşullanmış işgörenin örgüt amaçlarına ulaştırılması için işverenin harcadığı çabadır. Gdülenme ise örgütsel amaçlar doğrultusunda iyileştirilen örgütsel faktörler sayesinde işverenin teşvik ve cesaretlendirme çabalarından işgörenlerin olumlu etkilenmesidir. Bu durumda ID da, işgörenin işyerinden elde ettiği kazanımların, kişisel ihtiyaçları veya beklentilerinin karşıladığını gördüğünde mutluluk yaşamasıdır. Örgütlerce ID kavramının farkına varılarak, işgörenlerin etkinliğini arttıracak şekilde insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılması, güdüleme kuramlarının gelişmesine paralel olarak önem kazanmıştır. Amaçlara ulaşmak için işgörenin isteklerinin ve beklentilerinin karşılanması gereklidir. Karşılanan beklentiler ise işgörenlerin yüksek başarı için güdülenmelerine ve ID düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır.

### 2.8.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow (1970)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; işgören davranışlarının asıl amacının kişisel ihtiyaçları karşılamak olduğunu ileri sürer. Dolayısıyla davranış sergilemenin nedeni bir ihtiyacın karşılanması arzudur. Maslow'a (1970) göre işgörenlerin güdülenmesinin temelinde yatan güç kişisel ihtiyaçlardır. Kuramın önemseydiği davranış değil kişisel ihtiyaçlardır. Bu açıdan bakıldığında her hangi bir şeye ihtiyaç duymayan kişinin davranış sergilemesi oldukça zordur. Bu nedenle kişilerin Şekil 2.3'deki ihtiyaçları onları harekete geçirecektir:

Şekil 2.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Maslow, 1970

İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramında Maslow'un temel aldığı insan ihtiyaçları; fiziksel, güvenlik, aidiyet ve sevgi, kendini gösterme ve nihayet kendini tamamlama olmak üzere beş ana başlık altında toparlanmıştır.

ID'ye ilişkin çalışmalarda Maslow'un kuramını esas alan araştırmacılar; ihtiyaçların giderilmesinin doyum sağlayacağını ileri sürmüşlerdir. Bu bakış açısıyla; fiziksel ve güvenliğe ilişkin ihtiyaçlar dışsal ve alt seviye ihtiyaçlar; sosyal saygı, statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise içsel ve üst seviye ihtiyaçlar olarak görülmektedir (etin, 2011: 79). Davranışsal kuramın ID'ye ilişkin çalışmalardaki etkisiyle bu kuram önceliğini kaybetmiştir (Adığzel ve Keklik, 2011: 26).

Sonuç olarak, bu hiyerarşi içinde kişi önce en altta olan ihtiyacını doyuma ulaştırmak için davranır. Maslow'un beş ihtiyaı içsel ve dışsal ID ya da üst ve alt ihtiyaçlar şeklinde blnmştir. Doyum sağlayan her bir ihtiyaç grubunun etkileme gücü kaybolacağından bir üst seviye ihtiyaç iřėorenin davranışını etkileyebilecektir.

### **2.8.2. Çift Faktör Kuramı**

Çift faktör kuramında, iş ve iřėorenin gelişmesine ilişkin unsurlar olan başarma, saygınlık, sorumluluk ve terfi alma gibi birinci grup olan ve içsel kabul edilen "güdüleyici" faktörler, olumsuz tutumların nedeni unsurlar olan yönetim ve politika, iş ilişkileri ücret ve iş koşulları ikinci grup olan ve dışsal kabul edilen "hijyen" (koruyucu) faktörlerden oluşturmaktadır (Aksu, 2012: 63). Dolayısıyla ift faktör kuramında; iřėorenlere güdülenmesini sağlayan faktörler "güdüleyici", bunun korunmasını sağlayan ise olarak "hijyen" (koruyucu) sınıflandırılmıştır. Herzberg'in belirlediği koruyucular (dışsal faktörler) korunmasında da "hijyen" faktörlerinin etkisinden söz edilmektedir.

ID düzeyine etki eden yukarıda sayılan bu faktörlerin belirlenmesine yönelik kuramlardan birisi de Herzberg tarafından tanımlanan "ift faktör kuramı"dır. Herzberg işyerindeki bazı unsurların ID, bazıları unsurların ise ID'suzluluğu yarattığını ileri srmştir. Bu iki faktör "güdüleyici" ve "koruyucu" ve güdüleyiciler (içsel faktörler) aşağıda sıralanmıştır (Adığzel ve Keklik, 2011: 26):

#### **Güdüleyici (içsel faktörler);**

- Başarma mutluluğu,
- İşyerin itibar kazanma,
- Başarılarının ödüllerle takdir edilmesi,
- Yetkinliğine uygun görev verilmesi,
- Yetki ve sorumluluk verilmesi,

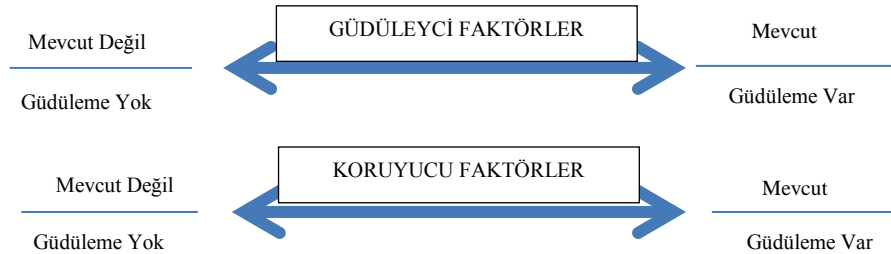
- Terfi olanaklarının olması,
- Kendini geliştirme ve katkıda bulunma olanağı verilmesidir.

**Koruyucu Unsurlar (dışsal faktörler);**

- İş ortamının fiziksel koşullarının yeterli oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyinin ve artışlarının doyurucu oluşu,
- Şirket politikasının ve yönetiminin tutumu,
- Yeterli teknik bilgi ve ilgi,
- Lider ile ilişkiler,
- İş arkadaşları arasındaki ilişkiler,
- İşgörenin kişiliğine saygı duyulması
- İş güvenliğinin sağlanmasıdır.

Herzberg ve ark (1959) Şekil 2.4’de görüldüğü gibi ID’ye etki eden çift faktör kuramını geliştirerek varlıkları doyum ve yoklukları da doyumsuzluk yaratan faktörleri sınıflandırmışlardır. Güdüleyici faktörler işgörenleri güdüleyen ve neticesinde ID düzeyini artıran faktörler iken koruyucu faktörler ise güdülenen işgörenin ID’suzluğuna dönmesini engelleyen koruyucu faktörlerdir.

**Şekil 2. 4. Çift Faktör Kuramı**



**Kaynak:** Koçel, 2011: 626

İşgörenlerin güdülenmelerinde, işin kendisi, işgörenin başarısı, tanınma, sorumluluk alma, terfi olanağı, kişisel gelişim ID’nun sağlanmasıyla doğrudan ilişkili güdüleyici faktörler olarak kabul edilmektedir.

Herzberg, “koruyucu faktörler”in doyumunu doğrudan etkilemediğini ancak, doyuma ulaşmış bir kişinin bu durumunu sürdürmesini sağlayarak doyum üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Örücü ve diğ., 2013: 42). Bu kuramın ana fikrinde, koruyucu faktörler doyumunu sağlamamakla birlikte, ID’suzluğu önlemektedir. Kurama göre; ID’nun karşıtı ID’suzluğu değildir. İşgören, ID

sağlamadan da çalışabilir (Toker, 2007: 98). Örgüt içi yönetim, denetim ve iş koşulları ile ücret ve iş arkadaşı ilişkileri koruyucu faktörler olarak değerlendirilebilir. Başka bir deyişle, işgören ücretlerinde sağlanan bir artış doğrudan ID sağlamasa da, ID'suzluğunu önlemektedir. Güdüleyici faktörlerin; başarıma, tanınma, iş, sorumluluk alma ve terfi olanakları olarak ele alındığı görülmektedir.

Sonuç olarak, Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı", "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"ndan sonra en çok bilinen güdüleme kuramı durumundadır. Aynı zamanda, ID ile ilişkisi kurulan en önemli kuramlardan birisidir. Çift Faktör Kuramında ID'suzluğuna neden olan durum, koruyucu faktörlerin bulunmamasıdır. ID'yi sağlayan güdüleyici faktörler adı altında, işgörenin örgütsel ihtiyaçları sıralanmıştır. Ancak, koruyucu unsurlar, çoğunlukla dışsal çevreden kaynaklıdır. Bunlar; politikalar, deneti, ücret, ilişkiler ve iş koşulları gibi etkenlerdir. Koruyucu unsurlar, ID düzeyini sağlamamakla birlikte ID'suzluğu önlemektedirler.

### **2.8.3. Başarıma İhtiyacı Kuramı**

David Mc Clelland (1961) işgörenlerin iş yaşamını etkileyen 3 temel güdüden söz etmektedir: başarı, bağımlılık ve güç ihtiyaçları (Karcioğlu ve Akbaş, 2010: 145). Bu kuram işgörenlerin ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. İşgörenlerin ID düzeylerini yükseltmek için bu ihtiyaçlardan yararlanabileceği öne sürülmektedir (Çetin, 2011: 78).

Başarılı olma ihtiyacı işgörenin zorlukları yenerek, mücadele etme yeteneğinden ortaya çıkıp savaşım yeteneğini de ortaya koyar. Başarılı olma arzusu ne kadar çok yüksek ise güdülenme algısı o kadar çok artacaktır. Kişi başardıkça kendisini mutlu hissedecektir.

### **2.8.4 İlişki kurma**

İşgörenlerin sosyal ilişkiler geliştirme, kendini sosyal yapı içinde kanıtlayarak sevdirmeye ve kendini benimsetmesi gibi çabaları, kişinin ilişki kurmadaki başarısını gösterme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. İnsanlar toplum içerisinde sosyal bir varlık olarak sürekli çevreleriyle bir takım ilişkiler kurmak ve bunları sürdürmek zorundadırlar. Kişiler çevreleriyle yeterli ilişkiler geliştiremediği takdirde gerekli



doyumuna ulaşamayacaklarından güdülenmeleri de söz konusu olmayacaktır. İlişkilerin varlığı ve kalitesi kişiyi güdüleyecektir.

### **2.8.5. Güç elde etme ihtiyacı**

İnsan kendisini ve çevresindeki kişileri koruyup kollama gücüne ve kontrol etme yeteneğine sahip olduğunda doyumuna ulaşmaktadır. Kişi böyle bir ihtiyacı, güç ve otorite kaynaklarına sahip olmak, onları genişletmek ve diğer kişiler üzerinde kuvvetli bir etki kurmak için kullanacaktır (Koçel, 2011: 627). Kişi güç ve otoriteye sahip olduğunda ID hissedecektir, bunları kaybettiğinde is ID'suzluğunu yaşayacaktır. Bu ihtiyaca sahip olan kişi daha çok güç ve otorite gerektiren amaçları seçip gerekli bilgi ve beceriye ulaşmaya çalışarak, elindekilerle amaçlara ulaşabildiğini ortaya koyacaktır.

Sonuç olarak, bu kuramın lider tarafındaki anlamı şudur: İşgörenin ihtiyaçları belirlenebilirse bu işgörene buna uygun işlerde görev verilerek, uygun güdülenmeyi sağlayacağı ortamlarda bulunması ve başarı düzeyini yükseleceği şekilde doyum sağlayacağı koşullara sahip olması sağlanmış olur.

### **2.8.6. Beklenti Kuramı**

Vroom (1964)'un Beklenti Kuramı, kişiler belirli koşullar altında eğer bir davranış sergiliyorsa sonucunda kendisi için değerli bir beklentinin olduğu görülür. (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 145). Beklenen büyüklük değeri insanı harekete geçiren gücün değerine eşittir. Maslow'da ihtiyaçlar davranışı şekillendirirken Vroom'da beklentiler davranışı harekete geçirmektedir.

İşgörenin güdülenebilmesi için görevi ile ilgili çabasının yüksek bir başarıya yol açacağına, elde edilen yüksek başarımın olumlu bir sonuç getireceğine inanır ve elde edilen sonuç işgörenin arzuladığı ve cazip bulduğu sonuç olması halinde işgören güdülenerek var gücü ile çalışacaktır (Mirze, 2010: 151). Vroom (1964)'un Beklenti Kuramının esaslarını kullanırken dikkat edilecek hususlar (Koçel, 2011: 634)

- Kişinin ne tür ve seviyede bir sonucu önemli gördüğü,
- Kişi için neyin değerli olduğu,
- Örgütün beklentisi ve başarı koşullarının ne olduğu

- Başarım ve ödül uyuşmasının ne olduğunun belirlenmesi ve
- İşgörenin beklentisi karşılandıkça güdülenmesi ve ID'si de artacaktır.

Sonuç olarak, işgörenlerin beklentileri onların yüksek başarıma güdülenmelerini sağlayacağından ID'ye daha kesin adımlarla ulaşacaklarını söylemek olasıdır. Beklentiler karşılanmadığı sürece işgörenlerin güdülenmesi gerçekleşmediği gibi, örgütlerde başarıyı teşvik edemediği için örgütsel başarımın gerçekleşmeyebileceği öngörülebilir.

### 2.8.7. Eşitlik Kuramı

Adams (1965) Eşitlik Kuramında, işgörenin bir işte başarı gösterebilmesi iş yerindeki eşitlik algılamasına bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Toker, 2007: 97). Bu kurama göre, hem başarıyı yakalamak hem de ID'ye ulaşmak hedef durum içerisinde eşitlik veya eşitsizliğe göre değişmektedir. Adams'ın Kuramı güdüleme kuramıdır, ancak ID ve ID'suzluğuna ilişkin bazı noktaların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. İşgörenin ID'ye ulaşma derecesi ve başarı sağlamanın, İşgörenlerin örgütsel süreçlerde algıladığı eşitlik veya eşitsizlik ID'yi doğrudan etkilemektedir.

Adams'ın kuramında, işgören eşitliği hissediyorsa güdülenir ve ID algıları olumlu yönde artar (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146). İşgören, örgüt içi ya da örgüt dışı diğer kendi kazançlarını kıyasladığında eşitlik veya eşitsizliği görüyorsa ID veya ID'suzluğu yaşayacaktır. Eşit çabaların eşit ödüllendirilmesi ID'yi artıracaktır.

Adams'ın eşitlik kuramında, işgörene hak ettiği kadar fazla veya az ödül sunmak da ID'suzluğuna neden olmaktadır (Aksu, 2012: 63). İşgörenler, aldıkları ödülleri, aynı konum ve pozisyonda olan işgörenlerin aldığı ödüllere kıyaslamakta ve sonuçta sunulan emeğe karşılık alınan ödülün eşitliği sorgulanmaktadır (Çetin, 2011: 80). Diğer bir deyişle, giden-gelen dengesi kurulduğunda ID'da oluşmaktadır.

İşgörenin elde ettiği sonuç sarf ettiği çaba ile oranı başka işgörenin sonuç çaba oranından farklı ise işgören üzerinde eşitsizlik algısı oluştuğundan ID'suzluğu bunun sonucunda işgörenin algısında oluşmuş olur. Bu orandaki sonuç: ücret, maaş ve statü artışı şeklinde kendisini gösterebilir. Gayret ise “işini başarmak için gösterilen emek, yaş, örgütsel pozisyon, eğitim” gibi faktörlerdir (Koçel, 2011: 637).

Sonuç olarak, bu kuramı işgören güdülemede kullanan lider eşit işe eşit ödüllendirme gereği üzerinde durmalı ve işgörenin dış veya iç çevreden etkilenecek

eşitsizlik algısının kendisinde oluşmaması için gerekli statü değişiklikleri ile uygun ücret politikalarını uygulamalıdır.

### **2.8.8. Amaç Kuramı**

Locke (1968)'nin amaç kuramı; işgörenleri, önceden kabullendiği ve uğruna çaba sarf ettiği amaçların kendisini güdülediğini ortaya koymaktadır. Amaç kuramı, işgörenlerin bilinçli ve gönüllü bir şekilde seçtiği amaçların onları güdüleyeceğini varsaymaktadır (Çetin, 2011: 80).

Seçtiği amaçları erişilmesi güç ve yüksek olan işgörenlerin, ulaşılması kolay değersiz amaçları seçen işgörelere göre, daha fazla güdüleneceği ve daha yüksek başarımlar yakalayacağı (Koçel, 2011: 638) ileri sürülmektedir. Kuramın ana fikri işgörenlerin belirledikleri amaca ulaşabilme derecesidir. Bu varsayımda önemli olan işgörenin belirleyeceği amaçlar ile yönetimin belirleyeceği amaçlar arasında uygunluk olmasıdır; liderler amaçlar arasındaki uyumluluğu sağlayarak bu güdüleme kuramını kullanabilirler.

Güdüleme kuramlarının tanıtılmasındaki amaç; güdülenen işgörenlerin daha kolay ID'ye ulaşabileceklerinin anlatılmaya çalışılması ve işgörenlerin ID düzeyini sağlamakta kullanılan varsayımların neler olduğunun ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yöneticiler farklı güdüleme yöntemlerini kullanarak ID düzeyini arttırmaya yönelik yaklaşımları ortaya koyarlar. Açıklanan güdüleme kuramları ile hem kurumsal hem de kişisel olarak ID'nin hangi faktörler ile açıklanacağı ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak, çalışmanın bu bölümünün hazırlanmasındaki amaç; ID'nin tanıtılması ve örgütsel başarımın yollarını araştıran çalışmaların sonuçlarına göre, ID konusunda en çok odaklanılan konuların neler olduğunu görmek olmuştur. Bununla birlikte, LUE'nin lider, izleyici ve ilişkiden oluşan üç ana unsur arasındaki bağlantıların ID'nin sağlanması açısından öne çıkan en önemli kişisel iş tutumu olan ID düzeyinin, LUE'nin sonuçlarından ileri düzeyde olumlu etkilenebileceği tezinin öne sürülmesiyle devam etmiştir.

ID'nin sağlanmasında değişimin niteliğini ve liderin etkinliğini açıklamanın yanında lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiye odaklı LUE'nin nasıl bir katkısı olacağını görmek araştırmanın amacını oluşturmuştur. Öne sürülen bu tez kapsamında, LUE düşünce yapısı içerisinde izleyicilerin ID düzeylerinin nasıl artacağı, ID'nin hangi faktörlerden etkilendiği incelemeye değer görülmüştür.

Bu anlamda, işgörenlerin nasıl ID'ye ulaşacakları ve işte kalma kararlarında liderlik sürecinin ne derece etkili olduğunun incelenmesinde fayda bulunmaktadır. Bu bölümde, ID'nin kuramsal yapısı, kavramın çeşitli tanımları verildikten sonra, örgütlerde ID düzeyini etkileyen unsurlar, ID ile ilgili güdüleme kuramları ve son olarak ID'nin sonuçları incelenmiştir. Başka bir deyişle, örgütlerin en değerli kaynağı olan işgörenlerin iş çevrelerinden elde etmeye çaba gösterdiği ID düzeyleri işgörenlerin işleri hakkında neler düşündüğünü göstermektedir. İşgörenler işlerinden arzulanana doyumuna ulaşmışlardır. ID, işgörenlerin işlerini çekici bulup işe devam etmeleri ve OBG'yi ve iş yaparken etkinliği için önemli bir unsurdur. İşgören işe ait deneyimlerini; beklenti, iş normları ve değerlerinden oluşan bir süzgeçten geçirerek iş ve iş koşullarına ait içsel tepkilerini oluşturur.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÖRGÜTSEL İKLİM ve İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Örgütlerin, iç ve dış çevreden gelen tehditlere çağımız koşullarına uygun göğüs gerebilmeleri veya varlıklarını uzun yıllar sürdürerek işletme değerini artırabilmeleri birtakım üstünlük ve değişkenlere sahip olmalarına bağlıdır (Halis ve Uğurlu, 2008: 101). Örgüt bütününe betimleyen teknik, ekonomik ve sosyal faktörlerin birleşimi örgüte rekabet gücü kazandırmaktadır (Malçok, 2011: 19).

Oİ, işgörenler arası ilişkiler LUE, SAM, DOR, RAD, TOD, SOA gibi değişkenlerin belirlediği bir OYP oluşturmaktadır. Oİ, işgörenin güdülenmesi, işi ve örgütüne bağlanması, güvene dayalı etkileşim kurulup yüksek başarıya katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda Oİ, örgütün sosyal yönünü oluşturan bir yapının yansımasıdır.

Örgüt psikolojisi araştırmacıları ID ile Oİ ilişkilerini başarımla, bağlılık, işten ayrılma niyeti vb. faktörlerle incelemiştir (Pritchard ve Karasick 1973; Schneider ve Snyder, 1975; Jones ve James, 1979; Batlis 1980; Witt, 1989). Örgütsel başarımın yollarını araştıran bu çalışmalar Oİ'nin, ID ile işgücü başarımını etkilediğini ve işgörenlerin ID'lerinin örgütsel başarımını arttırmada önemli olduğunu göstermektedir.

Alanyazında Oİ ile örgüt kültürü (OK)'nin benzer anlamda kullanıldığı görülmekle birlikte Oİ ile örgüt kültürü arasındaki fark bulunmaktadır. Oİ örgütün ne tür bir işleyiş şekli olduğuna odaklanırken, OK ise niçin bu şekilde işlediğine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, üst yönetimce geliştirilen politik davranışların örgütün iç çevresinde çok faktörlü niteliğine sahip Oİ oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmanın tezi kapsamında, LUE niteliğinin Oİ'nin yapısını etkileyerek ID'yi etkileyeceği öngörüsü kapsamında LUE çalışmanın birinci bölümünde; İşgörenlerin nasıl ID'ye ulaşacakları ikinci bölümde incelenmiştir. Bu bölümde, Oİ'nin kuramsal yapısı, kavramın çeşitli tanımları verildikten sonra, Oİ'nin niteliğini etkileyen unsurlar incelenmiştir.

### 3.1. Örgütsel İklim Kavramına Giriş

İşgörenlerin, OI'yı nasıl ve ne şekilde algıladıkları örgütsel davranış alanının önemli bir konusudur (Doğan ve Üngören, 2009: 43). Amaçlar, yapı, ödül sistemi, büyüklük, fiziki konum, normlar ve yönetim tarzı, işgörenler arası ve liderler ile izleyiciler arası ilişkilerin temsil ettiği OI'nın nasıl algılandığı ID'yi etkilemektedir. OI hem iş başarımını hem de İşgörenlerin ID'sinin şekillenmesini sağlamaktadır.

Örgütlerin, sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları, üstünlük kazanmaları, donanımlı işgörenler tarafından tercih edilmeleri ve varlıklarını uzun dönemde sürdürülebilmeleri açısından önemli bir rol oynayan OI (Yüceler, 2009: 446) İşgörenlerin örgütsel davranışlarını etkileyen bir faktördür (Uysal, 2013: 94). Bu nedenle, örgütsel davranışçıların ilgisini çeken OI'nın çeşitli düzeylerdeki etkileri önemli bir araştırma konusu olmuş ve tanımı, faktörleri ile örgütün ürününe etkisi konuları pek çok yayında incelenmiştir (Çekmecelioğlu, 2006: 296).

OI, işgörenler arasında ortak güven ve işbirliği ile bilgi alışverişine yardımcı olan bir iş ortamı oluşturarak (Sarkar, 2013: 2) işgörenlerin işe güdülenme düzeyini etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bir başka deyişle OI, İşgörenlerin birbirleriyle ve liderleriyle nitelikli iletişim kurarak hedeflere ulaşmak için çalışarak kural ve düzenlemelere uyacakları sağlıklı ortamlar yaratmaktadır.

