

**LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE BİREYSEL  
VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ:**

**AMPİRİK BİR İNCELEME**

**Esin CEVRİOĞLU**

**Doktora Tezi**

**Danışman: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ**

**Afyonkarahisar**

**2007**

**TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI****İmza**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ** .....

**Jüri Üyeleri : Doç. Dr. İsa SAĞBAŞ** .....

**Doç. Dr. Mehmet BARCA** .....

**Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU** .....

**Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA** .....

**İşletme anabilim dalı, doktora öğrencisi Esin CEVRİOĞLU'nun "Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme" başlıklı tezi 16.02.2007 tarihinde saat .....’de yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.**

**Prof. Dr. M. Ali ÖZDEMİR****Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

**DOKTORA TEZ ÖZETİ****LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: AMPİRİK BİR İNCELEME**

**Esin CEVRİOĞLU**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Şubat 2007**

**Danışman: Prof. Dr.Gültekin YILDIZ**

Liderlik üzerine yapılan ilk araştırmalarda genellikle liderin bütün izleyicileriyle ilgili olarak benzer bir algıya sahip olduğu kabul edilmekteydi. Oysa ki Lider-Üye Etkileşim teorisine göre, lider ile kendisine bağlı her bir astı arasında farklı nitelikte karşılıklı etkileşim gelişmektedir.

Bu çalışmada Lider-Üye Etkileşim (LÜE) ilişkisi; etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı'yı da içeren çok boyutlu yaklaşımla ele alınarak, LÜE kalitesinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada bağımlı değişkenler olarak; iş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş performansı ele alınmıştır. Bağımsız değişken olarak ise lider-üye etkileşiminin kalite düzeyi dikkate alınmıştır.

Çalışmada araştırma birimi olarak Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi seçilmiştir. Çalışma, 2006 yılı Nisan-Eylül aylarında yürütülmüş ve araştırma kapsamında bu dönemde Tıp Fakültesinde görevli olan 189 öğretim elemanı yer almıştır. Araştırma için gerekli olan veriler anket formu ve mülakat yolu ile elde edilmiştir. Araştırmada LÜE'nin kalite düzeyi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bu ilişkinin öğretim elemanlarının demografik özelliklerine ve çalıştıkları birime göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS 10.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analizde verilerin niteliğine göre gerekli görülen yerlerde

pearson korelasyon, sıralı lojistik regresyon analizi, varyans analizi ve TUKEY-HSD testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda Tıp Fakültesinde lider-üye etkileşiminin kalite düzeyi ile öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılığı ve iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde, buna karşın işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. LÜE'nin alt boyutları olan etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında da genel olarak istatistiksel anlamlı ilişki bulunmuş, ancak bağlılık boyutu ile iş performansı arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır. Erkek öğretim elemanlarının LÜE kalitesi puanlarının bayanların puanlarından biraz daha yüksek olduğu, ayrıca kurumda çalışma süresi ile iş performansı algısı arasında da pozitif bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Sonuç olarak Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesindeki lider-üye etkileşiminin kalite düzeyinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

**ABSTRACT****THE RELATIONSHIP BETWEEN THE INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL  
RESULTS AND LEADER-MEMBER EXCHANGE:  
AN EMPIRICAL STUDY****Esin CEVRİOĞLU****Department of Business Administration****Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences****February 2007****Advisor: Prof. Dr.Gültekin YILDIZ**

Earlier studies on leadership, it was generally assumed that the leader has a similar perception of all followers. However, according to leader-member exchange (LMX) theory, different kinds of interactions are developed between the leader and each subordinate.

This study, examines effect, contribution, commitment and professional respect aspects and effects of LMX quality on individual and organizational results in a multidimensional approach. The dependent variables are job satisfaction, organizational commitment, turnover intent and quality level, while the independent variable is the quality level of leader-member relation.

The study is conducted in Afyonkarahisar Kocatepe University, Faculty of Medicine between April-September 2006, and 189 faculty members were interviewed. The necessary data for the study are gathered through survey and investigation. The relationship between the quality level of LMX and individual and organizational results are examined and it is aimed to find out if there is a difference in relations according to the demographic characteristics of faculty members and their work units.

The data gathered through survey study are analyzed by using SPSS 10.0 package program. For the statistical analysis, pearson correlation, ordered logistic regression analysis, variance analysis and TUKEY-HSD tests are used.

This study finds, a statistically meaningful and positive relation between the quality of LMX relation and job satisfaction, organizational commitment and job performance. Contrary to these findings a statistically meaningful but negative relation is found between the quality

of LMX and turnover intent of the members of Medical Faculty. A statistically meaningful relation is also found between individual and organizational results and sub dimensions of LMX: effect, commitment, contribution and professional respect, but insignificant relation is identified between commitment level and job performance. LMX quality levels of male faculty members are found higher than that of female faculty members, and a positive relation between working period and job performance perception is also observed.

As a conclusion, it is understood that quality level of LMX relation at Afyonkarahisar Kocatepe University Faculty of Medicine has an important effect on individual and organizational results.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre boyunca engin tecrübesi ile bana yol gösteren değerli tez danışmanım Prof.Dr. Gültekin YILDIZ'a, çalışmanın planlama, uygulama ve yazım aşamalarında görüşleri ile önemli katkılar sağlayan Yrd.Doç.Dr. Hatice ÖZUTKU'ya, istatistik değerlendirmenin yapılmasındaki katkıları nedeniyle İstatistik Bölümü Öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr. Yüksel TERZİ'ye, verilerin toplanması sırasında gösterdikleri hoşgörü ve destek nedeniyle Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nin değerli öğretim elemanlarına ve yönetimine teşekkürlerimi sunuyorum.

Esin CEVRİOĞLU

**ÖZGEÇMİŞ**

Esin CEVRİOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

**Eğitim**

**Yüksek Lisans** : 1997 Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

**Lisans** : 1990 İstanbul Teknik Üniversitesi Sakarya Mühendislik Fakültesi,  
Endüstri Mühendisliği Bölümü.

**İş/İstihdam**

1997/2002 Milli Eğitim Bakanlığı.

2002/... Öğretim Görevlisi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Meslek  
Yüksek Okulu.

Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu.

**Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri****Alınan Burs ve Ödüller****Kişisel Bilgiler**

**Doğum Yeri ve Yılı:** Şavşat-Artvin, 1969, **Cinsiyet:** Kadın, **Dil:** İngilizce.



<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>Sayfa</b>
<b>TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>xvi</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>xvi</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

<b>I. LİDERLİK KAVRAMI .....</b>	<b>5</b>
<b>II. LİDERLİK TEORİLERİ.....</b>	<b>7</b>
A) ÖZELLİKLER TEORİSİ .....	7
B) DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ .....	8
1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	8
2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	9
3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli .....	9
4. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	11
C) LİDERLİKTE DURUMSALLIK TEORİSİ.....	12
1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	13
2. Amaç-Yol Teorisi.....	15
D) DİKEY İKİLİ BAĞLANTI TEORİSİ.....	17
<b>III. DİĞER LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>18</b>
A) DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK.....	18
B) KARİZMATİK LİDERLİK.....	18
C) STRATEJİK LİDERLİK.....	19

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ

#### I. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNE TEMEL OLUŞTURAN DÜŞÜNCE TARZI.....20

B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİ DİĞER LİDERLİK TEORİLERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER .....22

#### II. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN TEORİK TEMELLERİ VE TEORİNİN GELİŞİMİ

A) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN TEORİK TEMELLERİ.....	23
1. Rol Teorisi.....	23
2. Sosyal Değişim Teorisi .....	25
3. Eşitlik Teorisi .....	26
4. Adalet Yaklaşımı.....	27
a) İşlevsel Adalet Yaklaşımı.....	27
b) Dağıtımsal Adalet Yaklaşımı.....	28
c) Kurumsal Adalet Yaklaşımı.....	29
B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ.....	29
1. İlk Çalışmalar.....	32
2. Dikey İkili Bağlantı Modeli.....	33
a) Dikey İkili Bağlantı Modelinin Bağımlı Değişkenleri.....	34
b) Dikey İkili Bağlantı Modelinin Bağımsız Değişkenleri.....	35
c) Modelin İşleyiş Şekli.....	37
3. Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım.....	39
a) Katkı.....	41
b) Bağlılık.....	41
c) Etki.....	41
d) Profesyonel Saygı .....	42

<b>III. LİDER-ÜYE İLİŞKİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ ve SÜRECİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>42</b>
A) LİDER-ÜYE İLİŞKİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....	42
1. İlk Etkileşim.....	45
2. Liderin Üyeye Görev Vermesi.....	45
3. Üyenin Davranış ve Tutumları.....	46
4. Liderin Üyenin Davranışına Yönelik Tutumları ve Davranış Tarzı.....	46
5. Etkileşimin Niteliği.....	47
B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN GELİŞİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	
1. Liderin Gücü.....	48
2. Örgütsel Politikalar.....	48
3. Örgüt Kültürü ve İklimi.....	49
4. Güven.....	50

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

<b>I. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ.....</b>	<b>52</b>
A) EŞİTLİK TEORİSİNE GÖRE ÇALIŞMA GRUBUNU FARKLILAŞTIRMA İŞLEMİ.....	53
B) ADALET TEORİSİNE GÖRE ÇALIŞMA GRUBUNU FARKLILAŞTIRMA İŞLEMİ.....	54
<b>II. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>56</b>
A) ÖRGÜTSEL BELİRLEYİCİLER.....	57
B) ASTIN PERFORMANSI.....	59
C) İLK ETKİLEŞİMLER.....	60
D) ÜSTÜN BEĞENİSİNİ KAZANMA.....	61
E) KİŞİSEL ÖZELLİKLER VE LİDER İLE ÜYENİN ALGILANAN BENZERLİKLERİ.....	63
<b>III. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE İLİŞKİLİ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER.....</b>	<b>65</b>
A) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	66
B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	69

C) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	72
D) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	76
E) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE ÖRGÜTSEL KONTROL ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	79
F) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE YETKİ DEVRİ ARASINDAKİ İLİŞKİ....	80
G) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	81
H) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	82

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **AFYONKARAHİSAR KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ**

<b>I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI .....</b>	<b>85</b>
<b>II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>86</b>
A) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER.....	86
B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER.....	87
C) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER.....	87
D) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER.....	88
E) ÜYELERİN CİNSİYETİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK HİPOTEZLER.....	88
F) ÜYELERİN AKADEMİK UNVANI İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK HİPOTEZLER.....	89
G) ÜYELERİN ÇALIŞMA SÜRESİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK HİPOTEZLER.....	89

<b>III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>90</b>
A) DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN ÖLÇEKLER	
1. Lider-Üye Etkileşim İlişkisinin Ölçümü.....	90
2. Üyelerin İş Tatmininin Ölçümü.....	91
3. Üyelerin Örgüte Bağlılığının Ölçümü.....	91
4. İşten Ayrılma Niyetinin Ölçümü.....	92
5. İş Performansının Ölçümü.....	92
B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	92
<b>IV. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>94</b>
A) DEMOGRAFİK BİLGİLER VE ANKET SORULARINA VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMALARI.....	95
B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	101
C) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	106
D) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	112
E) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	117
F) ÜYELERİN CİNSİYETİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDA İLİŞKİLERE YÖNELİK BULGULAR.....	121
G) ÜYELERİN AKADEMİK UNVANI İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR.....	122
H) ÜYELERİN KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR.....	124
<b>V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>126</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>139</b>
EK-1. Anket Formu.....	152
EK-2. Verilerin Normallik Dağılımı Tablosu.....	156

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 Likert'in Sistem 4 Modeli.....	12
Tablo 4.1. Öğretim Elemanlarının Demografik Özellikleri.....	95
Tablo 4.2 Lider-Üye Etkileşim Kalite Düzeyi.....	96
Tablo 4.3. Öğretim Elemanlarının İş Tatmin Düzeyi.....	97
Tablo 4.4. Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	98
Tablo 4.5. Öğretim Elemanlarının İşten Ayrılma Niyeti.....	99
Tablo 4.6. Öğretim Elemanlarının İş Performans Düzeyi.....	99
Tablo 4.7.1 Genel Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi ve Lider-Üye Etkileşim Boyutları ile Bireysel ve Kurumsal Sonuçlar Arasındaki İlişkiler (Korelasyon Analizi Sonuçları)..	100
Tablo 4.7.2 Genel Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi ve Lider-Üye Etkileşim Boyutları ile Bireysel ve Kurumsal Sonuçlar Arasındaki İlişkiler (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları) .....	100
Tablo-4.8. Öğretim Elemanlarının Genel Lider-Üye Etkileşim Kalite Düzeyi Ortalaması ile İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Korelasyon Analizi Sonuçları).....	101
Tablo 4.9.1 Lider-Üye Etkileşiminin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Korelasyon Analizi Sonuçları).....	103
Tablo 4.9.2 Lider-Üye Etkileşiminin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları).....	104
Tablo 4.10. Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ile Lider-Üye Etkileşim Kalitesi Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotezlerin Özeti.....	105
Tablo 4.11. Öğretim Elemanlarının Genel Lider-Üye Etkileşim Kalite Düzeyi Ortalaması ile Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Araştırılması .....	106
Tablo 4.12.1 Yönetici-Ast Etkileşim İlişkisinin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması (Korelasyon Analizi Sonuçları).....	108
Tablo 4.12.2 Lider-Üye Etkileşim İlişkisinin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları).....	109
Tablo 4.13. Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Öğretim Elemanlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılmasına Yönelik Hipotezlerin Özeti.....	111

Tablo 4.14. Öğretim Elemanlarının Genel Lider-Üye Etkileşim Kalite Düzeyi Ortalaması ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki.....	112
Tablo 4.15.1 Lider-Üye Etkileşim İlişkisinin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi (Korelasyon Analizi Sonuçları).....	113
Tablo 4.15.2 Lider-Üye Etkileşiminin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları).....	114
Tablo 4.16. Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Astların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Araştırılmasına Yönelik Hipotezlerin Özeti.....	116
Tablo 4.17. Öğretim Elemanlarının Genel Lider-Üye Etkileşim Kalite Düzeyi Ortalaması ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin Bilim Dallarına Göre Karşılaştırılması.....	117
Tablo 4.18.1 Yönetici-Ast Etkileşiminin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi (Korelasyon Analizi Sonuçları).....	118
Tablo 4.18.2 Lider-Üye Etkileşiminin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları).....	119
Tablo 4.19. Öğretim Elemanlarının İş Performansı ile Lider-Üye Etkileşim Kalitesi Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bulgular.....	120
Tablo 4.20. Öğretim Elemanının Cinsiyeti İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki.....	121
Tablo 4.21. Tıp Fakültesi Öğretim Elemanlarının Cinsiyeti İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Arasında İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Özeti.....	122
Tablo 4.22. Öğretim Elemanının Akademik Unvanı ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki.....	123
Tablo 4.23. Tıp Fakültesi Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanı ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Özeti.....	123
Tablo 4.24. Öğretim Elemanının Kurumda Çalışma Süresi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki.....	124
Tablo 4.25. Tıp Fakültesi Öğretim Elemanlarının Çalışma Süresi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Özeti.....	125

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid).....	9
Şekil 2. İş Tatmini, Otoriter Davranış ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki.....	16
Şekil 3. Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli.....	37
Şekil 4. Çift ve Ortalama Grup Puanlamasıyla İzleyicilerin Sonuçları ve Lider Davranışlar Arasındaki İlişkilerin Hesaplanması.....	38
Şekil 5. Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Modeli.....	44

**KISALTMALAR LİSTESİ**

LÜE : Lider Üye Etkileşimi

LMX : Leader Member Exchange



## GİRİŞ

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi, örgütün başarılı ve etkili olabilmesi için insanlar arasında işbirliği yapılması gereklidir. İnsanoğlunun yaratılışından bu yana bu işbirliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda zevkle çalıştıracak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider olmadıkça, örgütlerin bir insan yığından pek farkı kalmaz. Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir.

Liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelendiğinde tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir insan grubunun olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Her ne kadar liderlik için kişisel yeteneklerin olması gerekiyorsa da, günümüzde kurulan işletmelerin örgütsel çalışma düzeni içinde lider rolünü üstlenmesi gereken kişilerin deyim yerinde ise liderliği öğrenmesi ve rolünü oynaması gerekmektedir. Bu amaçla iyi bir lider olmak için kişinin bünyesinde toplaması gereken vasıfların ne olması gerektiği, nasıl davranması gerektiği, nasıl iyi bir lider olunabileceği yönünde görüşler bildiren farklı teoriler ortaya atılmaktadır.

Liderlikle ilgili teorilerin büyük bir çoğunluğu liderin izleyicilerine yönelik olarak belli bir liderlik tarzı sergilediğini varsaymaktadır. Özellikler teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlikte durumsallık ve amaç-yol teorileri'nde liderin tüm izleyicilerle ilgili olarak benzer bir algıya sahip olduğunu kabul etmektedir. Oysa ki Lider-Üye Etkileşim Teorisi, liderin kendi birimindeki tüm izleyicilerle tek bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koymaktadır.

Graen, Dansereau ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan Lider-Üye Etkileşim Teorisi, liderlik çalışmalarına alternatif bir yaklaşım sunmaktadır. Dikey İkili Bağlantı Modelinde, lider ve izleyiciler arasındaki iş ilişkileri karşılıklı (dikey) ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Buradaki ikili kavramı, bir lider ve bir örgüt üyesini ya da bir yönetici ve bir astı ifade etmektedir. Lider-Üye Etkileşim Teorisi, liderin her bir izleyicisine farklı biçimlerde davrandığını ileri sürerek, liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçevede ele almaktadır. Böylece liderlikle ilgili çalışmalardaki, liderin tüm izleyicilere aynı biçimde davrandığı varsayımı, lider ile her bir izleyici

arasındaki dikey ikili ilişkileri analiz merkezine alan bir yaklaşımla yeniden konumlandırılmıştır.

Model ortaya konulduğundan bu yana liderlik süreciyle ilgilenen araştırmacılar tarafından teorik ve ampirik olarak ilgi görmüştür. Modelle ilgili çalışmalarda, yöneticinin kendisine bağlı olan astların her birisiyle düşük kalite düzeyinden yükseğe doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim ilişkileri geliştirdiği öne sürülerek bu önermeyi destekleyici kanıtlar elde edilmiştir. Araştırmacılar, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin niteliğinin izleyicilerin iş tatmini, işe bağlılığı, performansı, çalışanın işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar üzerindeki etkisini incelemek için lider-üye etkileşim modelinden yararlanmışlardır. Ancak bu konudaki çalışmaların çoğunda yönetici-ast ilişkilerinin niteliğinin ortaya koyduğu sonuçlar yöneticinin bakış açısından incelenmiştir. Dolayısıyla astın bakış açısını yansıtan araştırmaların nispeten az sayıda olduğu dikkati çekmiştir. Lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar 25 yıl öncesine dayansa da teorinin çok boyutlu ölçümü ile ilgili araştırmalar son yıllarda gelişme göstermiştir. Günümüzde lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesinin çok boyutlu ölçümü ile ilgili yürütülen araştırmalarda iş tatmini veya işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçların genellikle bir yönünün ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmaların çoğunlukla üretim ve sağlık dışındaki hizmet sektörlerinde yapıldığı, sağlık sektöründe ise nispeten daha az sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar, yüksek kalite düzeyindeki lider-üye etkileşiminin çalışanlar ve örgüt açısından olumlu etkilerin gelişmesine yol açacağını ortaya koymaktadır. Buradan hareketle çalışmamızda Tıp Fakültesinde yöneticiler ve öğretim elemanları arasındaki etkileşim ilişkilerinin kalitesinin öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş performansı gibi bireysel ve örgütsel sonuçlarını etkileyebileceği tezi öne sürülmüştür. Tezimizin test edilmesi amacıyla literatürden de yararlanılarak hazırlanan anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket sonuçlarının istatistiksel değerlendirilmesi yapıldıktan sonra elde edilen verilerin yorumlanması için Tıp Fakültesindeki öğretim üyelerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla Temel, Dahili ve Cerrahi Bilimlerin Bölüm başkanları ile mülakat yapılmıştır. Elde edilen

verilerin literatür desteği ile sunulması ve tez çalışmasının farklı bölümleri ile ilgili bilgi aşağıda sunulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak liderlik kavramı ve liderlik teorileri ile ilgili bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Burada öncelikle farklı yazarlar tarafından yapılan liderlik tanımları verilmiş, sonrasında liderlik teorilerinde ortaya konulan lider tiplerinin özellikleri ve davranış tarzları incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde son yıllarda ortaya konulan lider-üye etkileşim teorisinin temelini teşkil eden dikey ikili bağlantı modelinin gelişimi üzerinde de kısaca durulmuştur.

İkinci bölümde lider-üye etkileşim teorisine temel oluşturan düşünce tarzı ve lider-üye etkileşim teorisini diğer teorilerden ayıran özellikler detaylı biçimde incelenmiştir. Burada öncelikle lider-üye etkileşim teorisinin teorik temelleri ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılarak elde edilen tanımlar ve özellikler sınıflandırılmıştır. Daha sonra lider-üye etkileşim teorisinin gelişimine bağlı olarak son zamanlarda üzerinde durulan çok boyutlu yaklaşım bağlamında etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesini etkileyen kurumsal belirleyiciler, ilk etkileşimler, astın performansı, yukarı doğru etkileme ve kişisel özellikler ele alınmıştır. Daha sonra lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş performansı gibi bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür bilgisi detaylı biçimde verilmiştir.