Algılamalar, işgörenlerin tutum ve davranışlarını belirlemektedir (Doğan ve Üngören, 2009: 43). Araştırmalar neticesinde, liderlerin OI sayesinde işgörenler ve iş ortamı hakkında bilgi sahibi olmasına, iş ortamındaki sorunların erken fark edilip çabuk çözümlenmesine katkıda sağladığı kabul edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2007: 80). OI İşgörenlerin tutumları ve değerleri ile ilgili bir işlev olarak kabul edildiğinde hedeflere ulaşmaya olanak sağlayacak şekilde düzenlenebilir.

Campbell ve ark. (1970)'in örgütü niteleyen dört faktörü: “yapısal özellikler”, “çevresel özellikler”, “OI” ve “resmi rol” faktörleridir. Bu nitelendirmede, OI örgütün temel yapısını belirlemeye yardımcı faktörlerden birisidir (Tutar ve Altınöz, 2007: 198). Örgütü tanımlayan faktörlerden biri olan OI, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Örgütün kişiliğini yansıtan, her bir üyenin farklı etkilenmelerine dayanarak farklı algıladığı OI'nın faktörleri konusunda çok farklı görüşler bulunmaktadır. Örgütlerin kendilerine özgü bir OI, iç çevresi ve kişiliği vardır (Karadağ ve diğ, 2008: 63). Örgütler yaşayan dinamik oluşumlardır, canlı bir beden gibi oluşumuna katkı sağlayan insanların duygu, düşünce ve yaklaşımlarından

doğrudan etkilenirler. Bu oluşumda işgörenin algısı ve hissi çok önemli olup, yöneticilerin görevlerinden birisi bu algının olumlu olması yönünde önlemler almaktadır.

Her ne kadar OI kavramını, işgörenlerin çalışma alanlarıyla ilgili paylaşılan algıları olarak tanımlansa da, OI'nın bazı unsurları üzerinde hala bir görüş birliğine varılamamıştır (DeVoorde ve diğ., 2010: 1714). Alanyazında, OI kavramının tanımı ve anlamı üzerinde tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bunun nedeni OI'nın pek çok (konumu, iletişimi, değerleri, yönetim politikaları, liderlik tarzları vb.) değişkenden etkilenmesidir (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012: 423). OI, çoğunlukla insanların iş ortamı özellikleri hakkında olan ve onların sonuçlar, olasılıklar, gereklilikler ve etkileşimlerle ilgili beklentilerini etkileyen inanç ve değerlerini yansıtır (Yı ve diğ., 2013: 26). Kısaca OI, "örgütteki işgörenlerin düşünceleri" olarak tanımlanabilir.

Sonuç olarak, işgörenlerin iş ortamlarını algılayış şekilleri önemlidir. OI, olumlu algılandığında iş hayatlarında ki davranışlarında da aynı oranda olumlu etki elde edeceklerdir. OI'nın olumlu algılanması birçok insan kaynağı probleminin çözümüne katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### **3.2. Örgütsel İklim Kavramının Tarihsel Gelişimi**

OI'nın endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında uzun bir geçmişi vardır. 1920'lerde insan ilişkileri hareketinin bir parçası olarak, işgörenler arasında iyi ilişkilerin korunması ve olumlu bir çalışma ortamı yaratılması için programlar oluşturulmaya başlanmıştır. OI kavramı alanyazında ilk olarak Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından "sosyal iklimler" kavramıyla görülmüştür (Rahimic, 2013: 130; Şentürk ve Sağnak, 2012: 32). OI kavramı 1950'li yılların sonlarında sosyal bilimlerde çalışma yapan araştırmacılar, kişilerin nasıl bir iş ortamında neler yaşayıp neler yaptıklarını çalışmalarında ortaya koymuşlardır.

OI kavramı 1960'lardan bu yana örgüt kuramcılarının, araştırmacıların ve uygulayıcıların ilgisini çekmiştir (Şentürk ve Sağnak, 2012: 32). Örgütsel davranış çalışmalarında OI kavramının, Lewinian (1960)'ın "insanın ürünü" şeklinde gördüğü "davranış" OI araştırmalarının temelini kurmuştur. Likert (1961, 1967); Halpin ve Croft (1962); Litwin ve Stringer (1968); Forehand (1968); Taiguri ve Litwin (1968); Campell ve diğ., (1970) geliştirdikleri çeşitli OI faktörleri ile kavrama açıklık

getirmeye çalışmışlardır (Halis ve Uğurlu, 2008: 103). Halpin (1966) OI'yı kavramsallaştıran ilk kişilerden birisidir (Korkmaz, 2011: 121).

OI kavramı konusunda ilk araştırmalar, bu kavramın tanımlanması ve faktörlerinin ölçülmesi üzerine yoğunlaşmıştır (Özdemir ve diğ., 2010: 213). OI'nın tanımı kapsayıcı bir şekilde ilk kez, Argyris (1965) tarafından yapılmış ve örgütün psikolojik yapısını tanımlamak için "OI" kavramını kullanmıştır. Bununla birlikte, OI konusunda ilk gönderme ise, Kurt Lewin'in (1964) Alan Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu araştırmada genç grupların sosyal iklim yaratan deneyimleri üzerindeki davranışları ve örgüt içi uygulamaların işgörenler tarafından ne şekilde algılandığı incelenmiştir (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012: 423).

Akademik çalışmalar, OI ile ilgili iki bakış açısı ortaya çıkartmıştır. Birinci bakış açısı James (1982) ve Glick (1988) gibi bir grup kuramcının OI'ni; işgörenlerin örgütsel norm ve özellikler konusundaki algısını içeren bireysel varlık olarak tanımlar. Bir diğer deyişle OI, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimin üzerine kuruludur.

İkinci bakış açısı ise Friedlander ve Marguiles (1969), Schneider ve Reichner (1983) ve Schneider (1985) gibi diğer bir grup tarafından da; OI'ni politika ve hareket tarzlarını objektif yansıtan örgütsel varlık olarak görülmektedir. Moghimi ve Subramanian (2013: 2) OI örgütsel bir özellik kabul edip üyelerin örgütle ilgili algılarından bağımsız olduğunu ileri sürmektedir. Aslında, OI hem işgören ilişkilerinin hem de örgüt yapısının bir yansıması olarak öngörülmektedir.

Sonuç olarak, işletmeler rekabet için üstünlük yaratamadıklarında varlıklarını sürdüremezler. Davranışçılar tarafından örgütün öznel olarak sahip olduğu farklılığın "OI" olduğu ileri sürülmektedir. Aynı tip örgütlerin ortak özelliklerinin olması ve her örgütün kendine özgü bir OI'ya ya da içsel çevreye sahip olduğu söylenebilir. OI, örgütün ruhu, İşgörenlerin örgüt içi ilişkilerinde oluşan algılarıdır. OI işgörenleri örgüte bağlayan bir tutkal gibidir, İşgörenlerin ID'sine önemli bir katkı yapar.

### **3.3. Örgütsel İklim Kavramının Açıklanması**

OI'ni tanımlamadan önce Tagiuri (1968)'nin kavramı açıklamaya çalışırken; OI kavramı kullanılmasının koşul, çevre, ortam, alan, durum, kültür ve atmosfer gibi kelimelerin kullanılmasından daha doğru olacağını ileri sürmüştür (Halis ve Uğurlu, 2008: 104). OI kavramı "psikolojik iklim" (Çekmecelioğlu, 2007: 81) ya da "algısal



iklim” olarak da adlandırılabilir. Nitekim alanyazında, OI’nın objektif ve algısal olarak sınıflandırıldığı da görülmektedir (Doğan ve Üngören, 2009: 43).

OI, kişi davranışlarını açıklamada sosyal psikolojiden etkilenmektedir (İşcan ve Karabey, 2007: 182). Neher (1996) OI’nın işgörenin ruh hali gibi değişime açık olduğu ve OI’nın olaylardan ve örgütün karakteristik özelliklerinden etkilendiğini ileri sürmektedir. Bu anlamda, OI ve işgören tepkilerinin sürekli birbirlerini etkilediği bir döngünün varlığından söz etmek mümkündür (Neher, 1996; Mok ve Au-Yeung, 2002: 130). Böylece, OI’nın işgören davranışları ve kültürlerini etkilemek konusunda çok güçlü bir etkisinin olduğu söylenebilir.

OI’nın psikoloji ve işgörenlerin işletme içindeki davranışlarını etkileyen unsurlarla yakından ilgili olmasından dolayı OI araştırmalarının, yaratıcılık, yenilik, güdüleme vb. unsurları kapsamına aldığı görülmektedir (Özbağ, 2012: 148). OI örgütün tamamını etkileyen unsurları bir araya getirmesiyle önemlidir.

OI, kişinin iş ortamında örgütlenip kaynaşmasının kişisel etkisini anlatan evrensel bir ifade olarak görülmektedir (Shanker ve Sayeed, 2012: 471). Bu nedenle, OI kavramını içsel süreçleri güçlendiren bir yapı olarak görebiliriz. Litwin ve Stringer (1968)’a göre “OI, işgörenler tarafından doğrudan veya dolaylı algılanan, onların güdülenmesini ve davranışlarını etkileyen, ölçülebilir özellikler bütünüdür (Moghimi ve Subramanian, 2013: 2). OI, işgörenler tarafından deneyimlenen, davranışları etkileyen ve bir örgütün temel özelliklerini de kapsayan örgüt içi çalışma ortamını betimleyecek göreceli olarak kalıcı değerler bütünüdür (Sarkar, 2013: 2).

OI, işgörenlerin örgüt içerisinde işlerin nasıl yürütüleceğiyle ilgili öngörülerini ve bu öngörülerin ne kadarının sonuçlandığına ilişkin oluşan algılardır (Büte, 2011: 107). Bu iki tanım arasındaki farkta görüldüğü gibi birisi örgütün özelliklerini diğeri ise İşgörenlerin algılarını vurgulamaktadır. OI kavramı, İşgörenlerin işle ilgili önemli örgütsel değerleri algılamasıyla ilgilidir (Rahimic, 2012: 130). Örgütlerin özgün özelliklerini barındıran OI kavramı işletmelerin kendi değerlerini ortaya koyarak oluşan olumlu veya olumsuz hava ile örgütü farklı kılmaktadır.

Olumlu OI kavramı; işgörenin moral ve güdülenmesine etkisi, OI’nın ve OBG’nin anlaşılması, yaratıcılığın gelişmesi, örgüt içi iletişimin güven içinde olması gibi insan kaynakları problemlerine çözüm olan birçok faydaları ortaya koyulur. Örgütlerde işgören insanların davranışları, içinde buldukları OI’dan etkilenir (Kasırga ve Özbek, 2008: 60).

Gözlemlenen OI'nın oluşturduğu ortamda çok resmi ilişkiler söz konusuysa ve gayri resmî ilişkiler kabul görmüyorsa “kapalı OI” ya da “olumsuz atmosfer”den söz edilir. Bunun tersi; işgörenler arasında SAM dolu, dostça ilişkiler önemli görülüyorsa “açık OI” ya da “olumlu atmosfer”den söz edilir (Büte, 2011: 108).

Olumsuz OI birçok insan kaynağı sorununun kaynağı olup çözümü zor, sonuçların oluşmasına neden olur. OI kavramı, işgörenlerin örgütsel davranışlarını etkileme gücüne sahip örgüt içi iş koşullarının bir bütünüdür (Sarkar, 2013: 3). Örgüt içi koşullar işgörenlerce değişik şekillerde algılanıyorsa OI kavramının algısal olduğundan söz edilebilir. OI'yu destekleyici ve cesaretlendirici olarak algılamak işgören davranışlarını olumlu etkilemektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 299).

Sonuç olarak, OI kavramı örgütteki iş çevresinin bilişsel bir yorumu veya örgüt üyelerinin iş ortamına ilişkin algıları olarak kabul edilmektedir. OI, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve bir örgütü açıklayan özellikler bütünü olarak işgörenlerin davranışları üzerinde etkili olan ve her işyerinde farklı olan psikolojik ortamı tanımlamaktadır.

### **3.4. Örgütsel İkliminin Faktörleri**

Yönetim psikolojisi ile ilgili alanyazına bakıldığında, OI kavramını irdeleyen araştırmacıların OI faktörlerini değişik biçimlerde ele aldıkları görülmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008: 108 Büte, 2011: 110). OI'nın faktörleri örgütün belirli unsurlarını içeren ölçütleridir ve İşgörenlerin örgütün çeşitli faktörleriyle ilgili olan algılarına bağlıdır (Sarkar, 2013: 3). Örgütün kişiliğini oluşturan, örgüt üyelerini etkileyen ve her birinin farklı algıladığı OI faktörlerinin neler olduğuna ilişkin de farklı görüşler bulunmaktadır.

OI'nın objektif faktörü; büyüklük, yönetim katmanları ve iş koşulları gibi gözle görülebilen unsurlara odaklanırken, OI'nın algısal faktörü OYP, SAM, TOD ve DOR gibi örgütün gözle görülmeyen ancak hissedilebilen yönlerini nitelendirmek için kullanılan faktörlerdir (Doğan ve Üngüren, 2009: 44). OI'nın objektif ve algısal olarak adlandırılan faktörleri kapsamına dâhil olan faktörler dışında “üst yönetimin desteği, iş baskısı, tarafsızlık, bağdaşıklık ve bireye özgü ödüller gibi farklı faktörler de bulunmaktadır (İşçan ve Karabey, 2007:184).

Araştırmacılar, OI'nın örgütsel değişkenlerle etkileşimini incelerken Halpin ve Croft'un “Örgütsel İklimi Tanımlama Anketini” (Organizational Climate

Description Questionnaire [OCDQ]) kullanmayı tercih etmiştir (Uysal, 2013: 97). OI, hem küresel hem de çok faktörlü bir ölçüttür (Thumin ve Thumin, 2011: 100). OI, genellikle çok faktörlü verilere ve ortak algılara (güven, dayanışma, SAM, iş arkadaşlığı, TOD, başarıml, iletişim, yenilik, adaletlilik, bağlılık, vb.) dayanan bir örgüt görünümü üzerine inşa edilmesi sağlanmalıdır. Koysand DeCotis alanyazında 80’den fazla OI faktörü olduğunu tespit etmiştir. Koysand DeCotis’e göre OI faktörleri; algılamayla ilgili olmalıdır, değerlendirici değil tanımlayıcı nitelikte olmalı, görevin yapısı ile ilgili olmamalıdır (Tutar ve Altınöz, 2007: 200).

Örneğin, Lars Engqvist OI’yı iki faktörde incelemiştir. Bu faktörler; özgürlük ve güvendir (Karcioğlu ve Aykanat, 2012: 424). Bunun dışında, dünya çapında tanınmış bir yönetim danışmalık şirketi olan Hay Grup tarafından da OI’nın 6 faktörü Tablo 3.1’de sunulmuştur.

**Tablo 3.1. Hay Grup’un Örgütsel İklimin Faktörleri**

Faktör	Açıklama
Netlik	Kişinin bekleneni bilmesi; Bu beklentilerin örgütün hedefine ulaşmada ne derece ilgili olduğunu anlama.
Standartlar	Yönetimin gelişen başarımla verdiği önemi vurgulamak; Hangi zorlayıcı fakat ulaşılabilir hedeflerin konulduğu; sıradanlığın ne ölçüde karşılandığı.
Sorumluluk	Kişinin kendisine atanan bir otorite olduğunu bilmesi; Çok yakından idare edilmeden çalışabileceğini bilmesi: Sorumluluk.
Esneklik	Gereksiz kural ve yönerge olmadığına ne ölçüde inanıldığı; Yeni fikirlerin kolayca kabule dilediğine olan inanç.
Ödül	İyi yapılan iş için takdir edilmek; Bu takdirin ne ölçüde başarıml seviyesiyle doğrudan alakalı olduğu.
Takım Bağlılığı	Örgüte ait olmaktan gurur duyma ve bunu gösterme; herkesin ortak bir hedef için çalıştığına güvenme; OYP içinde birlikte çalışmak ve işbirliği.

**Kaynak:** Permarupan ve diğ., 2013: 64

Pareek (2002) çeşitli çalışmaları gözden geçirmiş, yöneticilerle konuşmuş ve OI ile ilgili 12 süreç öne sürmüştür. Bu faktörler de Tablo 3.2’de sunulmuştur:

**Tablo 3.2. Pareek’in Örgüt İklimi Faktörleri**

Alıştırma	İnsanlar arası İlişkiler	Denetleme	Sorun Yönetimi
Hata Yönetimi	Uyumsuzluk Yönetimi	İletişim	Karar Verme
Güven	Ödül Yönetimi	Risk Alma	Yenilik ve Değişim

**Kaynak:** Sarkar, 2013

Kopelman ve arkadaşları (1990) örgütsel başarı için gerekli olan ve iş ortamının başarı kaynağı olan beş (hedef vurgusu, yöntem vurgusu, ödül uyumu, görev desteği ve sosyo-duygusal destekten) temel faktörün ne şekilde çalıştığını ortaya koymuştur. Ayrıca, bu OI öğeleri çoklu çalışma alanları ve stratejik odaklar için de uygulanabilmektedir. Buna ek olarak, bu beş faktörün tamamı insan kaynakları bakış açısıyla da yakından ilgilidir (DeVoorde ve diğ., 2010: 1714).

OI'nın hangi faktörleri kapsadığına odaklanan araştırmacıların en başında Litwin ve Stringer (1968; 1974) gelmektedir. Litwin ve Stringer tarafından açıklanan OI faktörlerinin sayısı bazı kaynaklarda yedi bazılarında sekiz ve dokuz olmak üzere farklı sayılarda verilmiştir. Bunların tamamı aşağıda sunulmuştur.

### **3.4.1. Örgütsel Yapı (OYP)**

OYP'nin önceliğinde, işgörenlerin iyi örgütlenmiş olma duygusu ve onların rol ve sorumluluklarının açıkça tanımlanmış olması bulunmaktadır (Messara ve El-Kassar, 2013: 21). OYP, örgütü kurma ve bütünü tarif etmek anlamında kullanılan örgütlenme, örgütsel tertip, denetim ve eşgüdüm gibi temel faktörleri ortaya çıkarmaktadır (Doğan ve Üngüren, 2012: 28). OYP işgörenler arasında iletişimin haritasını ortaya koyan ve hiyerarşik bağlantıları ve örgüt davranışlarını açıklayan önemli bir kavramdır.

OYP'yi oluşturmak kadar, OYP'nin işgörenlerce nasıl karşılanıp algılandığı da son derece önemlidir. Nitekim OYP, işgörenlerin başarısını sağlamak ve örgütsel verimliliği artırmak açısından belirleyici bir rol oynamaktadır (Kopelman, ve diğ., 1990: 287; Özkalp ve Kirel, 1996: 336).

Örgütün olumlu ve açık bir OI'ya sahip olmasıyla işgörenlerin görevleri, yetkileri ve sorumluluklarındaki belirgin ve net bir şekilde streste azalma ve güdülenmede olumlu bir artış sağlayıp ID'nin yüksek seviyede olmasına ortam hazırlayacağı beklenmektedir (Doğan ve Üngüren, 2012: 29). İşgörenler, öncelikle resmi bir OYP ya da iletişim ağının varlığını ve daha sonra ne kadar kural, düzenleme ya da yönerge olduğunu sorgulamaktadır (Doğan ve Üngüren, 2009: 44).

Bu nedenle işgörenler, örgüt içerisinde uygulanan hiyerarşik OYP'yi, iş süreçlerini, işgörenler ile yöneticiler, İşgörenlerin birbirleriyle ilişkilerin şekil ve yapısını da sorgulamaktadır. Örgüt içerisindeki resmi örgüt şemasının dışında muhtemel gayri resmi ilişkilerin de merak edilmesi kaçınılmazdır. İşgörenlerin

OYP'den kaynaklı karşılaşma olasılığı olan kısıtlamalar, kurallar, yönerge ve talimatlar hakkında bilgi arayışında olmaları OYP'nin işgörenler üzerindeki etkisini göstermektedir.

### **3.4.2. Sorumluluk Alma (SOA)**

İşgörenlerin esas görev tanımının gerekliliklerine verdiği önem derecesi onun SOA faktörü ile ilgilidir. Çağdaş yönetim kuramlarının içeriğinde işgörenlerin karar alma sürecine aktif katılımının sağlandığı, RAD'nın desteklediği ve sorumlulukların ortak paylaşılıp sorunların birlikte çözüldüğü ortamlar bulunmaktadır (Doğan ve Üngüren, 2012: 29).

Yönetime ilişkin araştırmalar kapsamında genelde SOA ve RAD'ın teşvik edildiği, katılımcılık ve işbirliğinin desteklediği OI'lerde işgörenlerin ID'nun olumlu etkilendiğini görülmektedir (Griffith, 2006: 1863; Çekmecelioğlu, 2007: 36; Batlis, 1980: 239).

SOA bilinci yüksek gruplarda, grup bağlılığının, esnekliğinin, standartların ortaya konmasının sağlanmasının daha kolay olacağı Litwin ve Stringer tarafından yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Büte, 2011: 111). İhtiyaçlar hiyerarşisi sıralamasında bulunan başarı ihtiyacının; işgören birey üzerinde kabul derecesinin yüksek olması onun daha fazla sorumluluk almasını sağlayacak ve işgören bu sorumluluğu alabileceği işleri tercih edecek ve daha çok ID'ye ulaşacaktır. Yönetimin karar verme mekanizmasının içerisinde söz sahibi olmanın işgörene sağlayacağı olumlu SOA'nın verdiği huzur işletmenin geneline yayılacaktır.

Mevcut işletmelerde en sık karşılaşılan sorun; SOA işgören sayısının az olmasıdır (Malçok, 2011: 31). OYP ve algılanan OI; İşgörenlerin yalnızca verilen işleri yapmasına değil aynı zamanda SOA çabası iş gelişimini sağlayacak adımlar atılmasını sağlayacak ortamları sunmalıdır. İşgörenler sadece kendilerine verilen emir ve talimatların uygulanmasının bekleyen işletmelerde daha az ID hissedecektir. Eğer işletme işgörenlerin rutin konularda inisiyatif almalarına olanak tanınmaz ise ID azalacaktır. Bu nedenle, yaptığı işin sahibi olma, bazı konularda karar verme yetkisinin olması işgörenin pozisyonunu hatta mevcudiyetini sorgulayacaktır. İşgörenlerin "kendi kendilerinin patronu olmalarının desteklenmesi olumlu OI'nın sağlanmasına katkı sunacaktır.

### 3.4.3. Teşvik ve Ödüllendirme (TOD)

Çalışma ortamında iş tanımı gerekliliklerinin başarımlarını, ödül ve ceza ile karşılık bulmaktadır. Ödül ve cezanın dengeli olması adalet duygusunun oluşumu için önemli faktörlerden biridir. Örgütün motive edici ödül sistemine ilişkin algılamalarını TOD faktörü ifade etmektedir. Örgütsel davranışın olumlu yönde değiştirilmesi konusunda yapılan çalışmalarda ödüllendirmenin, davranışları değiştirmede cezalandırmaya göre çok daha etkili olduğunu ortaya konulmuştur (Koçel, 2011: 498; Doğan ve Üngüren, 2012: 30).

Araştırmalar, üst yönetimce işgörenlere ve yöneticilere bazı kararlara katılmaya ilişkin yetki verilmesinin ID ve iş başarımlarını arttırdığı görülmektedir. Katılımın desteklendiği TOD sistemi işgörenlerin deneyimlerini ve SOA arttırmaktadır (Valentine, 2001). Örgütlerin beklentilerini karşılayacak nasıl bir TOD sistemi kullanılırsa, arzulanan sonuç ya da beklenen davranışların değişimi açısından TOD'un adillğine olan inanç ve güvende olmalıdır (Bolat ve diğ., 2008: 198). ID açısından işgörenleri TOD algılarının önemi nedeniyle olumlu ve ortak bir TOD sistemi kurulmalıdır. TOD'un egemen olmadığı bir OI geçerli olduğunda işgörenlerin güdülenemeyeceği beklenmektedir (Büte, 2011: 112). Örgüt içerisinde işgörenleri suçlama ya da azarlamaya yönelik bir eğilimin varlığı olumlu ödülleri başarımlara dayandırmak ve örgütte cezayı ağır basan hale getirmek olumsuz OI'nın yaygınlaşmasına neden olacaktır (Doğan ve Üngüren, 2009: 44).

Ödüllendirici OI, cezalandırıcı bir OI'dan daha fazla "başarımlar" ve "bağlılık" güdüsü oluşturur. İşgörenleri daha çok ödülleriyle güdülemeye çaba harcanmalıdır. Nitekim cezalandırma istenmeyen davranışın tekrarını engellemekte, ancak davranışın tamamen yok olmasını sağlamamaktadır. Bu nedenle, TOD'un "objektif", başarımlara dayandığı algılanırsa, o zaman güdülenme gerçekleşecektir. Bu soruların cevapları ilgili örgütün ikliminin ödül veya ceza ağırlıklı olup olmadığı ile ilgili sınıflandırmayı ortaya koyar.

### 3.4.4. Risk Alma Davranışı (RAD)

İşgörenler, değişimin etkisiyle daha çok belirsizliğin kurgulandığı ortamlarda kısıtlı ölçülerde RAD göstermek zorundadırlar. RAD faktörü, örgüt içi süreç ve iş yapma usullerinde ne kadar risk alabileceklerine ilişkin algılarını ifade etmektedir.

RAD'ın örgütsel faydaya dönüşmesi örgütün yapısı ile ilgilidir. RAD, işbirliği, kalite ve güvenliğe destek veren bir OI'nın yenilikleri teşvik edecek ve başarımın yüksekliğine neden olacağı öngörülmektedir (Büte, 2011:112).

İşgörenler kendilerini korumak için RAD'dan kaçınıncıklarından, bürokratik ve kapalı örgüt yapılarında işgörenin RAD sınırlı olacaktır. İşgörenlerin fikirlerini değerlendirmeyi denemek, örgütte RAD'ı teşvik edecektir.

#### **3.4.5. Samimiyet (SAM)**

İşgörenlerin çalışma yerlerinde kendilerini rahat ve huzurlu hissedebileceği bir OI kurgulanmasıyla, arkadaşlık ve dostluk içeren sosyal oluşumların önemsendiği örgütlerde yöneticilerin herkese yardım etmesi ve desteklemesi SAM'ın varlığını göstermektedir (Büte, 2011: 112). İşgörenler arasındaki SAM, arkadaşlık ve dostluğun bulunduğu bir ortam, huzur dolu bir iş yerinin kişi ve örgütün başarısına giden yolu göstermektedir (Doğan ve Üngüren, 2012: 30).

İşgörenler arasında kurulmuş birlik ve beraberliğin örgütsel amaçlara ulaşmadaki rolünün farkına varabilen yöneticiler ile işgörenler arasında sağlanan SAM, güven ve işbirliğine dayanan arkadaşlığın oluşturulması ve sürdürülmesi zaman ve çaba gerektirmektedir (Bahar, 2006: 137).

Örgütteki ortamın içten ve candan olması, işgörenler arası ilişkilerde rahatlık ve insan odaklı sıcak bir atmosfer olmasına ilişkin algılamalar SAM faktörünün belirteçleridir. SAM, işgörenlerin iş arkadaşları ve yöneticilerden nasıl bir DOR görebildikleriyle ilişkilidir. Örgüt içerisinde içten bir arkadaşlık ortamı/havası SAM'ın varlığını gösterecektir.

#### **3.4.6. Destek Ortamı (DOR)**

Örgütteki destek ortamına ilişkin algılamaları ifade eden DOR faktörü işgörenin işini zorlaştıran esas olarak, iş tanımını dışında olan tüm engellerin ortadan kaldırılması ile ilgilidir. Bunun gerçekleşmesi işgörene bir takım güç veya kişilerin olumlu destek sağlamasıyla ilgilidir. İşgörene yardım ve destek sağlayacak olan güç unsurları: yöneticiler, iş arkadaşları, astlar olarak sınıflanır.

İşgörenin kendisini destek sağlayan ılımlı bir işyerinde DOR'un varlığını hissetmesi, onun çalışma grubu içinde ki sosyal etkileşimini ve iletişimini

güçlendirir. İnsanlar arası iyi ilişkileri korumak ve açık tartışmaları ve anlaşmazlıkları önleyen DOR işgörenin özgüvenini artırır. Yardımlaşma ve arkadaşlık ilişkileri bu faktörün önemli göstergelerindedir.

Yöneticilerle birlikte sorunlarının çözümünde iş arkadaşlarına verilen destek ve yardım kişinin mutluluğuna ve ID'ye katkı sağlamasından başka kişisel, sosyal ve örgütsel bir ihtiyaç özelliği taşımaktadır (Griffith, 2006: 1857; Bahar, 2006: 110; Karatepe, 2005: 194).

### **3.4.7. Çatışma (CTS)**

CTS grup içi ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Yönetilmesi zor faktörlerden biridir. CTS, günlük ilişkiler içerisinde işletme içi veya dışı nedenler dâhil, işletme içinde ki adaletsiz uygulamalara yönelik algılardan oluşabilir (Doğan ve Üngüren, 2012: 39).

CTS kaynağı, derecesi ve yönetilme derecesi işletmelerin bu çatışmadan olumlu veya olumsuz etkilenmesine neden olur. Çatışmalar açık olarak tartışılmalı ve mutlaka uygun mutabakatla ortadan kaldırılması sağlanmalıdır. Çözülmüş olduğu tam tespit edilemeyen çatışmalar bir sonraki çatışmaların gücünü artırarak; kartopu misali çatışmanın büyümesine neden olur. CTS olduğu ortamlarda yaratıcı fikirlerin ortaya çıkma olasılığı fazladır. Örgüt içerisindeki CTS'lerin görmezden gelinmesi ya da açık bir şekilde yönetilip yönlendirilmekte olması olumsuz CTS'leri sınırlandırılmaktadır.

### **3.4.8. Başarım Koşulları (BK)**

OI'nın bir diğer faktörü de yüksek BK sağlamış örgütler oluşturmaktır. Yüksek BK belirlenmiş örgütlerin temel koşulu; bu BK'yı sağlayabilen üst seviye becerileri olan işgörenlerle çalışmaktır (Doğan ve Üngüren, 2009: 44).

Örgüt yönetiminde kalite ve ID'nun sağlanması önceden belirlenmiş objektif ve rasyonel ölçülerdeki koşulların yerine getirilmesinde başarı veya başarısızlığın tespit edilmesi beklenmektedir (Doğan ve Üngüren, 2012: 31). Görev tanımlarının net ve açık olduğu, iş sonuçlarının ölçülebilir başarımla değerlendirildiği örgütlerde; örgütsel gelişim fark edilebilir.



İşgörenlerin belirlenmiş yetki ve SOA düzeylerinin değerlendirilmesi ayrıca önem taşımaktadır. Öncelikle işgören yeteneğinin işin nitelik ve gereklerine uygunluğu ile BK koşullarının da belirlenmesinde ölçüt ve analizlerin objektif olmasını gerektirmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2005: 229-230).

Başarı ya da başarısızlık için belirlenmiş açık koşulların olması ve hangi durumda başarılı sayılacağı işgörenlerin sorguladığı önemli bir OI faktörüdür. İşgörenlerin yeteneklerini aşan bir görev verildiğinde bıkkınlık, işe odaklanma eksikliği ID eksikliği gibi sorunlar oluşmaktadır (Judge ve diğ., 2001: 386). BKS açıklandığı ve işgörenlerce bilindiğinde sürekli öğrenme ve takım çalışması yaygınlaşmaktadır. BKS'nin bilinmesi ve anlaşılır olması; tüm işgörenlerin başarılarının karşılaştırılmasındaki adalet algılarının güçlenmesini sağlar.

### **3.4.9. Örgütsel Bağlılık (OBG)**

İşgörenlerin, SOA ve RAD gösterdikleri örgütlerin başarılı olmasında çaba şeklinde kabul edilen OBG'yi etkileyen faktörler bulunmaktadır (Korkmaz, 2011: 125). Kişinin çalıştığı örgütle iç içe olması kuvvetli bir özdeşleşmeyi açıklamaktadır. OBG, amaç birliğini, aidiyet duygusunu ve örgütün amaç ve politikalarını desteklemeyi kapsayan sadakat faktörünü içermektedir (Yüceler, 2009: 448). Örgüt içerisinde işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası/üyesi olarak hissetmelerine yönelik çabaların varlığını ifade eder (Doğan ve Üngüren, 2009: 44) OBG ancak olumlu OI'ya sahip örgütlerde ortaya çıkacak bir kavramdır.

### **3.4.10. Örgütü Benimseme (OBE)**

Örgüt hedef ve çıkarlarının üyeler tarafından kabul edilme derecesidir. Bu hedefler işgörenler tarafından ne kadar iyi anlaşılır ve benimsenirse işgörenin OBE'si aynı oranda artacaktır. OBE işgörenin; örgüt amaçları ve inancıyla ilgili ayrı bir kabullenme, çaba sarf etmeye olan isteklilik ve örgüt üyelerinin örgütte kalmaya karşı duyduğu istektir (Büte, 2011: 111).

Litwin ve Stringer'ın OI'ya ifade eden dokuz faktöründe tüm değişkenlerin huzur, refah ve sağlıklı bir şekilde çalışmaya olanak tanıyan bir iş ortamının varlığını sorguladığı görülmektedir. İşgörenler işletmelerindeki iş ortamına yönelik OI

faktörlerini sorgulayıp olumlu veya arzulanan sonuçlara ulaştıklarında ID ulaşacaklarından söz edilebileceği öngörülmektedir.

### 3.5. Örgütsel İklim Çeşitleri

Akademik çalışmalarda OI tipleri birçok çalışmada incelenmiş bir konudur. Bu tiplerin bilinmesi ve özelliklerinin tespit edilmesi ile farklı örgüt tiplerinde ortaya çıkan sorunlara akademik yaklaşımlar ile çözüm bulunulur ve alınacak önlemler tespit edilir. OI tiplerinin neler olduğuyla ilgi, örgütsel davranış bilimcilerinden Halpin ve Crof tarafından yapılan sınıflandırma aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 3.3. Halpin ve Crof 'un Örgüt Tipleri**

OI Tipi	Özellikleri
<i>Açık OI</i>	: Lider ile izleyiciler uyumlu, anlaşmazlık ve çatışma yok.
<i>Bağımsız OI</i>	: İşgörenlerin sosyal doyum ile gereksinimleri ön planda.
<i>Kontrollü OI</i>	: İşgörenler arkadaşça ilişkiler kurmada zorlanır.
<i>Samimi OI</i>	: Hem işgörenler hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar.
<i>Babaerkil OI</i>	: Yöneticinin hiç kimseyi dinlemediği kapalı OI'ya yakındır.
<i>Kapalı OI</i>	: Üst düzeyde çatışma, düşük SAM, verim ve ID

**Kaynak:** John ve Taylor, 1999

Litwin ve Stringer'in (1968: 98) çalışmalarıyla ortaya konulan liderlik tiplerine göre farklılaşan OI tipleri aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 3.4. Litwin ve Stringer'in Örgüt Tipleri**

OI Tipi	Özellikleri
<i>Otokratik OI</i>	: Statüko, resmi yapı, katı çizgiler, dikey ilişki, düşük ID.
<i>Demokratik OI</i>	: Serbestlik, gayri resmi yapı, kararlara katılım, yatay ilişki, yüksek ID
<i>Başarı Odaklı OI</i>	: Yüksek başarı verimlilik, SAM, TOD, DOR, yüksek ID

**Kaynak:** Litwin ve Stringer, 1968: 98

### 3.6. Örgütsel İklim ile İş Doyumu Arasındaki İlişkiler

İşgörenlerin, OI'yı nasıl ve ne şekilde algıladıkları örgütsel davranış alanının önemli bir konusudur (Doğan ve Üngören, 2009: 43). Amaçlar, yapı, ödül sistemi,

büyüklik, fiziki konum, normlar ve yönetim tarzı, işgörenlerin birbirleri arası ve liderler ile izleyiciler arası ilişkilerin temsil ettiği OI'nın nasıl algılandığı ID'yi etkilemektedir. OI hem iş başarımını hem de işgörenlerin ID'sinin şekillenmesini sağlamaktadır.

ID, işgörenlerin örgütsel kazanımlarına ilişkin oluşturduğu algıya verdiği duygusal yanıtıdır (Luthans,1994:114). ID, iş ortamında edindiği deneyimlerin işgörende oluşturduğu olumlu etki olarak kabul edilmiştir. İşgören yaptığı işten arzuladığı ID'yi buluyorsa örgütü ve işine karşı daha olumlu tutum sergileyecek ve yüksek OI hissedecektir (Erdoğan İlhan, 1991: 376).

Ayrıca alanyazında araştırmalarda oldukça yeterli miktarda konu edilmiş ve işgörenlerin örgüt içi kilit davranışlarına olumlu katkısı olan OI, güdüleme ve ID gibi kavramların etkisiyle işgörenlerin ve örgüt üyelerinin kazanımları artmaktadır (Litwin and Stringer, 1974; Lawler, 1992; Pirola, 2002; Parker ve diğ., 2003; Neal ve diğ., 2005; Çekmecelioğlu, 2007; Boh ve Won, 2013).

Yenilikçilik, yaratıcılık, ID, güdüleme, güçlendirme, verimlilik, OBG, gibi örgütler açısından kilit değer kazanmış unsurlarla yakın bağlantısı olan OI'nın varlığı işletmelere güç katmaktadır (Snyder, 1990; Spreitzer, 1995; Tjosvoldve diğ., 1998; Taborda, 2000; Pirola, 2002; Parker ve diğ., 2003; Neal ve diğ., 2005; Çekmecelioğlu, 2007).

Pritchard, ve Karasick, (1973). OI'nın verimlilik ve ID üzerindeki etkilerinin yanı sıra OI'nın işgücü ve ID için kişisel ihtiyaçların belirlenmesi ve etkileşimleri incelemeleri neticesinde OI faktörlerinin ID'yi sağlayabileceği sonucuna varmışlardır. Destekleyici OI, yüksek ID ile ilişkisi olduğu görülmektedir.

Örgütsel psikolojisi araştırmacıları ID, başarımlık, bağlılık, işten ayrılma niyeti ile OI arasındaki ilişkileri incelemiştir (Schneider ve Snyder, 1975; Jones ve James, 1979; Batlis, 1980; Witt, 1989). Örgütsel başarımlık yollarını araştıran bu çalışmalar OI'nın, ID ile işgücü başarımlık etkilediğini ve işgörenlerin ID'nun sağlanmasının örgüt başarımlık arttırmak açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Dağdelen'in (1986) araştırması "OI ve Güdüleme" başlığı ile askeri bir kurumda yapılmış örgütsel tutum araştırmasıdır. Çalışmada en önemli sonuç; tüm çalışanlar için OI'nın güdülenmeyi artıran unsurlarıyla, ID ve örgütsel etkinlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

İşgören OI'nın muhatabı, aktif soluyucusu, olması bağlamında, OI'nın kişinin yaptığı işe yönelik duygu, tutum ve hislerini ifade eden ID (McCloskey ve McCain,

1987: 22; Kam, 1998: 361; Chen, 2008: 112) değişkeni üzerinde de belirleyici bir role sahip olabileceğini söylenebilir.

ID ve iş bağlılığını birlikte inceleyen bir araştırmada, örgüt politikaları, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerle ID arasında çok anlamlı ve olumlu ilişkiler bulunmuştur. Aynı çalışmada, OI'ya yönelik, işgörene uyum gösteren esnek iş zamanlarının uygulamanın olumlu sonuçları olduğu görülmüştür (Kirel, 1999: 125).

Poon ve Ainuddin (1990) OI, ID ve iş performansı arasındaki ilişkiyi, Malezya'daki büyük bir araba imalatçı şirketinin 462 çalışanına ait verileri inceleyerek çalışmıştır. Sonuçlar çeşitli OI faktörleri ve ID arasında önemli ilişkiler ortaya koymuştur.

OI'nın, yaratıcılık ve ID arandaki ilişkilerine bakan Shalley, Gilson ve Blum (2000). 2200 kişi ile yaptığı araştırmada, OI'nın yaratıcılığın gereklerini tamamlayacak düzenlenmeyi sağladığını devamında ID'nin olumlu, işten ayrılma niyetinin ise olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

OI'nın ID, başarımlı, işgören bağlılığı, yaratıcılık, hayal kırıklığı gibi birçok değişkenle olan ilişkisi araştırılmıştır (Pirola ve diğ., 2002; Patterson vd, 2005; Çekmecelioğlu, 2007; Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007).

Yöneticilerle birlikte sorunlarının çözümünde iş arkadaşlarına sağlayacakları DOR kişinin ID ve mutluluğuna katkı sağlama yanında kişisel, örgütsel ve sosyal bir ihtiyaç durumu da göstermektedir (Karatepe, 2005: 194; Griffith, 2006: 1857; Bahar, 2006: 110).

Castro ve Martins (2010) tarafından yapılan bir çalışma, Güney Afrika Arama Merkezi'ndeki 696 çalışanın mesleki tatminine katıkda bulunan faktörleri incelemiş tatminleri ve çalışma ortamı algıları arasındaki dolaylı ilişkinin, çalışanların buldukları örgütsel iklimindeki destek seviyesi olduğunu bulmuştur.

Sonuç olarak, OI'nın ID ve güdüleme gibi önemli örgüt değişkenlerine etkisi olduğu birçok araştırmayla ortaya konulmuştur. OI'nın olumlu olması, başarıyla örgüt amaçlarına ulaştıracak yolun varlığı anlamına gelmektedir. Ancak mevcut OI'nın her kişi tarafından ve her meslek grubu tarafından benzer şekilde algılanıp algılanmadığı da üzerinde durulması gereken önemli bir sorudur. OI'nın anlaşılmasıyla olası bir farklılığın oluşmasına yönelik nedenlerin tespit edilmesi ile bunlara yönelik hangi çözüm yollarının bulunmasını amaç edinen yeni araştırmaların yapılmasının gerekliliği öngörülmektedir.

Örgütsel araştırmacılar örgütsel iklimin araştırılmasına, çoğunlukla onun diğer örgütsel olgularla olan varsayılmış, bağlılık, liderlik davranışları, iş performansı, mesleki tatmin, üretkenlik, güdüleme ve çalışma grubu etkileşimini kalitesi gibi ilişkileri sayesinde büyük ilgi göstermişlerdir

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİNİN ROLÜ: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, yöntemi, kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler sunulmuştur. Bölüm sonunda da araştırma bulgularıyla ilgili bilgiler ifade edilmiştir. Araştırmanın bulguları başlığı altında; katılımcıların demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistikler ve normallik durumu, değişkenler arasındaki ilişkiler ile hipotez testlerine yönelik bilgiler verilmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

İnsanların, gereksinim ve beklentileri karşılanmadığında örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çaba göstermesi olası değildir. Bu anlamda, işgörenlerin işlerine karşı beğenileri, amaçları doğrultusunda güdülenmeleri, liderleri ve örgütüyle ilişkileri, iş ortamına uyumları, işgörenin örgüt içindeki faaliyetlerinin etkinliğinin nasıl olması gerektiği bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Örgütsel davranışın esas inceleme konularından birisinin, iş tutum ve davranışlarının ortaya konularak faktörleri ile incelenmesi olduğu görülmektedir. Yönetim politikası, liderlik, iş ortamındaki ilişkiler, koşullar, bireysel faktörler ve ücret faktörleri ile ilgili araştırmalarda en yüksek ilgi lider davranışlarındadır.

Liderlik alanyazınında LUE'nin kalitesi ve yapısı farklı yaklaşımlarla ele alınmış ancak bu çalışmalarda karşılıklı etkileşim akademik bir değişken olarak dikkate alınmamıştır. Yine aynı şekilde iş tutumlarından en önemlisi olduğu değerlendirilen ID ve örgüt üyelerinin iş ortamına ilişkin algıları olarak ortaya çıkan OI kavramlarının birbirleri arasında olumlu ilişkilerin olasılığı ve derecesi bu araştırmanın başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, çalışmamın amacı; LUE kuramının ID'ye etkisinde OI'nın aracılık rolünün ortaya konulması olarak belirlenmiştir. Daha geniş anlatımla, LUE kuramı çerçevesinde gelişen ilişkilerin işgörenlerin ID'lerine etkisinde OI'nın aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, LUE kuramı, ID ve OI ölçeklerinden elde edilen bulguların insan kaynağı sorunlarının çözümüne olumlu bir katkı sağlayarak uygun tespit ve modellerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Alanyazında yapılan inceleme neticesinde; LUE'nin ID'ye etkisinde OI'nın aracılık rolünün henüz incelenmemiş olması bu çalışmaya temel teşkil etmektedir. Önceki araştırma sonuçlarına göre LUE, ID ve OI kavramlarının her birinin; işe alım, başarı değerlendirme, özlük hakları, iletişim, eğitim ve güçlendirme gibi fonksiyonlarda başarı artışı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmayı diğerlerinden ayıran önemli farklılık ise, istatistikî değer ve yorumların emek-yoğun lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir kargo firmasının işgörenlerinden anket yoluyla elde edilen verilerden ulaşılan sonuçlar olmasıdır. Geniş çaplı yapılan alanyazın taramasından sonra bu konuyla ilgili bazı çalışmalar görülmüş ancak bu ilişkiyi doğrudan araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Alanyazındaki boşlukları doldurmak araştırmanın birincil önemi olmakla birlikte araştırmanın; alanyazında sözü edilen bilinmeyenleri ortadan kaldırması; özellikle Türkiye'de halen istenen düzeyde gelişmemiş olan kurumsallaşmayla ilgili konulardaki diğer ayrıntılara ışık tutması ve konu hakkında araştırma yapan araştırmacılara, yöneticilere bir yol çizmesi açısından önem arz etmektedir.

#### **4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın kapsamı, lojistik sektöründe lider konumunda, ulusal ölçekte faaliyet gösteren bir işletmenin işgörenlerinden oluşmaktadır. Verilerin elde edilmesinde anket yolu ile niceliksel araştırma metodu kullanılmıştır. Araştırmanın zaman ve maddi kısıtları nedeniyle, her anket uygulamasında olduğu gibi hedef kitleye ulaşılmasının kolay olmadığı görülmüştür.

Çalışmanın ilgili ölçeklerinden hazırlanan anket 2014 yılının ilk yarısında İstanbul merkezli lojistik firmasının tüm Türkiye'ye bayii bazında yayılmış 394

işgörenine firmanın intranetinden gönderilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma, firma işgörenlerinin konu hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır.

İnsan üzerine yapılan tüm deneysel çalışmalarda bir kısıt olarak karşımıza çıkan örneklem grubunun anket uygulaması esnasında bulunduğu ruh hali ve demografik faktörlerin etkileri bu akademik çalışmanın kısıtlarındandır.

Araştırma ölçeklerinden elde edilen veriler kişilerin algulamalarından etkilendiğinden, sonuçların sosyal beğenirlik etkilerinden ve ortak yöntem varyansından etkilenebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma bulguları, araştırmanın yürütüldüğü lojistik işletmesinin işgörenlerinin katılımından elde edilen verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Bulgular örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden farklı örneklem için modelin test edilmesi gerekir. Bunun yanı sıra çalışmada ele alınan değişkenlerin, zaman içinde değişime uğrayabileceği değerlendirildiğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın bu kısmında; araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın değişkenleri, örnekleme süreciveveri toplama yöntemiyle ilgili bilgiler sunulmuştur.