Çalışmanın ilk üç bölümünde araştırmanın teorik temellerinin oluşturulmasını takiben dördüncü ve son bölümde araştırmanın amacı ve hipotezleri ortaya konulmuştur. Araştırma birimi olarak Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi seçilmiştir. Araştırmada Tıp Fakültesi örneğinde lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalite düzeyi ile öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve iş performansı gibi bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiştir. Ayrıca öğretim elemanlarının cinsiyeti, akademik unvanı ve kurumda çalışma süresi gibi demografik özellikleri ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Lider-üye etkileşim kalitesinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar 25 yıl öncesine dayansa da teorinin çok boyutlu ölçümü ile ilgili araştırmalar son yıllarda gelişme göstermiştir. Ancak bu konuda yeterince ampirik çalışma yapılmamıştır. Araştırmamızın amacı bir yandan lider-üye ilişkilerinin çok boyutlu yapısını Türkiye'deki bir sağlık kurumunda test etmek, diğer yandan lider-üye etkileşimini tanımlayan etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları ile üyelerin iş tatmini, örgüte bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi çok yönlü olarak ortaya koyarak, lider-üye etkileşim teorisinin gelişmesine katkı sağlamaktır. Günümüzde lider-üye etkileşim kalitesinin çok boyutlu ölçümü ile ilgili yürütülen araştırmalarda genellikle iş tatmini veya işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçların sadece bir yönünün ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmaların da çoğunlukla üretim ve sağlık dışı hizmet sektöründe yapıldığı, sağlık sektöründe ise nispeten daha az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Tıp Fakültesi örneğinde lider-üye etkileşim kalitesinin çok boyutlu ölçümü ile öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve iş performansı gibi 4 farklı bireysel ve örgütsel sonuç arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmamız Türkiye'de Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışmakta olan öğretim elemanı doktorlar üzerinde uygulanmış olan ilk çok boyutlu LÜE araştırmasıdır. Böylece tezimiz geçerliliği hem sağlık sektöründe hem de akademik bir ortamda test edilmiş olacaktır. Araştırmamızın bu yönleri ile literatüre katkı sağlaması muhtemeldir.

Araştırma sonucunda Tıp Fakültesindeki yöneticiler ile öğretim elemanları arasındaki etkileşim ilişkisinin kalite düzeyinin öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılık ve iş performansları ile pozitif yönde bir ilişki gösterdiği, buna karşın işten ayrılma niyeti ile ters yönde bir ilişki içinde olduğu görülmüştür. Erkek öğretim elemanlarının lider-üye etkileşim ilişki kalitesi puanlarının bayanlarınkinden biraz daha yüksek olduğu, ayrıca kurumda çalışma süresi ile iş performansı algısı arasında da pozitif bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, Tıp Fakültesi örneğinde lider-üye etkileşim kalite düzeyinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK VE LİDERLİK TEORİLERİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### I. LİDERLİK KAVRAMI

İnsan topluluğunun olduğu her yerde liderler vardır. Liderliğin ortaya çıkışı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar bir çok işleri yalnız başlarına yapamazlar. Amaçlarını gerçekleştirmek, başarılı, etkili ve etkin olmak için aralarında iş bölümü, işbirliği yapmak gereklidir. Bu işbirliğini sağlayacak, izleyenleri bir amaç doğrultusunda zevkle çalıştıracak lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Ceylan, 1997: 314).

Liderlik ve insanların geliştirilmesi sorumluluğundan daha önemli bir sorumluluk olamaz. Lider olmadıkça, örgütlerin bir insan ve makine yığınınından pek farkı kalmaz. Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir. Liderlik bir grubu bir araya toplayan ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmeni ile ilgilidir. Liderin yerine getirdiği güdüleme, etkisi açısından, koza içindeki pupayı bütün potansiyel ve güzelliği ile şahane bir kelebek haline getiren gizli kimyasal maddeye benzer. Liderlik, potansiyeli gerçeğe dönüştürerek; bir örgütte ve örgüt üyelerinde var olan potansiyeli başarıyla sonuçlandıran nihai bir etken olarak rol oynar (Davis, 1982: 142).

Liderlik kavramı çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelendiğinde tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Lider süreçte liderlik rolünü üstlenen kişidir. Bu rol izleyicilerin amaçlarına ulaşmalarına sağlayacağı katkıya inanmalarından dolayı, o kişiyi izlemeyi kabul etmeleri ve kişinin ilk etkileşimi başlatan olmasından kaynaklanmaktadır (Koontz vd., 1980: 660). Son yıllarda yapılmış liderlik çalışmalarına bakıldığında, araştırmacıların liderliği; kişisel özellik, lider davranışı, etkileşim özellikleri, rol ilişkileri, “izleyen algılaması, izleyenler üzerinde etki, örgüt kültürü üzerinde etki şeklinde tanımladıkları görülmektedir (Yukl, 1989: 252).

Liderlik sürecinin temelindeki birinci husus, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Sosyal gruplarda sürekli olarak bireyler arası etkileme ilişkileri söz konusu olduğuna göre “etkilemesi” fazla olanlardan liderler, “etkilenmesi” daha yüksek

olanlardan ise izleyiciler olarak söz edilebilir. Liderin davranışları belirleme yeteneğine ve gücüne neden sahip olduğu üzerinde de durmak gerekir. Etkileme olanağının dayandığı etmenleri beş grupta toplamak mümkündür (Baysal ve Tekarslan, 1998: 202).

- a) Meşru güç: Liderin örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güç.
- b) Ödül ve ceza üzerinde denetim: Liderin izleyicileri ödüllendirme ve cezalandırabilme olanaklarına sahip olması.
- c) Zorlama gücü: İzleyicileri, belirlediklerine uymadıkları takdirde cezalandırabilme olanaklarına sahip olması.
- d) Uzmanlık: Bilgi ve beceri nedeniyle etkileyebilme yeteneği. Doğal olarak bu dayanak liderin uzman olduğu alanlar için geçerlidir.
- e) Bireysel nitelikler: Liderin özellikleri, izleyicilerinin ona benzemek isteme nedeniyle sahip olduğu etkileme olanağı.

İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabileceği; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Resmi yetki ile donatılmış olmak ancak yöneticinin kullanabileceği güç kaynaklarını artırabilir (Koçel, 2003: 584).

Üçüncü husus, liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı veya formen'in de liderlik yapması gerekir, bir genel müdürün de. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde buldukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işi aynıdır (Koçel, 2003: 584).

Bu açıklamalardan sonra liderlik sürecini aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.

$$\text{Liderlik} = F(\text{Lider}, \text{İzleyiciler}, \text{Koşullar})$$

Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Aşağıda liderlik konusu ile ilgili başlıca teorileri kısaca ele alınmaktadır.

## II. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlikle ilgili birçok teorik çalışma yapılmıştır. Liderlik teorileriyle ilgili olarak da çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Liderlik teorilerini dört grup altında toplamak mümkündür.

1. Özellikler Teorisi
2. Davranışsal Liderlik Teorisi
3. Durumsal Liderlik Teorisi
4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

### A) ÖZELLİKLER TEORİSİ

Liderlik konusunu açıklamaya yönelik ilk geliştirilen yaklaşım özellikler teorisidir. Bu teori, yukarıdaki eşitlikteki “lider değişkenini esas alarak”, liderlikte liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu teoride liderin entelektüel, duygusal, sosyal v.b, kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler olarak; boy, ağırlık, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık v.b faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler olarak da; zeka, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Ancak düşünürler bu konuda tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya takipçilerin dikkate alınmamasındandır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır. Çeşitli özelliklere sahip kişiler ilgili kişilere ve grup amaçlarına göre etkin birer lider olabilirler (Hicks, 1975: 213; Eren, 2000: 417).

Yapılan araştırmalarda bazen etkin olan liderlerin birbirleri ile aynı özellikleri taşımadıkları saptanmış; bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu durum özellikler teorisine ters düşmektedir. Aynı zamanda teori, lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden de eksikliklere sahiptir (House ve Aditya, 1997: 410).

## B) DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ

Davranışsal liderlik teorisi, özellikler teorisi yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilmiştir. Bu teori, liderin kendisi kadar, eşitlikteki ikinci değişken olan izleyiciler de göz önünde bulundurmıştır. Davranış teorilerinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda, davranışsal liderlik teorisini oluşturan bu çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınmaktadır.

### 1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945’de başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunmuştur. Liderin davranış biçimlerini tanımlamaya yönelik çeşitli sorular geliştirilmiş ve askeri-sivil pek çok yönetici üzerinde bu sorular uygulanmıştır. Daha sonra sorulara verilen cevaplar, faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan bu çalışmaların sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlamada, kişiyi dikkate alma ve işi dikkate alma değişkenlerinin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Liderlerin davranışlarının da iki faktör etrafında yoğunlaştığı görülmüştür (Luthans, 1992: 271).

Bu faktörler şu şekilde açıklanabilir (Yukl, 1994: 53-54): Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir. İnsiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki, davranışını ifade etmektedir.

Ohio State çalışmaları liderlik değerlendirmelerinde hem iş, hem insan faktörünün önemini vurgulayan ilk çalışma olmasından dolayı önemlidir. Çalışmaların sonucuna göre; liderin kişiyi dikkate alan davranışların artmasıyla devamsızlık ve işgören devir hızı azalmakta, işi dikkate alma davranışları arttıkça izleyicilerin performans ve verimleri artmaktadır (Luthans, 1992: 271).



## 2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1940'lı yılların sonuna doğru, Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından, liderlik davranışları üzerine çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, farklı performanslar gösteren çeşitli organizasyonlarda, lider davranışlarının performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının kişiye ve işe yönelik olmak üzere iki temel faktör üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Kişiyeye yönelik lider için, izleyicilerin iş huzurları önemlidir. Bütün liderler izleyicilerin bilgi ve becerilerinin artmasına, çalışma koşullarının geliştirilmesine çaba sarfederler, yetki devrine önem verirler. Bunun tersine, işe yönelik lider için yapılan iş çok önemlidir. İş yaptırımı için, liderler cezalandırma ve resmi otoritesini kullanır (Schermerhorn ve Hunt, 1997: 316).

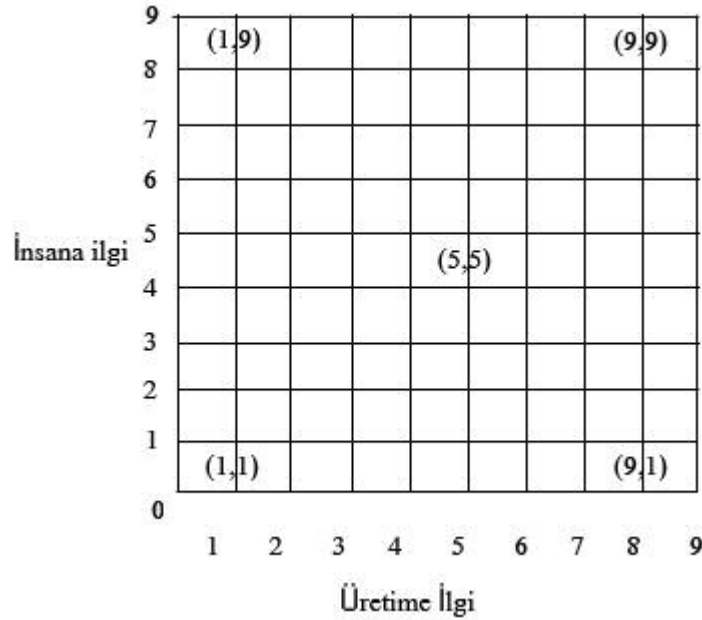
Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından ayrıldığı önemli bir nokta, lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmalarında saptanan insan ilişkilerine ve göreve dönüklük öğeleri tanım bakımından Michigan araştırmalarındaki bu iki uçla aynı doğrultudaysa da Ohio State araştırmalarının sonucu bu iki öğenin bağımsız olduğu, yani bir yöneticinin her iki öğeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği merkezindeydi. Buna karşıt olarak Michigan araştırmaları bir yöneticinin ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse o kadar üretime-dönüklükten uzaklaşmış olacağını ileri sürer. Başka bir deyimle, öğeler özdeş, öğeler arasındaki ilişki ise değişik olarak saptanmıştır (Horner, 1997: 270).

Bu çalışmaların ulaştığı sonuç, kişiyeye yönelik liderlik ile işe yönelik liderlik bakış açısının iki uç görüş olduğu ve kişiyeye yönelik liderlik anlayışının daha etkin olduğudur. Yukarıdaki teoriler, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar eleştirilmiştir.

## 3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli

Robert R.Blake ve Jane S.Mouton tarafından, yöneticilerin davranışlarını tanımlamada bir araç olarak kullanılan yönetim tarzı matriksi (Managerial Grid) ile lider davranışları, kişilerarası ilişkilere yönelik olması ve üretime yönelik olmasına göre boyutlandırılmıştır. Üretime yüksek ilgi duyan yöneticiler işin başarılması ve sonuçlarına odaklanmakta; kişiyeye yüksek ilgi duyan yöneticiler astlarıyla dostça/arkadaşça ilişki için

çaba göstermekte ve çatışmalardan kaçınmaktadırlar. Bu iki boyutun her biri 1 (en düşük)'den 9 (en yüksek)'a kadar belirlenen ölçekle hesaplanır. Bunun sonucu olarak şekil 1'de gösterildiği gibi bir matriks oluşmuştur (Newstrom ve Davis, 1993: 229).



Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid)

Kaynak: Blake ve Mouton, 1978: 44

Yukarıdaki matrikste çeşitli yönetici tipleri rahatlıkla belirlenebilir. Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak aşağıda verilen beş türde liderlik davranış biçimi belirlenmiştir (Blake ve Mouton, 1978: 44; Tekarslan, vd., 2000: 130).

1.1 tarzı ile örgüt üyeliğini devam ettirmek için yapılması gereken işi yerine getirmede minimum çaba gösterilmesi yeterlidir. Lider insanlar ve üretim için en düşük ilgiyi göstermektedir.

1.9 tarzında lider davranışında sadece insanlar arası iyi ilişkiler öngörülür. İlişkilerin tatmini için insanların ihtiyaçlarına dikkatle ilgi gösterilmesi örgütteki çalışma ortamının ve iş temposunun daha rahat ve arkadaşça olmasını sağlar.

5.5 İnsanların morallerini yeterli seviyede devam ettirerek işin yapılması için gereken dengenin sağlanması yoluyla yeterli örgütsel performansla mümkün olabilir. Lider davranış biçiminde çalışanların istekleri ile buna bağlı olarak belirlenen moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimlilik göz önünde bulundurulmaktadır. Üretim arttırılmaya çalışılır ama en üst düzeye de çıkarılmaz. Böylece örgütte tüm üyelerin mutluluğu sağlanmaya çalışılmaktadır.

9.1 İşlerin sonuçlarındaki etkinlik çalışma ortamında insan faktörü ile etkileşimin minimum dereceye indirilmesi yoluyla gerçekleştirilmektedir. Lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını verimliliği azami düzeye çıkaracak biçimde düzenlemektedir. Yani sadece üretim öngören liderlik tarzıdır ve insanın bir makineden farkı yoktur. Bu tarzda insanın istekleri ile onu mutlu kılacak hiçbir önleme gerek görülmemektedir. Liderin sorumluluğu kendine bağlı üyelerin işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmektir. Doğaldır ki bu nitelikte bir davranış örgütün beşeri havasına aykırı düşmektedir.

9.9 İşe kendini adanmış insanlar tarafından yapılır. Örgütün amacında ortak değerlere sahip olma yoluyla gerçekleştirilen bağlılık güven ve saygı ilişkisinin gelişmesine yol açar. 1.1'in tersi 9.9 tipi liderlerdir. En iyi liderlik tipi olduğu iddia edilmektedir. Lider davranış biçiminde örgütte işe kendini vererek başarmak isteyen kişileri işe alarak örgütsel amaçlar etrafında toplamak ve onların bu arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etme ve hem de yönetim olarak insan arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz biçimde karşılayarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme olanağı sağlanmaktadır

Böyle bir modelin en önemli yararı liderlere, davranışlarını kavram olarak tanımlamasıdır. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir liderin, kendini hangi yönde geliştirmesi gerektiğine yardımcı olur. Bu modelin liderlik davranışını açıklamasında bir yöntem olarak kullanılmasından çok iş yerinde yönetim biçimini açıklama görevi gördüğü noktada eleştiriler de yapılmaktadır (Learned ve Sproat, 1972: 68; Blake ve Mountain, 1979: 46).

#### **4. Likert'in Sistem 4 Modeli**

Likert tarafından yapılan çalışmalar, yönetsel ve organizasyonel liderlik davranışları yapısı ve kontrolü üzerinde odaklanmış olup; aynı zamanda bunların, çalışanların eğilimleri, motivasyon ve algılamaları üzerindeki etkilerini de göz önüne almaktadır (Bowdich ve Buono, 1989: 166).

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli

varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri Tablo 1’de görüldüğü gibi özetlenebilir

Tablo 1.1. Likert’in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsız Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konular da tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissedebilirler.	Astlar kendilerini tam olarak serbest hissedebilirler.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Luthans, 1992:306

Likert’in araştırmaları sonucunda, Sistem 3 ve Sistem 4 tarzları altında çalışanların yüksek verim elde ettikleri, Sistem 1 ve Sistem 2 tarzları altında çalışanların daha düşük verim elde ettikleri görülmüştür. Ayrıca bu model, Sistem 4 uygulamasını her yerde ve sürekli en etkin yönetim tarzı saymasından dolayı eleştirilmiştir (Luthans, 1992: 307).

### C) LİDERLİKTE DURUMSALLIK TEORİSİ

Farklı organizasyon yapılarında liderliğin incelemesi ile ilgili araştırmalar devam ederken, bazı durumlarda otoriter bir yaklaşımın çok etkili olabileceği anlaşılmıştır. Bununla birlikte, bazı durumlarda demokratik yaklaşımın daha etkili olabildiği görülmüştür. Bu gözlemler liderlerin, liderlik yaklaşımlarında esnek olmaları

gerektiğini düşündürürken, liderlerin, kendi davranışlarını bu kadar kolayca değiştiremeyeceği yönünde karşıt görüşlerde tartışma konusu olmuştur (Bowdich ve Buono, 1989: 167).

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışlarının koşullara ve durumlara göre değişeceğini ileri sürmektedir. Bu ise, genellikle yönetimde "tek ve en iyi" yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori liderlerin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüştür, fakat hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını belirtmemiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracığını varsaymıştır. Oysa, durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Koçel, 2003: 598).

Durumsallık teorisi ile ilgili en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır. Aşağıda durumsal teori ile ilgili olarak iki ayrı model ele alınacaktır.

### **1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**

Fiedler'in modeli insan kaynakları yönetiminin gerçek pratiğine uyarlamasının da eleştirildiği görülmektedir. Fiedler, modelin temelinde mevcut işlere uyacak liderlerin seçim ve geliştirilmesi gibi daha geleneksel tekniklerin kullanılmasının yerine, ihtiyaç duyulan niteliklerin lidere uyması için yönetim pozisyonu olması gerektiği düşüncesini öne sürmüştür. Bu durum göz önünde bulundurularak, Fiedler ve arkadaşları kişinin liderlik tarzını ve işinin durumsal boyutlarını ( iş yapısı, lider-üye ilişkileri ve pozisyon gücü) belirleyen bir rehber hazırlamışlardır. Sonrasında eğitim alan kişiye birçok alternatif çözümler içeren bir seri kısa problemler verilmiştir (Fiedler vd., 1965: 116).

Fiedler'in liderlik etkinliği eğitiminde, eğitime durumu tanınması ve lider tipi - lider durumu karşılaştırmasını optimize edebilmek için gerektiğinde değiştirebilmesi öğretilmiştir. Lider üye ilişkilerinin uyum sağlaması için önerilen yollardan birisi de astlarla daha çok (ya da az) resmi olmayan tarzda zaman geçirilmesi ve bazı astların

grup içine ya da dışına alınmasıdır. Lider görev yapısını azaltmak için yeni veya normal dışı problemler ortaya koyabilir; görev yapısını arttırmak için lider daha fazla bilgi ve detaylı bir plan hazırlanmasını isteyebilir. Pozisyonun gücünü arttırmak için lider o iş için bir uzman haline gelebilir ya da pozisyonun gücünü azaltmak için lider astlarının da planlama ve karar alma mekanizmasında görev almasını isteyebilir (Fiedler vd., 1965: 117).

Lider uyum eğitimi için katkının çoğu Fiedler ve öğrencileri/meslekdaşlarından gelmiştir. Sivil örgütlerde gerçekleştirilen 5, askeri örgütlerde gerçekleştirilen 7 araştırmanın gözden geçirilmesini takiben, Fiedler bu 12 araştırmanın sonuçlarının Lider Uyum eğitimi destekleyen istatistiksel anlamlı sonuçlar verdiğini belirtmiştir. Fiedler bu çalışmaların “liderlerin kendi etkinliklerini arttırabilecek derecede liderlik durumlarını değiştirebilecekleri” iddiasını da desteklediğini öne sürmüştür.

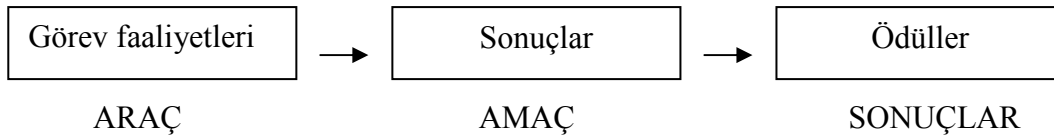
Genel olarak Fiedler’in liderlik teorisi ve pratiğine önemli bir katkı sağladığı yönünde pek şüphe yoktur. Bir takım eleştiriler olsa da Fiedler modelinin nasıl katkı sağladığını açıklayan birçok neden vardır (Luthans, 1992: 280)

1. Bu teori tahminsel yaklaşımını sunan ilk görünüm liderlik teorisidir.
2. Liderin etkinliğinin belirlenmesinde hem durumun hem de lider karakteristiklerinin önemini vurgulamıştır.
3. Tahminlerinin test edilmesi ve modelin geliştirilme çabalarını içeren çok sayıda araştırmanın yapılmasına neden olmuş ve diğer alternatif tahmin teorilerinin oluşturulmasına yol açmıştır.
4. Modeli gerçek liderlik durumlarına uyarlayan lider uygunluk programının gelişimine yol açmıştır.