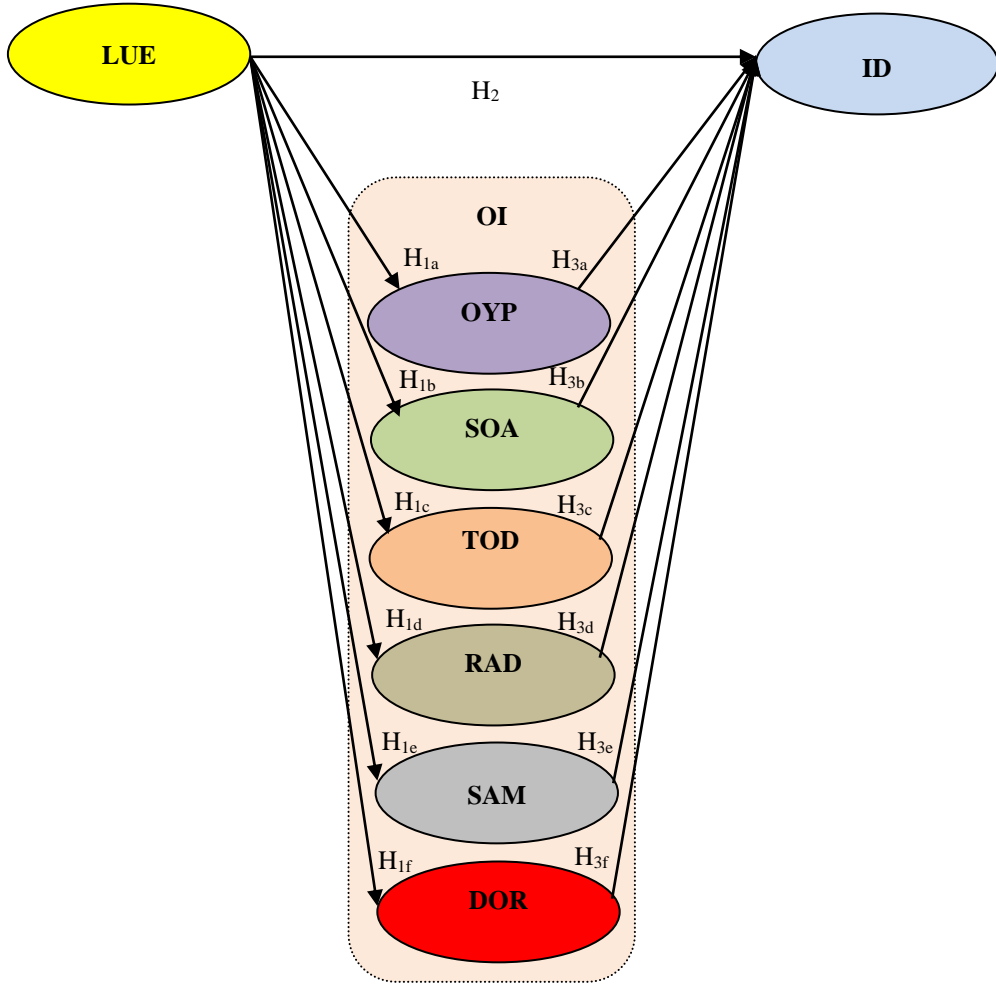
##### **4.4.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli, yapılan alanyazın taraması sonucunda, çalışmalarda kullanılan değişkenler temel alınarak oluşturulmuştur. Alanyazın taraması sonucunda, araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan model Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

Araştırmanın değişkenleri ve bu değişkenlerin alt faktörleri kapsamında bir model çizilmiştir. LUE değişkeninin tek faktör, ID tek faktör olarak görülmekte ve OI’nın 6 faktörlü (Örgütsel Yapı “OYP”, Sorumluluk Alma “SOR”, Teşvik ve Ödüllendirme “TOD”, Risk Alma Durumu “RAD”, Samimiyet “SAM”, Destek Ortamı “DOR”) kısa sürümü kullanılmıştır. Araştırma kapsamında bağımsız, bağımlı ve aracı olduğu öngörülen dâhil değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkiler dört ana hipotez ve alt hipotezler halinde çizilen modelde sunulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli



#### 4.4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıda bilgiler ışığında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

- H<sub>1</sub>** : LUE kalitesinin artması, OI algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.
- H<sub>1a</sub>** : LUE kalitesinin artması, OYP algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.
- H<sub>1b</sub>** : LUE kalitesinin artması, SOA algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.
- H<sub>1c</sub>** : LUE kalitesinin artması, TOD algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.
- H<sub>1d</sub>** : LUE kalitesinin artması, RAD algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.
- H<sub>1e</sub>** : LUE kalitesinin artması, SAM algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.
- H<sub>1f</sub>** : LUE kalitesinin artması, DOR algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.
- H<sub>2</sub>** : LUE kalitesinin artması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

***H<sub>3</sub>*** : OI algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

***H<sub>3a</sub>*** : OYP algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

***H<sub>3b</sub>*** : SOA algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

***H<sub>3c</sub>*** : TOD algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

***H<sub>3d</sub>*** : RAD algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

***H<sub>3e</sub>*** : SAM algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

***H<sub>3f</sub>*** : DOR algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

***H<sub>4</sub>*** : LUE ile ID ilişkisinde OI algısının aracılık rolü bulunmaktadır.

***H<sub>4a</sub>*** : LUE ile ID ilişkisinde OYP algısının aracılık rolü bulunmaktadır.

***H<sub>4b</sub>*** : LUE ile ID ilişkisinde SOA algısının aracılık rolü bulunmaktadır.

***H<sub>4c</sub>*** : LUE ile ID ilişkisinde TOD algısının aracılık rolü bulunmaktadır.

***H<sub>4d</sub>*** : LUE ile ID ilişkisinde RAD algısının aracılık rolü bulunmaktadır.

***H<sub>4e</sub>*** : LUE ile ID ilişkisinde SAM algısının aracılık rolü bulunmaktadır.

***H<sub>4f</sub>*** : LUE ile ID ilişkisinde DOR algısının aracılık rolü bulunmaktadır.

#### **4.5. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Süreci**

Araştırma verilerinin hangi evren ve örneklemden elde edileceğinin belirlenmesi öncesi yapılan inceleme neticesinde; Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen sektöriyel sınıflandırma kitabı esas alınarak Dünya Ticaret Örgütü Sekreteryası tarafından hazırlanan ve üye ülkelerin bilgilerine sunulan MTN.GNS/W/120 sayılı belgede kargo sektörü ulaştırma hizmetleri ana sektörünün tüm taşımacılık sektörlerine yönelik yardımcı hizmetler alt sektörü içinde sınıflandırılmış olduğu görülmüştür.

Hizmet alt sektörleri arasında, son yirmi yılda istihdamın en hızlı geliştiği sektörler, üretici ve sosyal hizmet alt sektörleri olmuştur. Kişisel hizmetlerin oranı çok küçük de olsa bir artış gösterirken, dağıtım hizmetleri önemli bir değişim artış göstermiştir. Yani, son yirmi yılda hizmet sektöründeki istihdam artışının lokomotifini sosyalekargo hizmetleri alt sektörleri olmuştur.

Araştırma evreni belirlenirken hangi sektörün tercih edileceğine karar verilirken; zamana karşı başarı baskısının yarattığı stres altında, emek yoğun ve dikkatli çalışma gerektiren lojistik sektöründe faaliyet gösteren kargo işleriyle uğraşan bir hizmet firması tercih edilmiştir.

Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren, ilçe bazında yaygın şube ağı bulunan firmanın yaklaşık 7000 işgöreni bulunmaktadır. Söz konusu firmanın tercih edilme nedeni ise firmanın özellikleri değerlendirildiğinde; bayi bölge ve transfer merkezi bazında 10 kişiden 300 kişiye kadar değişen sayıda ekipler halinde çalıştıkları ve bu durumun LUE açısından değerlendirilmeye uygun olduğu görülmüştür.

Ayrıca, hızlı ve dikkatli çalışmak zorunda olan kargo işgörendenlerin iş yüklerini nasıl bir OI içerisinde etkili sürdürebileceklerinin bilinmesi de önemli kabul edilmiştir. Bununla birlikte, hem titiz hem de emek-yoğun çalışan işgörendenlerin ID düzeylerinin işgören ve firma başarımında önemli olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında ağ tabanlı olarak hazırlanan anket formu işletmenin üst yönetiminin izni alınarak 07 Nisan 2014 tarihinde işletme içi intranet ağından tüm işgörendenlerin kişisel hesaplarına gönderilmiş ve 30 Haziran 2014 tarihinde veri toplama sürecinin tamamlanacağı bildirilmiştir. Bu şekilde bütün çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla “Kolayda Örneklem Yöntemi” seçilmiştir. Bu yöntemde amaç, isteyen herkesin örneklem içerisinde ve örneklem dâhil edilmesidir (Ural ve Kılıç, 2011). Bilindiği üzere örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıdaki formülle hesap edilmektedir;

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

Bu formülde;

N : hedef kitledeki birey sayısını,

n : örneklem alınacak birey sayısını,

p : incelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını,

q : incelenen olayın görülmeyiş sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

t : belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

d : olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatasını ifade etmektedir.

Formüle göre, 0,95 güvenirlilik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilir evren büyüklükleri Tablo4.1’de verilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49).

**Tablo 4.1: Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları**

Evren Büyüklüğü	100	500	750	1000	2500	5000	10000	25000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	394

(0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası için)

Tablo 4.1’de sunulan değerlerden yola çıkarak, 394 bireyden oluşan bir örneklemin bir milyon kişiden fazla bir evreni temsil edebileceği görülmekte olup buradan hareketle, araştırma için seçilen ve ulaşılan örnekleminin analizler ve sonuçları için yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

#### **4.6. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Web tabanlı olarak hazırlanan anket formu elektronik ortamda araştırmanın yürütüldüğü işletmenin intranet ağı üzerinden çalışanlara ulaştırılmıştır. İşgörenlerin değerlendirmeye alınan değişkenlere ilişkin gerçek algılarını yansıtabilmeleri için; ankete verecekleri cevapların işletme veri tabanının da değil sadece araştırmacının ulaşabildiği ayrı bir veri tabanında bulundurulacağı bildirilmiştir.

Katılımcıların kimlik bilgilerinin istenilmediği ve kayıt altına alınmayacağı, ankete verilecek cevaplarla elde edilecek verilerin sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı yönünde bilgilendirme mesajı gönderilmiş ve anket formunun bağlantı adresi bu mesajın sonuna eklenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu EK’te verilmiştir. Anket dört bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölümde; örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yönelik; çalışılan pozisyon, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma hayatı içerisindeki toplam süre ve mevcut işletmedeki toplam çalışma süresine ilişkin 7 soru yer almaktadır.

- İkinci bölümde; LUE’ni ölçen 7 soru bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan sorular, birinci bölümde yer alan “çalışılan pozisyon (yönetici-çalışan)” sorusuna verilen cevaba göre farklılaşmaktadır. Yönetici olarak çalışan katılımcılar LMX-7 ölçeğinin lider ile ilgili sorularını yanıtlarken, çalışan pozisyonundaki katılımcılar ise LMX-7 ölçeğinin üye ile ilgili sorularını yanıtlamışlardır.

- Üçüncü bölümde; işgörenlerin ID algılarını belirlemek için 5 soru bulunmaktadır.
- Dördüncü ve son bölümde ise OI algılarının tespiti için 29 soru mevcuttur. Katılımcılardan, 5'li Likert Ölçeği ile (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) cevap vermeleri istenmiştir.

#### **4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırma modelinde yer alan üç ayrı değişkenin (LUE, OI ve ID) ölçülebilmesi için daha önce geliştirilmiş ve Türkiye’de kullanılmış olan ölçekler kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçüm araçları olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla geçerliliği ve güvenilirliği ölçülmüştür.

##### **4.7.1. Ölçeklerin Geçerliliği**

Ölçeğin geçerliliği, bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2004: 161). Ölçeğin geçerliğini belirleyebilmek amacıyla farklı teknikler bulunmakla birlikte en çok tercih edilen iki geçerlik şekli kapsam (content) geçerliği ve yapı (construct) geçerliğidir. Bu bölümde bu iki geçerlik yöntemine kısaca değinilmiştir.

###### **4.7.1.1. Kapsam Geçerliliği**

Ölçeği oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı ya da özelliği ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir (Büyüköztürk, 2004; Sekaran, 1992). Kapsam geçerliğine sahip bir ölçek, ölçülecek davranış alanı için iyi bir davranış örnekleme sahiptir. Kapsam geçerliğini ölçmede kullanılan mantıksal yollardan biri, uzman görüşüne başvurmaktır.

Konunun uzmanlarından beklenen, ölçeğin taslak formundaki maddeleri, belirtilen davranış bağlamında, kapsam olarak değerlendirmesidir. Sonuçta, görüşü alınan uzmanların % 70-80 oranında uyuma gösterdikleri maddeler, eleştirilere göre düzeltme yapılarak ölçekte tutulabilir (Büyüköztürk, 2004). Bu araştırmadaki ölçeklerin tamamı için kapsam geçerliğini ölçmek amacıyla konunun uzmanlarından görüş alınmış ve ölçeklerin kapsam geçerliği sağlanmıştır.

#### 4.7.1.2. Yapı Geçerliği

Yapı geçerliği ölçeğin, ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir (Büyüköztürk, 2004). Bireyin tutum, güdü veya yetenek gibi psikolojik özelliklerini ölçmek amacıyla çok sayıda ölçülebilir, gözlenebilir sorular oluşturulabilir.

İşte bu soruların, istenen özellikleri ne derece ölçtüğü, yapı geçerliğiyle ilgilidir. Yapı geçerliğini incelemek amacıyla faktör analizi, içtutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılabilir (Büyüköztürk, 2004). Bu araştırma kapsamında yapı geçerliği faktör analizi uygulanarak test edilmiş olup faktör analiziyle ilgili kısa bir bilgi verilmesinin, konunun anlaşılmasını kolaylaştıracağı düşünölmektedir.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili ölçölüp gözlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni faktörler bulmayı, keşfetmeyi ya da bulunmuş olan modelleri ölçmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2004). Faktör analizi çok sayıdaki değişkenin altında yatan temel yapıları ya da faktörleri ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiye dayalı olarak bir değişken herhangi bir faktörle ilişkili olabilir ve ondan yük alabilir. Açıklayıcı faktör analizinde belirli bir ön beklenti ya da deneme olmaksızın faktör ağırlıkları temelinde verinin faktör yapısı belirlenir. Açıklayıcı faktör analizi hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ölçmek için kullanılır.

Verilere faktör analizi uygulanmadan önce faktör analizine uygunluğunun sınanması gerekmektedir. Bunun için Bartlett sınaması ve Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ölçütüne bakılmaktadır. KMO testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğunu sınamaktadır. KMO testinde bulunan değer 0,50'nin altında ise kabul edilemez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi, 0,90 ise mükemmeldir olarak yorumlanır (Sharma, 1996). Bartlett sınaması bir küresellik sınaması olup, verilerin bir birleriyle ilişkili olup olmadığını gösteren bir ölçüttür.

Faktör sayısının belirlenmesi özdeğere göre (özdeğeri 1'den büyük olan faktörler alınır) ve serpilme diyagramı (scree test) grafiğine (özdeğerlerin grafiği incelenir ve düşey çizginin yataylaştığı yere kadar olan faktörler çözüme dâhil edilir) göre elde edilir (Lewis Beck, 1994). Faktörlerin daha iyi yorumlanmasına yönelik yapılan döndürme işlemlerinde Varimax, Quartimax, Orthomax, Biquartimax,

Equamax gibi dik döndürme, Oblimax, Quartimin, Oblimin gibi eğik döndürme tekniklerinden yararlanılır (Özdamar, 1999). Faktör analizlerinin sonuçları ilerleyen bölümde her bir ölçeğin açıklanmasına müteakip tablolarla verilmiştir.

#### **4.7.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği**

LUE kalitesinin ölçülmesine yönelik alanyazında çok sayıda ölçek yer almaktadır. Buna karşılık, Gerstner ve Day (1997)'in LUE ile ilgili yaptıkları meta-analitik çalışmada, Scandura ve Graen'in (1984: 430) LMX-7 ölçeğinin LUE kalitesinin ölçülmesinde en uygun psikometrik özelliklere sahip ölçek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sebeple çalışmada LUE'nin ölçülmesinde LMX-7 ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özutku ve diğ., (2008). Karcıoğlu ve Kahya (2011) ile Bolat (2011)'in çalışmalarında kullanılmıştır. Anket soruları, LUE'deki ilişkilerin etkililiği, problemlerin ve gereksinimlerin anlaşılması, kişisel güçle ilgili farkındalık ve işgörenleri desteklemeye isteklilik gibi unsurları içermektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

Ölçek, lidere ve izleyicilere yönelik hazırlanmış 7'şer ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılardan pozisyonlarına (yönetici, çalışan) uygun soruları beşli likert ölçeğine (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) uygun cevaplandırmaları istenmiştir. Ölçekte yüksek değerler LUE kalitesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin orijinali tek faktörlü bir yapıda olup Türkçe uyarlaması kullanılan çalışmalarda da tek faktörlü yapısı teyit edilmiştir (Özutku ve diğ., 2008).

##### **4.7.2.1. LUE Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

LUE ölçeği (LMX-7) gerek ulusal gerekse uluslararası çok sayıda çalışmada kullanılmış ve tek faktörlü yapısı test edilmiştir. Ölçeğin araştırmamıza konu olan örneklem gurubunda da geçerli olup olmadığının belirlenmesi maksadıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi yapılırken verilerimizin uygunluğu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO'nun 0.60'dan yüksek ve mümkün olduğunca 1'e yaklaşması, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Sharma, 1996). Yapılan test sonucunda KMO katsayısı 0,872 olarak belirlenmiştir. Elde edilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun

olduğu söylenebilir. Ayrıca Bartlett testinin de anlamlı ( $p<0,01$ ) olduğu belirlenmiştir. Böylece, KMO ve Barlett Testi sonuçları; bu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini, yani verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya çıkarmıştır. Faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken özdeğerin (eigen değeri) 1'den yüksek olmasına ve faktörlerin toplam varyansın 2/3'ünü açıklamasına dikkat edilir (Bayram, 2004: 133). Ancak, tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir (Büyüköztürk, 2004). Faktör analizi sonuçları Tablo 4.2'de verilmektedir.

**Tablo 4.2. LUE Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları**

Ölçek	LUE (LMX-7)	
KMO Değeri	0,872	
Barlett Sphericity testi	Anlamlı ( $p<0,01$ )	
Toplam özdeğer (eigen value)	3,906	
Açıklanan Toplam Varyans (%)	55,806	
Cronbach Alpha Değeri ( $\alpha$ )	0,9829	
Değişkenler	Faktör Yükleri	
Üye (Sadece çalışanlar tarafından cevaplandırılmıştır)	Lider (Sadece yöneticiler tarafından cevaplandırılmıştır)	
Liderime karşı konumumu genellikle biliyorum.	İzleyicilerim bana karşı konumlarını genellikle bilirler.	0,583
Liderimin, ben olmadıgımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır.	İzleyicilerim olmadıgında onların kararlarını savunacak kadar, onlara güvenim vardır.	0,720
Liderim ile ilişkim etkindir.	İzleyicilerim ile ilişkim etkindir.	0,786
Liderim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	İzleyicilerimin problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.	0,786
Gerçekten ihtiyacım olduğunda, liderime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.	İzleyicilerim gerçekten ihtiyaçları olduğunda, kendi zararım pahasına onları zor durumdan kurtaracağım konusunda bana güvenir.	0,721
Liderim benim gizil gücümü biliyor ve takdir ediyor.	İzleyicilerim gizil gücünü biliyor ve takdir ediyor.	0,768
Liderim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak isimdeki problemlerimi çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak izleyicilerimin işindeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim.	0,839

Faktör analizinde temel ölçüt, ölçütteki değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonlar olarak yorumlanabilen faktör yükleridir. Faktör yüklerinin yüksek



olması, değişkenin söz konusu faktör altında yer alabileceğinin bir göstergesi olarak görülür (Büyüköztürk, 2004). Ölçek geliştirme ile ilgili yayınlarda faktörlerin oluşturulmasında 0,30 ile 0,40 arasında değişen faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak alınabileceği belirtilmektedir (Yılmaz, 2005: 572).

LUE ölçeğinin yedi sorusundan elde edilen verilere varimax rotasyonu ve “Temel Bileşenler Analizi” (Principal Component Analysis) yöntemiyle faktör analizi uygulanmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında faktör analizi sonuçları incelendiğinde özdeğeri 1’den büyük tek faktörün bulunduğu, faktör yüklerinin 0.30 kabul edilebilir kesme noktasının üstünde ve en düşüğünün 0,583 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda yedi değişkenin tamamının tek bir faktör altında toplandığı, faktörün toplam özdeğerinin 3,906 olduğu ve toplam varyansın % 55,806’sını açıkladığı tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında LUE Ölçeğinin geçerli olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenebilmesi amacıyla Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin  $\alpha=0,9829$  olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Gerek faktör analizi sonuçları gerekse Cronbach Alpha analizi sonucunun bir arada değerlendirilmesi ile araştırmada LUE’yi ölçmek için kullanılan ölçeğin araştırmanın yapıldığı örneklem için geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

### 4.7.3. Örgütsel İklim Ölçeği

İşgörenlerin OI algısını ölçmek amacıyla Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Doğan ve Üngüren (2009) tarafından yapılan ve son olarak Malkoç (2011) tarafından kısaltılmış sürümü oluşturulan OI ölçeğinin (LSOCQ) kısa sürümü kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 9 faktör ve 50 sorudan oluşmaktadır.

Doğan ve Üngüren (2009) tarafından yapılan Türkçe uyarlama çalışması sonucunda;8 faktördenve 32 sorudan oluşan ölçek elde edilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin Doğan ve Üngüren (2009) tarafından yapılan Türkçe uyarlaması dikkate alınarak Malkoç (2011) tarafından oluşturulan 29 soru ve 6 faktörlü kısa sürümü kullanılmıştır. Buna göre işgörenlerin;

- Örgüt yapısını nasıl algıladığını ölçmek için 7 soruluk OYP faktörü;

- Sorumluluğa ilişkin algılamaları ölçmek 3 soruluk SOA faktörü;
- Örgütün motive edici ödül sistemine ilişkin algılamalarını ölçmeye yönelik hazırlanmış olan ve 6 sorudan oluşan TOD faktörü,
- Örgüt içi süreç ve iş yapma usullerinde ne kadar risk alabileceklerine ilişkin algılarını ölçmek için hazırlanmış 4 sorudan oluşan RAD faktörü,
- Örgütteki ortamın samimiyetine ilişkin algılamalarını ölçmeye yönelik hazırlanmış 4 sorudan oluşan SAM faktörü,
- Örgütteki destek ortamına ilişkin algılamalarını ölçmeye yönelik hazırlanmış olan ve 5 sorudan oluşan DOR faktörü mevcuttur.

Ölçülen faktörler ile bu faktörleri ölçmeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 4.3’de verilmiştir.

**Tablo 4.3. Örgüt İklimi Ölçeğinin Faktörleri ve Faktörleri Ölçen Maddeler**

Faktör Sırası	Faktör	Ölçekteki Madde Numarası
1	OYP	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
2	SOA	8, 9, 10
3	TOD	11, 12, 13, 14, 15, 16
4	RAD	17, 18, 19, 20
5	SAM	21, 22, 23, 24
6	DOR	25, 26, 27, 28, 29

Katılımcılardan ölçekte yer alan soruları beşli likert ölçeğine (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Soru formunda bazı ifadeler, ters anlamlı olarak verilmiştir. Bu ifadeler; 2, 5, 6, 7, 8, 14, 15, 16, 19, 23, 25 ve 27’dir. Bu ifadeler analizler yapılmadan önce “Kesinlikle katılmıyorum” değeri 5, “Kesinlikle Katılıyorum” değeri 1 olacak şekilde değiştirilmiştir.

#### **4.7.3.1. OI Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Daha önce farklı araştırmalarda kullanılan OI ölçeğinin araştırmamıza konu olan örneklem gurubunda geçerli olup olmadığının belirlenmesi maksadıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi yapılırken verilerimizin faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda KMO katsayısı 0,894 olarak belirlenmiş ve Bartlett testinin de anlamlı ( $p<0,01$ ) olduğu görülmüştür. Buna göre elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya konulmuştur (Sharma, 1996).

OI ölçeğinden elde edilen verilere varimax rotasyonu ve “Temel Bileşenler Analizi” (Principal Component Analysis) metoduyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 4.4’de verilmektedir.

**Tablo 4.4: OI Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları**

Ölçek	OI					
<b>KMO Değeri</b>	0,894					
<b>Barlett Sphericity testi</b>	Anlamlı ( $p<0,01$ )					
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	57,349					
<b>Cronbach Alpha Değeri (<math>\alpha</math>)</b>	<b>0,848</b>					
	<b>Faktör Yükleri</b>					
<b>Değişkenler</b>	<b>OYP</b>	<b>SOA</b>	<b>TOD</b>	<b>RAD</b>	<b>SAM</b>	<b>DOR</b>
<b>Özdeğer (eigen value)</b>	3,981	3,654	3,209	3,109	1,621	1,057
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	13,728	12,600	11,066	10,720	5,591	3,644
<b>Cronbach Alpha Değeri</b>	0,789	0,827	0,856	0,767	0,869	0,831
1. Bu kurumda yapılan işler açıkça tanımlanmış ve mantık kurallarına göre yapılandırılmıştır.	0,670					
2. Bu kurumda karar almada kimin formal yetkiye sahip olduğu bazen belirsizdir.	0,491					
3. Bu kurumda örgütün politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.	0,630					
4. Bu kurumda bürokrasi en düşük seviyededir.	0,389			0,332		
5. Bu kurumda aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar, bürokrasi yeni ve orijinal fikirlerin dikkate alınmasızordur.	0,715					

6. Bu kurumun verimliliği organizasyon ve planlama yeteneğinden dolayı azalmaktadır.	0,703					
7. Bulduğum bazı projelerde kimin yöneticim olduğundan bazen tam olarak emin olamıyorum	0,641					
8. Bu kurumdaki önemli problemlerden biride kişilerin sorumluluk almamasıdır.		0,615				
9. Bu kurumda işgörenlerin işle ilgili kendi problemlerini çözebilecekleri felsefesi kabul edilir.		0,464				
10. Bu kurumdaki yönetim işgörenlerine rehber oluşturacak ilkeleri belirler ve işgörenlerin işlerinde sorumluluklar almasına olanak verir.		0,718				
11. Bu kurumda işini iyi yapan işgörenlerin yükseltilmesine yönelik bir ödüllendirme sistemi vardır.			0,689			
12. Bu kurumda kişilerin aldığı ödül ve teşvikler eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.			0,553			
13. Bu kurumda çalışanlar iş başarımları ölçüsünde ödüllendirilmektedir.			0,644			
14. Bu kurumda büyük oranda eleştiri vardır.			0,354	0,381		
15. Bu kurumda yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişiler tanınmamaktadır.			0,563			
16. Bu kurumda kişiler yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadır.			0,644			
17. Bu kurumun yönetimi iyi bir fikre deneme şansı verme konusunda isteklidir.				0,626		
18. Bulduğumuz sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler almak zorundayız.				0,493		
19. Bu kurumda en üst etkililik için karar alma sürecine tedbirli yaklaşılır.	0,307			0,369		
20. İşimiz doğru zamanda hesaplanan riskleri göze alarak kurulmuştur.				0,668		
21. Bu kurumda çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hâkimdir.					0,589	
22. Bu kurum ılımlı sakin bir çalışma iklimi ile nitelendirilmektedir.					0,661	
23. Bu kurumdaki çalışanlar soğuk ve birbirine uzak durma eğilimindedirler.					0,596	

24. Bu kurumda çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı bir ilişki vardır.					0,646	
25. Bu kurumda üst yönetim işgörenlerhata yaptıklarında onlara destek olmaz.						0,686
26. Yönetimi işgörenlerinterfi beklentileri ile ilgilenmek konusunda çaba gösterir.						0,691
27. Bu kurumda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki sistemi yoktur.						0,617
28. Bu kurumda yönetimin temel felsefesi insan faktörüne ve düşüncelerine önem vermek üzerine kuruludur.						0,687
29. Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.						0,681

Yapılan analiz sonucunda, kullanılan ölçeğin yapısına uygun olarak özdeğeri 1'den büyük olan toplam 6 faktör bulunmakta olup, toplam varyansın %57,349'unu açıklamaktadır. İlk faktör (özdeğeri 3,981) varyansın %13,72'sini, ikinci faktör (özdeğeri 3,654) varyansın %12,6'sını açıklamıştır. Üçüncü faktör (özdeğeri 3,209) varyansın %11,06'sını; dördüncü faktör (özdeğeri 3,109) varyansın %10,72'sini; beşinci faktör (özdeğeri 1,621) varyansın %5,5'ini; altıncı ve son faktör (özdeğeri 1,057) varyansın %3,6'sını açıklamaktadır.

Ölçekte yer alan soruların faktör yükleri incelenirken faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0,30 kabul edilmiştir (Yılmaz, 2005: 572). Buna göre 4, 14 ve 19'uncu sorulara ait faktör yüklerinin birden farklı faktör altında toplandığı ve faktör yüklerinin de ayırt edilemeyecek şekilde birbirlerine çok yakın olduğu görülmüştür.

Buna göre bu üç sorunun katılımcılar tarafından tam anlaşamadığı değerlendirilerek araştırma kapsamından çıkartılmasına karar verilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına bir arada bakıldığında; OI ölçeğinin çalışmadaki toplam varyansın yaklaşık %57'sini açıkladığı, orijinal yapısına uygun olarak 6 faktörlü bir yapı gösterdiği görülmüş ve yapı geçerliliğini sağladığı belirlenmiştir.

Ölçek güvenilirliğinin belirlenebilmesinde gerek faktör bazında gerekse ölçek bazında  $\alpha$  katsayılarına bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin genel  $\alpha$  0,848 olarak hesaplanmıştır. Bunun yanı sıra OYP faktörü için 0,789, SOA faktörü için 0,827, TOD faktörü için 0,856, RAD faktörü için 0,767, SAM faktörü için 0,869, DOR faktörü içinse 0,831  $\alpha$  değerleri elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar ölçeğin

güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Gerek faktör analizi sonuçları gerekse Cronbach Alpha analizi sonucunun bir arada değerlendirilmesi ile araştırmada OI'yı ölçmek için kullanılan ölçeğin araştırmanın yapıldığı örneklem için geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

#### **4.7.4. İş Doyumu Ölçeği**

Katılımcıların ID algıları Chen ve arkadaşlarının (2009) Judge ve arkadaşlarına (2009) gönderme yaparak hazırladıkları ölçek kullanılarak belirlenmiştir. Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan ID Ölçeği tek faktör altında 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan soruların beşli likert ölçeğine (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) göre cevaplandırılması istenmiştir. Ölçeğin tek faktörlü yapısı daha sonra yapılan çalışmalarda da teyit edilmiştir (Akkoç ve diğ., 2012; Tokmak ve diğ., 2013).

##### **4.7.4.1. ID Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Araştırmada kullanılan ID ölçeği daha önce farklı araştırmalarda kullanılmış ve tek faktörlü yapısı teyit edilmiştir. Bahse konu ölçeğin araştırmamıza konu olan örneklem gurubunda da geçerli olup olmadığının belirlenmesi maksadıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi yapılırken verilerimizin faktör analizi için uygunluğu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Yapılan test sonucunda KMO katsayısı 0,804 olarak belirlenmiş ve Bartlett testinin de anlamlı ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmüştür. Buna göre elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir (Sharma, 1996).

ID ölçeğinden elde edilen verilere varimax rotasyonu ve “Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)” metoduyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 4.5’de verilmektedir. Yapılan analiz sonucunda, kullanılan ölçeğin yapısına uygun olarak özdeğeri 1’den büyük olan tek faktör bulunmakta olup, toplam varyansın % 63,457’sini açıklamaktadır. Ayrıca ölçekte yer alan soruların faktör yüklerinin alt kesme noktası olan 0,30’dan (Yılmaz, 2005: 572) büyük olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.5: ID Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerinin Sonuçları**

Ölçek	ID
KMO Değeri	0,804
Barlett Sphericity testi	Anlamlı (p<0,01)
Toplam özdeğer (eigen vaLUE )	3,173
Açıklanan Toplam Varyans (%)	63,457
Cronbach Alpha Değeri	0,854
Değişkenler	Faktör Yükleri
1. İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	0,833
2. İşimden heyecan duyuyorum	0,868
3. İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	0,587
4. Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	0,820
5. İşimde kendimi mutlu hissediyorum	0,842

Faktör analizi ile ilgili bütün sonuçları bir arada değerlendirdiğimizde; ID ölçeğinin çalışmadaki toplam varyansın yaklaşık %63'nü açıkladığı, orijinal yapısına uygun olarak beş sorudan oluşan tek faktörlü bir yapı gösterdiği görülmüş ve yapı geçerliliğini sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenebilmesi amacıyla Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin  $\alpha$ : 0,854 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Gerek faktör analizi sonuçları gerekse Cronbach Alpha analizi sonucunun bir arada değerlendirilmesi ile araştırmada işgörenlerin ID algılarını ölçmek için kullanılan ölçeğin araştırmanın yapıldığı örneklem için geçerli ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

#### **4.8. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bulguları genel olarak dört kısımda ele alınmıştır. Birinci kısımda, örnekleme ilişkin istatistikler, ikinci kısımda araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimleyici istatistikleri ortaya konmuştur. Üçüncü kısımda tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler

belirlenmiştir. Dördüncü kısımda araştırmanın bağımlı değişkeni olan ID ile araştırmanın aracı değişkeni olan OI'ni yordayan değişkenler ortaya konulmuştur.

#### 4.8.1. Örneklem İlişkin İstatistikler

Araştırma, lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin 394 çalışanından elde edilen verilerle yürütülmüştür. Araştırmaya esas örneklem ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 4.6'da sunulmuştur.

**Tablo 4.6. Örneklem Ait Betimleyici İstatistikler**

	Kategori	Sayı	Yüzde (%)
Firmadaki pozisyon	Yönetici	66	16,75
	Çalışan	328	83,25
Yaş	20-30 yaş arası	97	24,62
	31-40 yaş arası	196	49,75
	41-50 yaş arası	92	23,35
	51-60 yaş arası	9	2,28
Cinsiyet	Kadın	83	21,07
	Erkek	311	78,93
Medeni Durum	Evli	266	67,51
	Bekâr	128	32,49
Eğitim	İlkokul	83	21,07
	İlköğretim/Ortaokul	105	26,65
	Lise	135	34,26
	Önlisans	18	4,57
	Lisans	51	12,94
	Yüksek Lisans	2	0,51
Mevcut İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi (Kıdem)	1 yıldan az	39	9,90
	1-3 yıl	108	27,41
	4-6 yıl	75	19,04
	7-10 yıl	73	18,53
	11-15 yıl	71	18,02
	15 yıldan fazla	28	7,11
Çalışma Hayatı İçindeki Toplam Çalışma Süresi (Tecrübe)	1 yıldan az	9	2,28
	1-3 yıl	40	10,15
	4-6 yıl	62	15,74
	7-10 yıl	86	21,83
	11-15 yıl	106	26,90
	15 yıldan fazla	91	23,10



Buna göre katılımcıların %16,75'i (n=66) yönetici, %83,25'i (n=328) çalışan olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde; %24,62'sinin (n=97) 20-30 yaş aralığında, %49,75'inin (n=196) 31-40 yaş aralığında, %23,35'inin (n=92) 41-50 yaş aralığında ve %2,28'inin (n=9) 51-60 yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Katılımcıların %21,07'si (n=83) kadın, %78,93'ü (n=311) erkek, %67,51'i (n=266) evli, %32,49'u (n=128) bekârdır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında; %21,1'inin (n=83) ilkokul, %26,6'sının (n=105) ilköğretim/ortaokul, %34,3'ünün (n=185) lise, %4,6'sının (n=18) önlisans, %12,9'unun (n=51) lisans ve %0,5'inin (n=2) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Katılımcıların; %2,3'ünün (n= 9) çalışma hayatı içerisinde buldukları sürenin 1 yıldan daha az olduğu görülmüştür. Ayrıca, %10,2'sinin (n= 40) 1-3 yıl, %15,7'sinin (n=62) 4-6 yıl, %21,8'inin (n=86) 7-10 yıl, %26,9'unun (n=106) 11-15 yıl ve %23,1'inin ise 15 yıldan fazla olduğu anlaşılmıştır.

Katılımcıların; %9,9'unun (n=39) 1 yıldan az süredir, %27,4'ünün (n=108) 1 ile 3 yıl süre ile %19'unun (n=75) 4 ile 6 yıl süre ile %18,5'inin (n=73) 7 ile 10 yıl süre ile %18'inin (n=71) 11-15 yıl süre ile %7,1'inin (n=28) 15 yıldan daha fazla süredir mevcut işyerinde çalıştığı belirlenmiştir.

Örnekleme ilişkin belirlenen özelliklerin firmanın insan kaynakları yapısını yansıttığı, işletmenin insan kaynakları bölümü ile yapılan görüşmede ifade edilmiştir.

#### **4.8.2. Betimleyici İstatistikler**

Araştırmada incelenen değişkenlerin en düşük, en yüksek, ortalama, standart sapma ve ortanca değerleri Tablo 4.7'de verilmiştir.

OI faktörlerine bakıldığında tüm faktörlerin puan ortalamalarının orta noktanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda alt faktörlerin puan ortalamalarında en yüksek RAD (Ort.=3,474; ss.=0,816) en düşük düşük ise TOD (Ort.=2,989; ss.=0,745)'dir. Katılımcıların LUE (Ort.=3,695; ss.=0,864) ve ID (Ort.=3,725; ss.=0,928) puan ortalamalarının da orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.7: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler**

Değişken	Toplam	En Düşük	En Yüksek	Ort.	SS.	Ortanca
LUE	394	1	5	3,695	0,864	3,785
<b>OI</b>						
OYP	394	1,43	4,71	3,185	0,559	3,142
SOA	394	1	5	3,286	0,712	3,333
TOD	394	1	5	2,989	0,745	3
RAD	394	1	5	3,474	0,816	3,5
SAM	394	1	5	3,302	0,716	3,5
DOR	394	1	5	3,119	0,779	3,2
ID	394	1	5	3,725	0,928	3,8

OI faktörlerine bakıldığında tüm faktörlerin puan ortalamalarının orta noktanın biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda alt faktörlerin puan ortalamalarında en yüksek RAD (Ort.=3,474; ss.=0,816) en düşük ise TOD (Ort.=2,989; ss.=0,745)'dir. Katılımcıların LUE (Ort.=3,695; ss.=0,864) ve ID (Ort.=3,725; ss.=0,928) puan ortalamalarının da orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir.

#### 4.8.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla, Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Korelasyon bulguları Tablo 4.8.'de görülmektedir. Korelasyonlar hesaplanmadan önce bireylerin ölçeklerdeki maddelere verdiği puanların ortalamaları alınarak, her birey için bir değişken puanı oluşturulmuş ve bu puan değerlendirmeye alınmıştır. Genel olarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bütün değişkenlerin birbirleri ile anlamlı ( $p<0,01$ ) olumlu yönde ilişkilerinin bulunduğu görülmüştür.

Bunun yanı sıra LUE'nin diğer faktörlerle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişkinin ID ( $r=0,541$ ;  $p<0,01$ ) ile olduğu görülmektedir. OI'nın alt faktörleri ile olan

ilişkinin bakıldığında ise; SAM ( $r=0,417$ ;  $p<0,01$ ) ile diğer faktörlere nazaran daha yüksek, TOD ( $r=0,187$ ;  $p<0,01$ ) faktörü ile ise daha düşük bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. LUE'nin; OYP ( $r=0,187$ ;  $p<0,01$ ). SOR ( $r=0,187$ ;  $p<0,01$ ). RAD ( $r=0,187$ ;  $p<0,01$ ) ve DOR ( $r=0,187$ ;  $p<0,01$ ) ile olumlu yönde anlamlı ilişkisi vardır.

**Tablo 4.8: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8
LUE	1							
OI	,247**	1						
OYP	,247**	,493**	1					
SOA	,187**	,364**	,471**	1				
TOD	,385**	,297**	,367**	,403**	1			
RAD	,417**	,401**	,374**	,454**	,577**	1		
SAM	,391**	,445**	,393**	,413**	,380**	,557**	1	
ID	,541**	,282**	,260**	,184**	,391**	,395**	,433**	1

\*\* $p<0,01$

ID'nin en yüksek ilişkide bulunduğu değişkenin LUE ( $r=0,541$ ;  $p<0,01$ ) olduğu görülmüştür. OI alt faktörleri ile olan ilişkileri incelendiğinde ise en yüksek düzeyli ilişkinin DOR ( $r=0,433$ ;  $p<0,01$ ) en düşük düzeyli ilişkinin ise TOD ( $r=0,184$ ;  $p<0,01$ ) ile olduğu görülmüştür.

ID'nin OI'nın diğer alt faktörleri olan; OYP ( $r=0,282$ ;  $p<0,01$ ), SOA ( $r=0,260$ ;  $p<0,01$ ), RAD ( $r=0,391$ ;  $p<0,01$ ) ve SAM ( $r=0,395$ ;  $p<0,01$ ) faktörü ile de olumlu yönde orta düzeyde ilişkisi görülmüştür. OI'nın kendi faktörlerinin aralarındaki ilişkiler incelendiğinde; birbirleri ile orta düzeyde, olumlu yönde ve anlamlı ilişkilerinin bulunduğu belirlenmiştir.

#### 4.8.4. Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ve varolan etkilerdeki olası aracılık

rollerini ortaya koymak maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde öncelikle OI faktörleri bağımlı değişken olarak ele alınmış; LUE'nin her bir OI faktör ile ilişkilerine bakılmıştır. Sonra, ID bağımlı değişken olarak ele alınmış OI faktörlerinin ID'ye etkileri ortaya konulmuştur. Son olarak da, LUE ile ID ilişkisinde, OI faktörlerinin aracılık rolünün olup olmadığına bakılmıştır.

Analizlerde demografik değişkenlerin kontrol edilmesi maksadıyla, yaş, mevcut işyerindeki çalışma süresi (kıdem), meslek hayatı boyunca toplam çalışma süresi (tecrübe) olarak görülmüştür. Örgütteki pozisyon, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi hiyerarşik regresyonun birinci aşamasında regresyon analizine dâhil edilmiştir. Böylelikle demografik değişkenler kontrol altına alınarak, bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Regresyon analizleri yapılmadan önce bağımsız değişkenler arasında normallik, doğrusallık ve çoklu bağlantılılık araştırılmıştır. Doğrusallık, yordayıcı değişkenlerin standartlaştırılmış olası değerler ile standartlaştırılmış sapma değerleri arasındaki grafiğe bakılarak, normallik ise standartlaştırılmış hata değerlerine ilişkin grafiğe bakılarak incelenmiştir. Ayrıca çoklu bağlantılılık incelenmiştir.

Bu maksatla korelasyon tablosu incelenerek, bağımsız değişkenler arasında korelasyon katsayılarının 0,80'i geçmediği görülmüş, değişkenlerin tolerans değerleri (değişkenlerin açıklayamadıkları varyans oranı) varyans büyütme faktörü (variance inflation factor-VIF) ve durum indeksleri (condition indices) incelenmiştir (Büyüköztürk, 2004). Böylece verilerin doğrusal olduğu ve normal dağılım gösterdiği, ayrıca değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı görülmüştür. Yapılan regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıda açıklanmış ve tablolarla ortaya konmuştur.

#### **4.8.4.1. LUE'nin OI'nın Faktörleri Üzerindeki Etkileri**

LUE'yi bağımsız değişken kabul ederek her bir OI alt faktörü üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlerde demografik değişkenlerin kontrol edilmesi maksadıyla regresyon analizlerinin birinci aşamasında regresyon analizine dâhil edilmişlerdir. Bu maksatla yapılan regresyon analizlerine ait bulgular aşağıda sırasıyla sunulmuştur.

#### 4.8.4.1.1. LUE'nin Örgütsel Yapı Üzerindeki Etkileri

OYP faktörünün açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 4.9'da verilmiştir. Regresyon bulguları iki ana Model altında incelenmiştir. Model1'de gerçekleştirilen regresyon analizinde sadece demografik değişkenlerin OYP üzerinde yordama etkisine bakılmıştır. Daha sonra Model1'in üzerine LUE eklenerek, Model2 içerisinde demografik değişkenler ve LUE'nin yordama etkisine bakılmıştır.

**Tablo 4.9. OYP Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişkenler	OYP	
	Model 1	Model 2
	$\beta$	$\beta$
Demografik Değişkenler		
Pozisyon	-0,038	-0,009
Yaş	0,017	0,026
Cinsiyet	0,021	0,018
Medeni Durum	-0,009	-0,001
Eğitim	-0,025	-0,067
Kıdem	-0,143	-0,099
Tecrübe	0,083	0,070
LUE		0,257**
F	0,727	3,852**
$\Delta R^2$	-0,005	0,055

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Demografik değişkenlerden hiçbirisinin OYP varyansının açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (F=0,727, p>0,05). LUE'nin ( $\beta=0,257$ ; p<0,01) Model2 kapsamında OYP varyansının açıklanmasında anlamlı olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu ve varyansın %5,5'ini anlamlı olarak (F=3,852, p<0,01) açıkladığı görülmektedir.

#### 4.8.4.1.2. LUE'nin Sorumluluk Alma Üzerindeki Etkileri

SOR faktörünün açıklanmasında demografik değişkenlerin ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 4.10'da verilmiştir. Regresyon bulguları iki ana Modelde incelenmiştir. Model1 regresyon analizinde sadece demografik değişkenlerin SOA üzerinde yordama etkisine bakılmıştır. Model1'in üzerine LUE eklenerek, Model2 içerisinde demografik değişkenler ve LUE'nin yordama etkisine bakılmıştır.

**Tablo 4.10. SOA Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon AnaliziBulguları**

Bağımsız Değişkenler	SOA	
	Model 1	Model 2
	$\beta$	$\beta$
Demografik Değişkenler		
Pozisyon	-0,126	-0,098
Yaş	0,099	0,108
Cinsiyet	0,063	0,061
Medeni Durum	0,016	0,023
Eğitim	-0,009	-0,049
Kıdem	-0,139	-0,096
Tecrübe	0,015	0,002
LUE		0,244**
F	1,849	4,630**
$\Delta R^2$	0,015	0,069

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Demografik değişkenlerden hiçbirisinin SOA faktörü varyansının açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (F=1,849, p>0,05). LUE'nin ( $\beta=0,244$ ; p<0,01) Model2 kapsamında SOA faktöründe varyansın açıklanmasında anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu ve varyansın %6,9'unu anlamlı olarak (F=4,630, p<0,01) açıkladığı görülmektedir.

#### 4.8.4.1.3. LUE'nin Teşvik ve Ödüllendirme Üzerindeki Etkileri

TOD'u açıklamada demografik değişkenlerin ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 4.11'de verilmiştir. Regresyon bulguları iki ana Model altında incelenmiştir. Model1'de gerçekleştirilen regresyon analizinde sadece demografik değişkenlerin TOD üzerinde yordama etkisine bakılmıştır. Daha sonra Model1'in üzerine LUE eklenerek, Model2 içerisinde demografik değişkenler ve LUE'nin yordama etkisine bakılmıştır.

**Tablo 4.11. Teşvik ve Ödüllendirme Faktörünü Yordayan Demografik Değ. ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişkenler	TOD	
	Model 1	Model 2
	$\beta$	$\beta$
Demografik Değişkenler		
Pozisyon	-0,049	-0,027
Yaş	0,094	0,101
Cinsiyet	-0,010	-0,012
Medeni Durum	-0,017	-0,012
Eğitim	0,011	-0,019
Kıdem	-0,109	-0,076
Tecrübe	-0,025	-0,034
LUE		0,185**
F	0,904	2,414**
$\Delta R^2$	-0,002	0,028

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Demografik değişkenlerden hiçbirisinin TOD faktöründe varyansın açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (F=0,904, p>0,05). LUE'nin ( $\beta=0,185$ ; p<0,01) Model2 kapsamında TOD faktöründe varyansın açıklanmasında anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu ve varyansın %2,8'ini anlamlı olarak (F=2,414, p<0,01) açıkladığı görülmektedir.