Fiedler, liderin zeka, deneyim ve teknik uzmanlık gibi kaynaklarının grubun performansı ile alakalı olduğunu öne sürmüştür. Örneğin stresli durumlar altında etkili iş yapma gücü liderin zekasından ziyade onun deneyimi ile ilişkili olmaktadır. Fiedler kendi teorini destekleyecek çalışmaların olduğunu öne sürmüş ise de konunun henüz teorinin geçerliliği hakkında sonuçlar ortaya koyacak miktarda araştırma yapılmamıştır (Luthans, 1992: 280).

## 2. Amaç-Yol Teorisi

Liderlik analizinde geçerli olan tanınmış yaklaşımlardan birisi de Robert House ve yaklaşımını benimseyenlerin ortaya koyduğu amaç-yol yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, diğer davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımları gibi farklı durumlarda etkili olan, farklı liderlik davranışları üzerinde durulmuştur. Esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisi açıklanmıştır (Ivancevich ve Matteson, 1990: 400). Liderin birincil amacı, izleyicileri motive etmesidir. Arzulanan örgütsel sonuçlar ancak görevlerin başarılmalarıyla sağlanır (Duncan, 1981: 236). Sonuçlar amaç, görevler ise araçtır. Uygun görevler başarıldığında amaçlara ulaşılır. Amaçlara ulaşıldığında bireyler için ödüller bunu izler. Liderin rolü amaçlara giden yolun astlarca açıkça anlaşılmasını sağlamak, amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır (Keçecioglu, 2003: 184).



House, liderlerin ana işinin çalışanların hedeflenen amaçlara ve ödüllere ulaşmak için doğru yolda kalmaları konusunda onlara yardım etmek olduğunu ileri sürmüştür. House liderlerin tek bir liderlik davranışından daha fazlasını gösterebileceğini savunmuştur. House'nın bu düşüncesi, liderin tek tip baskın davranışa sahip olacağını düşünen Fiedler'in düşüncesiyle çelişmektedir. House tarafından belirlenen dört tip liderlik davranışı vardır (Kreitner ve Kinicki, 1998: 506):

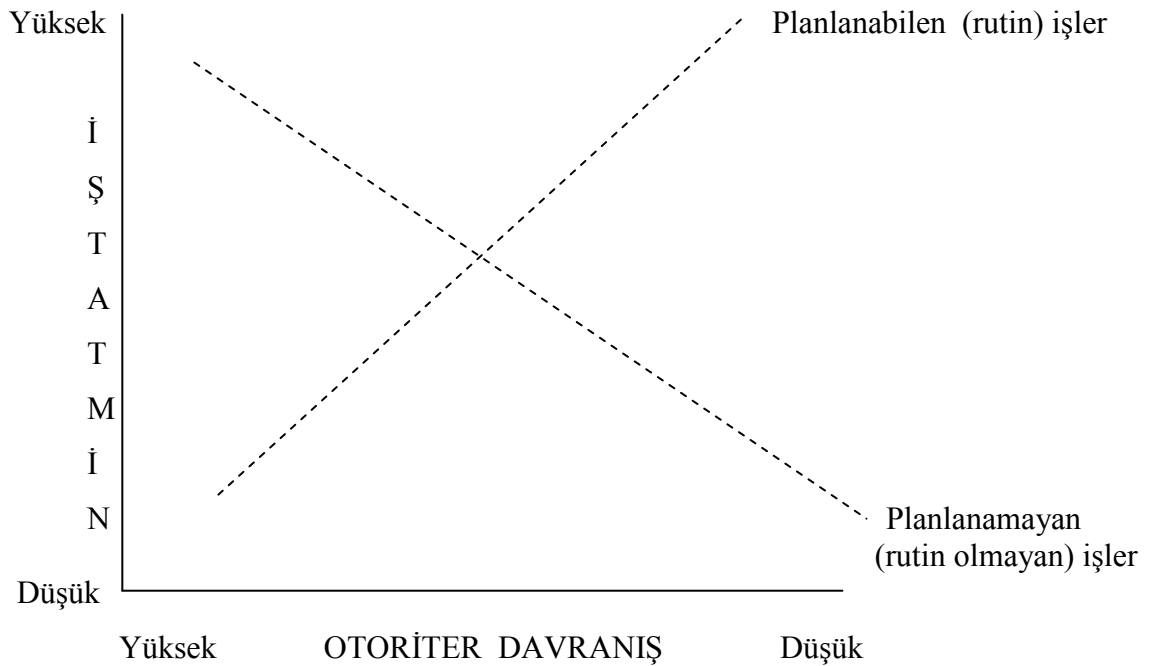
a) Otoriter liderlik: Astlara işle ilgili teknik bilgi verir, ne yapmaları gerektiğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartlara tam olarak uygun iş yapılmasını ister.

b) Destekleyici liderlik: Astların istek ve ihtiyaçlarına önem verir, arkadaşça davranır, kendisiyle diyalog kurmak kolaydır. Fakat işin daha iyi şartlarda olması için çaba göstermez.

c) Katılımcı liderlik: İş ile ilgili kararları verirken sürekli astlarına danışır. Onların fikirlerine her zaman değer verir.

d) Başarıya yönelik liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabilecekleri konusunda güven duygularını belirtir. Onlardan sürekli en yüksek performansı göstermelerini ister.

Liderlik davranışının nasıl olacağı, astların kişilik özelliklerine, işin niteliğine ve işin zaman ve çevre baskısına göre değişecektir. Dolayısıyla, bu teoriye göre, en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu duruma göre değişecektir. Yapılan araştırmalar daha rutin ve sıkıcı işler yapanların destekleyici lider ile, daha yüksek iş tatminine ulaştıklarını göstermiştir. Belirsiz işlerde çalışanların ise yönlendirici liderle daha verimli ve iş tatminleri daha yüksek olarak çalıştıkları ortaya konulmuştur (Hellriegel v.d., 1995: 363).



Şekil 2: İş tatmini, Otoriter Davranış ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki

Kaynak: Hellriegel v.d., 1995: 363

İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı arasındaki ilişki Şekil 3’de gösterilmiştir. Buna göre; en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu işin özelliğine göre değişecektir. House’un modelindeki ana değişkenler, işten duyulan “tatmin” ve



“rol belirsizliği”dir. İşten duyulan tatmin kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan ödüllendirici nitelikte gördüğü anlamına gelir. Ödüller bizzat işin ya da işin yerine getirildiği ortamın fonksiyonu olabilirler. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu vardır; 1. Görevin başarılmaması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği, 2. Davranışın uygun davranış olduğu hususunda rehberlik hizmeti görece kural ve düzenlemelerin varlığı. Rol belirsizliğinin genel olarak gerilim, psikolojik baskı, işte düşük verimle yakın ilişkisi olduğu görülmüştür. Belirsizlik hali, kişinin amaçlarını belirlemesi ve ayrıca davranışın amaçlara varılmasını sağlayacağına dair olan beklentilerine ulaşması güçleşir (Zel, 2001: 116).

#### D) DİKEY İKİLİ BAĞLANTI TEORİSİ

Bir çok liderlik yaklaşımı, liderin durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranışı biçimini göstermesi gerektiği ile ilgilenmekte, liderin kişilik özellikleri ile astların kişilik özellikleri arasındaki farkları göz ardı etmektedir. Yani liderlerin astlarının hepsine aynı tarzda davranıp, davranmadıkları hususunu dikkate almayarak, liderlik tarz ya da davranışlarının tüm astlar için benzer eylemleri içereceği noktasından yola çıkmışlardır. Oysa iş ortamında bunun böyle olmadığı görülmektedir. Bu görüşü temel alarak, Dansereau, Graen ve Haga 1975 yılında liderin grup üyelerinden her birisi ile ilişkilerini ayrı ayrı ele alıp, ast-üst arasındaki karşılıklı değişim ilişkisine dikkati çeken bir liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir. Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage=VDL) yaklaşımı adını verdikleri bu modelde akademisyenler; nezaretçilerin (üst) tüm astlara (izleyicilere) karşı tek bir liderlik tarzı sergilemedikleri, farklı astlara farklı biçimde davrandığı varsayılarak, liderin kendisine bağlı izleyicilerin her biri ile nasıl bire bir farklı ilişkiler geliştirdiği üzerinde durmuşlardır (Baron ve Greenberg, 1989: 396).

Çeşitli araştırmacılar modelde öngörülen bu ilişkinin tek yönlü değil de, karşılıklı bir etkileşim ilişkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bundan dolayı model, “Lider-Üye Etkileşim Teorisi” olarak da anılmaktadır. Bir sonraki bölümde bu teori ayrıntılı olarak inceleneceği için burada ayrıntıya girilmemiştir (Liden ve Graen, 1980: 451; Duchon vd., 1986:56; Baron ve Greenberg, 1989: 396).

### III. DİĞER LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

İş dünyasında yaşanan hızlı değişim ve klasik yaklaşımların liderlik ile ilgili sağladığı bilgiler, liderlik ile ilgili yeni teori ve modellerin geliştirilmesini sağlamıştır. Son dönemde geliştirilen liderlik yaklaşımları araştırmaları kavramsal, duygusal ve davranışsal boyutlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu kapsamda değerlendirilebilecek önemli güncel yaklaşımlar olarak; dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, stratejik liderlik sayılabilir.

#### A. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Dönüşümcü liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da vizyon sahibi olmayı ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmeyi gerekli kılar. İzleyicilerin daha yüksek seviyede başarılar kazanması için motive edilmesi fikrini içerir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlar için dönüşümcü liderlik biçimi etkili olmaktadır (Rafferty ve Griffin, 2004: 229-230).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirirler. Onların tüm yeteneklerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırır, böylece onlardan daha fazla sonuç almayı hedefleyerek çalışanları motive ederler (Horner, 1997: 27). Dönüşümcü liderler, kavramsal düşünen, değişikliğe açık olan, ikna edebilme yeteneği olan ve amaç oluşturabilen kişilerdir (Eyal ve Kark, 2004: 228).

#### B. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma kişinin çekiciliği ile ilgili bir kavramdır. Karizmatik lider, sahip olduğu özellikleri ile, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk eden kişidir. Bu tarz liderler, her zaman bir vizyona ve amaca sahiptirler. Güçlü oldukları yanlarının farkındadırlar ve bunun üzerine yatırım yaparlar (Kreitner ve Kinicki, 1998: 510-511).

Araştırmacılar, karizmatik liderlerin izleyenlerin ihtiyaçları, değerleri, tercihleri ve tutkularını dönüştürerek izleyenleri sayısal olarak çok, nitelik olarak ise farklı şekilde etkilediğini vurgulamışlardır. Bu şekilde karizmatik liderlerin izleyenleri motive etmekte, kişilerin özveride bulunmalarını ve belirlenmiş misyonun

gerçekleştirilebilmesi için görevinin gerektiği performansın üzerinde performans gerçekleştirmelerini sağladıklarını belirtmektedirler (House vd., 1991: 364).

### **C. STRATEJİK LİDERLİK**

Stratejik liderlik, izleyenlerini gönüllü olarak etkileyerek günlük kararları alma ve bu yolla örgütün uzun dönemli faydalarını ve kısa dönemli finansal dengesini sağlama veya vizyon yaratma, örnek olma ve örgüte değer katma yeteneği olarak tanımlanabilir. Tanıma göre stratejik liderlik normal liderlikten iki şekilde ayrılır. Bunlardan birincisi, sadece örgüt üst düzey yöneticileri ile ilgili olmasıdır. İkincisi ise, yöneticilerin sadece rasyonel görevleri değil, stratejik ve sembolik aktiviteler üzerine odaklanmasıdır. Liderlik sadece örgüt içi ile sınırlı kalırken, stratejik liderlik pozisyon itibari ile örgütün kültürünü, stratejisini ve yapısını değiştirmektedir (Rowe, 2001: 81; Hinterhuber ve Friedrich, 2002: 200).

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ

Liderlik alanında yıllardır çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, liderliğin ne olduğu ve nasıl başarılabilirdiği tam olarak anlaşılabilmiş değildir. Graen ve Uhl-Bien (1995) liderliğin liderler, astları ve ilişkilerinden oluşan üç ana unsuru olduğunu ileri sürmüşlerdir. Liderliği bu üç unsur ve bu unsurlar arasındaki bağlantılar açısından birlikte ele alarak anlamaya çalışmak, liderliğin sadece liderle ilgili olduğu düşüncesi yerine, bu unsurlar arasındaki ilişkiyi ön plana çıkaran Lider-Üye Etkileşim teorisi ile mümkün olabilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220; Dione, 2000: 6).

Bu bölümde Lider-Üye Etkileşim teorisine temel oluşturan düşünce tarzı bu teoriyi diğer liderlik teorilerinden ayıran özellikler, Lider-Üye Etkileşim teorisinin teorik temeli ve gelişimi, lider-üye ilişkilerinin gelişim süreci ve bu süreci etkileyen faktörler incelenecektir.

#### I. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

##### A) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNE TEMEL OLUŞTURAN DÜŞÜNCE TARZI

Liderlikle ilgili teori ve yaklaşımların bir çoğu liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta, liderin kişilik özellikleri ile astların kişilik özellikleri arasındaki farklılıkların üzerinde durmamaktadır. Liderlerin tüm astlarına benzer şekilde, aynı tarzda davrandığı varsayımı ile hareket etmektedirler (Liden ve Graen, 1980: 451; Baron ve Greenberg, 1989: 396). Oysa ki Lider-Üye Etkileşim teorisi, liderlerin çalışma grupları içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koymaktadır (Liden ve Graen, 1980: 451; Duchon vd., 1986:56; Baron ve Greenberg, 1989: 396; Dockery ve Steiner, 1990: 395; Liden ve Masly, 1998: 43; Castro ve Coglisier, 1999: 63).

Danserau vd. (1975) liderin grup üyelerinden her birisi ile ilişkilerini ayrı ayrı ele alıp, ast-üst arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanan bir liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir. Üstler ve astların her biri arasındaki değişken ilişkilerin önemini vurgulamışlardır. Dikey İkili Bağlantı yaklaşımı adını verdikleri bu modelde yazarlar;

nezaretçi (üst) ve ast arasındaki birebir ilişkileri bireysel analiz düzeyinde ele almakta ve diğer pek çok liderlik yaklaşımından farklı olarak yalnızca belirli bir zaman dilimindeki statik ilişkilerle yetinmeyip, uygulanmakta olan liderlik sürecine önem vermektedirler (Baron ve Greenberg, 1989: 396; Zel, 2001: 134).

Lider-Üye Etkileşim modeli, liderin farklı astlarla farklı ilişkiler geliştirmek üzere pozisyon gücünü nasıl kullandığını açıklar. Bu modele göre liderin çalışma birimindeki tüm üyelere karşı tek bir liderlik tarzı sergilemediği, farklı üyelere farklı biçimde davrandığı varsayılarak, liderin kendisine bağlı izleyicilerin her biri ile nasıl bire bir farklı ilişkiler geliştirdiği üzerinde durulur. Her lider-ast çifti, bir dikey ikili olarak ifade edilir. Model, lider ile izleyiciler arasındaki bire bir dikey dinamik ilişkileri incelemeye yöneliktir (Northcraft ve Neale, 1990: 427; Dierendonck vd., 2002: 84; Varma vd., 2005: 84).

Modelin geliştiricileri olan Danserau, Graen ve Haga; bir çalışma grubunun işe yönelik tutumları, becerileri ve başarımları açısından homojen bir özellik göstermediği müddetçe, bir liderin grubunu bir bütün olarak görüp, astlarının tümüne birden genel ya da ortalama bir lider davranış tarzı ile davranmasının yanlış olduğunu öne sürmekte ve astların sözü edilen boyutlar açısından farklılıklarının göz önünde tutularak, lider ile tüm grup arasındaki ilişki yerine, lider ile her bir asttan oluşan ikili ilişkinin irdelenmesinin daha akılcı ve verimli olacağını vurgulamaktadırlar. Bu karşılıklı etkileşim, ilişkilerin oluşmasında hem iş unsurunu hem de sosyal unsurları dikkate almaktadır (Zel, 2001: 135).

Liderlerin alt kademe ile ilişkilerinde tek bir veya ortalama liderlik tarzı veya ortalama liderlik tipi geliştirdiğini ve kullandığını öngören liderlik modellerinin aksine Graen ve çalışma arkadaşları (1977), Dikey İkili Bağlantı Modelini önererek (Vertical Dyad Linkage Model-VDL) liderlerin çalışma gruplarının farklı üyelerine yönelik çok farklı davranış örnekleri gösterdiklerini ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Dansereau ve arkadaşları (1975), 60 lider-ast çiftini, 9 aydan uzun bir süre incelemiş ve lider-üye etkileşiminin iki gruba ayrıldığını ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi grup içi ilişkililik olarak adlandırılmıştır ve karşılıklı etki, karşılıklı güven, saygı, sevgi ve ortak kader bilinci ile tanımlanan bir ortaklık olarak tanımlanmıştır. Etkileşimin ikinci grubu, grup dışı ilişkililik olarak adlandırılmıştır ve lideri bir nezaretçi olarak tanımlamıştır. Grup dışı ilişkililikte lider-üye etkileşimi sadece aşağı doğru etkileme (liderin üyeyi

etkilemesi) ve tanımlanmış rol ilişkileri ile tanımlanmıştır (Graen vd.,1977: 495; Duchon vd., 1986: 57; Boies ve Howell, 2006: 247).

## B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİ DİĞER LİDERLİK TEORİLERİNDEN AYIRAN ÖZELLİKLER

Konuyla ilgili ilk yayınlarda Graen ve arkadaşları organizasyonlardaki liderlik türlerini, ortalama liderlik tipi olarak adlandırdıkları geleneksel liderlik tipi ile Lider-Üye Etkileşim yaklaşımı olarak iki grupta ele almışlardır. Araştırmacılar ortalama lider tipindeki liderlerin tüm astlarına nispeten benzer biçimde davrandığını kabul ettiklerinden, bu araştırmalarda liderlerin astlarına karşı gösterdikleri tipik veya ortalama davranış biçimleri incelenmiştir. Graen ve arkadaşları son yıllarda liderlik alanındaki yavaş ilerlemenin ortalama liderlik tipine odaklanılmasından kaynaklandığını bildirmiş ve Lider-Üye Etkileşim yaklaşımının ortalama liderlik tipine göre örgütsel olaylarla daha yakından ilgili olduğunu iddia etmişlerdir (Dansereau vd., 1975: 47; Graen vd., 1977: 495; Dienesch ve Liden, 1986: 622).

Lider-Üye Etkileşim teorisi ile diğer liderlik teorileri arasındaki temel farklılık, lider-ast ikilileri arasında oluşan karşılıklı etkileşime odaklanması ile ilgilidir. Lider-Üye Etkileşim teorisi ile ilgili ilk çalışmalar, lider-ast ikilileri arasında farklı nitelikte etkileşimlerin mevcut olduğunu ve bu etkileşimlerin düzeyinin çalışanların iş tatmini, işte kalma süresi veya işten ayrılma kararları ve iş performansı üzerinde etkili olduğunu destekler niteliktedir. Bunun dışında lider-üye ilişkilerinin iş davranışları, liderin astı dikkate alması, lider desteği, işe harcanan enerji ve zaman miktarı, karar vermeye katılma ile de ilişkili olduğu bulunmuştur (Case, 1998: 389).

Genel olarak Lider-Üye Etkileşim Teorisi, diğer liderlik teorilerinden ayıran dört unsur vardır:

- Öncelikle Lider-Üye Etkileşim Teorisi, tanımlayıcı bir teoridir. Organizasyona daha fazla katkı sağlayan ve daha az ya da çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını tanımlamaktadır.

- Lider-Üye Etkileşim Teorisi ikili ilişkiler kavramını liderlik olayının parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır.

- Lider-Üye Etkileşim Teorisi dikkatimizi liderlikte iletişimin önemine yönlendirdiği için dikkate değerdir.

- Lider-Üye Etkileşim Teorisi ile ilgili uygulamaların örgütsel sonuçlarla pozitif yönde ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda çalışma vardır. Lider-üye ilişkisinin performans, örgüte bağlılık, iş ortamı, yenilikçilik, kurumsal vatandaşlık davranışı, yetki, yonteme bağlı (procedural) ve dağıtıcı (distributive) adalet, kariyer gelişimi gibi birçok örgütsel değişken ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 219; Northouse , 1997: 116; Dione, 2000: 6).

## **II. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN TEORİK TEMELLERİ VE TEORİNİN GELİŞİMİ**

### **A) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN TEORİK TEMELLERİ**

Lider-Üye Etkileşim Teorisi, çeşitli teorik temellerden beslenerek gelişmiştir. Bu temellerden birisi rol teorisidir. Bu teoriye göre lider ile üyeler arasındaki karşılıklı dikey ikili ilişkiler rol geliştirme sürecine dayanır (Dienesch ve Liden, 1986: 621; Bauer ve Graen, 1996: 1538; Case, 1998: 388). Lider-Üye Etkileşim Teorisinin diğer teorik kaynağı sosyal değişim teorisidir. Buna göre örgütte farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişimi örgütün kültürel ve sosyal yapısı içindeki karmaşık rol oluşumunu ve sosyal değişim sürecini içermektedir (Varma vd., 2005: 85). Modelin bir diğer teorik dayanağı da kurumsal adalet yaklaşımıdır. Lider-üye etkileşim ilişkileri, grup içi ve grup dışı olarak farklılaşmış etkileşime dayandığı için kurumsal adaletin lider-üye etkileşim ilişkileri üzerinde önemli etkileri olduğu kabul edilmiştir. Lider-üye ilişkilerinin gelişiminin teorik dayanakları olarak kabul edilen “rol teorisi”, “sosyal değişim teorisi”, “eşitlik teorisi” ve “adalet yaklaşımı” (Scandura, 1999: 8) aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

#### **1. Rol Teorisi**

Lider-Üye Etkileşim Modelinin teorik temelinden biri “gelişmiş” ya da “tartışılmış” rol fikrine dayanır. Bu düşünce organizasyon üyelerinin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri anlamına gelen “rol teorisi” ile örtüşmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698).

Graen vd. (1977), “organizasyon üyelerinin, görevlerini üstlendikleri roller yoluyla gerçekleştirdiklerini” belirtmiştir. Bu nedenle organizasyon içindeki rollerin

yapısının, tanımlanma ve geliştirilme biçimlerinin bilinmesi gerekli ve faydalı olacaktır. Rollerin nasıl geliştiği konusuna odaklanan Graen, rollerin sadece yazılı iş tanımları veya diğer resmi belgelere göre belirlenmediğini ileri sürmüştür. Graen üyelerin rollerinin daha ziyade “rol oluşturma işlemi” denilen resmi olmayan bir süreç sonucunda geliştiğini belirtmiştir (Graen vd., 1977: 492).

Rol oluşturulma işleminin önemli yönlerinden biri rollerin kısmen belirsiz ve tam olmayan biçimde sınıflanarak, örgüt üyeleri tarafından tanımlanmasına ve tamamlanmasına zemin hazırlanmasıdır. Buna göre bir başka bireyin (astlar) rolü üzerinde kazanılmış hakları olan bireyler (liderler) astları üzerinde rol beklentisi biçiminde bir baskı oluşturabilirler (Dienesch ve Liden, 1986: 618).

Bir kurumda birçok kişinin bağlı olduğu belli bir yönetici olabilir. Ancak örgütün hiyerarşik yapısı nedeniyle, yöneticinin üzerindeki denetleyici kişi aynı zamanda çok etkili bir rol belirleyicidir. Birçok durumda rol beklentilerini gerçekleştirmek için uygulanması gereken yaptırımları uygulayabilen tek kişi denetleyicidir. Bu nedenle yeni bir üyenin organizasyona adaptasyonunda ve organizasyon içindeki görevini belirlemede ana rol belirleyici, yeni üye ile denetleyici arasındaki kişisel ilişkilerdir (Dienesch ve Liden, 1986: 618; Haris ve Kacmar, 2006: 67).

Lider-Üye Etkileşim Teorisi rol oluşturucu mekanizmaların en iyi örneklerinden biri olarak görülebilir. Rol gelişimi farklılaşmış rol tanımlamalarıyla sonuçlanacak, böylece lider üye ilişkisinin tanımlanmasını sağlayacaktır. Bu farklılaşmanın sağlanmasında bütün liderlerin karşılaştığı temel sorun zamandır. Zaman baskısı nedeniyle liderler astlarından sadece birkaçı ile yakın ilişkiler kurarlar. Liderin iş grubundaki diğer çalışanlarla olan ilişkisi temel olarak biçimsel yetkiye, kurallara, politikalara ve prosedürlere dayalıdır (Liden ve Graen, 1980: 452; Dienesch ve Liden, 1986: 618).

Bu mantıksal yaklaşım, astların lider üye ilişkisinin kalitesine ilişkin rollerinin iki türlü ele alınabileceğini ortaya koymaktadır: Grup içi (yüksek güven, iletişim, destek, ve resmi/özel ödül) ve grup-dışı (güven, iletişim, destek ve ödüllendirme azlığı). Bu tür bir “grup üyeliği” genelde hızlı gelişir ve bir kez oluştuktan sonra durağan kalma eğilimindedir (Liden ve Graen, 1980: 452; Dienesch ve Liden, 1986: 618).



## 2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, insan davranışını ekonomik bir modele dayandırmaktadır. Bu teoriye göre insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim süreci ödüllerin en üst düzeye çıkartılması ve kayıpların en aza indirilmesi yönündeki bir istekle motive edilmektedir. Sosyal değişim teorisinin temel mantığı giderden daha fazla gelir (ödül) sağlayan ilişkilerin karşılıklı güven ve ilgiyi arttıracaklarını öngörmesidir. Bunun dışında, sosyal değişim hem maddi yararları hem de statü, bağlılık ve onay görme gibi psikolojik ödülleri de kapsamaktadır. Örneğin iş yerinde üst astına destek ve parasal ödül sağlarken, ast üstüne bağlılık ve sadakat duymaktadır (Deluga, 1994: 315).

Sosyal değişim teorisine göre lider üye ilişkisinin gelişimi, ikilinin üyeleri arasındaki başlangıç etkileşimiyle başlamaktadır (Liden vd., 1986: 622). Bu başlangıç etkileşimini üyelerin yüksek kalitedeki etkileşimi gerçekleştirmek için birbirleri arasında oluşturmaları gereken güven, saygı ve karşılıklı sorumluluk gibi duyguları gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerini anlamak için birbirlerini test etmeleri takip eder. Eğer karşılıklı etkileşim davranışı (örneğin, görevlendirme) pozitif sonuçlanmış ve etkileşimi başlatan taraf sonuçtan memnun kalmış ise (ast uygun bir karar vermiş ise) kişiler arasındaki etkileşim devam eder. Bu durumun tersi de geçerlidir.

Etkileşimin ilişkiye katkıda bulunan tarafların gösterdiği çabaya bağlı olduğu düşünülmektedir. İkilinin üyelerinin ortaya koyduğu çabanın oranı ve bu çabanın LÜE kalitesiyle nasıl etkileştiği araştırılmamıştır. Bununla birlikte LÜE konularıyla ilgili ilk çalışmalardan birinde liderlere astlarıyla yüksek kalitede ilişki kurma girişiminde bulunmaları ve ilişki gelişiminde çaba sarfetmelerine yönelik eğitim verilmiştir (Scandura ve Graen, 1984: 432). Düşük kalitede LÜE ilişkisi içinde olan astlar amirlerinin bu çabalarını gördüklerinde pozitif yönde cevap vermişler, bu da LÜE kalitesini arttırmıştır. Bu çalışmada çabayı üstler başlatmışlardır. Bununla birlikte üstlerin bu ilişkiye ne kadar çaba harcadıkları ve astların ilişkinin oluşmasındaki rolleri de bilinmemektedir. Karşılıklı etkileşim için ne yöneticilerin ne kadar çaba sarf etmeleri gerektiği ne de yüksek nitelikli etkileşim oluşturmaya yönelik çabalarda astların rollerinin ne olduğu tam olarak bilinmemektedir (Sparrow ve Liden, 1997: 524; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 699).

### 3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temel yapısal bileşenleri girdi (inputs) ve çıktılardır (outcomes). Girdiler, kişinin etkileşime yaptığını düşündüğü katkılarının karşılığında almayı umduğu şeyler olarak tanımlanmaktadır. Çıktılar ise kişinin etkileşimden elde ettiği ödüller olarak tanımlanır ve ödeme veya kişisel tatmin gibi faktörleri içerebilir. Adams (1965) grup üyelerinin yaptıkları katkı oranında kazanımlarının olması, yani grup içinde ödüllerin dağıtılmasının dengeli olması gerektiği yönündeki inanışın sosyal davranışı etkilediğini bildirmiştir. Diğer bir deyişle eşitlik teorisi; kişilerin girdileriyle elde ettikleri çıktılar arasındaki oranın gruptaki diğer kişilerin oranlarına eşit olduğuna inandığı takdirde tatmin olduğunu öne sürmektedir. Bu konuda eşitsizlik olduğunun düşünülmesi kişilerin mutsuz olmasına yol açmakta ve sonuç olarak bu olumsuz duygunun giderilmesi yönünde motive olmasına (iş azaltmasına) neden olmaktadır (Lee, 2000: 21).

Lider-üye ilişkilerinin gelişiminde eşitlik algısının önemli olduğu ileri sürülmektedir. Yatırım, “bir grubun diğerine verdikleri” ve dönüşüm (kazanç) ise “bir grubun diğerinden geri aldığı” olarak tanımlanmıştır. Yatırımın kazancı doğuracağı (tersi de geçerli) ve zaman içinde her iki grubun da yaptığı yatırımlar ve geri dönüşümler zemininde liderler ve astları arasında durağan bir etkileşim yapısının gelişeceği ileri sürülmüştür. Eşitlik her iki grup için optimum seviyelerin sürdürülmesi açısından girdilerde veya çıktılardaki değişiklikler ile devam ettirilir. Zaman içinde elde edilen ilişki gelişiminin bu yatırım-kazanç döngüsünün bir fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir (Scandura, 1999: 28).

Dansereau vd. (1984), lider-üye etkileşimine ilişkin olarak ortaya koydukları modeli, grup üyeleri arasındaki sosyal karşılaştırmalar mantığını da içine alacak biçimde çoklu ilişkilere yönlendirmişlerdir. Yatırım-kazanç döngüsü iki farklı çalışma grubunun üyeleri arasında karşılaştırılarak, eşitliğin yatırım ve dönüşün farklı seviyelerinde devam ettirilebileceği gösterilmiştir. Sosyal karşılaştırma işlemi bir üyenin kendi girdilerini ve elde ettikleri diğer çalışma grubundakilerle kıyaslaması ile ortaya çıkar. Bununla birlikte lider yatırımlar için uygun seviyede karşılık elde ettiği sürece, daha düşük dönüş (kazanç) sağlayan üyelerde eşitsizlik duygusu ortaya çıkmayacaktır.

#### 4. Adalet Yaklaşımı

Sosyal Değişim Teorisine göre, (Blau, 1964) kişilerin adaletin lider tarafından sağlandığını kabul ettikleri durumlarda bunun LÜE'e bir katkısı olabilir. Aşağıda LÜE yönünden kurumsal adalet yaklaşımı, işlevsel (procedural) adalet yaklaşımı, dağıtımsal (distributive) adalet yaklaşımları incelenmiştir. LÜE gelişiminde eşitlik konusu Hollander, Dansereau, Graen ve Scandura tarafından ele alınmıştır. LÜE ile işlevsel adalet, kurumsal adalet, dağıtımsal adalet arasında pozitif ve önemli bir bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır .

##### a) İşlevsel Adalet Yaklaşımı

İşlevsel adalet, örgütçe dağıtılan ödüllerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade etmektedir. 1970'li yılların başlarında, araştırmacılar kişilerin hissi kararlarını değerlendirmelerinin, sadece ödüllerin ne olduğundan değil, aynı zamanda bunların nasıl oluşturulduğundan da etkilendiğini öne sürmüşlerdir. Bu fikir işlevsel adalet olarak tanımlanmaktadır. İşlevsel adalet örnekleri kişinin karar verme mekanizmasına katılım düzeyi ve karar verme aşamasını takiben birbiriyle uyumlu kuralların uygulanıp uygulanmadığını ortaya koymaktadır (Greenberg, 1990: 402-403).

Adalet üzerine yapılan araştırmalar dağıtılan sonuç kişinin beklediğinden daha az olsa bile işlevsel adalet uygulandığında, alınan kararın astlar tarafından kabul edileceğini göstermektedir. Örneğin, eğer kurumun performans değerlemesi ve ödüllendirmesi sonucunda ileride ücret artışı gerçekleşeceği biliniyorsa düşük ücret artışları da kabul edilebilir (Cropanzano ve Folger, 1989: 297).

İşlevsel adalet konusuna bir başka açıdan bakıldığında bilgilendirmeye dayalı adalet düşüncesi dikkati çekmektedir. Bilgilendirmeye dayalı adalet işlevsel adaletin sosyal belirleyicilerine dayanmaktadır. Bilgilendirmeye dayalı adalet, kişilerin endişelerine yönelik işlemler hakkında bilgi sağlanarak elde edilebilir. Son dönemlerdeki araştırmalar karar verme işlevlerinde kişiler arası rolleri dikkate almaktadır. Örneğin, Bies ve Shapiro (1988: 677) kişilere mantıklı bir açıklama yapıldığı takdirde istedikleri bir işin verilmemesi gibi negatif sonuçları kabul etme ihtimallerinin, böyle bir açıklama yapılmaması durumuna göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yine kabul görmeyen taleplerin, kararlar mantıklı bir bilgilendirmeye dayanmakta ise işlevsel olarak adaletli algılandığını göstermektedir. İşlevsel adalet,

kişinin karar verme mekanizmasındaki katılımının seviyesi ve karar verme aşamasını takiben birbiriyle uyumlu kuralların uygulanması olarak ele alınmaktadır (Greenberg, 1990: 404). Çalışanların performans değerlendirmelerinin rakamsal değerlendirmelerin yanı sıra kendi başarı düzeylerini bildiren belgelere dayandırıldığında, böyle bir değerlendirme uygulaması yapılmamasına göre daha adaletli bulduklarını göstermiştir. Bu bulgular sadece sonuçları belirlemeye çalışan işlemlerin değil, aynı zamanda işlevsel adalet algulamalarını etkileyecek olan işlemler için yapılan açıklamaların da güçlü etkisi olduğunu düşündürmektedir (Greenberg, 1990: 406).

### **b) Dağıtımsal Adalet Yaklaşımı**

Dağıtımsal adalet, kişilerin elde ettiklerini düşündükleri sonuçların hakkaniyetli, adaletli olduğuna inanmaları olarak tanımlanır. Dağıtımsal sonuçların örnekleri ücret artışları, promosyonlar, zorlayıcı görevlerdir (Greenberg, 1990: 405).

İnsan yapısında sosyal karşılaştırma işlemi en temel olay olduğundan, astlar arasında eşitlikçi davranış tarzının liderlerin en çok değer verilen davranışlarından biri olduğu ortaya konulmuştur. Liderlik ve etkileşimin ele alınışı dağıtımsal adalet üzerine odaklandığından, ödül dağıtımının dürüstçe olması ön planda ele alınır. Meindl (1989) eşitliği “yapılan katkılara oranla elde edilen yetkiler (haklar)” olarak tanımlar. Ödüllerin eşit dağıtımı, diğerlerine göre daha fazla yatırım yapmış olanlarda daha fazla kazanç beklentisi olacağından, her zaman için eşitsizlik algısını ortadan kaldıramaz (Greenberg, 1990: 406; Scandura, 1999, 4).

Dağıtımsal adalet araştırması hem reaktif hem de proaktif yaklaşımlar yönüyle kurumsal işleyişe potansiyel katkı sağlamış olsa da, dürüstlük hakkındaki endişelerin daha çok iş bağlantılı olduğu, farklı kurumsal ortamlardaki adalet hakkında oluşan sorulara yanıt vermekte başarısız kaldığı ifade edilmektedir (Lee, 2000: 25).

Dağıtımsal adalet veya ödül dağıtımında adillik, liderlerin kontrol ettiği durumlarda LÜE ile ilişkili olmaktadır. Bazı araştırmaların ilgi alanları lider kontrolünden çok ödüller üzerine odaklandığından, bu parametreler arasında önemsiz ilişkiler bulunduğu ileri sürülmüştür (Erdoğan vd., 2006: 396)

### **c) Kurumsal Adalet Yaklaşımı**

Kurumsal adalet bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulamasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı birtakım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler (Greenberg, 1996: 24).

Çalışanlar üstlerinin davranışlarını daha ziyade kurumsal adalet yönüyle değerlendirirler. İşlevsel ve dağıtımsal adalet çalışmaları işlevsel olarak dürüst olduğu kabul edilen liderlerin kaynak kullandırımında eşitsizlik gösterse bile astları tarafından olumlu değerlendirildiğini göstermiştir. LÜE'nin ilgi alanı farklılaşmış (grup içi-grup dışı) lider-üye ilişkilerinin gelişimine dayandığı için kurumsal adaletin LÜE teorisi üzerinde etkileri vardır (Scandura, 1999: 8).

LÜE astlarca algılanan kurumsal adalet düzeyi ile yakından ilgilidir. Üstleri ile yüksek kalitede ilişkisi olanlar daha düşük seviyede ilişkisi olanlara göre iş ortamını daha dürüst-adaletli olarak tanımlanırlar. LÜE ve kurumsal adalet değişkenleri arasındaki ilişkinin, LÜE ilişkilerinin gelişiminde yüzeysel mi yoksa daha merkezi bir yere mi sahip olduğu yönünde belirsizlikler vardır (Graen ve Scadura, 1987: 205; Scandura, 1999: 9).

### **B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM TEORİSİNİN GELİŞİMİ**

Lider-Üye Etkileşim teorisinin gelişim süreci çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Örneğin Graen ve Uhl-Bien'e (1995) göre LÜE teorisi yaklaşık 30 yıllık evrim süreci ya da LÜE işleminin teorik yönden netleşmesi süreci içinde, her biri birbirinin üzerine inşa edilen 4 farklı evreden geçmiştir.

Birinci evrede, liderlerin çalıştıkları ortamdaki bütün astlarına gösterdiği düşünülen baskın davranış tarzı (Average Leadership Style-ALS; Ortalama Liderlik Tarzı) yerine liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri bulunmuştur.

İkinci evrede, liderin çalıştığı ortamda kurduğu bu farklı ilişkiler üzerine odaklanılmıştır .

Üçüncü evrede, Graen ve Uhl-Bien'in (1991) Liderlik oluşturma modeli, LÜE araştırmasını evre 3'e kaydırmıştır; bu evrede ilgi liderin astlarını grup içi ve grup dışı

olarak ayırmasından “birbirleriyle ortaklık geliştirmek için, bire bir temelde her bir kişinin diğeriyle nasıl çalışabileceğinin” incelenmesine kaymıştır.

Dördüncü ve son evrede, faaliyet alanını ikili ilişkiden daha büyük topluluklara kaydırarak kurumsal sistem içinde ve üzerinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226; Scriesheim vd., 1999: 77-78).

Dansereau ve Graen (1975) LÜE'nin teorik tanımlamasını geliştirmiş ve günümüzdeki LÜE kavramına doğru bir evrim başlatmıştır. Graen (1975) LÜE'nin yeterlilik, kişiler arası deneyim ve güven temeline dayalı bir ilişki etkileşimi olduğunu savunurken Cashman, Danserau, Graen ve Haga (1976) etkileşim ilişkisini dikkat ve duyarlılığa dayandırmışlardır. Graen ve Ginsburgh (1977) daha sonra destek, ödüllendirme ve liderle birlikte tatmini de ekleyerek alt boyutların sayısını arttırmışlardır. Ayrıca LÜE hem etkileşim tarzı hem de lider onayı olarak ta tanımlanmıştır. Daha sonra Graen ve arkadaşları (1977) tarafından LÜE alt boyutlarının listesine etki ve serbestlik de katılmıştır. LÜE alt alanları güven, duyarlılık, destek ve dikkat olarak tekrar tanımlanmıştır (Danserau, 1975: 51; Graen vd., 1977: 494-495).

1980'li yıllarda Graen ve arkadaşları LÜE'yi lider ile ast arasındaki etkileşimin kalitesi olarak tanımlamaya devam ederken, yapının çok sayıdaki alt boyutlarını da tanımlamaya devam etmişlerdir. Sonraki 10 yıllık dönemde Graen ve arkadaşlarıncaya yayınlanan 13 yayında, 18 adet ek alt boyut tanımlanmıştır; güven, yeterlilik, motivasyon, yardım ve destek, anlayış, serbestlik, otorite, bilgi, karar vermede etki, iletişim, özgüven, dikkate alma, yetenek, görevlendirme, yenilik, deneyim, örgütsel kaynakların kullanımı ve karşılıklı kontrol. Diğer LÜE araştırmacılarıncaya da incelemeler ve alt boyut eklemeleri yapılmıştır. Konuyla ilgili olarak 1980'li yıllarda yayınlanan bilimsel incelemede, dikkat çekici biçimde 11 farklı teorik tanımlama yapılmıştır. Bunlar; etki/kontrol için fırsatlar, liderlik dikkati, sözleşmesiz sosyal değişim, değişimin kalitesi, tartışma serbestisi, denetleyici ilişkileri, denetleyiciye güven, liderin kişiler arası duyarlılıkları, rol yapma, rol serbestisi ve liderlik etkileşimidir (Schriesheim vd., 1999: 81).

Sonuç olarak LÜE teorisinin gündeme girmesinden sonraki 10-15 yıl içinde yapının temel tanımlanmasında sorun olduğu kadar, gelişmekte olan bir teorinin nereye ve nasıl ilerleyeceği konusunda net bir yön belirlenememiştir. Graen ve Scandura

(1987), Graen'in (1975) LÜE gelişimini 3 unsurlu bir model (rol-alma, rol-yapma ve rolü rutinleştirme) olarak sunduğu ilk teorik bilgilerden sonra, lider-üye etkileşiminin çeşitli yönlerini ele alan kapsamlı ve sistematik bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada LÜE'nin boyutlarını da ele alarak iki önemli boyut tanımlamışlardır; kalite ve birleşme. Kalite boyutu lider ile üye etkileşimindeki tutumları yansıtırken, birleşme boyutu daha çok etki, görevlendirme, serbestlik ve yenilikçilik gibi davranışlarla ilgilidir (Graen ve Scandura, 1987: 182-183).

1990'lı yıllarda yayınlanan araştırmalarda da lider-üye etkileşim yapısının alt boyutları hakkındaki belirsizliklerin devam etmesine karşın, araştırmaların çoğunda etkileşimin temel yapısının lider ile üye arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesi olduğu hakkında ortak bir fikir birliği oluşmuştur.