#### 4.8.4.1.4. LUE'nin Risk Alma Durumu Üzerindeki Etkileri

RAD faktörünün açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 4.12'de verilmiştir. Regresyon bulguları iki ana Model altında incelenmiştir. Model1'de gerçekleştirilen regresyon analizinde sadece demografik değişkenlerin RAD üzerinde yordama etkisine bakılmıştır. Sonra Model1'in üzerine LUE eklenerek, Model2 içerisinde demografik değişkenler ve LUE'nin yordama etkisine bakılmıştır.

**Tablo 4.12. RAD Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişkenler	RAD	
	Model 1	Model 2
	$\beta$	$\beta$
Demografik Değişkenler		
Pozisyon	-0,144**	-0,101*
Yaş	0,023	0,037
Cinsiyet	-0,061	-0,065
Medeni Durum	0,015	0,026
Eğitim	0,008	-0,053
Kıdem	0,240**	-0,176**
Tecrübe	0,150**	0,131*
LUE		0,371**
F	2,668**	10,144**
$\Delta R^2$	0,029	0,157

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Demografik değişkenlerin RAD faktöründe üzerindeki etkisinin incelendiği Model1'de; çalışanların işyerindeki pozisyonlarının (yönetici/çalışan) ( $\beta = -0,144$ ;  $p < 0,01$ ) çalışma hayatındaki toplam sürelerinin (Tecrübe) ( $\beta = 0,150$ ;  $p < 0,01$ ) ve mevcut işyerindeki toplam çalışma sürelerinin (kıdem) ( $\beta = 0,240$ ;  $p < 0,01$ ). RAD faktörü varyansının açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve varyansın %2,9'unu anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir ( $F = 2,668$ ,  $p < 0,01$ ).



RAD üzerinde anlamlı etkisi bulunan demografik değişkenlerden; pozisyonun negatif, kıdem ve tecrübenin de pozitif yönde etkilerinin bulunduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin ( $\beta=0,371$ ;  $p<0,01$ ) Model2 kapsamında “Risk Alma Durumu” boyutunda varyansın açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve varyansın %15,7’sini anlamlı olarak ( $F=10,144$ ,  $p<0,01$ ) açıkladığı görülmektedir.

#### 4.8.4.1.5. LUE'nin Samimiyet Üzerindeki Etkileri

SAM faktörünün açıklamada demografik ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 4.13’de verilmiştir. Regresyon bulguları iki ana Model altında incelenmiştir. Model1’de gerçekleştirilen regresyon analizinde sadece demografik değişkenlerin SAM üzerinde yordama etkisine bakılmıştır. Daha sonra Model1’in üzerine LUE eklenerek, Model2 içerisinde demografik değişkenler ve LUE’nin yordama etkisine bakılmıştır.

**Tablo 4.13. SAM Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE’nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişkenler	Samimiyet	
	Model 1	Model 2
	$\beta$	$\beta$
Demografik Değişkenler		
Pozisyon	-0,135	-0,087
Yaş	0,079	0,095
Cinsiyet	-0,045	-0,050
Medeni Durum	0,038	0,050
Eğitim	0,025	-0,043
Kıdem	-0,122	-0,051
Tecrübe	-0,021	-0,042
LUE		0,409**
F	2,005	11,312**
$\Delta R^2$	0,018	0,173

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

Demografik değişkenlerden hiçbirisinin SAM faktöründe varyansın açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ( $F=2,005$ ,  $p>0,05$ ).

LUE'nin ( $\beta=0,409$ ;  $p<0,01$ ) Model2 kapsamında SAM faktöründe varyansın açıklanmasında anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu ve varyansın %17,3'ünü anlamlı olarak ( $F=11,312$ ,  $p<0,01$ ) açıklamıştır.

#### 4.8.4.1.6. LUE'nin Destek Ortamı Üzerindeki Etkileri

DOR faktörünün açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 4.14'de verilmiştir. Regresyon bulguları iki ana Model altında incelenmiştir. Model1'de gerçekleştirilen regresyon analizinde sadece demografik değişkenlerin DOR üzerinde yordama etkisine bakılmıştır. Daha sonra Model1'in üzerine LUE eklenerek, Model2 içerisinde demografik değişkenler ve LUE'nin yordama etkisine bakılmıştır.

**Tablo 4.14: DOR Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişkenler	DOR	
	Model 1	Model 2
	$\beta$	$\beta$
Demografik Değişkenler		
Pozisyon	-0,098	-0,051
Yaş	0,075	0,090
Cinsiyet	-0,039	-0,044
Medeni Durum	-0,012	0,000
Eğitim	-0,039	-0,105
Kıdem	-0,209	-0,138*
Tecrübe	0,109	0,088
LUE		0,404**
F	1,722	10,705**
$\Delta R^2$	0,013	0,165

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

Demografik değişkenlerden hiçbirisinin DOR faktöründe varyansın açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ( $F=1,722$ ,  $p>0,05$ ).

LUE'nin ( $\beta=0,404$ ;  $p<0,01$ ) Model2 kapsamında DOR faktöründe varyansın açıklanmasında anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu ve varyansın %16,5'ini anlamlı olarak ( $F=10,705$ ,  $p<0,01$ ) açıkladığı görülmektedir.

#### 4.8.4.2. LUE'nin ID Üzerindeki Etkileri

ID açıklanmasında demografik değişkenlerin ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo 4.15'de verilmiştir. Regresyon bulguları iki ana Model altında incelenmiştir. Model1'deki regresyon analizinde sadece demografik değişkenlerin ID üzerinde yordama etkisine bakılmıştır. Daha sonra Model1'in üzerine LUE eklenerek, Model2 içerisinde demografik değişkenler ve LUE'nin yordama etkisine bakılmıştır.

**Tablo 4.15. ID Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile LUE'nin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişkenler	ID	
	Model 1	Model 2
	$\beta$	$\beta$
Demografik Değişkenler		
Pozisyon	-0,089	-0,024
Yaş	0,036	0,057
Cinsiyet	0,054	0,047
Medeni Durum	-0,042	-0,025
Eğitim	0,034	-0,058
Kıdem	-0,192	-0,095
Tecrübe	0,162	0,133*
LUE		0,561**
F	2,013	23,357**
$\Delta R^2$	0,018	0,313

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

Demografik değişkenlerin ID üzerindeki varyansın açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ( $F=2,013$ ,  $p>0,05$ ). Model2'de regresyon

analizine LUE'nin de dâhil edilmesi ile birlikte demografik değişken "tecrübe"nin ( $\beta=0,133$ ;  $p<0,05$ ) ve LUE'nin ( $\beta=0,561$ ;  $p<0,01$ ), ID üzerindeki varyansın açıklanmasında anlamlı ve olumlu yönde etkiye sahip oldukları ve birlikte varyansın %31,13'ünü anlamlı olarak ( $F=23,357$ ,  $p<0,01$ ) açıkladıkları görülmektedir.

#### 4.8.4.3. OI Faktörlerinin ID Üzerindeki Etkileri

ID'nin açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo4.16'daverilmiştir.

**Tablo 4.16. ID Faktörünü Yordayan Demografik Değişkenler ile OI Faktörlerinin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişkenler	ID	
	Model 1	Model 2
	$\beta$	$\beta$
<b>Demografik Değişkenler</b>		
Pozisyon	-0,089	-0,011
Yaş	0,036	0,006
Cinsiyet	0,054	0,079
Medeni Durum	-0,042	-0,049
Eğitim	0,034	0,043
Kıdem	-0,192	-0,065
Tecrübe	0,162	0,094
<b>OI</b>		
OYP		0,056
SOA		0,038
TOD		0,121*
RAD		0,220**
SAM		0,137*
DOR		0,275**
F	2,013	11,483**
$\Delta R^2$	0,018	0,257

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

Regresyon bulguları iki ana Model altında incelenmiştir. Model1'de gerçekleştirilen regresyon analizinde sadece demografik değişkenlerin ID üzerinde

yordama etkisine bakılmıştır. Daha sonra Model1'in üzerine OI faktörleri eklenerek, Model2 içerisinde demografik değişkenler ve OI faktörlerinin yordama etkisine bakılmıştır.

Demografik değişkenlerden hiçbirisinin ID üzerindeki varyansın açıklanmasında anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ( $F=2,013$ ,  $p>0,05$ ). Model2'de regresyon analizine OI faktörlerinin de dâhil edilmesi ile birlikte bahse konu faktörlerden TOD'un ( $\beta=0,121$ ;  $p<0,05$ ), RAD'ın ( $\beta=0,220$ ;  $p<0,01$ ), SAM'ın ( $\beta=0,137$ ;  $p<0,05$ ) ve DOR'nın ( $\beta=0,275$ ;  $p<0,01$ ) ID üzerindeki varyansın açıklanmasında anlamlı ve olumlu yönde etkiye sahip oldukları ve birlikte varyansın %25,7'sini anlamlı olarak ( $F=11,483$ ,  $p<0,01$ ) açıkladıkları görülmektedir. OI faktörlerinden OYP ve SOA'nın ID üzerinde anlamlı bir etkisi belirlenememiştir.

#### **4.8.5. Aracılık Etkisi Analizi Bulguları**

Değişkenler arasında aracılık etkisinin (mediating effect) olup olmadığını ortaya çıkarılabilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu şartlar (Baron ve Kenny,1986);

(1) Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde aracı değişkeni yordaması (etkilemesi) gerektiği,

(2) Bağımsız değişkenin anlamlı şekilde bağımlı değişkeni yordaması gerektiği ve

(3) Aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri regresyon eşitliğine dâhil edildiğinde; eğer bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation) veya daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş ise kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden bahsetmek gerektiği şeklindedir.

Buna göre; araştırmamıza konu olan LUE'nin ID üzerindeki etkisinde OI faktörlerinin aracılık etkisinin bulunup bulunmadığına ilişkin şu şartların yerine gelmesi gerekmektedir:

(1) LUE'nin (bağımsız değişken) OI faktörleri (OYP, SOA, TOD, RAD, SAM ve DOR) (aracı değişkenler) üzerinde anlamlı etkisinin olması, LUE'nin (bağımsız değişken) ID (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı etkisinin olması,

(2) LUE'nin (bağımsız değişken) ve OI faktörlerinin (OYP, SOA, TOD, RAD, SAM ve DOR) ID (bağımlı değişken) üzerindeki etkilerini görebilmek için birlikte regresyon modeline dâhil edildiğinde; eğer LUE'nin (bağımsız değişken).

(3) ID (bağımlı değişken) üzerinde anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa bu durumda tam aracılık etkisinden (full mediation) daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş ise kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden bahsedebilir.

Araştırma değişkenleri arasında bir aracılık etkisinin bulunup bulunmadığı üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizleri ile incelenmiştir. Her üç aşamada da demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak regresyon modeline dâhil edilmiştir.

Birinci aşamada yukarıda detaylı bir şekilde açıklandığı üzere LUE'nin OI faktörleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda LUE'nin OI'nın tüm faktörlerini olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre aracılık etkisinin birinci şartı yerine getirilmiştir.

İkinci aşamada LUE'nin ID üzerindeki etkisi analiz edilmiş olup araştırmanın bağımsız değişkeni olarak LUE'nin ( $\beta=0,561$ ;  $p<0,01$ ) bağımlı değişken ID üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bu sonuçlarda aracılık etkisinin ikinci şartı yerine getirilmiştir.

Üçüncü aşamada ise LUE ile OI faktörlerinin tamamı regresyon modeline dâhil edilmiş ve ID üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Elde edilen sonuca göre LUE'nin ( $\beta=0,407$ ;  $p<0,01$ ) OI faktörlerinden RAD ( $\beta=0,140$ ;  $p<0,01$ ) ve DOR ( $\beta=0,180$ ;  $p<0,01$ ) ile birlikte ID'yi olumlu yönde ve anlamlı olarak etkiledikleri belirlenmiştir. OI'nın diğer faktörleri olan; OYP, SOA, TOD ve SAM ise ID üzerinde anlamlı bir etkisi belirlenmemiştir.

LUE'nin tek başına yer aldığı regresyon modelinde  $\beta$  katsayısı 0,561 iken OI faktörlerinin de ilave edildiği üçüncü aşamada ise  $\beta$  katsayısı 0,407'ye gerilemiştir. Sadece LUE'nin bulunduğu ikinci aşamada yapılan regresyon modelinde açıklanan varyans %31,3 iken üçüncü aşamada LUE'nin RAD ve DOR ile birlikte ID üzerinde açıkladığı varyans oranı %37,7'ye yükselmiştir. Buna göre OI faktörlerinden RAD ile DOR'ın LUE ile ID ilişkisinde kısmi aracılık etkilerinin bulunduğu ifade edilebilir.

**Tablo 4.17. LUE ile ID İlişkisinde OI'nın Aracılık Rolünün Belirlenmesi için Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişkenler							
	1. AŞAMA (β)			2. AŞAMA (β)	3. AŞAMA (β)			
Demgraf. Değişken	OYP	SOR	TOD	RAD	SAM	DOR	ID	ID
Pozisyon	-0,009	-0,098	-0,027	-0,101*	-0,087	-0,051	-0,024	0,005
Yaş	0,026	0,108	0,101	0,037	0,095	0,090	0,057	0,034
Cinsiyet	0,018	0,061	-0,012	-0,065	-0,050	-0,044	0,047	0,065
Med. Dur.	-0,001	0,023	-0,012	0,026	0,050	0,000	-0,025	-0,034
Eğitim	-0,067	-0,049	-0,019	-0,053	-0,043	-0,105	-0,058	-0,027
Kıdem	-0,099	-0,096	-0,076	-0,176**	-0,051	-0,138*	-0,095	-0,042
Tecrübe	0,070	0,002	-0,034	0,131*	-0,042	0,088	0,133*	0,096
<b>LUE</b>	<b>0,257**</b>	<b>0,244**</b>	<b>0,185**</b>	<b>0,371**</b>	<b>0,409**</b>	<b>0,404**</b>	<b>0,561**</b>	<b>0,407**</b>
<b>OI</b>								
OYP								0,043
SOR								0,019
TOD								-0,078
RAD								0,140**
SAM								0,068
DOR								0,180**
F	3,852**	4,630**	2,414**	10,144**	11,312**	10,705**	23,357**	17,980**
ΔR <sup>2</sup>	0,055	0,069	0,028	0,157	0,173	0,165	0,313	0,377

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Sonuç olarak, LUE'nin ile ID ilişkisinde OI'nın aracılık rolünün bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Aracı değişken olarak tek bir OI değişkeni yerine her bir faktörün aracılık rolünü değerlendirebilmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizine OI faktörleri ayrı ayrı dâhil edilmiştir.

Bağımsız değişken olan LUE ile birlikte regresyon modeline dâhil edilen OI faktörlerinden sadece RAD ve DOR'ın bağımlı değişken ID üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra bu iki aracı değişken anlamlı bir etki yaratırken LUE'nin regresyon katsayısında da düşme olduğu belirlenmiştir.

Buna göre LUE ile ID ilişkisinde, OI faktörlerinden RAD ve DOR'ın kısmen aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgulara göre ana hipotez H<sub>4</sub> ve alt H<sub>4d</sub> ve H<sub>4f</sub>'nin kısmen desteklendikleri belirlenmiştir. Bunun dışında kalan alt hipotezler H<sub>4a</sub>, H<sub>4b</sub>, H<sub>4c</sub> ve H<sub>4e</sub>'nin ise desteklenmediği anlaşılmıştır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde, teknolojiyle doğup onunla iç içe yaşayan, bilgiyi hızla elde edip birden fazla bilgi ile bağ kurabilen ve bunu bağımlılık değil bir yaşam koşulu olarak algılayan Z (dijital nesil) kuşağının varlığından söz edildiği bir çağda yaşıyoruz. İnsanlığın geleceği için, Z kuşağının gereksinimlerine yanıt verebilmek ve onları anlayıp doğru yönlendirebilmek son derece önemli bir konudur. Bu anlamda, sosyal veya ticari amaçları Z kuşağı ile kesişen örgütler ve işletmelerin çok büyük sorumlulukları ve sınırlılıkları için önerilen çözüm yollarının ortak özelliğine bakıldığında; nitelikli insan kaynağına sahip olmanın üstünlüklerinin vurgulandığı görülmektedir. Dolayısıyla, örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını bütünleştirebilen nitelikli insan kaynağının bulunması kadar işletmede tutulabilmesi de önemlidir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda çalışmamın amacı; LUE kuramının ID'ye etkisinde OI'nın aracılık rolünün ortaya konulması olarak belirlenmiştir. Daha geniş anlatımla, LUE kuramı çerçevesinde lider ile izleyicileri arasında gelişen ilişkilerin işgörenlerin ID'lerine etkisinde OI'nın aracılık rolü inceleme konusunu oluşturmaktadır. Çalışmayı diğerlerinden ayıran önemli fark ise, istatistikî değer ve yorumların emek-yoğun lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın işgörenlerinden anket yoluyla elde edilen verilerden ulaşılan sonuçlar olmasıdır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. LUE kuramının ID'ye etkisinde OI'nın aracılık rolünün incelenmesi amacıyla LUE kuramının liderlik kuramları içerisindeki yeri ve genel farklılıkları yanı sıra ID kavramına nasıl bir etki yaptığıyla ilgili bilgilerin ortaya konulması ile OI kavramının tanıtımı ve sürece katkısı incelenmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında bağımsız (LUE) ve bağımlı (ID ve OI) değişkenler hakkındaki kuramsal bilgiler sunulmuştur.

Araştırmanın kapsamında çizilen modelde (Şekil 4.1.); LUE bağımsız değişkeninin tek faktör, ID bağımlı değişkeninin tek faktör ve OI aracı değişkeninin ise 6 faktör (Örgütsel Yapı "OYP", Sorumluluk Alma "SOR", Teşvik ve

Ödüllendirme “TOD”, Risk Alma Durumu “RAD”, Samimiyet “SAM”, Destek Ortamı “DOR”) altında toplandığı görülmektedir.

Araştırma hipotezlerinin testinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Hipotezlerle ilgili sonuçlar Tablo 5.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 5.1. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları**

<b>HİPOTEZ</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H<sub>1</sub></b> : LUE kalitesinin artması, OI algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1a</sub></b> : LUE kalitesinin artması, OYP algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1b</sub></b> : LUE kalitesinin artması, SOA algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1c</sub></b> : LUE kalitesinin artması, TOD algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1d</sub></b> : LUE kalitesinin artması, RAD algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1e</sub></b> : LUE kalitesinin artması, SAM algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1f</sub></b> : LUE kalitesinin artması, DOR algısını anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2</sub></b> : LUE kalitesinin artması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3</sub></b> : OI algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kısmen Kabul</b>
<b>H<sub>3a</sub></b> : OYP algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Red</b>
<b>H<sub>3b</sub></b> : SOA algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Red</b>
<b>H<sub>3c</sub></b> : TOD algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3d</sub></b> : RAD algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3e</sub></b> : SAM algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3f</sub></b> : DOR algısının olumlu olması, ID düzeyini anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>4</sub></b> : LUE ile ID ilişkisinde OI algısının aracılık rolü bulunmaktadır.	<b>Kısmen Kabul</b>
<b>H<sub>4a</sub></b> : LUE ile ID ilişkisinde OYP algısının aracılık rolü bulunmaktadır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>4b</sub></b> : LUE ile ID ilişkisinde SOA algısının aracılık rolü bulunmaktadır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>4c</sub></b> : LUE ile ID ilişkisinde TOD algısının aracılık rolü bulunmaktadır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>4d</sub></b> : LUE ile ID ilişkisinde RAD algısının aracılık rolü bulunmaktadır.	<b>Kısmen Kabul</b>
<b>H<sub>4e</sub></b> : LUE ile ID ilişkisinde SAM algısının aracılık rolü bulunmaktadır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>4f</sub></b> : LUE ile ID ilişkisinde DOR algısının aracılık rolü bulunmaktadır.	<b>Kısmen Kabul</b>

LUE'nin, OI faktörleri ile ilişkileri korelasyon ve OI faktörleri üzerindeki etkileri regresyon analizleri ile test edilmiştir. Korelasyon bulgularına göre LUE ile OI faktörlerinin (OYP, SOA, TOD, RAD, SAM ve DOR) tamamı arasında anlamlı, aynı yönlü ve orta düzeyde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi bulgularında ise, LUE'nin OI faktörlerinin tamamını anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bulgular bağlamında  $H_1$  ve  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ,  $H_{1e}$  ve  $H_{1f}$  (Tablo 5.1.) desteklenmiştir.

LUE ile ID arasındaki ilişki olup olmadığına korelasyon analizi ile bakılmış ve korelasyon analizi (Tablo 4.8.) sonucu LUE ile ID ( $r=0,541$ ;  $p<0,01$ ) arasında anlamlı, aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bağımsız değişken olan LUE'nin bağımlı değişken olan ID üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığı regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda, LUE'nin ID'yi anlamlı ve olumlu yönde etkilediği ve  $H_2$ 'nin desteklendiği (Tablo 5.1.) görülmüştür.

OI ile ID arasında ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre OI faktörlerinin tamamının ID ile anlamlı, aynı yönlü ve orta düzeyde ilişkilerinin bulunduğu görülmüştür. OI faktörlerinin ID üzerinde etkilerinin bulunup bulunmadığına regresyon analizi ile bakılmıştır. Regresyon analizi sonucunda OI faktörlerinden TOD, RAD, SAM ve DOR'ın ID'yi olumlu yönde ve anlamlı olarak etkilediği, OYP ve SOA ile ID arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı belirlenmiştir. Buna göre ana hipotez olan  $H_3$  kısmen desteklenmiş, alt hipotezlerden  $H_{3c}$ ,  $H_{3d}$ ,  $H_{3e}$  ve  $H_{3f}$  desteklenmiştir. Buna karşılık alt hipotezlerden  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  (Tablo 5.1.) desteklenmemiştir.

LUE'nin ile ID ilişkisinde OI'nın aracılık rolünün bulunup bulunmadığına bakılmıştır. Aracı değişken olarak tek bir OI değişkeni yerine her bir faktörün aracılık rolünü değerlendirebilmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizine OI faktörleri ayrı ayrı dâhil edilmiştir.

Bağımsız değişken olan LUE ile birlikte regresyon modeline dâhil edilen OI faktörlerinden sadece RAD ve DOR'ın bağımlı değişken ID üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra bu iki aracı değişken anlamlı bir etki yaratırken LUE'nin regresyon katsayısında da düşme olduğu belirlenmiştir. Buna göre LUE ile ID ilişkisinde, OI faktörlerinden RAD ve DOR'ın kısmen aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgulara göre ana hipotez  $H_4$  ve alt  $H_{4d}$  ve  $H_{4f}$ 'nin kısmen desteklendikleri belirlenmiştir. Bunun dışında kalan alt hipotezler  $H_{4a}$ ,  $H_{4b}$ ,  $H_{4c}$  ve  $H_{4e}$ 'nin ise (Tablo 5.1.) desteklenmediği anlaşılmıştır.