Araştırmaların çoğunda altı alt alan belirgin olarak dikkati çekmektedir: karşılıklı destek, güven, ilgi, serbestlik, dikkat ve bağlılık. Graen ve Uhl-Bien (1995) LÜE kalitesinin 3 boyutlu olduğu ve 3 faktörden oluştuğunu bildirmişlerdir; Saygı, güven ve yükümlülük. Graen ve Uhl-Bien 1) Karşısındakinin yetenekleri (yapabilme kabiliyeti) hakkında karşılıklı saygı, 2) birbirine karşı giderek artan güven beklentisi ve 3) karşılıklı yükümlülüklerin zaman içinde gelişerek kariyer odaklı sosyal değişimlerin bir ortaklığa dönüşeceği beklentileri olmaksızın, bir etkileşim teklifinin yapılmayacağı veya kabul görmeyeceğini bildirilmişlerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 237).

Özet olarak, 1975 yılında ilk olarak Densereau, Graen ve Haga tarafından ortaya atılan ve o dönemde Dikey İkili Bağlantı modeli olarak adlandırılan bu liderlik teorisi, gelişimini 1990'lı yılların ilk yarısına kadar sürdürmüştür. 1990'lı yılların ortasından sonra teorinin gelişimini neredeyse tamamladığı ve bu konuda artık yeni düşüncelerin ortaya atılmadığı gözlenmektedir. Dolayısıyla 1995'li yıllardan sonra bu liderlik teorisine ilişkin çalışmaların sayısının da oldukça azaldığı izlenmektedir.

Lider-Üye Etkileşim teorisinin yukarıda ifade edilen gelişiminin teorik içeriğinin ayrıntılı olarak incelenmesi yararlı olacaktır. Bu kapsamda aşağıda önce Lider-Üye Etkileşim Teorisiyle ilgili ilk çalışmalar, onu takiben teorinin gelişimi açısından çok önemli olan Dikey İkili Bağlantı Modeli ve daha sonra son dönem gelişmelerini yansıtan lider-üye etkileşimi ve çok boyutlu yaklaşım konuları incelenecektir.

## 1. İlk Çalışmalar

Lider-Üye Etkileşimi ile ilgili ilk çalışmalarda, araştırmacılar liderlerin kendilerine bağlı her bir ast ile kurdukları dikey ilişkilerin yapısına odaklanmışlardır. Liderin çalışma grubunun tümüyle bir bütün olarak kurduğu ilişkiler dikey ikililer serisi olarak görülmüştür. Lider- ast ikilisi üzerine Graen ve Cashman (1975) tarafından yapılan araştırmalar, farklı lider- üye etkileşimi ile nitelenen bir yapı olduğunu ortaya koyarak etkileşim ilişkilerinin kişisel uyum, astın yeteneği ve güvenilirliği temeline dayandığını bildirmişlerdir. Zaman içinde ikili etkileşimlerin her bir ast için farklı şekilde gelişeceğini ileri sürmüşlerdir. Dikey ikililerin özelliklerini değerlendiren araştırmacılar genel olarak iki farklı ilişki biçimi gözlemlemişlerdir (Dione, 2000: 5).

Buna göre, çoğu liderler yardımcı, vekil veya danışman fonksiyonu gören güvendiği az sayıdaki astlarıyla özel etkileşim geliştirir. Liderin bu tür ilişki içinde olduğu astlara grup içi üye adı verilmiştir. Liderin bu astların dışındaki astlarla etkileşimi esas itibarıyla farklıdır. Bu gruptaki astlar da grup dışı üye olarak adlandırılmıştır (Varma vd., 2005: 85).

Grup-içi üyeler, grup dışındakilere göre liderlerinden daha fazla bilgi, etki, güven ve ilgi görürler, grup dışı astlara göre liderleriyle daha fazla iletişim içindedirler. Grup-içi üyeler, liderleri için normalden daha fazla işler yaparken, grup dışı üyeler liderle daha az ilişki içinde olup, genellikle sadece işe gelip, işlerini yapıp, evlerine dönerler (Dione, 2000: 5).

Grup içi üyeler kendilerine sağlanan pozisyonel kaynaklar (ayrıcılık bilgi ve zorlu projeler) karşılığında, kendilerini bölümün fonksiyonlarının daha iyi işlemesine, normalde gerekenden daha fazla zaman ve enerji harcamaya, daha fazla sorumluluk kabul etmeye ve bölümün başarısında kazanılmış haklar elde etmeye yönlendirirler (Liden ve Graen, 1980: 452; Dione, 2000: 5) .

Nispeten düşük seviyeli karşılıklı etkileşimde liderle ilişkilerin devamı için, astlar sadece biçimsel rol gereklerini yerine getirirler (görevler, kurallar, standart işlevler ve liderler tarafından verilen resmi görevler). Bu uyum devam ettiği sürece, ast yaptığı işin karşılığında standart bir gelir (maaş gibi) elde eder (Yukl, 2002: 118; Erdoğan vd., 2002: 5).



Yüksek etkileşimin kurulması için temel olan, bir ast için ilgi duyulan konuların liderin kontrolü altında olmasıdır. Bu konular, ilgi duyulan ve istenen işin verilmesi, daha çok sorumluluk ve yetki verilmesi, liderin karar vermesinde daha çok bilgi paylaşımı ve katılımı (daha iyi iş planlanması, daha büyük ofis verilmesi), personel desteği ve astın kariyerinin kolaylaştırılması durumlarını içine alır. Üstüyle yüksek etkileşim içerisinde olan ast, daha yüksek statü, etki ve ücret almasının karşılığında ek görevler ve sorumluluklar üstlenir. Asttan daha çok çalışması, işin amaçlarına daha fazla bağlanması, lidere bağlı olması ve liderin bazı yönetsel işlerini paylaşması beklenir. Etkileşim döngüsü tekrar ettikçe karşılıklı güçlendirme davranışları ile yüksek düzeyli etkileşim zaman içinde yavaşça gelişir. Çark kırılmadıkça, ilişki yüksek derecede karşılıklı güven, bağlılık ve desteğin olduğu bir noktaya doğru gelişir (Yukl, 2002: 118).

Liderin yüksek etkileşim ilişkisinden elde ettiği faydalar açıktır. Liderin çalışma biriminin belirgin bir çaba gerektiren bir görevi vardır ve bazı üyelerin bu işi başarı ile yürütmesi gerekiyorsa astın göreve bağlılığı önem kazanmaktadır. Yönetim sorumluluğunu yerine getirebilme sürecinde, yeterli zamanı ve enerjisi olmayan yöneticiler için, kendini işe adanmış astların yardımı çok önemlidir. Ancak, yüksek etkileşim ilişkileri lider için belirli zorunluluk ve kısıtlamalar oluşturur. Lider bu ilişkilerini devam ettirebilmek için, astlarına ilgi göstermeli, ihtiyaç ve duygularına cevap vermeli ve onları ikna etme ve danışmanlık verme gibi zaman harcıyıcı etkileme metotlarına daha fazla vakit ayırmalıdır. Lider özel ilişkisini tehlikeye atmadan, baskı kurma veya otoritesini ağır biçimde kullanma imkanına sahip değildir (Graen vd., 1973: 613; Wayne vd., 1973: 83; Yukl, 2002: 119).

## **2. Dikey İkili Bağlantı Modeli**

Dikey İkili Bağlantı Modeli, lider üye etkileşim teorisine öncü olmuştur. Dikey İkili Bağlantı Modelinin odak noktası, grup içi ve grup dışı üyeliğe neden olan aynı lider ile astların farklılaştırılmış ikili ilişkileri fikridir (Baron ve Greenberg, 1989: 396).

Dikey İkili Bağlantı Modeli, geliştiği dönem itibarıyla durumsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde ele alınabilecek bir model görünümü taşımakla beraber, diğer pek çok durumsal veya koşulsal liderlik yaklaşımından deterministik ilişkililik netliği açısından oldukça farklı bir niteliğe sahiptir. Başka bir anlatımla, Fiedler, House,

Yetton, Hersey ve Blanchard gibi durumsal liderlik modeli geliştiricilerinin öngörmüş olduğu klasik deterministik eşleştirmenin (belirli koşul ve durumları durumsallık değişkeni olarak “bağımsız”, buna karşılık uygun liderlik davranış tarzının ise “bağımlı” değişken olarak eşleştirilmesinin) Dikey İkili Bağlantı Modeli için aynı netlikte kurulması oldukça zor görülmektedir. Bu zorluğun en önemli nedeni ise, modelde öngörülen ilişkinin, tek yönlü bir tepkisel davranış ilişkisi olmaktan çok, karşılıklı bir etkileşim ilişkisi mahiyetini taşımasıdır. Söz konusu etkileşim ilişkisinde, liderin farklı astlarının farklı özelliklerinden dolayı mı farklı davranış tarzı sergilediği; yoksa, liderin davranış tarzları farklı olduğu için mi astların her birinin farklı özellik ve davranışlar sergiledikleri hususunun açıkça netleşmediği düşünülebilir (Kılınç, 1995: 152).

Yukarıda belirtilen zorluğa rağmen, Dikey İkili Bağlantı Modelinin değişkenleri arasındaki ilişkililiğin, diğer Durumsal Liderlik Modelleri ile mukayeseye imkan sağlaması açısından, lider davranış tarzları bağımlı değişkenleri, durumsal (koşulsal) faktörler bağımsız (durumsallık) değişkenleri oluşturacak biçimde formüle edilmesi yoluna gidilmiştir. Buradan hareketle, Dikey İkili Bağlantı Modelinin bağımsız değişkenleri olarak “lider ile astlarının her biri arasındaki ilişkinin lider tarafından algılanma kategorilerini teşkil eden grup içi ve grup dışı ilişkili olma durumları; bağımlı değişkenleri olarak da liderlerin bu durumların her birine sahip olarak gördükleri astlar için kullanabilecekleri alternatif “davranış tarzları” ele alınmıştır (Kılıç, 1995: 152; Baran, 1997: 499).

#### **a) Dikey İkili Bağlantı Modelinin Bağımlı Değişkenleri**

Dikey İkili Bağlantı Modeli, bir liderin çalışma grubunda yer alan astlardan her birisi ile oluşturduğu dikey ikili ilişkisinde astların her birinin davranışlarını ayrı ayrı değerlendirerek algılamasının bir sonucu olarak iki zıt biçimde davranma eğiliminde olacağını öne sürer. Sözü edilen davranış eğilimlerinden birincisi, liderin bazı astları ile ilişkilerinde ve onlarla ilgilenmede büyük ölçüde biçimsel otoriteye dayanan bir yaklaşımı benimsemesidir. Bu eğilime sahip olan liderler, astlarının davranışlarını etkilemede daha ziyade biçimsel otoritede kendisine sağlanan güçleri ve rolleri kullanmaya (başka bir deyişle örgüt hiyerarşisindeki pozisyonundan kaynaklanan güce dayanarak davranmaya) yöneleceklerdir. Danserau, Graen ve Haga bu tarz davranış eğilimine “nezaret etme” adını vermişlerdir (Kılınç, 1995: 152; Zel, 2001: 135)

Diğer taraftan, aynı lider (diğerlerine nazaran çok daha az sayıda olan) bazı astları ile ilgilenmede ise biçimsel otoriteye dayanmaktan çok etkilemeyi esas alan bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu ikinci durumda, lider söz konusu astlarına daha fazla iş serbestisi sağlama, onların fikirlerinden etkilenecek karar verme, onlarla daha açık ve dürüst iletişimde bulunma, onlara diğer üyelere daha fazla ilgi gösterme ve güvenme gibi davranışlara ağırlık vermektedir. Modelin geliştiricileri olan Danserau, Graen ve Haga, ikinci davranış eğilimini oluşturan bu yaklaşıma “ Liderlik etme” adını vererek, bunu “nezaret etme” den ayırmışlardır (Zel, 2001: 135).

### **b) Dikey-İkili Bağlantı Modelinin Bağımsız Değişkenleri**

Model, lider ile astları arasındaki ilişkileri, liderin gözünde astının mensup olduğu iki ana kategoride ele almaktadır. Buna göre ast, lideri (ya da yöneticisi) ile genel çıkarların paylaşımı açısından iyi olarak nitelenebilecek bir ilişkiye sahipse liderin gözünde “grup içi” bir üye olarak görülecektir. Grup içi bir üye aynı zamanda iletişim ve destekleme hedefleri açısından da liderin informal grubunun bir üyesi olacaktır. Buna karşılık lideri ile daha az bir genel anlaşma ve paylaşma içinde olan ve bu nedenle de muhtemelen grup içi üyelere daha az sempatik gelen ilişkiye sahip bir ast “grup dışı” olarak değerlendirilecektir (Kılınç, 1995: 153 ).

**Grup dışı ilişki:** Danserau, Graen ve Haga’ya göre, bir liderin nezaret ettiği gruptaki bazı üyeler, iş tanımlarının gerekli kıldığı yetenek ve hevese sahip değillerdir. Bu gibi kişiler genelde liderin otoritesini kabul etme eğilimi içinde olacaklardır. Bu kategoriye giren kişiler, iş tanımları açısından yapmak zorunda oldukları şeyleri yapıp, bunun ötesinde çok az bir çaba içersinde bulunacaklardır. Bunun karşılığı olarak da liderin bu kişilere sağlayabileceği yardım, destek ve dikkate alma sadece kendi örgütsel statüsünün rol gerekleri çerçevesinde kalıp, bu sınırların ötesine geçmeyecektir. Başka bir ifade ile lider, bu grupta yer alan kişilere karşı sadece formal karşılıklı etkileşim uygulayacaktır. Sonuç olarak, grup dışı ilişkide nitelenen grup üyelerinin “liderlikten” ziyade, “nezaret” ile etkilenmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Zel, 2001: 136).

**Grup içi ilişki:** Kuşkusuz her liderin görev ve sorumlulukları ağırdır ve hepsi ile ilgilenmesi için kendi zamanı ve enerjisi yeterli olamayabilir. Dolayısı ile de liderin, grubunda yer alan bazı üyelerin biçimsel iş tanımlarındaki yükümlülüklerinin ötesine

uzanan katkılarına muhtaç olacağı bir gerçektir. Liderin bu türden katkıları sağlayabilmesi için, bu gibi astların rollerinde bir miktar serbestiye izin vermesi gerekeceği de bir gerçektir. Başka bir ifade ile, astından biçimsel görev sınırlarının ötesinde katkı bekleyen bir liderin, söz konusu astı ile ilişkisinde kendi rol anlayışını da statüsünün sınırları dışına taşıması gerekecektir (Zel, 2001: 136).

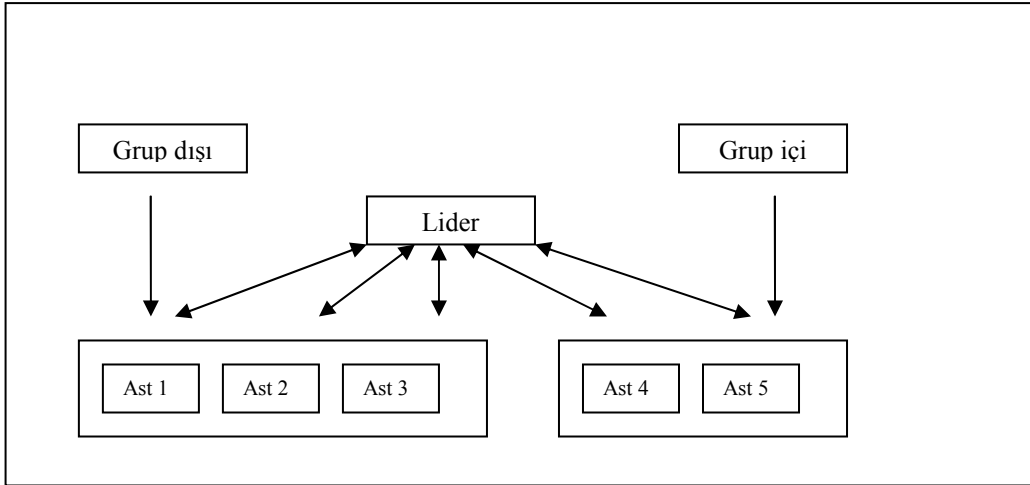
Modele göre, dikey ikili bir ilişkinin grup içi olup, olmadığına temel belirleyicisi başlangıç etkileşimleridir ve bu informal (biçimsel olmayan) grup oluşumu ile büyük bir paralellik arz etmektedir. İnfomal gruplar; aynı biçimsel grupta yer alan bazı üyelerin, biçimsel üyelerin tümüyle karşılayamadıkları bazı gereksinimleri (özellikle de sosyal ve saygı-statü gereksinimlerini) giderebilmeleri amacıyla kendi biçimsel gruplarında (ve/veya diğer biçimsel gruplarda) yer alan bazı üyelerle bireyler arası çekicilik (cazibe) temeline dayalı olarak oluşturdukları samimi, yakın ve ortak informal ilişkililiği baz alan gruplardır. Başka bir ifade ile, informal grup üyeliğinin esası ortak ilgilere, hobilere, inanç, değer ve normlara sahip olmaya dayanır. İşte grup içi bir ilişkinin oluşumu da lider ile astı arasında aynı yolla gelişebilir. Yani yeni bir ast, kendisi ile benzer düşüncelerden hoşlandığını görerek ya da düşünerek- kısacası onunla benzerliklerini algılayarak- bir liderin grup içi ilişki setine katılabilir. Zaman geçtikçe grup içi üyelik ilişkisinin sonucu olarak ast ve üst birbirlerini daha iyi tanırlar ve özellikle üst, astının çıkarları ve güçleri konusunda daha fazla bilgi sahibi haline gelir. İnsanların tanımadıkları (ya da fikir ve inançlarını benimsemeyip, yaşam tarzlarından hoşlanmadıkları) kişilere nazaran, hakkında bilgi sahibi oldukları insanlara daha fazla güvenme eğiliminde olmalarından dolayı, bu süreç sonucunda grup içi üyeler, grup dışı üyelerden daha güvenilir olarak algılanacaklardır. Keza, üst astının yeterlilik düzeyini algıladıkça ve her iki tarafın da rol beklentileri (formel statü ilişkisinin de ötesinde) olumlu biçimde netleştikçe söz konusu güven ilişkisi daha da pekişecektir (Kılınç, 1995: 155).

Kuşkusuz benzeri bir süreç, grup dışı ilişki setinde yer alan bir ast için ters yönde çalışacaktır. Grup içi ve grup dışı olarak algılanan üyeler arasındaki başlangıç farklılıkları (örneğin güvenilirlik konusu, yani liderin grup içi astı hakkında duymadığı bazı kuşkuları grup dışı astlar hakkında hissetmesi gibi) astların görevlere atanmasında seçici davranmaya yol açabilecektir. Bu bağlamda birim açısından kritik öneme haiz olan ya da hoşlanılabilir nitelik taşıyan görevlerin grup içi üyeye verilmesi kuvvetle

muhtemel iken; daha önemsiz, rutin ve tatsız nitelikli görevlerin grup dışı üyeye verilmesi olasılığı yüksek olacaktır (Zel, 2001: 136).

### c) Dikey İkili Bağlantı Modelinin İşleyiş Şekli

Dikey İkili Bağlantı modeli diğer liderlik modellerinden farklı olarak astlar ve lider arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanmıştır. Graen ve Danserau üstler ve astların her biri arasındaki değişken ilişkilerin önemini vurgulamışlardır. Her ast-üst çifti dikey çift biçiminde gösterilmiştir. Model daha önceki yaklaşımlardan önemli ölçüde farklıdır, bunun nedeni de liderin kendisine bağlı olan tüm astlara benzer biçimde davrandığı varsayımını reddetmesidir. Şekil 4’de Dikey İkili Bağlantı modelinin temel kavramları görülmektedir ( Keçecioğlu, 1998: 151)

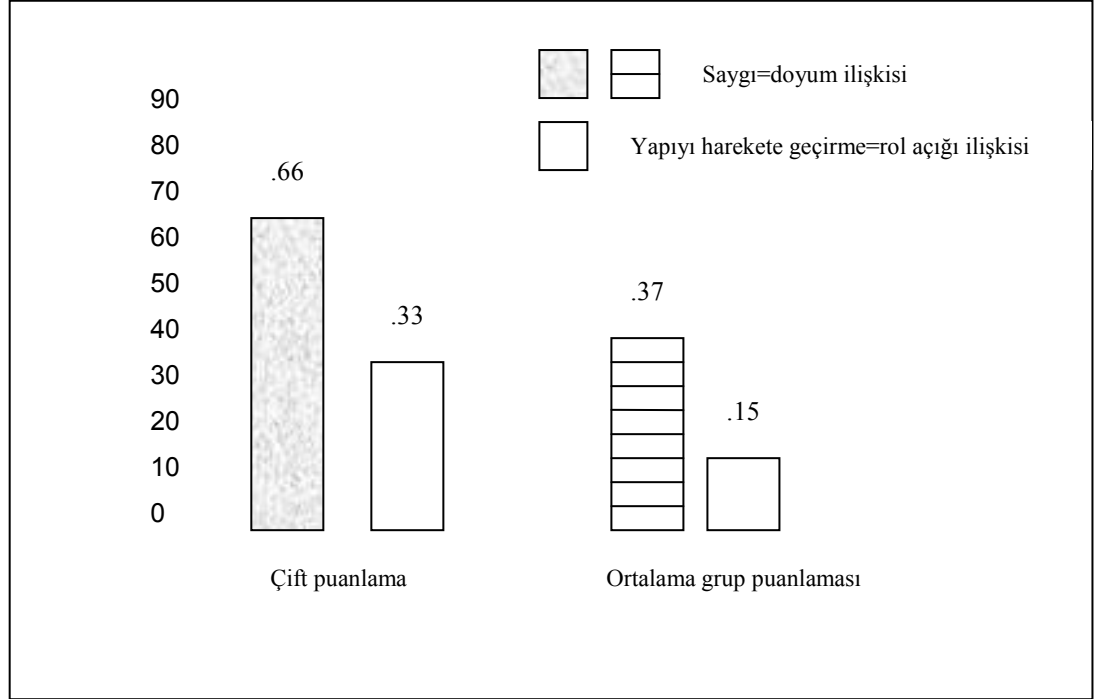


Şekil 3: Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli

Kaynak: Keçecioğlu, 1998: 151

Model, grup içi olarak ifade edilen güvenilir, sınırlı sayıdaki astın üstleriyle özel bir ilişki kurduklarını önermektedir. Grup içine genellikle otonomi/özerk ve özel görevlerde gereksinim duyulan sorumluluklar ve özel ayrıcalıklar verilebilir. Bu grubun bir parçası olmayan kimi astlar grup dışı olarak adlandırılırlar. Şekil 4’te görüldüğü üzere lider beş astın her biriyle ilişkilerini bire bir biçimde sürdürür. Teori hiyerarşik olarak bağlantılı iki kişiden oluşur. Lider-üye rol ilişkisi kuramını savunanlar tek bir izleyicinin takdiri üzerine odaklanmıştır. Ortalama liderlik puanı düşüncesi teori içerisinde yer almamaktadır. Teori her ast-üst ilişkisinin tekil olduğunu öne sürmektedir. Bir üst bir kişiyi dikkate alır. Benzer olarak lider bazı işgörenler için yapıyı

harekete geçirici yaklaşımda bulunabilir. Şekil 5’de ortalama puanlamadan çift puanlamanın ayrılmasının önemi birbirini izleyen araştırmacılarca desteklendiğini göstermektedir. Çift ve ortalama puanın her ikisiyle hesaplanmasıyla izleyicilerin rollerinin belirliliği, liderin yapıyı harekete geçirmesi, izleyicilerin tatmini ve lidere saygı arasındaki ilişkiler karşılaştırılmıştır (Keçecioğlu, 2003: 198).



Şekil 4: Çift ve Ortalama Grup Puanlamasıyla İzleyicilerin Sonuçları ve Lider Davranışları Arasındaki İlişkilerin Hesaplanması

Kaynak: Keçecioğlu, 2003: 198

Şekil 5’de görüldüğü üzere çift puanlamada kullanılan ilişkiler ortalama puanla oluşan ilişkilerin iki katı kadar yüksektir. Bu, liderlerin farklı astlara farklı davranışlar sunduklarını göstermektedir, bu farklılıklar çalışanların tepkilerinin içerisine saçılmıştır. Yukarıda bahsedildiği üzere ikiye ayrılan astlar içerisinde grup içi üyeler, formal/biçimsel görev tanımlarındaki görev planlarından daha fazlasını yerine getirecek kapasitede değildirler, ancak görevi yerine getirme konusunda isteklidirler. Bu gruptaki insanlar daha serbest, otoriter ve saygın görevleri üstlenirler, böylece bu gruptaki astların, liderlerin informal yardımcısı olduğu ortaya çıkar. Diğer yandan grup dışındaki üyeler formal ihtiyaçların ötesine rollerini ne genişletirler ne de daraltırlar. Liderler bu bireyleri daha rutin görevlerde değerlendirirler, daha az saygı duyarlar ve her biriyle daha az sıklıkla iletişim kurarlar. Liderin grup içindeki üyeleri nasıl seçtiği açık

değildir, fakat karar astların kabiliyeti ve kişisel uyumluluğu çerçevesinde verilir. Araştırmalar grup içi ve grup dışının varlığını ortaya koymuştur (Keçecioğlu, 2003: 199-200).

Yapılan çalışmalar genellikle grup içindeki üyelerin, grup dışındaki üyelere göre başarılarının ve iş doyumlarının daha fazla olduğunu göstermektedir. Lider-üye rol ilişkisi kuramında liderlik stilinin ölçülmesinde lider ve ilişkileri hakkında astların düşüncelerinin her ikisi de dikkate alınır. Yaklaşımındaki varsayım, liderlik örgütteki çift dikey ilişkili astların ve yöneticiler arasındaki rol ilişkileri açısından anlaşılmasıdır. Rol ilişkileri yönetsel başarının astların performansına bağlı oluşuna kadar iyi bir şekilde tanımlanmıştır. Bundan dolayı da yöneticiler ve astlar biçimsel ve biçimsel olmayan sürecin çeşitliliği boyunca bu rol ilişkilerini müzakere ederler, bu da başlangıçta rol geliştirme sürecinin önemini göstermektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 626-630; Keçecioğlu, 2003: 200).

Rol müzakere süreci içerisinde lider farklı astlarla farklı ilişkiler geliştirmektedir. Teoride, astların yeterliliği, sadakati, benzer faktörlerin hesaplanması ve ilişkilerin güvenilirliği açısından liderler ve astlar arasında fikir birliği mevcuttur. Daha önce de bahsedildiği üzere grup içinde liderler ve astlar arasındaki ilişkiler yakınlık göstermektedir, lider her birine daha fazla zaman ve enerji harcamaktadır, rol katılımcıları göreve karşılık daha olumlu tutuma sahiptirler ve grup dışı ilişkilere göre çok az sorun yaşarlar. Liden ve Graen (1980) grup dışındaki astların karar vermede daha az zaman harcadıkları, ek görevlendirmeler için istekli olmadıklarını ortaya koymuşlardır (Keçecioğlu, 2003: 200).

Yüksek yeteneklilik ve çalışanların istekliliği üstleri üzerinde farklılık yaratabilir, ancak grup içinde verilmiş bir statü ve destek mevcutsa bu farklılık artabilir. İş dışındaki karşılıklı ilgi alanları ve demografik benzerlikler grup içindeki üyelik ilişkilerini tahmin edici / belirleyici bir nitelik kazandırır (Keçecioğlu, 2003: 201).

### **3. Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım**

LÜE teorisi liderlerin astları ile ilişkilerinde tüm astlarına aynı tarzda davranmadıklarını, her bir ast ile olan ilişkide farklı tipte davranış tarzı veya etkileşim sergilediklerini öne sürmektedir. Bazı araştırmacılar LÜE'nin tek boyutlu olduğunu ileri sürerken (Graen vd., 1977: 495; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 236 ), diğerleri (Liden ve

Maslyn, 1998: 47) LÜE'nin çok boyutlu olduğunu ifade etmektedirler. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşim ilişkilerinin üç "etkileşim biçimine" dayandığını öne sürmüşlerdir: Bunlar; iş bağlantılı davranışlar (nitelendirilmiş katkı), birbirine bağlılık (nitelendirilmiş bağlılık) ve basitçe birbirinden hoşlanma (nitelendirilmiş etki). Yazarlar etkileşimin bu boyutlardan bir, iki veya üçünü de içerebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle LÜE'nin tek boyutlu bir yapı olduğu fikrine karşı çıkmışlardır. Dahası, her bir boyutun kişiye göre ağırlık veya öneminin değişkenlik gösterebileceğini bildirmişlerdir. Örneğin bazı astlar sadece işlerine odaklanıp sosyal ilişkileri ihmal ederken, diğerleri sosyal ilişkilere odaklanıp işlerini ihmal ederler, ya da bazıları her iki yönden güçlü veya zayıf olabilirler. Lider rolleri de denetleme, kaynakların kullanılması ve irtibat sağlayıcı aktiviteler gibi birçok faktörlerden oluşabilir. Sonuç olarak kişiler arası ilişkiler çok boyutludur. Yazarlar bir etkileşimin bu boyutlardan bir, iki ya da üçüne de dayanabileceğini bildirmişlerdir. Bu üç boyut LÜE içindeki her iki tarafın da ilişkiye getirebileceği "etkileşimin yönü" olarak işlev görür. Bu nedenle bu boyutlar boyutluluk konusu üzerinde yapılacak ampirik araştırmalar için iyi bir başlangıç noktası teşkil ederler( Dienesch ve Liden, 1986: 622; Liden ve Masly, 1998: 47, 2001: 612).

Birçok LÜE ilişkisinde bu faktörler süregelen karşılıklı etkileşim işlemi içerisinde karşılıklı olarak güçlendirilir. Örneğin güçlü biçimde bağlılık gösteren bir ast iş fırsatları ile ödüllendirilerek, sonuçta ilişkiye daha fazla katkı yapması sağlanır. LÜE bir değerlendirme basamağı içerdiği için, bir halo etkisinin bu boyutlar arasındaki bağlantıyı güçlendirmesi beklenir. Bazı lider-üye ikililerinde bu boyutlar telafi edici biçimde işlev görebilir; Örneğin ilişkiye düşük düzeydeki katkı, yüksek düzeydeki bağlılık tarafından telafi edilebilir (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

LÜE'nin çok boyutlu ele alınmasının önemli bir nedeni etkileşim tiplerinde çok değişkenlik olabilmesidir (düşük ve yüksek kalitede LÜE). Üyelerden biri çok farklı bir nedenle daha yüksek kalitede LÜE ilişkisi kurabilir. Örneğin, "katkı" boyutu yönüyle yürütülen yüksek kalitede LÜE ilişkisi lider ile üyenin normal iş saatleri dışında veya hafta sonlarında bir proje üzerinde birlikte çalışmalarına dayanmakta iken, "etki" temeline dayalı yüksek kalitede bir LÜE ilişkisinde lider ile üye iş saatleri içinde daha çok iş dışı konular hakkında konuşmaktadır. LÜE'in farklı boyutlarının anlaşılması ilişkinin daha iyi kavranmasını ve seçilmiş etkileşim tarzlarına bağlı sonuçların ayırt edilmesini sağlar (Liden ve Maslyn, 1998: 54).



Lider-üye ilişkilerine çok boyutlu yaklaşım, bu boyutların tanımlanmasını gerektirmiştir. LÜE'nin başlıca boyutlarını aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

#### **a) Katkı**

Katkı ikilinin karşılıklı amaçları (açık ve gizli) doğrultusunda her bir üyenin ortaya koyduğu iş bağlantılı çalışmanın algılanan düzeyi ve kalitesidir. İş bağlantılı çalışmanın değerlendirilmesinde önemli olan ikiliden, astın iş tanımının ötesinde işlerin yapılmasında veya sorumlulukların alınmasında gösterdiği gayretin düzeyi ile amirin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve imkanların seviyesidir. Liderin verdiği görevleri daha iyi yaparak, liderin gözüne giren üye diğerlerine göre liderle daha kaliteli bir etkileşim ilişkisi kurar. Burada yüksek kaliteden kastedilen lider ile üye arasında değerli kaynakların kullanımındaki paylaşımdır. Bunlar fiziksel kaynaklar (örn. bütçe desteği, malzeme vb..) olduğu kadar bilgi veya ilgi çekici görevler de olabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Masly, 1998: 50).

Liderden daha fazla kaynak ve destek alan üyeler iş performanslarını arttırmaktadırlar. Ayrıca, yüksek kalitede LÜE olan üyeler normal iş sözleşmesinin gerektirdiğinin üzerinde iş veya görevleri yapmaktadırlar (Liden ve Graen, 1980: 453; Liden ve Masly, 1998: 50).

#### **b) Bağlılık**

Dienesch ve Liden (1986) tarafından öne sürülen ikinci LÜE boyutu, lider ile üyenin birbirine ne derecede bağlı olduğudur. Bağlılık lider ile üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içinde göstermeleridir. Bağlılık LÜE'nin sağlanması ve devam ettirilmesinde çok önemli, kritik rol oynayan bir boyuttur. Bağlılık liderin üyeye hangi tipte işleri vermeyi kararlaştırması yönünde fikir verir. Liderler bağımsız karar verme veya sorumluluk almayı gerektiren işleri kendilerine bağlı hissettikleri üyelere verirler (Dienesch ve Liden, 1986: 624; Liden ve Masly, 1998: 50).

#### **d) Etki**

İkili içinde yer alan üyelerin birbirlerine karşı besledikleri duygular, iş bağlantılı veya profesyonel değerlerden ziyade başlıca kişiler arası etkileşime, ilgiye

dayanmaktadır. Lider ile üye arasındaki karşılıklı sempati LÜE ilişkisinin kurulması ve devam ettirilmesinde değişen oranlarda etkilidir. İşe dayalı katkı temelindeki bir LÜE’de etkinin rolü az veya hiç yoktur. Diğer taraftan bazı LÜE ilişkilerinde ise etkinin önemli bir rolü vardır. Bazen lider ve üye sadece birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için daha sık birlikte çalışırlar. Liden ve arkadaşlarının araştırmasında hoşlanma (sempati)’nin liderin üyenin iş performansını değerlendirmesinden daha etkin bir LÜE belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur (Dienesch ve Liden, 1986: 625; Liden ve Masly, 1998: 50).

#### **d) Profesyonel Saygı**

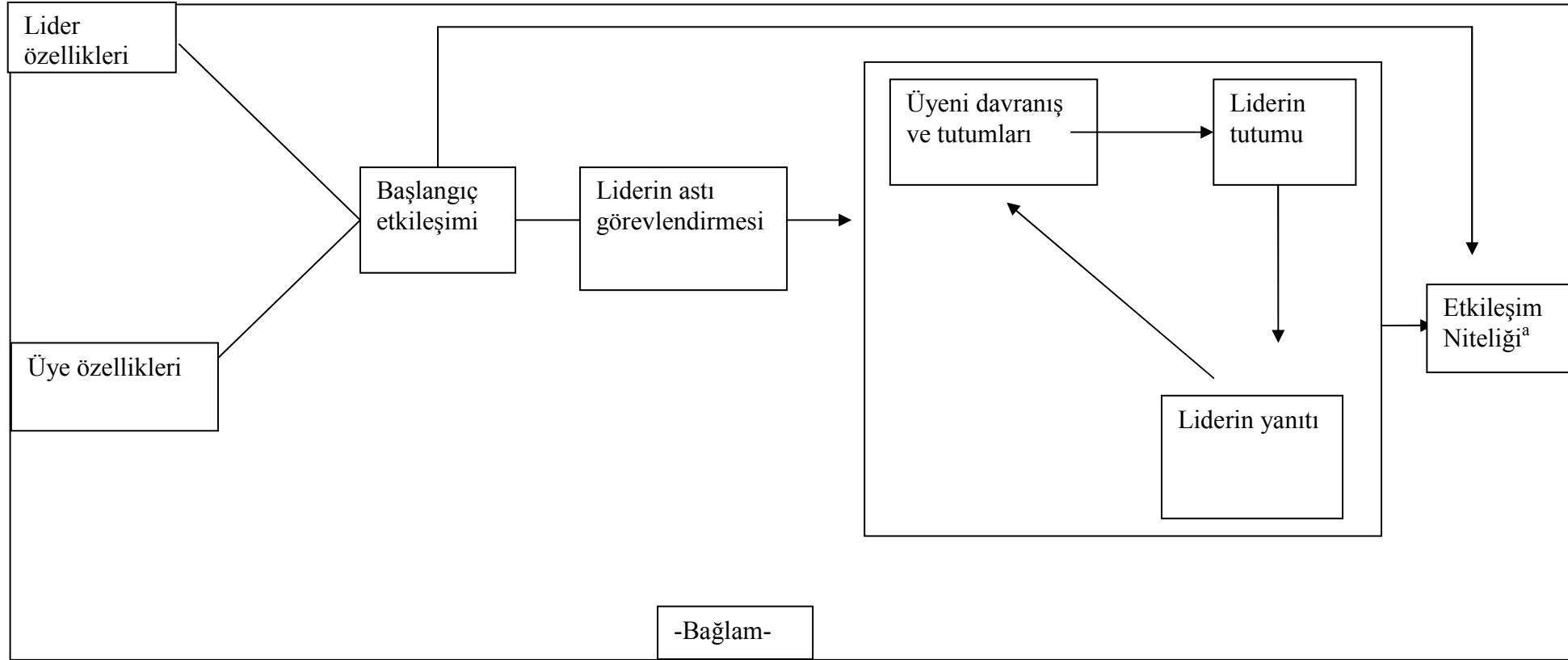
İkiliden her birinin kendi işini çok iyi yapması neticesinde kurum içi ve dışında oluşturduğu ünün algılanan derecesi olarak tanımlanabilir. Bu algılanma şahısla ilgili kişisel deneyim, organizasyon içinde veya dışında yer alan kişiler tarafından yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya profesyonel saygınlık gibi geçmişe ait bilgilere dayanabilir. Bu nedenle şart olmamakla beraber lider ve üye birlikte çalışma sırasında, hatta karşılaşma öncesinde profesyonel saygıyı geliştirebilirler (Liden ve Masly, 1998: 50).

### **III. LİDER-ÜYE İLİŞKİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ ve GELİŞİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

#### **A) LİDER-ÜYE İLİŞKİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ**

Literatürde lider-üye ilişkilerinin gelişim sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bir yaklaşıma göre, lider-ast ilişkisinin gelişimi üç evreden oluşan “hayat döngüsü modeli (life cycle model)” ile açıklanmıştır. İlişki, lider ve astın birbirlerinin ilgi alanlarını, davranış tarzlarını, karşılıklı değiştirebilecekleri potansiyel kaynaklarını ve karşılıklı rol beklentilerini değerlendirdikleri başlangıç test dönemi ile başlar. Bazı ilişkiler bu ilk evrenin ilerisine geçemez. Eğer ilişki ikinci evreye geçerse, etkileşim düzeyi olgunlaşarak karşılıklı güven, bağlılık ve saygı gelişir. Bazı etkileşim ilişkileri üçüncü “olgun” evreye ulaşır. Bu evrede kişisel ödüllere dayalı etkileşimin yerine çalışma biriminin misyonuna ve amaçlarına yönelik karşılıklı bağlılık ön plana çıkmaktadır; birinci evre transactional (işlemsel) liderliğe uyarken, üçüncü evre transformational (dönüştürücü) liderliğe karşılık gelmektedir (Yukl, 2002: 117).

Lider-üye ilişkilerinin gelişim süreci ile ilgili en kapsamlı ve açıklayıcı yaklaşım Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya konulmuştur. Dienesch ve Liden lider-üye ilişkilerinin gelişim sürecini; görevlendirme teorisi, rol teorisi, liderlik, sosyal değişim ve yukarıya yönelik etkileme (astın üstü etkilemesi) ile ilgili teorilere dayandırarak karşılıklı etkileşim ile ele almışlardır. Bu süreci gösteren bir model geliştirilmiştir. Şekil 6'da, LÜE gelişim modeli görülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 622).



Şekil 5. Lider-Üye Etkileşimi'nin Gelişim modeli

Kaynak: Dienesch ve Liden, 1986: 622

<sup>a</sup> Etkileşimin niteliği belirlendikten sonra lider ile üye arasındaki karşılıklı etkileşiminin devam edeceği kabul edilir.

## 1. İlk Etkileşim

LÜE gelişim modelinin bu unsuru lider ile üyenin mevcut pozisyonlarında ilk etkileşimlerini tanımlar. Tarafların her biri bu karşılaşmaya fiziksel özelliklerini, görünüm ve yeteneklerini, karakterlerini, deneyimlerini, yaş ve altyapılarını getirirler. Başlangıçtaki etkileşim de dahil olmak üzere kişisel özellikler tüm LÜE gelişim işlemini güçlü biçimde etkileyecektir. Özel dikkat gerektiren ilk kişisel özellik, örgüte katılan üyenin aynı zamanda yeni bir üye olup olmadığıdır. Örgütte çalışmakta olup, örgüt içinde görev değişikliği yapan üyelere göre örgüte yeni katılan üyeler farklı davranış biçimi sergilemektedirler. Örgüte yeni katılan üyeler örgütü, pratik hayattaki uygulamalarını, kurallarını, kültürünü ve normlarını vb.. anlamak, öğrenmek durumundadırlar (Feldman ve Brett, 1983: 260-261).

Şekil 6'dan görülebileceği üzere başlangıç etkileşiminden etkileşimin niteliğine uzanan nitelendirme işlemi bazı özel durumlarda atlanabilir. Öncelikle lider üyenin özelliklerini çok olağandışı gördüğü takdirde, üye hakkında hızlı bir değerlendirme yaptıktan sonra modelin davranış/nitelendirme basamaklarını atlayabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 628).

Sonuç olarak örgüte yeni bir üye katıldığında birbiriyle bağlantılı iki işlem birlikte yürütülür; örgüte adaptasyon ve yeni üye ile LÜE ilişkisinin geliştirilmesi. Yapılan araştırmalar örgüte yeni katılanların, liderlerin sağladığı otonomiye karşı yaklaşımının, daha önce örgütte çalışıp görev yeri değişikliği olanlara göre daha çekingen tarzda olduğunu göstermiştir (Feldman ve Brett, 1983: 262).

## 2. Liderin Üyeye Görev Vermesi

Modeldeki ikinci basamak liderin denemek istediği üyeye bir ya da birtakım işler, görevler vermesidir. Bu işler liderin, üyenin pozisyonuna göre organizasyon içinde ona vermeyi planladığı görev/roller ile ilişkilidir. Daha önemlisi bu işler yukarıda bahsedilen ilişkiler çerçevesinde liderin üyeyi test edebilmesi için verilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986: 629).

LÜE gelişim sürecinin başlarında liderler astlara rolleri verir ve astın yapacağı işi tanımlar. Bu aşamada üst ve ast temelde birbirlerine yabancıdırlar ve aralarındaki güven seviyesi muhtemelen düşüktür. Bu nedenle lider-üye ilişkilerinin gelişim sürecinin bu aşamasında kurumsal adalet konularının ortaya çıkması beklenir. Örneğin bir asta normal iş tanımının ötesinde olduğunu düşündüğü bir görev verildiğinde dağıtımsal adalet konusu da bir sorun haline gelebilir (Scandura, 1999, 33).