Araştırmanın analizleri neticesinde ulaşılan bulgular öncelikle OI ve ID ilişkisi üzerine yapılan diğer çalışmalarla benzerlikler göstermekte ve onları desteklemektedir. Daha açık bir ifadeyle, OI değişkenlerinden SAM, DOR, TOD ve RAD'ın ID üzerindeki belirleyici etkisi olduğu ID'yi olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla, olumlu bir OI'nın varlığı ID'ye uygun zemin hazırladığı anlamını taşımaktadır. Araştırmadan örgütler adına çıkarılabilecek asıl sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

OYP ile ilgili sorulara bakıldığında işgörenlerin OYP ile ilgili belirsizliği puanladıkları görülüyor. İşgörenlerin liderleri ile geliştirecekleri kaliteli etkileşimin OYP'den kaynaklanan belirsizlikleri ortadan kaldıracabileceği, liderlerin daha yakın ilgisi içerisindeki işgörenlerin OYP ile ilgili oluşabilecek sorunlardan daha az etkilenebileceği ifade edilebilir.

İzleyicileri ile yakın iletişim içerisinde bulunan liderlerin izleyicilerini daha iyi yönetebileceği, onların gelişimine daha fazla katkı verebileceği ve liderlerinden aldıkları olumlu yaklaşımla izleyicilerin daha fazla SOA konusunda istekli olabilecekleri değerlendirilebilir.

LUE'nin temelinde liderin yanında yer alan ve daha fazla etkileşim içerisinde bulunan işgörenlerin örgütsel ve bireysel olanaklardan daha fazla yararlandıkları ifade edilmektedir. Bu olanaklar; terfi, ücret iyileştirmeleri ve projelerinin desteklenmesidir. İşgörenlerin tecrübelerinin ve kıdemlerinin artmasına bağlı olarak işletme içerisinde daha çok inisiyatif ve RAD beklenen bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir.

Liderleri ile yakın bir çalışma ortamı içerisinde sürekli paylaşım içerisinde bulunan izleyiciler, liderlerinden daha çok DOR görmektedirler. Liderleri kendine yakın izleyicilerinin gelişimi için gerektiğinde inisiyatif kullanabilmeleri yönünde yönlendirmektedir. Liderleri ile kurdukları yüksek düzeyli etkileşime bağlı olarak kendilerini daha güvende hisseden izleyiciler ise daha çok RAD konusunda hevesli olabilmektedirler.

LUE'nin temelinde liderin yakın çevresinde bulunan izleyicilerini daha iyi tanıması ve onlarla daha fazla paylaşım içerisinde bulunması ifade edilmektedir. LUE katsayısı yükseldikçe işgörenlerin iş ortamında daha samimi bir ortam algılamaları LUE kuramı ile doğrudan ilişkilidir.

SAM için ifade edilen destek ortamı için de ifade edilebilir. Lider yüksek düzeyde etkileşim içerisinde olduğu yani LUE katsayısı yüksek izleyicilerini

diğerlerine göre daha fazla destekleyebilmektedir. İzleyiciler da liderleri ile paylaştıkları bu ortam içerisinde işyerinde daha fazla destek bulabilmektedirler.

Yüksek başarımları nedeniyle, teşvik edilen, girişimci olduklarında yapılan hatalarda hemen cezalandırılmayan, başarılarında ödüllendirilen işgörenlerin TOD algıları çok yüksek olacağından ID'nın de yüksek olması beklenir ki bu yönde birçok çalışma mevcuttur. İşgörenler kendilerine değer verildiği, girişimciliklerinin desteklendiği, gerektiğinde kararlara katılabilecekleri algısına sahip olduklarında RAD artacağından böyle OI'de çalışmaktan memnun olacakları için ID'leri artacaktır.

İçerisinde bulunulan OI'da mesafeli ve gerçek olmayan ilişkilerin mevcut olması, SAM'ın olmaması her türlü maddi desteğe rağmen işgörenlerin bir süre sonra işlerinden ve işyerlerinden soğumasına ve nihayet ID düzeylerinin düşmesine neden olacaktır. SAM ile benzer şekilde, işyerinde gerek örgütsel olarak gerekse bireysel ilişkilerinde güvenli bir ortam içinde bulunduğunu düşünen işgörenler DOR'ını algılayacaklarından iş verimliliği de ID'leri de artacaktır.

Bu sonuca göre işgörenlerin yüksek düzeyli LUE içerisinde bulunmaları ID'lerini etkilemektedir. Ancak bunun yanı sıra buldukları iş yerinde kendilerini güven içerisinde hissedip yapacakları işlerde ve bireysel sorunlarında desteklenmeleri DOR algılamalarını artıracığından, böyle bir OI içerisinde gerektiğinde daha fazla RAD göstermeleri ID'lerini daha üst seviyelere çıkartabilecektir.

RAD üzerinde anlamlı etkisi bulunan demografik değişkenlerden; işyerinde bulunulan pozisyonun negatif, kıdem ve tecrübenin de olumlu yönde etkilerinin bulunduğu görülmüştür. İşgörenlerin tecrübelerinin ve kıdemlerinin artmasına bağlı olarak işletme içerisinde daha çok inisiyatif ve risk almalarının beklenen bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir. Çalışılan pozisyonla ilgili veri toplama aşamasında yönetici olanların 1, işgören pozisyonunda bulunanların ise 2 olarak veri girişleri yapıldığından regresyon analizi sonucunda, çalışılan pozisyonun RAD olumsuz etkilemesi durumu, belirtilen bu veri girişine bağlı olarak yöneticilerin daha fazla RAD gösterdiklerini ifade etmektedir ki bu da beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Çalışma yaşamında uzun süreler görev yapan kişiler işyerindeki ilişkilerini yönetmek konusunda işe yeni başlayanlara nazaran daha başarılı olabilmektedirler. Bu kapsamda yöneticileri ile de daha yakın bir etkileşim içerisinde bulunma

olanakları yeni başlayanlara göre daha fazla olabilmektedir. Ayrıca liderleri ile daha kaliteli bir etkileşim içerisinde bulunan işgörenlerin ID'lerinin artması da beklenen bir sonuç olup birçok çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Buna göre regresyon modelinde LUE'nin değişkeni eklenmeden ID üzerinde anlamlı etkisi belirlenemeyen "tecrübe" değişkeninin, LUE'nin regresyon modeline dâhil edildikten sonra ID üzerinde anlamlı etkisinin belirlenmesi her iki değişkenin birbirleri ile ilişkisinden kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

LUE kuramına göre: iç-grup izleyiciler yalnızca iş tanımlarındaki işleri yapmak zorunda değildirler, bu tanımların dışındaki SOA gibi lidere yarar sağlayan ve işini kolaylaştıran davranışlarda da bulunurlar. Böylece, iç-grup izleyiciler liderinden daha çok bilgi, etki, güven ve ilgi görüp lider ile daha kaliteli etkileşim kurabildiğinden DOR algıları artacaktır. Liderler, yüksek LUE sayesinde her alanda güvenebileceği tanımlanmış ve sınırları belirlenmiş görevlerin dışında da SOA isteği ve RAD yüksek daha faydalı görevler verebileceği aynı zamanda ID'leri yüksek işgörelere sahip olacaktır.

Lider iç-grup izleyicilerine daha zor görevler vererek onların gelişmelerini sağlayacak bir DOR sunduğunda, görevlerin sonucunda geri beslemeler olarak eğitilmelerini ve ödüllendirerek ayrıcalıklar elde etmelerini sağlayacağından böyle bir OI işgörelerin TOD algı düzeyleri artacağından ID düzeyleri de artacaktır.

İşgörelere ise; liderlerinin sağlayacağı olanaklardan daha fazla yararlanma, kariyer geliştirme, kendine verilen değeri görerek daha fazla DOR ve TOD algılarıyla daha fazla ID hissedecektirler.

İç-grup izleyicisi olan işgörelere başarımlarına karşılık verdiği için maddi ve sosyal çıkarlar anlamında daha fazla DOR ve TOD elde eder. Buna karşılık yüksek LUE ilişkisi işveren sözleşmesinin ötesine geçer ve beğeni, karşılıklı güven ve saygı üzerine kurulur. Yüksek LUE ilişkisinde izleyiciler daha fazla SOA ve DOR elde ederler. Bu sonuca göre işgörelere liderleri ile yüksek düzeyli LUE içerisinde bulunmaları ID düzeylerini etkilemektedir. Ancak bunun yanı sıra buldukları iş yerinde kendilerini güven içerisinde TOD hissedip, yapacakları işlerde ve bireysel sorunlarında DOR hissedip, bu ortam içerisinde gerektiğinde RAD hissedip olmalarının sağlayacağı olumlu OI koşulları ID düzeylerini daha üst seviyelere çıkartabilecektir.

Bunlar dışında, dış-grup izleyiciler ile kurulan düşük LUE'de lider ve izleyici arasındaki etkileşim sözleşmeyle sınırlıdır. Kendilerine tanımlanmış işleri yerine

getirirler, rutin görevler dışında çok fazla müdahaleci ve destekleyici nitelikte RAD içerisinde bulunmazlar. Dış-grup izleyicileri ile lider arasında zayıf SAM; gevşek ilişkiler, düşük güven, düşük DOR ve daha az TOD algısı hâkimdir. Dış-grup izleyiciler kişisel ve iş gelişimlerini karşılayacak DOR ve güdülendirilmelerini sağlayacak TOD algıları nedeniyle düşük ID yaşayacaktırlar.

Sonuçta, dış-grup izleyiciler ile liderler arasındaki düşük kaliteli ilişkilerin olduğu bir OI'da; resmi OYP dışında kalmış, SAM yaşamayan, TOD göremeyen, DOR bulamamış bu nedenle OI ile ilgili olumsuz algıları yükseldiğinden RAD göstermeyen izleyicilerin ID'suzluğu yaşamaları beklenen bir sonuçtur. ID'suzluğu nedeniyle izleyicinin OBG'yi azalmakta ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmaktadır.

Bu araştırma da kendisinden önceki bazı araştırmalarda görüldüğü gibi, LUE'nin kalitesi ile birçok değişkenin derecesi ve ilişkisi incelenmiştir; bu değişkenler örgütlerin başarılı sonuçlar almasını etkilediği düşünülen değişkenlerdir. LUE kuramına göre ilişkinin yüksek veya düşük düzeyde olması ile incelenen değişkenler arasında farklı yönlerde ilişkiler bulunmakta ve bu ilişkilerin yönünün bilinmesi örgütlerde yaşanan insan kaynakları problemlerinin çözümünde önemli rol oynamaktadır.

Lider ve izleyicileri arasında yaşanan çatışma, LUE'yi olumsuz etkilediğini aynı zamanda işgörenin ID'sine olumsuz yönde etki yaptığı bilinmektedir. Lider ve izleyiciler arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler iş başarımlarında, ID'nin sağlanmasında önemli etkenlerdir. Lideriyle yüksek düzeyde etkileşim içerisinde olan izleyici bazı ek statü faydaları elde etmesine karşın bunun karşılığında ek ve daha çok SOA davranışı gösterir. Yüksek etkileşim karşılıklı olarak davranışların gelişmesini ve karşılıklı güven, TOD ve DOR olduğu bir noktada tarafların oluşmasını sağlar. Lider bu etkileşimi devam ettirebilmek için izleyicilere daha nitelikli DOR ve TOD sunmalı ve ilgi göstermeli, duygularını anlamaya çalışarak yanıt vermeli, ikna ve danışmanlık faaliyetleri için daha yoğun çaba göstermelidir.

İşgörenler elde ettikleri mesleki tecrübeleriyle, işe, firmasına, iş arkadaşları ve OI'ya ilişkin yeni deneyim sahibi olmaktadır. İşgörenlerin iş yaşamları boyunca, yaşadıklarıyla ilgili dışa vurdukları duygularıyla işlerine ya da firmalarına karşı tavırlarını ortaya koymaktadırlar. ID'nin, iş yaşamına sağladığı katkı ve üretim faktörleri içindeki yeri sayesinde işgörenin mutluluğu da bu kaynağın etkinliğine katkı sağlamaktadır.

İşgörenin iş kolunun piyasa şartları içinde iş güvencesi bakımından yeterli güveni sağlaması ID açısından önemlidir. İşgören iş fırsatlarının yeterli olduğu iş kollarında özgüveni yüksek çalışacağından iş kaybına karşı kendini daha güvenli hissederek; ID'nin yüksek olacağı değerlendirilmektedir.

İşgörenin ID'sine etki eden çevresel faktörlerin tespit edilmesi ve bilinmesi, örgüt yönetimi açısından; örgütün yaşamının devamında önemli bir unsurdur. Çevresel faktörlerin en önemli özelliği çoğu zaman işletme yönetimi tarafından kontrol ve yönlendirme zorluğudur. İşletmenin içinde bulunduğu politik, ekonomik ve hukuki durum işletmenin yalnızca farkında olarak uyması gereken tedbirleri ortaya koymasıyla kontrol altına alabileceği hususlardır.

İşgörenin istekleri ve arzuları iş koşullarına uyması sonucunda oluşan algı eğer olumlu bir değer alıyorsa ID ortaya çıkar. ID yüksek işgörenin güdülenmesi ve etkinliliği artar; bu durum güdülenme ile ID arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. İşgörenin etkinliği ve başarımını artırmak için onların yüksek ID düzeyleri sağlanmalı, mutsuz olmalarını engelleyecek önlemler alınmalıdır. İşgörenlerin etkinliği ve başarımı işletmelerin başarılı olmalarını etkileyen en önemli nedenlerdendir.

Günümüzün modern yönetim anlayışında işgörenleri güdülendirmek ve örgütsel bağlılıklarını artırmak ön plana geçmektedir. İşiyile ilgili gerekli ID'yi yaşamayan işgörenlerin psikolojik ve fiziksel sağlıklarının bozulduğu görülebilmekte; ID sağlanmadığından başarım düşüklükleri ve etkin olmayan iş sonuçları oluşmaktadır.

Çalışma verilerine uygulanan analizler neticesinde elde edilen sonuçların lojistik sektörü açısından değerlendirilmesi açısından ulaşılan kazanım ve öngörüler aşağıda sunulmuştur. Nihai müşteriye ulaştırılacak bir malın üretimi ve bu ürünlerin alım satım sürecinin başından sonuna kadar en önemli süreçlerden birisi de lojistik sektörüyle ilgili faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak konuya ilişkin lojistik bilim dalında farklı yöntem ve çözümler sunulmaktadır. Zamanında yerine ulaşmayan her mal ve ürün sürece dâhil her müşterinin memnuniyetini engelleyecektir. Dolayısıyla, bir ürünün nihai müşteriye ulaşmasında işgücünün ve İK uygulamalarının önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Lojistik süreci giderleri açısından ara ve nihai malların üretim maliyetlerindeki etkisini azaltma konusunda coğrafi konum üstünlüğünün önemli bir katkısı bulunmaktadır. Ülkemizin, dünya ticaret yollarını üzerinde olmasının



sağladığı üstünlüğünün etkili ve etkin kullanılması açısından da işgücü ve İK uygulamaları ayrı bir öneme sahiptir. Son yıllarda ülkemizdeki iç ve dış ticaret hacmindeki artışa bağlı olarak lojistik sektöründe gerçekleşen ciddi derecedeki ilerlemeyle oldukça karlı ve önü açık bir sektör olan lojistik sektörü emek yoğun bir sektördür. Lojistik sektöründe teknolojik yenilikler ilerleme göstermesine rağmen hizmet sektöründe sıklıkla karşılaşılan İK sorunları da artmaktadır. Ağır çalışma koşulları, düşük ücret seviyeleri, hizmet esnasında alınması gereken güvenlik tedbirleri, halen eksik olan birçok dünya standartının ülkemizde sert yaşanan rekabet koşulları nedeniyle uygulanamaması gibi nedenler İK sorunlarını arttırmaktadır.

Lojistik sektöründe, bayilik sistemiyle çalışılan 5 ile 20 kişilik küçük birimlerin yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri öncelikle onun izleyicileriyle kurmuş olduğu etkileşimi etkileyecek devamında kaliteli ilişki ve etkileşimlerin geliştiği bir OI'nın temelleri atılacaktır. Kaliteli LUE sağlamış bir bayide taşıma elemanlarından stok takip çalışanlarına kadar izleyenlerin işe devamsızlık eğilimini azaltan, keyifle çalışmasını sağlayacak OI kurmuş bir bayinin ID'na ulaşmış üyeleri müşterilerin kaybedilmemesi ve yeni müşteriler kazanmasına katkı sağlayacaktır. Emek yoğun bir sektör olan lojistik sektöründe LUE ile yakın DOR'un sağlanması, etkileşimi arttıran bir OYP, SOA ve RAD'ı destekleyen ve adil bir TOD sistemine sahip OI'lerde hem liderin hem de izleyenin OBG'leri artıracığından olumsuz iş tutum ve davranışları yok olmaktadır.

LUE izleyenlerin mutluluğunu arttırarak onların ID'lerini arttıracak bu da işi yapan ve emeğin yoğun harcandığı işgücünde olumlu iş tutum ve davranışlarını arttıracaktır. Liderin bu anlamda etkileşimi sağlayan esas unsur olduğu ve izleyenlere karşı önyargısız ve kendisi ile etkileşim içinde bulunan izleyici sayısını hergün arttıracak bir model içinde OYP yaratması birçok İK yatırımının etkin kullanımını sağlayacaktır.

Lojistik sektöründe örgüt iklimi faktörlerinden TOD, RAD, SAM ve DOR'ın ID'yi olumlu etkilemesi örgütlerin bu konularda politikalar geliştirmesi, İK uygulamalarında görev ve rol tanımlarının yapılmasından işgören başarı değerlendirme, işgören güçlendirme faaliyetlerine kadar birçok İK fonksiyonunda göz önünde tutulması gereken önemli bir konudur.

Lojistik sektörü ülkemizde çok yakın zamana kadar alaylı diye tabir edilen çalışan ve yönetici kesimleri ile belli büyüklüklere ulaşmıştır. Sektörün sahip olduğu işgücünün gelişimi son yıllarda konuya ilişkin açılan eğitim kurumları sayesinde

öğretilen bilimsel yöntemlere karşın özellikle daha fazla iş tecrübesine sahip işgörenlerin yeniyi kabullenmeme direncinden etkilenmektedir. Ancak bu çalışma sonuçları göstermektedirki kaliteli LUE kurulmuş, işgörenlerin ID'lerini önemseyen OI'nın olması eskimiş öğrenmişliklerin silinmesine fayda sağlayacaktır. Bu araştırma sonuçları ile birçok IK fonksiyonuna gerekli gelişim desteği sağlayarak öncelikle IK bölümlerine hangi konularda önlemler almaları gerekeceği noktasında yönlendirme ve destek sağlayacağı değerlendirilmektedir.

OI ile ID arasındaki ilişki açısından araştırmanın OI faktörleri üzerine yoğunlaşan çalışmanın ana amacı doğrultusunda OYP, TOD ve RAD gibi faktörlerin öncelikli olarak işletme yönetiminin planlama ve kararlarıyla kurgulanacağı değerlendirilmelidir. Diğer taraftan DOR, TOD gibi faktörlerin ise lider tarafından işletme yönetiminden bağımsız olarak uygun eğitim ve güdüleme teknikleri ile yönetilebileceğini ortaya konulmasında bu çalışmanın katkısı olacağı öngörülmektedir.

Elde edilebilecek kazanımlar açısından çalışma, 2014 yılının ilk yarısında Türkiye'de faaliyet gösteren İstanbul merkezli lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve tüm Türkiye'ye bayii bazında yayılmış kargo firmasının emek-yoğun çalışan 394 işgöreninden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu araştırma sadece, belirli bir zamanda belirli bir firmanın işgörenlerinin konu hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır. Bu nedenle sonuçlarla ilgili olarak daha geniş bir genelleme yapılabilmesi için farklı araştırmaların yapılmasının uygun olacağı öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

Adıgüzel, O. ve Keklik, B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (29), 305-318.

Akat, İ., G. Budak ve G. Budak, İşletme Yönetimi, Barış Ya., 3. Bas., İzmir, 1999.

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,(4).1-25.

Allen, R.L. (2005). The Influence of Leadership on Motivations of Virtual Teams. Doctoral dissertation, Northcentral University, U.S.A.

Altaş, S.S. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2007). İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi. Vol. 27 (28). 47-57.

Ardıç, K. ve Baş, T., (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği, Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisat, İşletme ve Finansman Dergisi, Ek Sayı,

Argyris, C. (1965). Organization and Innovation, Homewood, IL: Irwin.

Arıkanlı, A ve Ulubaş B (2004). Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları.

Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694 – 528X Sayı: 18, 1-12.

Arslantas, C.C. (2007). Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. TİSK Akademi, (1). 160-173.

Aslan, S. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(17). 95-116.

Avcı, U. ve Turunç Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. Uluslararası Alanya İşletme Dergisi. Vol 4 (2). 45-55.

Avolio, B. J., S. Kahai and G.E. Dodgeb (2001). E-Leadership: Implications for Theory, Research, And Practice, The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4, 615-668.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.(2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi. Sayı 7, 1-30.

Bakan, İ., Büyükbeşe T., Erşahan, B. Kefe, İ. (2013). Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması Çankırı Karatekin Üniversitesi Çankırı Karatekin University İktisadi ve İdari Bilimler Journal of the Faculty of Economics Fakültesi Dergisi and Administrative Sciences Y., Cilt 3, Sayı 2, 71-84

Baltaş, A. (2013). İnsana İşe Değer Katan Yeni İK, 2 inci Basım.

Barbuto, J. and Wilmot, M. (2011). Self Other Rating Agreement and Leader Member Exchange (LMX). Perceptual And Motor Skills. Vol 113 (3). 875-880.

Bass, B. M. (1960). Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). Bass and Stodgill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press.

Bass, B. M., (1987). From Transactional to Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, Organizational Dynamics, Vol. 18 No. 3, 19-31.

Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LUE) Kuramı ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi. Ege Akademik Bakış, 10 (3). 1013-1039.

Başaran, İ.E. (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Batlis, N.C. (1980). The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety, And Propensity To Leave, Journal of Psychology, Vol. 104: 233-240.

Bauer, T. N. ve Graen, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 6, 1538-1567.

Bayram, N. (2004). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. Bursa: Ezgi Kitapevi,

Benni, W., (1993). On Becoming A Leader, Addison-Wesley Pub., Massachusetts,.

Blau, P. (1964). Exchange And Power in Social Life, New York: Wiley.

Boh, F.W. and Won, S.S. (2013). Organizational Climate and Perceived Manager Effectiveness: Influencing Perceived Usefulness of Knowledge Sharing Mechanisms. Journal of The Association for Information System. Vol.14(3). 122-1552.

Bolat, O.İ. (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Vol.13 (2). 163-180.

Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. (1. Baskı). Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. G., ve Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

Börü, D. ve Güneşer B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü, Öneri Dergisi c: 3 s.25, 43-58.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Burns, J.Z. and F.L. Otte (1999). Implications Of Leader-Member Exchange Theory And Research For Human Resource Development Research, Human Resource Development Quarterly Volume 10, Issue 3, Pages 225–248,

Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi. Vol 25(2). 103-122.

Castro, M.L. and N. Martins (2010), The Relationship Between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation, SA Journal of Industrial Psychology; Vol 36, No: 1 pp.9.

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

Chen, F.C., Ku,E.C. S., Shyr Y.H., Chen F.H. and Chou, S.S. (2009). Job Demand, Emotional Awareness, and Job Satisfaction In Internships: Themoderating Effect of Social Support, Social Behavior and Personality, 37(10)., 1429-1440.

Cogliser, C.C., and Schriesheim, C.A. (2009). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective. Journal Organizational Behavior, 21, 487-511.

Connick, J.B. (2011). The Effect of Leader Trade Member Exchange and Organizational Identification on Performance and Turnover Among Sales People, Journal of Personal Sailing And Sales Management. Vol 31 (1). 21-34.

Culbertson, S. S., Huffman, A., and Anderson, A.R. (2010). Leader- Member Exchange And Work Family Interactions: The Mediating Role of Self Reported Challenge –And Hindrance- Related Stress, The Journal of Psychhology, 144(1). 15-36.

Çalışkan, S.Z. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Aralık Cilt 11 Sayı 2 (219-241)

Çekmecelioğlu, H. (2006). Örgüt İklimi Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Vol 20 (2). 295-310.

Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 6, S. 2: 23-39.