### 3. Üyenin Davranış ve Tutumları

Şekil 6'da yer alan modeldeki üçüncü basamak liderin verdiği görev, iş, sorumluluk vb., karşısında üyenin davranışdır. LÜE üç boyutlu bir ilişki olduğundan sadece iş performansına bakmaktansa bütün alanlardaki davranışların göz önüne alınması gerekmektedir. Ayrıca üye de liderini etkileyebilmek için doğrudan işle ilgili olmayan davranış biçimleri ve taktikler uygulayabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 629).

### 4. Liderin Üyenin Davranışına Yönelik Tutumları ve Davranış Tarzı

Modelin diğer bir bölümü, liderin üyenin davranışını değerlendirme çabasıyla ilgilidir. Liderin astın davranışlarını açıklamaya yönelik yaklaşımı liderle üye arasında gelişecek ilişkinin tipini belirlemede çok etkileyici olmaktadır.

Astın yukarı doğru etkileme davranışı da liderin değerlendirmesini etkileyebilir. Lider ile üye arasındaki etkileşim tipik olarak sık, uzun süreli ve yoğun olduğundan üyeler yukarı doğru etkileme stratejilerini kullanabilecek bir çok fırsat bulabilirler; bu nedenle organizasyonlardaki lider üye etkileşiminin gelişiminde yukarı doğru etkileme teorisini test eden araştırmalar yapılmıştır (Kipnis vd., 1980: 447; Schilit ve Locke, 1982: 305).

Astın davranış biçimi liderin davranış biçimini etkileyebilmektedir. Üyenin lideri etkileyebilmek için uygulayabileceği taktikler çok sayıda olabilir. Kipnis vd., (1980), kısmi zamanlı çalışan alt yönetici seviyesindeki 165 kişi üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada bir olay tanımlanarak bu olayla ilgili olan sorunu çözümlmek için katılımcıların patronlarına, iş arkadaşlarına veya astlarına karşı uygulayabilecekleri yaklaşım tarzları sorgulanmıştır. Araştırmaya katılanların % 62'sinin üstlerine yönelik olarak toplam 370 farklı taktik çeşidi geliştirebildikleri saptanmıştır (Kipnis vd., 1980: 445).

Lider bir talepte bulunup ast da bunu yerine getirdiğinde, lider isteklerine verilen cevaba göre ast hakkında bir algılama oluşturmaya başlar. Dansereau vd., (1984) bu etkileşim biçimlerini yatırım-kazanç döngüsü olarak tanımlamışlardır. Liderin asttan normalin dışında bir iş yapmasını istediği durumlarda ast lidere farklı biçimlerde geri bildirimde bulunabilir. Ast a) istenen işi soru sormaksızın tamamlayabilir, ancak bir ödül bekler (dağıtımsal adalet cevabı), b) Kendisi için tanımlanan (ve karşılığında ödeme yapılan) görev, iş tanımı içinde olmadığından işi yapmaz veya kötü bir biçimde gerçekleştirir (dağıtımsal adaletin farklı bir formu), c) Lider seviyesinin üzerinde uygunsuz bir görev verdiği için şikayetçi olur (işlemsel adalet yanıtı), d) Ast lidere bu işin neden kendisine verildiği sorarak bir açıklama bekler. Bu

cevapların sonraki basamaklardaki etkileri önemli olup, lider ile üye arasında grup içi ya da grup dışı ilişkinin gelişmesine yol açmaktadır. Bu kararın sadece lider tarafından verilmesinin gerekmediği, kısmen ast tarafından lidere verilen geri bildirim (feedback) de etkili olduğunun bilinmesi önemlidir. Vecchio (1997) bazı grup üyelerinin grup dışında kalmak isteyebileceğini bildirmiştir. Bazı üyeler işlerine fazladan çaba harcamak istemeyebilirler ve grup dışı pozisyonu tarafsızlık olarak algılayabilirler.

## 5. Etkileşimin Niteliği

Lider-Üye Etkileşim modeli, organizasyon üyelerinin rollerinin bağlı oldukları amir ile karşılıklı etkileşimleri tarafından gelişen bir süreç olarak tanımlanır. Bu sürecin sonucu olarak yönetici ile astları arasında gelişen etkileşim niteliği değişik düzeylerde olabilir (Wayne ve Ferris, 1990: 487, Phillips ve Bedeian, 1994; 990). Bu ilişkilerden bazıları, yüksek düzeyde müşterek güven ve saygı ile nitelenen yüksek kaliteli etkileşim ortaya koyarken, diğerleri düşük kaliteli etkileşim biçimindedir ve temelde sadece işgörenle yapılan biçimsel anlaşmaya dayanmaktadır (Bauer ve Graen, 1996: 1539).

Yüksek kalitede etkileşim geliştirilmesi açısından özellikle ilk etkileşimler esnasındaki güven, saygı gibi ilişki unsurlarının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Eğer bir etkileşim ilişkisi, yönetici ve ast açısından olumlu olarak değerlendiriliyorsa, taraflar etkileşime devam edeceklerdir. Fakat bir etkileşim olumsuz karşılık görüyorsa veya karşılık görmüyorsa, yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi geliştirme fırsatları sınırlanacaktır ve oluşan lider-üye ilişkisi muhtemelen düşük düzeyde kalacaktır (Masly ve Uhl-Bien, 2001: 698).

Yüksek kaliteli etkileşimde yönetici ile ast arasındaki çalışma ilişkileri arkadaşçadır, karşılıklı güven ve destek söz konusudur, kişisel etkileşim ve bağlılık vardır. Yönetici ile yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi içinde olan astlar performans, ödüllendirme, daha önemli görevlerin verilmesi ve terfi konusunda lider tarafından tercih edilirler (Dockery ve Steiner, 1990: 396; Deluga, 1994: 316).

## B) LİDER-ÜYE İLİŞKİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Konuyla ilgili çalışmalar, lider-üye ilişkisinin bir çok faktöre dayanan karmaşık bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkilerin oluşmasında etkili olan faktörlerin neler olduğuna ilişkin farklı görüşler vardır. Bazı çalışmalarda lider-üye ilişkisinin gelişmesinde tutumların, değerlerin ve demografik faktörlerin etkili olduğu ileri sürülürken (Varma vd.,

2005: 86) bazılarında, liderin ve üyenin her ikisi açısından yeteneklerin, karşılıklı güvenin ve karşılıklı etkileşimin gelişmesini sağlayan ortaklık beklentisinin esas olduğu kabul edilmektedir (Dierendonck vd., 2002: 84).

LÜE kurumsal ortamda gelişen ikili bir ilişkiyi tanımlamaktadır. LÜE'nin gelişimini kolaylaştıran veya güçleştiren çevresel koşulların boyutları, liderin astları arasında ayırım yapması üzerinde de etkili olacaktır. İlgili literatür incelendikten sonra lider-üye ilişkilerinin gelişim sürecini etkileyen faktörleri aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.

### **1. Liderin Gücü**

Liderin üyelere farklı biçimlerde davranabilmesi için yeterli düzeyde örgütsel güce, otonomi ve kaynaklara sahip olması gereklidir. Burada kritik olan liderin üstleri, özellikle de yakın üstleri ile olan ilişkisidir. Yakın üstleriyle ilişkisi iyi olan liderlere göre, iyi ilişkiler içinde olmayan liderlerin astlarına sunabileceği imkanlar da sınırlıdır (Graen vd., 1977: 495-504).

Sparrowe ve Liden (1997), üstün imkanların kullanılmasına yönelik olarak, liderlerin örgütsel hiyerarşi içindeki pozisyonlarından kaynaklanan ve değerli kaynakların ve önemli fırsatların astlar arasında dağıtılmalarını sağlayan güçten hoşlandıklarını belirtmişlerdir. Lider astlara farklı biçimde davranabilecek ise bu durum gereklidir. Green vd., (1996) kurum içinde mevcut olan finansal kaynakların miktarının lider-üye etkileşim ilişkisinin gelişiminde etkili olabileceğini ileri sürmüştür. Çünkü kaynak varlığı liderlere astları ile daha kaliteli bir ilişki başlatabilmek için daha fazla takdir hakkı ve serbesti sağlamaktadır. Ancak liderlerin bu fonları nasıl pozisyonel kaynaklara dönüştürebildiklerini ve ikilinin üyeleri ile etkileşimi nasıl kullanabildiklerini tahmin etmek güçtür ( Sparrowe ve Liden, 1997: 524).

Cogliser ve Schriesheim (2000), lider-üye ilişkilerinin gelişimi ile yakın ilişki içinde olan ve ödüllendirme gücünü de içeren, güç kaynakları olduğunu ileri sürmüşlerdir. Liderin kaynakları kontrol ettiğine inanan kişiler lider ile yüksek kalitede LÜE ilişkisini başlatma yönünde motive olurlar. Bu nedenle astların liderin ödülleri kontrol etmesiyle ilgili algıları LÜE ilişkisinin gelişiminde kritik öneme sahiptir (Cogliser, Schriesheim, 2000: 491; Aryee ve Chen, 2006: 796).

### **2. Örgütsel Politikalar**

Liderler bazı astların davranışlarını değerlendirirken, bazı davranışlara karşı uygun karşılıkların verilmesi yönüyle örgütsel politikalardan etkilenebilir. Bu tür politikalar LÜE gelişim sürecinde üyenin davranışına karşı liderin davranış tarzını değiştirebilir ya da



tamamen ortadan kaldırabilir. Bazı sendikalaşmış kurumlarda astlar arasındaki grup içi grup dışı biçiminde ayırım yapılması çalışma sözleşmesinin ihlal edilmesi anlamına gelmektedir (Green ve Liden, 1980: 453-458).

### 3. Örgüt Kültürü ve İklimi

Bir kurumun değerlerinin, normlarının ve resmi olmayan uygulamalarının ifade edilmesinden oluşan kültür, aynı zamanda o kurumdaki LÜE ilişkisinde hangi boyutların daha önemle vurgulanacağını da belirlemektedir. Birçok Japon ve Amerikan firmasında kuruma bağlılık ve sadakate önem verildiği saptanmıştır (Dienesch ve Liden, 1986: 630).

LÜE ilişkilerinin gelişiminde etkili olduğu düşünülen diğer bir etken örgütsel iklimdir. Örgütsel iklim, ‘örgütsel politikalar, uygulamalar ve işlemlerin hem formel hem de informal yönden ortak algılanmasıdır’ olarak tanımlanmaktadır (Reichers ve Schneider, 1990: 22). Cogliser ve Schriesheim (2000), çalışma ortamı ikliminin boyutlarının (rol stresi, uyum yokluğu, iş güçlükleri ve otonomisi, iş grubu oryantasyonu ve arkadaşlık yapısı) LÜE gelişimiyle ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yapmış oldukları araştırmada ortaya konulan iş birimi iklimi ve grup davranış tarzının (güven, açıklık, iş birliği ve karar vermede anlaşma gibi) yüksek derecede ilişkili olduğunu saptamışlardır. Böyle bir çalışma ortamı ilişki kurulmasını kolaylaştırarak yüksek kalitede ilişki kurma arayışının psikolojik maliyetini azaltacaktır. Bu da yeni gelen üyenin, üstü ile başlangıç ilişkisini pozitif yönde etkileyerek LÜE sürecinin rol yapma fazını kolaylaştıracaktır (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 492).

### 4. Güven

Lider ile izleyici arasındaki ilişkilerin oluşum sürecinde başlangıçtaki davranışların ilişkinin gelişimi açısından oldukça etkili olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin, lider üyeye daha fazla yetki devredebilir ve karşılığında üye işle ilgili hedeflere daha fazla bağlılık duyabilir veya hedeflere ulaşmak için daha fazla performans gösterebilir. Böylece bir lider kendisine bağlı izleyicilerin her biriyle farklı lider-üye etkileşim ilişkisi içinde olabilir (Bauer ve Graen, 1996: 1539).

Dienesch ve Liden’e (1986) göre lider-üye etkileşim ilişkisinde karşılıklı güven en önemli konudur. Eğer güven sağlanabilirse hem ast hem de üst ilişkinin sürdürülmesinden daha fazla fayda elde ederler.

Yönetim faaliyetinin yapısındaki belirsizlik ve karmaşıklık yönünden güven en önemli ihtiyaçtır. Teorik makalelerde güven üç farklı seviyede tanımlanmıştır: 1) Güvenilirliği

değerlendiren bilinç seviyesi. 2) Algılanan güven duygusu üzerine davranma riskini alan davranış seviyesi. 3) İkilinin üyeleri arasında zaman içinde gelişen duygusal bağlantıyı içeren duygusal seviye. Lider-üye etkileşim modellerinin gelişimiyle yakından bağlantılı olan bu bileşenlerin üç aşaması vardır: rol alma, üyeler değerlendirilirken; rol yapma, liderin görev vermesi ve üyenin yerine getirmesi ilişkiye şekil vermeye başladığında; rol rutinleşmesi, LÜE ilişkileri duygu ile yüklendiğinde (Graen ve Scandura, 1987: 196).

McAllister (1995), iş ortamındaki 194 ikili ilişkiyi incelediği çalışmasında, bilince dayalı güvenin, duyguya dayalı güvenden daha önde geldiğini ortaya koymuştur. Mayer vd., (1995), bir güven modeli geliştirmişlerdir; insanların diğerlerinin güvenilirliğini ölçmek için yapabilme ve performans gibi bazı faktörleri kullandıklarını ortaya koymuşlardır. Arkasından algılanan risk ve risk alma gelmekte ve bunu güven davranışının sonuçları takip etmektedir (McAllister, 1995:28; Mayer, 1995: 716).

Mayer vd., tarafından geliştirilen modelde, lider ve üyenin sahip olduğu özelliklerin hem liderin üyenin erken performansı hakkındaki kanaati ve hem de liderin görevlendirme yönüyle üyeye nasıl davrandığının ortaya konulmasıyla başlamaktadır. Güven algısı hakkındaki etkiler liderin üyeyi görevlendirme kararındaki temel unsuru oluşturur. Örneğin algılanan yeterlilik ve sorumluluk LÜE'nin olduğu kadar güven geliştirmenin de temelini oluşturmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Bu nedenle ast performansı ile lider görevlendirmesi, karşılıklı olarak birbiriyle etkileşen etkenler olarak görülmektedir. Verilen görevin ölçüsü ile liderin üyenin performansını algılaması birbirini desteklemektedir. İyi performans daha fazla görevlendirmeye yol açmaktadır. Bu durumun tersi de geçerlidir. Zaman içinde bu görevlendirme-performans ilişkisi lider ile ast etkileşiminin kalitesini belirleyen güvenin seviyesini belirleyecektir (Mayer, 1995: 716; Bauer ve Gren, 1996: 1541).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Lider-Üye Etkileşim teorisine göre, yöneticilerin kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimleri sonucu farklı kalite düzeylerinde etkileşim gelişmektedir. Bu liderlik teorisi, üstler ve astlar arasında yüksek derecede karşılıklı etkileşim ve yükümlülüğü öngörür ve böyle bir ilişkinin bireysel ve örgütsel sonuçları etkileyeceğini ileri sürer.

Bu bölümde, lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesi bağlamında; çalışma grubunu farklılaştırma işlemi, lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesini etkileyen faktörler ve lider-üye etkileşiminin kalitesi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki bağlantılar irdelenmektedir.

#### I. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ

Lider-üye etkileşim teorisine göre bir üste bağlı astlar, üstleriyle yüksek ve düşük kalitede etkileşim ilişkisi içinde bulunabilirler. Bağlı oldukları liderle, yüksek kaliteli ilişki içinde olan üyeler daha fazla çaba göstermekte ve liderleriyle ilişkilerinde daha fazla sadakat ortaya koymaktadır. Böylece birimin ve liderin performansına katkıda bulunmaktadır. Liderler bu tip astlara daha fazla sosyal destek vererek, örgütsel kaynakları sunarak ve ödüllendirerek karşılık verme eğilimindedirler. Buna karşın, liderleriyle düşük kaliteli ilişki içinde olan üyelere ise örgütte mevcut olan resmi prosedürlere göre muamele edilir, normal iş beklentilerinin üstüne çıkmazlar ve karşılığında liderlerinden daha az kaynak ve ilgi elde ederler (Schriesheim vd., 2001:515).

Literatür incelemesi sonucu, çalışma grubundaki üstler ile astlar arasında oluşan lider-üye ilişkisinin kalitesine dayanarak çalışma gruplarının nasıl grup içi ve dışı şeklinde ayrıştığını tanımlayan iki yaklaşım dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki “eşitlik teorisi”, diğeri de “adalet teorisi”ne dayanarak, çalışma grubunun grup içi ve dışı şeklinde farklılaştığını ileri süren yaklaşımlardır. Aşağıda sırasıyla bu yaklaşımlar çerçevesinde çalışma grubunun, nasıl grup içi ve grup dışı olarak farklılaştığı incelenecektir.

## A) EŞİTLİK TEORİSİNE GÖRE ÇALIŞMA GRUBUNU FARKLILAŞTIRMA İŞLEMİ

Dansereau vd.'nin (1975) çalışma grubundaki üstler ile astlar arasında oluşan lider-üye etkileşiminin kalitesine dayanarak çalışma gruplarının nasıl grup içi ve dışı şeklinde ayrıştığını tanımlayan bir model geliştirmişlerdir. Söz konusu modeli esas alan bazı çalışmalarda, çalışma grubunda ortaya çıkan net farklılaşmalara rağmen, bazı astlara diğerlerinden daha iyi davranılması eşitlik normları ile uyumsuzluk gösterdiği gerekçesiyle eşitlik teorisi taraftarlarınca eleştirilmiştir. Bununla birlikte modelin ortaya konulmasından bu yana gerçekleştirilen ampirik araştırma sonuçları, lider ile grup içi üyeler arasındaki ilişkinin kalitesinin daha yüksek olduğunu ve grup içi üyeler için daha fazla çıkar elde etmenin söz konusu olduğunu ispatlamaya devam etmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 222). Örneğin Lagace vd. (1993: 56) amirleri ile daha yüksek kalitede etkileşim içinde olan grup içi üyelerin performanslarının amirleri tarafından daha yüksek olarak değerlendirildiğini, grup içi üyelerin motivasyon yönünden daha iyi durumda olduklarını ve rol bağlantılı streslerinin (rol fazlalığı, rol yetersizliği, rol anormallığı ve çatışması) daha az olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna karşı grup dışı üyelerin işlerinden daha fazla şikayetçi olma eğiliminde oldukları saptanmıştır.

Benzer biçimde Dansereau (1984), lider-üye etkileşiminin ilişkilerinin gelişiminde eşitlik algısının rolünü tartıştıkları bir lider-üye etkileşim modeli sunmuşlardır. Yatırımı “bir grubun diğerine verdikleri” ve dönüşümü (kazanç) ise “bir grubun diğerinden geri aldıkları” olarak tanımlamışlardır. Modelin temel varsayımı, yatırımın kazancı doğuracağı ve zaman içinde her iki grubun da yaptığı yatırımlar ve geri dönüşümler zemininde liderler ve astları arasında istikrarlı bir etkileşim yapısının gelişeceğine dayanmaktadır. Modele göre eşitlik, her iki grup açısından optimum yatırım-kazanç düzeyinin sürdürülmesi için yatırılan veya kazanılan şeylerdeki değişiklikler ile devam ettirilir. Zaman içinde elde edilen ilişki gelişiminin, söz konusu yatırım-kazanç döngüsünün bir fonksiyonu olduğu kabul edilir (Scandura, 1999: 27).

Dansereau vd. (1984), teori oluşturmada çok seviyeli analizin kullanılması gerektiğini ileri sürerek, modellerini grup üyeleri arasındaki sosyal karşılaştırmalar mantığını da içine alacak biçimde çoklu ilişkilere yönlendirmişlerdir. Yatırım-kazanç döngüsünü iki farklı çalışma grubu üyeleri arasında karşılaştırılarak, eşitliğin yatırım ve kazancın farklı seviyelerinde devam ettirebileceği gösterilmiştir. Sosyal karşılaştırma işlemi bir üyenin kendi yatırım ve kazançlarını, diğer çalışma grubundakilerle kıyaslaması ile ortaya çıkar.

Bununla birlikte lider yatırımlar için uygun seviyede dönüşüm sağladığı sürece, daha düşük kazanç sağlayan üyelere eşitsizlik duygusu ortaya çıkmayacaktır.

## B) ADALET TEORİSİNE GÖRE ÇALIŞMA GRUBUNU FARKLILAŞTIRMA İŞLEMİ

Graen ve Scandura (1987: 187) tarafından öne sürüldüğü üzere, örgütlerde yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin gelişimi için gereken koşullardan biri “her iki tarafın etkileşimi mantıklı biçimde dengeli ve adaletli görmesi” dir. Ancak grup dışı üyelerin, liderlerinin kendilerine adaletsizce davrandığı düşüncesine dayanılarak bu sonuçlar örgütsel adalet kavramı ile ilişkilendirilmiştir .

Çalışma grubunu grup içi ve dışı şeklinde ayıran araştırmaların çoğunluğu tanımlayıcı nitelikte olup, yöneticilere çalışma gruplarını nasıl yönetecekleri bilgisini vermeyi amaçlamaktadır. Bu durum yönetim pratiği için rehberler oluşturan normatif teorilerden farklıdır. Liderlik süreci için örgütsel adalet algısı gerekli olduğundan, örgütsel adaleti dikkate almayan lider-üye ilişkisi yaklaşımı normatif teori yönünden sınırlı katkı sağlayabilir. Örgütsel adalet perspektifiyle bakıldığında, lider-üye etkileşim modeli, bazı grup üyelerine diğerlerine göre özel davranılma ayırımı sağladığı için eleştirilebilir. Bu nedenle üstler iş grubu ayırımı sürecinin tartışılması yönünden isteksiz olabilirler (Scandura, 1999: 28)

Örgütsel adalet ile ilgili teorik endişelere yönelik dikkatin eksikliği muhtemelen lider-üye etkileşim modelinin teorik gelişimini sınırlamıştır. Bununla birlikte lider-üye etkileşimi ile ilgili ampirik literatür genişlemeye devam etmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220). Birçok araştırmacı, lider-üye ilişkilerinin zaman içindeki gelişimini ortaya koyan uzun dönemli araştırmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların birçoğu, grup içi üyelerin grup dışı üyelere göre daha fazla çıkar sağladıkları düşüncesini desteklemektedir (Liden vd., 1993: 663).