Çelik, V., (2003). Eğitimsel Liderlik, Pagema Ya., Ankara,.

Dansereau, F., Cashman, J., and Graen, G. (1973). Instrumentality Theory And Equity Theory As Complementary Approaches In Predicting The Relationship of Leadership And Turnover Among Managers. *Organizational Behavior And Human Performance*, 10, 184–200.

Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of The Role-Making Process, *Organizational Behavior And Human Performance*, 13: 46-78.

Dansereau, F.J., Graen, G. and Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations- A Longitudinal Investigation of The Role Making Process, *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol. 13, S. 46-78.

Davis, W.D. and Gardner, W.L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439–465.

Day, D. V., (2000). Leadership Devolpment: A Review in Context, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4,.

DeConinck, and James B. (2009). The Effect Of Leader–Member Exchange On Turnover Among Retail Buyers, *Journal Of Business Research*, 62 (11). 1081–1086.

Deliveli Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. T. C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior, *Journal Of Occupational Psychology*, Vol. 67, S. 315-326.

Dienesch, R.M. and Liden, R.C., (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development, *Academy of Management Review*, Vol.11, No. 3, S. 618-634.

Dienesch M.R., Liden C.R. (2006) Leader–Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development internetten j store.

Doğan, H. ve Üngören, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Vol. 11(2). 41-58.

Doğan, H. ve Üngüren, E. (2012). Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşirelere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* Vol 4 (8). 27-45.

Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.

Drucker, P. F., (1998). The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, (Nov/Dec). S. 149-155.

Epitropaki, O., and R. Martin (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges And Employee Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 90(4). 659–676.

Erdem, F.S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1). 17-26.

Erdoğan, İ., (1991). İşletmelerde Davranış, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yay. Yay. No. 242, İstanbul.

Eren, E. Ve Çekmecelioğlu, H. G. (2002). Örgüt Yaratıcılığı ve Verimliliğinin Sağlanmasında Örgüt İkliminin Rolü, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 885-901.

Eren, E., (2013). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Ya., 15. Bas., İstanbul,.

Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1). 121-136.

Forehand, G. (1968). On The Interaction of Persons and Organizations. In R.

Fred O. W. and Russel C. (2011). How Leader–Member Exchange Influences Effective Work Behaviors: Social Exchange and Internal – External Efficacy Perspectives *Personnel Psychology*, 64, 739–770

French J. and Bertram H. R. (1959), *Studies of Social Power* (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research).

Furtado, L. (2013). LMX Quality Black Box, CLADEA Conference, USA.

Gerstner, C.R., and David V. Day (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, *Journal of Applied Psychology*, 82(6). 827–844.

Gouldner A W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *Amer. Sociol. Washington University, St. Louis, MO Rev.*25:161-178ö

Göksel, A.ve Aydınlan, B. (2012). Lider Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. Vol.17(2). 247-271.

Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W., (1977). Effects of Linking-Pin Quality on The Quality of Working Life Lower Participants, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, S. 491-504.

Graen, G., Novak, M. A. and Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity And Job Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model, *Organizational Behavior And Human Performance*, 30(1) 109-131.

Graen, G.B. and Scandura, T.A., (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, S. 175-208.

Graen, G.B., and 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*, Vol. 6, 219-247.

Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of The Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36, No. 8: 1848-1880.

Güçlü, N. ve Zaman, O. (2011). Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 541-576

Güney, S. (2008). *Davranış Bilimleri*. (4.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1). 48-75.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol.9 (2). 174-190.

Halis, M. ve Uğurlu Ö.Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, İş Güç Endüstri İlişkileri İnsan Kaynakları Dergisi. Vol 10(2). 101-123.

Han, G. and Jeckel, M. (2011). The Mediating Role of Job Satisfaction Between Leader-Member Exchange and Turnover Intention. *Journal of Nursing Management*. Vol19, 41-49.

Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. 6-38.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley And Sons, New York, NY.



İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 2, C. 2, 180-193.

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (4). 195-216.

John, C., and Taylor J. (1999). Leadership Style, School Climate And The Institutional Commitment Of Teachers. International Forum, 2(1), April, 25-56.

Judge, T.A., Thorensen, C.J., Bono, J.E., and Patton, G.K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, Psychological Bulletin, Vol. 127, No. 3: 376-407.

Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., and Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 87, 765-780.

Judge, T.A.; R.F. Piccolo; T. Kosalka (2009). The Bright and Dark Sides of Leader Traits: A Review And Theoretical Extension of The Leader Trait Paradigm, The Leadership Quarterly, Vol. 20, No. 6: 850-875.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity, New York: Wiley.

Kam, L.F. (1998). Job Satisfaction And Autonomy Of Hong Kong Registered Nurses, Journal Of Advanced Nursing, 27, 355-363.

Karaca, B. ve Balcı, V. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları İle Özel Okullar Karşılaştırması. Spormetre/Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 9(1). 33-40.

Karadağ, E.B., N. Korkmaz, N. ve Çalışkan, N. (2008). Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi Ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Ahi Evran Üniversitesi Dergisi. Vol 9(3). 63-71.

Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23). 421-432.

Karaman, F. ve A.E. Altunoğlu (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler Yönetim Ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Cilt:14 Sayı:1, 109-120.

Karamilköy A. (2011). Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karatepe, S. (2005). Örgütlerde Gruplar, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Karcioğlu F. ve C. Kahya (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,15(2):337-352

Karcioğlu F. ve S. Akbaş (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, 139-161.

Karcioğlu, F. ve Aykanat, Z. (2012). Örgüt İklimi Ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi Ve Karamanoğlu Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı İnceleme. The Journal of Academic Social Science Studies Volume 5 Issue 7, 421-436.

Kaşlı, M. ve Seymen, O.A. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik ilişkisi Dumlupınar Üni. Sosyal Bilimler Dergisi, vol 27, 109 -122.

Kılınç, T., (1995) Liderlikte Kuramsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi). İstanbul, İ.Ü: İşletme Fakültesi Dergisi, C.24, S. 2,151-152,.

Koç, H., ve İ. Yazıcıoğlu (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırılması. Doğu Üniversitesi Dergisi, 12/1, 46-57.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım.

Kopelman, R. E., Brief, A. P. and Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate And Culture İn Productivity, In B. Schneider (Ed.) Organizational Climate And Culture, Jossey-Bass: San Francisco.

Korkmaz, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Educational Administration: Theory and Practice. Vol 17(1).s.117-139.

Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (1995). The Leadership Challenge, San Francisco: Jossey-Bass.

Kreitner, A. K., (1995). Organizational Behavior, 3.Th. Ed, Irwins Inc, Chicago,.

Kunze, M. and Phipps, J. (2011). The Influence of Employee Affect on Leader-Member Exchange and Perceptions of Psychological Contract Violation. International Journal of Management and Marketing Research. Vol 4 (3). 1-23.

Lambert, E.G., Hogan, N.L. and Barton, S.M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover İntent: A test of a structural measurement model using a national sample workers. The Social Science Journal. Vol38, 233-250.

Lewin, K. (1999). Experiments in Social Space, Reflections, Vol 1, No. 1, 7-13.

Likert, R. (1967). The Human Organization, Mcgraw-Hill, New York. Lıtwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Liden R.C. and Kramier, M.L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(2). 395-406.

Liden, R.C. and George Graen (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23 (3). 451–465.

Liden, R.C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1). 43-72

Liden, R.C., Sparrowe, Raymond T. and Wayne, Sandy J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past And Potential For The Future, *Research In Personnel And Human Resources Management*, Vol: 15, 47-119.

Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1974). *Motivation and Organizational Climate*, 3rd Edn., Harvard University Press, Boston.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Consequences of Job Satisfaction, in M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial Organization Psychology*, Rand McNally, Chicago.

Luecke, R. (2012). En İyi Elemanı İşe Almak ve Elde Tutmak, (çev) Önder Sarıkaya İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7. Ed.). New York Mc Graw – Hill, SA,158-199.

Malçok, A. (2011) Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi S: 19-37

Martin, J. and Tekleab, A. (2010). Procedural Justice and Work Outcomes in a Unionized Setting: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *American Journal of Business*. Vol 25, 29, 55- 70.

Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., McNamara, C. (2005). The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating the Relationship Between Locus of Control and Work Reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Reading, MA: AddisonWesley

Maslyn, J. M. and Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange And Its Dimensions: Effects of Self-Effort And Other's Effort on Relationship Quality. *J. Apply Psychol*, 86 (4). 697-708

Mcgregor, D., (1966). Örgütün İnsan İlişkileri Yönü İçinde Tagurı, R. ve A. Baransel (Ed.). *Organizasyonların Beşeri Yönü*, İstanbul Üniv.İşletme İktisadı Enstitüsü Ya., Ya. No. 11, İstanbul.

Mirze S.K. (2011). *İşletme, Literatür Yayınları*, İstanbul.

Moghimi, S. and Subramaniam, D.I. (2013). Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*. Vol 8(5). 1-13.

Mok, E. and Au-Yeung, B. (2002). Relationship Between Organizational Climate And Empowerment Of Nurses In Hong Kong, *Journal of Nurses Management*, Vol. 20: 129-137.

Neher, W. W. (1996). *Organizational Communication: Challenges of Change, Diversity and Continuity*, Ally and Bacon, Toronto.

Nortcraft, G., (1994). *Organizational Behaviour*, The Dryden Pres, Orlando.

Özaltın, H., Kaya, S., Demir, C. Ve Özer, M., “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, C:44, S:4, 2002, Ss. 423-427.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Etam A.Ü, Eskişehir.

Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini İlişkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, Vol.40. 2.

Özutku, H., Ağca, V., ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2) 193-210.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S.A., Huff, J. W., Altman, R. A., Lacost, H. A. (2003). Relationships Between Psychological Climate Perceptions And Work Outcomes: A Meta-Analytic Review, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 4: 389-416.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S. (2005). Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And İnnovation, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 26: 379-408.

Permarupan, Y. and Mamun, A. (2013). Organizational Climate on Employees Work Passion: A Review. *Canadian Social Science*. Vol 9 (4). 63-68.

Phillips, A.S. and A.G. Bedeian (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 990-1001.

Pırola, M. A., Hartel, C., Mann, L. And Hirst, G. (2002). How Affective Events And Affective Climate To Work-Related Satisfaction in R&D Teams, *Leadership Quarterly*, Vol. 13: 561-581.

Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. *Harvard Business Review*. September/October, Vol. 39 No. 5s p 143.

- Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia And Herzegovina Companies. *International Business Research*. Vol 6(3). 129-140.
- Robbins S.P., (1998). *Organizational Behavior*, Prentice Hall Inc., 5th. Ed., New Jersey,
- Robbins, S.P. (2003) *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey. Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A., Gardner, W.L., (2009). Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationships With Performance And Work Attitudes, *The Leadership Quarterly*, 20, 452-465.
- Robbins, S.P. ve T.A. Judge (2012). *Örgütsel Davranış-Organizational Behavior / İ. Erdem (Çev. Ed. ) 14. Basımdan Çeviri*, İstanbul: Nobel Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Vergiliel Tüz (2013). *Örgütsel Davranış*. 5. Baskı, Bursa: Aktüel Alfa Akademi Yayınları.
- Saha, S. (1979) *Contingency Theories Of Leadership: A Study*, *Human Relations*, 32(4) 313-323.
- Sahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2). 277-288.
- Sarkar, J. (2013). *Organizational Climate vs. Organizational Role Stres*. *Golden Research Thoughts*. Vol.2(9). 4-8.
- Scandura, T.A. ve Graen, G. (1984). Moderating Effects Of Initial Leader-Member Exchange Status On The Effects Of A Leadership Intervention, *Journal Of Applied Psychology*, Vol: 69, 428-436.
- Scandura, T.A.-Graen, G., Novak, M.A. (1986). When Managers Decide Not To Decide Autocratically: An Investigation Of Leader-Member Exchange And Decision Influence, *Journal Of Applied Psychology*, Vol: 71, 579-584.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. and Cogliser, C. (1999). Leader Member Exchange (Lmx) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement And Data Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 10(1) 63-114.
- Schultz, D. and S.E.Schultz; (1998). *Psychology and Work Today*. Prentice-Hall Inc, 7. Edition, New Jersey.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5 (1). 55-65.
- Shanker, M. and Sayeed O.B. (2012). Role of Transformation Leader as Change Agents: Leveraging Effects On Organizational Climate. *The Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 47(3). 470-485.

Sığrı Ü. ve Basım N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi:

Sığrı, Ü. ve C. Sözen (2013). Örgütsel Davranış. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.). Gruplar ve Grup Dinamikleri (302-325). 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Sparrowe, Raymond T., And Robert C. Liden (1997). Process and Structure in Leader–Member Exchange, *Academy of Management Review*, 22 (2). 522–552.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5: 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5: 1442-1465.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*. 47, pp 1-14.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Stroh, L. K., G. B. Northcraft and M. A. Neale, (1994). *Organizational Behaviour*, Lawrence Erlbaum Assoc., New Jersey.

Şahin, A. ve H. Temizel, (2007). Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetmel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması, *S. Ü. Maliye Dergisi*, Sayı: 153, 179-194

Şahin, F. (2011). Lider Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. Vol 11.(2). 277-288.

Şentürk, C. ve Sağnak, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. Vol.10 (1). 29-47.

Şerif, M., C. Şerif, *Sosyal Psikolojiye Giriş*, (Çev. M. Atakay, A. Yavuz). Sosyal Ya., İstanbul, 1996.

Tabak, A. ve Ü. Sığrı (2013). Örgütsel Davranış. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.). *Liderlik* (373-429). 1. Baskı, Beta Yayınları İstanbul.

Tagiuri, and H. Litwin (Eds.). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Division Of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States Of America, 64-82.

Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate. in R. Tagiuri, & H.

Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational Culture: A Key to Financial Performance*. In B. Schneider (Ed.) *Organizational Climate And Culture* San Francisco: Jossey-Bass.

Taguiri, R. (1966) Organizasyonların Beşeri Yönü, A. Baransel (Ed.). , İstanbul Üniv. İşletme İktisadı Enstitüsü Ya., Ya. No. 11, İstanbul.

Tannenbaum, R., W. H. Schmidt, (1958). How to Chose a Leadership Pattern, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>, 21.04.2015.

Tas, Y. (2011). İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21). 117-131.

Tichy, N.M. ve M.A., Devanna, The Transformational Leader, John Wiley And Sons, New York, 1990.

Tjosvold, D. T., Hui, C. and Law, K. S. (1998). Empowerment in The Manager-Employee Relationship in Hong Kong: İnterdependence and Controversy, Journal of Social Psychology, Vol. 138, No. 5: 624-636.

Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1). 92-107.

Turunç, Ö., Çelik, M. İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 14, Sayı, Sayı:2, 2012, Ss.: 57-78.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2007). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi. Vol.65(2). 195-218.

Thumın, F. J. ve L.J. Thumın (2011). The Measurement And Interpretation of Organizational Climate, The Journal Of Psychology, 145(2), 93–109.

Uysal Ş, Keklik B, Erdem R, Çelik R. (2010) Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1)25-57.

Uysal, H.T. (2013). Stajyer Çalışanların Mesleki Bağlılık Gelişimine Örgüt İkliminin Business and Economics Research Journal Volume 4 Number 3, 93-110.

Ünal M. (2012). 21. YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik. Beta Yayınları. 1.Baskı. İstanbul.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2005). Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara.

Vecchio, R.P. (1997). Are You in or Out With Your Boss? In R. P. Vecchio (Ed.). Leadership: Understanding The Dynamics of Power And İnfluence İn Organizations. Notre Dame, IN: University Of Notre Dame Press.

Vecchio, R.P., (1985). Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate, Academy of Management Journal, 28, 2, 478-485.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wayne, S., Shore, L. and Liden, L. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy Of Management Journal*, 40: 82-111.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (55). 243-264.
- Yazıcıoğlu, Y. ve S. Erdoğan (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yı. X., Weiping.H., Jonathana. P., Jenna.W. (2013). Is There a Developmental Slump in Creativity in China? The Relationship Between Organizational Climate and Creativity Development in Chinese Adolescents. *The Journal of Creative Behavior*. Vol 47(1). 22-40.
- Yıldırım, H., Gümüş, M., Albayrak, A., Akalın, T. (2011). Yüzme Hakemlerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi. *Z.K.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*. Vol. 7 (13). 163-186.
- Yıldız, G., Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Akademik İncelemeler Cilt:3 Sayı:1*, 96-123.
- 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*, 13 (3). 323–329.
- Yukl, G., M. O'Donnell, T. Taber, (2009). "Influence of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship", *Journal of Managerial Psychology* 24, 289-299.
- Yukl, G.R. (1989). *Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research*. *Journal of Management*, 15(2). 251-289
- Yukl, G.R. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G.R. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th Edition. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22, 445-458.
- Zel, Uğur, (2006). *Kişilik Ve Liderlik*, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Baskı, Ankara



## EKLER



# T.C. HALIÇ ÜNİVERSİTESİ

## HİZMET SEKTÖRÜ KAPSAMINDA LOJİSTİK SEKTÖRDE ÇALIŞANLARIN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İKLİMİNİN ROLÜNE İLİŞKİN ALGILARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

- Bu Anket işgörenlerin /çalışanların eğilimlerinin tespit edilmesi amacıyla yapılan bilimsel bir çalışmadır.
- Toplanan veriler tamamen akademik amaçlarla kullanılacağından ötürü kişi isimlerine ihtiyaç duyulmamıştır.
- Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler kesinlikle başka amaçlarla kullanılmayacaktır.
- Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz. Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Bu nedenle, değerlendirmenin daha sağlıklı yapılabilmesi için **lütfen tüm maddeleri doldurunuz.**
- Sonuçlar, istatistiksel kurallara uygun olarak genelleneceğinden, ankete kimlik bilgisi koymanız istenmemektedir.
- Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.
- Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

## KİŞİSEL BİLGİLER BÖLÜMÜ:

1. İş tanımınıza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

- Yönetici  Çalışan

2. Yaşınıza uygun seçeneği işaretleyiniz.

- 20-30  31-40  41-50  51-60  61 -

3. Cinsiyetinize uygun seçeneği işaretleyiniz.

- Kadın  Erkek

4. Medeni durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.

- Evli  Bekar

5. Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği işaretleyiniz.

- İlkokul  Ortaokul  Lise  
 Yüksekokul  Üniversite  Yüksek Lisans  
 Doktora

6. Bu iş yerindeki toplam çalışma sürenizi yıl olarak yazınız.

- 1 yıldan az  1 ila 3  3 ila 5  
 5 ila 10  10 ila 15  15 yıldan fazla

7. Şu ana kadar yaşadığınız süredeki toplam çalışma süreniz yıl olarak yazınız.

- 1 yıldan az  1 ila 3  3 ila 5  
 5 ila 10  10 ila 15  15 yıldan fazla

## 2 İNCİ BÖLÜM

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

Aşağıdaki ifadelerde çalıştığınız işinizdeki eğer hiç çalışmadıysanız buradaki ilk amiriniz ile ilişkilerinizi göz önünde bulundurarak düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.		1	2	3	4	5
1	Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yöneticimin, ben olmadımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yöneticimle iş ilişkim etkindir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak isimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Astlarım bana karşı konumlarını genellikle bilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar, onlara güvenim vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Astlarımla iş ilişkim etkindir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Astlarımla problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Astlarım gerçekten ihtiyaçları olduğunda, kendi zararım pahasına onları zor durumdan kurtaracağım konusunda bana güvenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Astlarımla potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımla işindeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3 ÜNCÜ BÖLÜM

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

Aşağıdaki ifadelerden düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.	1	2	3	4	5
1 İşimden tatmin olduğumu hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 İşimden heyecan duyuyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 İşimde kendimi mutlu hissediyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4 ÜNCÜ BÖLÜM

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

Aşağıdaki ifadelerde düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.		1	2	3	4	5
1	Bu kurumda yapılan işler açıkça tanımlanmış ve mantık kurallarına göre yapılandırılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bu kurumda karar almada kimin formal yetkiye sahip olduğu bazen belirsizdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Bu kurumda örgütün politikaları ve organizasyon yapısı açıkça tanımlanmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Bu kurumda bürokrasi minimum seviyededir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Bu kurumda aşırı kurallar, yönetsel ayrıntılar, bürokrasi yeni ve orijinal fikirlerin dikkate alınmasını zorlaştırmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Bu kurumun verimliliği organizasyon ve planlama yeteneğinden dolayı azalmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bulduğum bazı projelerde kimin yöneticim olduğundan bazen tam olarak emin olamıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bu kurumdaki önemli problemlerden biride kişilerin sorumluluk almamasıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Bu kurumda çalışanların işle ilgili kendi problemlerini çözebilecekleri felsefesi kabul edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Bu kurumdaki yönetim çalışanlarına rehber oluşturacak ilkeleri belirler ve çalışanların işlerinde sorumluluklar almasına imkân verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bu kurumda işini iyi yapan çalışanların yükseltilmesine yönelik bir ödüllendirme sistemi vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Bu kurumda kişilerin aldığı ödül ve teşvikler eleştiri ve tehditlerden daha fazladır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Bu kurumda çalışanlar iş performansları ölçüsünde ödüllendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Bu kurumda büyük oranda eleştiri vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Bu kurumda yapılan iyi işlerin karşılığında yeterli derecede ödül verilmemekte ve kişiler tanınmamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Aşağıdaki ifadelerde düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	Bu kurumda kişiler yanlış yaptıklarında cezalandırılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Bu kurumun yönetimi iyi bir fikre deneme şansı verme konusunda isteklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Bulduğumuz sektörde rekabet avantajını korumak için bazen büyük riskler almak zorundayız.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Bu kurumda maksimum etkililik için karar alma sürecine tedbirli yaklaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	İşimiz doğru zamanda hesaplanan riskleri göze alarak kurulmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Bu kurumda çalışanlar arasında arkadaşça bir atmosfer hâkimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Bu kurum ılımlı sakin bir çalışma iklimi ile nitelendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Bu kurumdaki çalışanlar soğuk ve birbirine uzak durma eğilimindedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Bu kurumda çalışanlar ile yönetim arasında ılımlı bir ilişki vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Bu kurumda üst yönetim çalışanların hata yapması durumunda onlara destek olmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	İşletme yönetimi çalışanların kariyer beklentileri ile ilgilenmek konusunda çaba gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Bu kurumda çalışanlar arasında yeterince güvene dayalı bir ilişki sistemi yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Bu kurumda yönetimin temel felsefesi insan faktörüne ve düşüncelerine önem vermek üzerine kuruludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Zor bir proje ile ilgilenirken çalışma arkadaşlarımdan ve üst yönetimden gerekli desteği göreceğime inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teşekkür Ederiz.

## ÖZGEÇMİŞ

Tayfun AKKAYA, 05.01. 1966 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlköğretimini İstanbul'da tamamladı. 1981-1984 yılları arasında Işıklar Askeri Lisesini bitirdikten sonra 1984-1988 yılları arasında Kara Harp Okulu'nda askeri eğitimi ile birlikte İşletme ana bilim dalında lisans eğitimini tamamladı. 1988-1989 yılları arasında Topçu Füze Okulu ve Eğt. Mrk. K.lığı Polatlı - Ankara'da sınıfıyla ilgili askeri ihtisas eğitimini tamamlayarak Bornova – İzmir 57. Er Eğt. Tug. K.lığında göreve başladı. 1991-1994 yılları arasında Eskişehir Anadolu Üniversitesi Turizm Otelcilik ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulunu bitirdi. 2006 – 2007 yılları arasında, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana bilim dalı Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimini tamamladı. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ana bilim dalı doktora çalışmalarına 2012 yılında başladı. 1988 yılından itibaren Türk Silahlı Kuvvetlerinin, birçok birliğinde birlik komutanlığı görevi yaptı. 2008 yılında K.K.T.C 39. Mknz. Tüm. Topçu Alayı Topçu Tabur Komutanı olarak emekliye ayrıldı. Hâlen, özel sektörde yönetici olarak İstanbul'da aktif iş hayatına devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.