Dansereau vd. (1975: 56), adalet yaklaşımını esas alarak, astların çalıştıkları ortamdaki üstleri tarafından belli bir seviyede tartışma serbestisi sağlanması yoluyla birimler içinde grup içi ve dışı üyeler olarak nasıl farklılaştıklarını tanımlayan bir model sunmuşlardır. Dağıtımsal adalet yönüyle lider-üye ilişkileri adaletle, denklige dayanmaktadır. İşlemsel ve etkileşimsel adalet kavramları yönüyle, lider tüm grup üyeleri ile işlerini ve iletişimlerini dürüstçe sürdürürse, grup içi ve dışı üyeler barışçıl bir biçimde birlikte bulunabilir. Araştırmalar liderin işlemsel olarak adaletli olduğunda, kaynak kullandırma kararlarının grup dışındakileri de kapsayacak biçimde tüm grup üyelerince kabul edildiğini göstermiştir.

Scandura (1999: 28), bir çalışma grubundaki üyelerin adalet teorisine dayanarak grup- içi ve grup-dışı üye biçiminde ayrılmasına yönelik yaklaşımları bütüncül bir çerçevede birleştirerek hem çalışma grubu farklılaşması hem de örgütsel adaletin birlikte uygulayabilirliğini araştırmıştır. Liderin, kaynakların kullanılması kararlarında, adalet veya eşitlik normlarını kullanıp kullanmamasına bağlı olarak, lider-üye ilişkileri ve çalışma grubu farklılaşması çok farklı olarak algılanabilir. Lider-üye ilişkilerinin örgütsel adalet açısından ele alınması modeli genişletecektir. Bu görüş açısından lider-üye ilişkileri bağımsız ikili takımlarından oluşmuş bir yapıdan ziyade, ilişkilerle birbirine bağlı bir sistem olarak görülmelidir. Sosyal karşılaştırma işlemi birim, takım veya ağ seviyesinde yapılmaktadır. Bu durum modeli daha karmaşık hale getirirse de, lider-üye etkileşim sürecindeki ekonomik ve sosyal çıkarların paylaşılmasının incelenmesi yönünden lider-üye ilişkilerinde, adalet yaklaşımı teorik yönden zengin bir altyapı oluşturur. Birbirine bağlı rollerin oluşturduğu kompleks sistemler içinde rol gelişiminin anlaşılması farklı seviyelerdeki analizlerin birlikte ele alınmasını gerektirir. Örneğin çalışma grubu üyeleri (ikililer) arasındaki sosyal karşılaştırma işleminden bahsedilmelidir. Grup seviyesindeki analizlerde astlar arasındaki bağımlılıklara ek olarak lider ile üye arasındaki bağımlılıkların da göz önüne alınması gerekir.

Grup içi ve dışı farklılaştırma işlemi örgütsel adalet kavramından ayrı değildir. İşlevsel adalet yönüyle lider çalışma grubundaki tüm üyelerce ödüllerin dağıtımında dürüst olarak algılandığı sürece, ödüller karşılığında yapılan iş yönünden bütün grup üyelerinin dürüst yaklaşımlarını devam ettirebileceği gösterilmiştir. Yine etkileşimsel adalet kendilerine lider tarafından yansıtıldığı için, çalışma grubu içindeki ödül dağıtımının nedenlerinin ast tarafından algılanmasında bir rol oynayabileceği tahmin edilmektedir (Scandura, 1999: 29).

Çalışma grubunda örgütsel adalet algısının gelişmesinde, işlemlerin dürüstlikle takip edilip edilmediği (işlevsel adalet) ve bunun üyelere nasıl yansıtıldığı (etkileşimsel adalet)'nin göz önüne alınması gerekmektedir. Bu durum modeli daha kompleks hale getirirse de, lider-üye ilişkilerinin geniş bir adalet (dağıtımsal, işlevsel ve etkileşimsel) bakış açısından görülmesi bazı ilginç hipotezlerin yaratılabileceği zengin bir teorik temel sağlamaktadır. Öncelikle dağıtımsal adalet liderlerin sosyal ve ekonomik imkanları nasıl dağıttığının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. İkinci olarak işlevsel ve etkileşimsel adalet grup içi ve dışındaki astların imkanların dağıtılmasına nasıl reaksiyon vereceklerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Scandura, 1999: 29).

Dürüstlük gibi, etkileşimsel adalet unsurları lider-üye etkileşiminin gelişiminde önemlidir. Liderler, grup dışı üyelerden birtakım şeyleri gizlememelidirler. Liderin üye tarafından ilk testi, onunla ilgili bir işte göstereceği dürüst yaklaşım olduğundan, lider-üye

gelişim sürecinde çok kritik bir öneme sahiptir. Örneğin bir lider ödül vaat ettiğinde bu sözünü tutmalıdır. Aksi halde astı tarafından dürüst olmamakla itham edilir. Etkileşimsel adalet, lider-üye etkileşimi ve örgütsel adalet ilişkisini de içine alır. Lider-üye etkileşimi ile etkileşimsel adalet, farklı kavramlar olsalar da, aralarında önemli derecede ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Lider-üye etkileşimi ve etkileşimsel adalet lider-üye ilişkisinin kalite yönlerini ölçen değişkenlerdir. Oluşan ilişkinin kalitesine dayanarak, çalışma grubundaki her bir üyenin grup içi ve dışı durumu hakkında karar verilir. “Amir her yeni asta birtakım küçük fakat zor işler vererek onları dener. Daha sonra astların bu ek sorumluluklara verdikleri reaksiyon yakından takip edilir. Ast verilen işe “bu iş benim görevim değil” diyerek olumsuz reaksiyon verebilir, ya da “yardım etmekten mutluluk duyarım” şeklinde olumlu cevap verebilir. Bu reaksiyonun tarzına göre bir güven veya güvensizlik döngüsü başlar. Lider bu sayede kısa yoldan kimin güvenilir, kimin güvenilmez olduğunu öğrenir” (Vecchio, 1997: 275).

Bu yolla çalışma grubundaki üyeler grup içi ve dışı olarak sınıflanmaktadır. Lider-üye etkileşimi ve etkileşimsel adaletin bir süreklilik içinde ele alınması gerekir. Bu nedenle bazı grup üyelerinin durumunun belirsiz (grup içi, dışı) olabilmesi de olasıdır (Dienesch ve Liden, 1986: 629).

## II. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Literatürde, lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesini etkilediği iddia edilen çeşitli faktörler ileri sürülmüştür. Bazı araştırmacılara göre, lider-üye ilişkilerinin kalitesini, lider ile astın fiziksel ve zihinsel çabası, fiziksel kaynaklar, bilgi akışı ve sosyal desteğin derecesi belirlemektedir. Çok basit biçimde lider-üye etkileşim ilişkisinin yüksek kalitede olması durumunda iki grup arasında daha fazla çaba sarf edilmesi, kaynak paylaşımı ve destek verme gerçekleşmektedir. Düşük kalitede bir etkileşimin varlığında ise bu durumun tersi gerçekleşmektedir (Erdoğan, 2002: 3).

Diğer bazı araştırmacılar ise, lider-üye etkileşimini bütün yönleriyle daha iyi anlamının ve etkileşimin kalitesini etkileyen belirleyicileri saptamanın yollarından birinin, lider ile üye arasındaki etkileşimin uzun dönemli gelişiminin dikkatlice incelenmesi olacağını ileri sürmüşleridir. Bu incelemede lider-üye etkileşimi ile ilgili lider özelliklerine de önem vermişlerdir. Örneğin birçok görüş noktalarını değerlendirebilen liderler demografik, karakter veya yetenek gibi özelliklerine bakmaksızın bütün üyeler ile yüksek kalitede ilişkiyi başlatabilirler. İkili ilişkinin daha transformasyonel (dönüştürücü) olduğu durumda, ilişki

daha ziyade lider özelliklerine bağlı iken, transactional (yürütücü) ilişki hem lider hem de üyenin özelliklerine bağlıdır. Bu olasılıkların uzun dönemli çalışma düzeneklerinde ele alınması gerektiği ifade edilmiştir (Gerstner ve Day, 1997: 837).

Lider-üye etkileşiminin kalitesini etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğu Amerikan örneklerine dayanmaktadır. Amerika dışında yapılan az sayıdaki araştırmada da benzer faktörlerin etkileri olduğu saptanmış olmakla birlikte, bu tür kültürlerde yapılan araştırmalarda halen lider-üye etkileşim ilişkilerini etkileyen etki mekanizmalarının ortaya konulması gerekmektedir (Aryee ve Chen, 2006:796).

Literatürde yer alan çalışmalar incelenerek, lider-üye ilişkilerinin kalite düzeyini etkilediği varsayılan tüm olası faktörler saptanmıştır. Lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalite düzeyini etkileyen başlıca faktörler olarak; örgütsel belirleyiciler, astın performansı, ilk etkileşimler, karşılıklı etkileme, yukarı doğru etkileme, lider ile üye ilişkisinin süresi, liderlik alanı, kişisel özellikler, beklentiler, lider ve üyenin algılanan benzerlikleri aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

#### A) ÖRGÜTSEL BELİRLEYİCİLER

Lider-üye etkileşiminin kalitesinin kanıtlanmış önemi nedeniyle araştırmaların bir çoğu etkileşimi etkileyen faktörleri ortaya koymayı hedeflemiştir. İlgili araştırmalarda genellikle rekabet ve dışı açık olma, algılanan benzerlik gibi etkileşimsel değişkenler ve etki işlemi gibi lider ve ast özellikleri incelenirken, kurumsal öncüller nispeten ihmal edilmiştir (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 492).

Lider ile üye arasındaki etkileşim, örgütsel ortamda gelişen ikili bir ilişkiyi tanımlamaktadır. Lider-üye etkileşiminin gelişimini kolaylaştıran veya güçleştiren çevresel şartların boyutları liderin astları arasında grup içi ve grup dışı üyeler biçiminde ayırım yapması üzerinde de etkili olacaktır. Dienesch ve Liden (1986: 629) tarafından öne sürülen iki örgütsel etki ele alınacaktır. Bu örgütsel etkiler, liderin gücü (yetkilerin kullanılması olarak ortaya çıkar) ve algılanan örgütsel ortam (çalışma biriminin ortamı) olarak ifade edilebilir.

Sparrowe ve Liden (1997: 544), liderlerin örgütsel hiyerarşi içindeki pozisyonlarından kaynaklanan ve değerli kaynakların ve önemli fırsatların astlar arasında dağıtılmasını sağlayan güçten hoşlandıklarını belirtmişlerdir. Lider, astlara farklı biçimde davranabilecek ise bu durum gereklidir. Benzer biçimde, Dienesch ve Liden (1986: 629), kaynak varlığının liderlere astları ile daha kaliteli bir ilişki başlatabilmek için daha fazla takdir hakkı ve serbesti sağlaması nedeniyle örgüt içindeki mevcut finansal kaynakların miktarının lider-üye etkileşiminin kalitesiyle pozitif ilişki içinde olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak



çalışmalarında liderlerin bu finansal kaynakları nasıl pozisyonel kaynaklara dönüştürebildiklerini ve ikilinin üyeleri ile etkileşimde kullanabildiklerini tahmin etmenin güçlüğünü de ortaya koymuşlardır. Pozisyonel kaynakların kullanımını ölçmede kullanılan yöntemler ödüllendirme gücüne veya üstlerin ödülleri kontrol etme gücüne dayanmasına odaklanmıştır.

Cogliser ve Schriesheim (2000: 493) lider-üye etkileşiminin kalitesiyle yakın ilişki içinde olan ödüllendirme gücünü de içine alan lider güç kaynakları olduğunu bildirmişlerdir. Liderin kaynakları kontrol ettiğine inanan kişiler, lider ile yüksek kalitede etkileşim ilişkisi başlatma yönünde motive olurlar. Bu nedenle astların, liderin ödülleri kontrol etmesiyle ilgili algıları lider-üye etkileşiminin kalitesinin gelişiminde kritik öneme sahiptir.

Lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerinde etkili olduğu düşünülen ikinci etken çalışma ortamının iklimidir. Örgütsel iklim ya da çalışma ortamının iklimi örgütsel politikaların, uygulamaların ve işlemlerin hem formal hem de informal yönden ortak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Reichers ve Schneider, 1990: 22). Cogliser ve Schriesheim (2000: 491), çalışma ortamı ikliminin boyutlarının (rol stresi, uyum yokluğu, iş güçlükleri ve otonomisi, iş grubu oryantasyonu ve arkadaşlık yapısı) lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesiyle ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yapmış oldukları araştırmada, iş yeri ikliminin güven, açıklık, iş birliği ve karar vermede anlaşma gibi grup davranış tarzı üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Böyle bir çalışma ortamı ilişki kurulmasını kolaylaştırarak, yüksek kalitede ilişki kurma arayışının psikolojik maliyetini azaltacaktır. Bu da yeni gelen astın bağlı olduğu üst ile başlangıç ilişkisini pozitif yönde etkileyerek lider-üye etkileşim ilişkisinin rol yapma sürecini kolaylaştıracaktır.

Keller ve Dansereau (1995), liderlerin yüksek kalitede etkileşim içinde oldukları astlarına destek olma, karar vermeye astın katılımı, önemli görevler verme gibi liderlik tekniklerini uyguladıklarını, buna karşın düşük kalitede etkileşim ilişkisi içinde oldukları astlarına denetlemeye yönelik teknikler uyguladıklarını öne sürmüşlerdir. Yüksek kalitede etkileşim içinde olunan astlara uygulanan liderlik teknikleri, bu astların anlamlı çalışma, kendi sınırlarını belirleme ve kişisel etkinlik ve yeterlilik gibi psikolojik gücün tanımlayıcı elemanları olan deneyimlerini arttırmaktadır (Aryee ve Chen, 2006:795).

## B) ASTIN PERFORMANSI

Lider-Üye Etkileşim kuramı daha önce de belirtildiği gibi rol belirleme ve sosyal değişim kavramları üzerine kurulmuştur. Rol belirleme sürecinde astların performansı önemli bir rol oynar. Bütün olarak rol belirleme süreci, liderin yeni üyelere verdiği rolün kabul edildiği ya da reddedildiği bir deneme sürecini içerir. Astın ortaya koyduğu görev performansının liderin beklentilerini karşılama seviyesi, gelişecek olan lider-üye ilişkisinin derecesini belirler (Graen ve Scandura, 1987: 188-189) .

Astın verilecek olan rolleri, iş sözleşmesinde bulunmasa dahi, kabul etme isteği, sosyal değişim kuramıyla açıklanabilir. Ast, zaman ve çaba harcayarak liderin rol isteklerini, lidere düşen kısmı da düşünerek yerine getirmeye çalışır. Her iki tarafta birbirlerini anladığında, güven gelişir ve güçlü bir sosyal değişim ortaya çıkar. Lider-üye etkileşiminin sosyal değişimler olarak görülmesi, erken safhalarda ortaya konulacak görev performansı, ileride gelişecek lider-üye etkileşiminin kalitesine işaret eder (Liden vd., 1993: 663).

Performans değerlendirmeleri ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif bir ilişkinin olduğu çeşitli çalışmalar tarafından ortaya konulmuştur. Performans değerlendirmesi üstlerin astlarına karşı davranışlarının ve özellikle etkileşim kalitesinin gelişiminin kavranmasında yararlı olabilir. Bireyin algılaması üzerine yapılan araştırmalar özellikle bir şahıs hakkındaki bilgilerin nasıl yorumlandığı ve hafızada nasıl yerleştirildiği ve ortaya çıkan tanımlamaların nasıl sosyal yargılara, duygusal reaksiyonlara ve davranışsal kararlara dönüştüğü üzerine yoğunlaşmıştır (Wayne ve Ferris, 1990: 488).

İnsan algılaması üzerine çalışan araştırmacılar, bir bireyin diğerleri hakkında değerlendirmeler yapmaları istendiğinde kişilerin ilişkilerinin başlangıcında oluşan değerlendirmeleri ortaya koydukları yada uzun-dönem hafızalarındaki bilgilere dayanarak değerlendirmeler yaptıklarını belirtmektedirler. Önceki durumda, bireyler kanıtların ortaya çıkmasıyla oluşan değerlendirmelere güvenmektedirler. Bu yüzden, bir şahsın diğeri hakkında değerlendirme yapması istendiğinde o değerlendirme halihazırda zaten bulunmaktadır. Eğer bağıntılı bir değerlendirme yoksa yada başlangıçta beklenmeyen belirli bir değerlendirme varsa, şahıs hafızasındaki bilgilere dayanarak değerlendirmeler yapacaktır. Hafızaya dayanan değerlendirmeler anında yapılan değerlendirmelere göre daha zahmetlidirler. Pek çok değerlendirme yapılırsa da bireylerden diğeri şahıslar hakkında yeni bir değerlendirme yapmaları istendiğinde hafızadaki belirli kanıtlara bakarak önceki değerlendirmelere ve çıkarımlara dayanan değerlendirmeler yaparlar (Wayne ve Ferris, 1990: 488).

### C) İLK ETKİLEŞİMLER

Lider-üye etkileşimi ile ilgili teorik çalışmaların çoğu etkileşim kalitesinin ikili ilişkinin başlangıcında geliştiğini ve genellikle zaman süreci içinde durağan kaldığını göstermiştir. Liden vd. 'nin (1993: 670) yürüttüğü bir araştırmada 2 hafta ile 6 aylık takipler süresince lider-üye ilişkisinin gelişimi incelenmiştir. Sonuçlar zaman aralığı ilerledikçe lider-üye ilişkilerinin seviyesinin hem lider hem de ast için belirli bir seviyede azalma göstermekle birlikte, genellikle durağan kaldığını ortaya koymuştur.

İlk izlenimlerin değiştirilmesi güç olabilmekle birlikte, sonuçlar lider-üye ilişkisinin zaman içinde değişime uğrayabileceğini düşündürmektedir. Ancak, çok az araştırmada uzun dönemli sayılabilecek ilişkiler incelenmiştir. Birçok iş ilişkisi uzun yıllar sürebilir; bu nedenle ikili ilişkinin gelişiminin değerlendirilmesinde 6 ay nispeten kısa bir süre olabilir. Liderler ve üyeler birlikte yeni ve farklı deneyimler kazanmakta ve birbirleri hakkında daha fazla şey öğrendikleri için genellikle ilişki zaman içinde gelişme ve değişme eğilimi göstermektedir. Lider-üye ilişkilerindeki değişiklikler genelde basit bir doğrusal tarz göstermez. Değişim tarzları boyuta (lider veya üye) veya ikili ilişkinin yapısına (transformational veya transactional olmasına) göre değişiklik gösterebilir (Gerstner ve Day, 1997: 838).

İlk izlenimler çerçevesinde, lider bir talepte bulunup ast ta bunu yerine getirdiğinde, lider isteklerine verilen cevaba göre ast hakkında bir algılama oluşturmaya başlar. Dansereau vd. (1984), bu değişim biçimlerini yatırım-dönüş döngüsü olarak tanımlamışlardır. Liderin asttan normalin dışında bir iş yapmasını istediği durumlarda ast lidere farklı biçimlerde geri bildirim verebilir. Ast a) istenen işi soru sormaksızın tamamlayabilir, ancak bir ödül bekler (dağıtımsal adalet cevabı), b) Kendisi için tanımlanan (ve karşılığında ödeme yapılan) görev dağılımı içinde olmadığından, işi yapmaz veya kötü bir biçimde gerçekleştirir (dağıtımsal adaletin farklı bir formu), c) Lider onun seviyesinin üzerinde uygunsuz bir görev verdiği için bir şikayet dilekçesi doldurur (işlemsel adalet yanıtı), d) Lidere bu işin neden kendisine verildiği sorarak bir açıklama bekler (etkileşimsel adalet yanıtı). Bu cevapların sonraki basamaklardaki etkileri önemli olup, lider ile üye arasında grup içi grup dışı tipte ilişkinin gelişmesine yol açmaktadır. Bu kararın sadece lider tarafından verilmesinin gerekmediği, kısmen ast tarafından lidere verilen geri bildirim de etkili olduğunun bilinmesi önemlidir. Vecchio (1997) bazı grup üyelerinin grup dışında kalmak isteyebileceğini bildirmiştir. Bazı üyeler işlerine fazladan çaba harcamak istemeyebilirler ve grup dışı pozisyonu tarafsızlık olarak algılayabilirler (Gerstner ve Day, 1997: 827).

## D) ÜSTÜN BEĞENİSİNİ KAZANMA

Astın, üstten istenen davranışı sağlamlaştırmak için giriştiği çabalar olarak tanımlanan astın etkileme faaliyeti, hemen hemen tüm organizasyonlarda görülen ortak bir davranış olarak tanımlanmıştır. Lider ve astın birbirlerini nasıl etkilediklerinin kavranması etkin liderliğin anahtarı olarak görülmektedir. Buna rağmen, astın etkileme tutumunun lider-üye etkileşimi üzerinde bir etkisi olacaktır. Bu bağlamda, astların üstlerini nasıl etkiledikleri tanımlanmıştır. Astın kullandığı etkileme araçları olarak, mantık, pazarlık, samimiyet, iddiacılık, yüksek otorite ve işbirliği ele alınmıştır (Deluga ve Perry, 1991: 240).

İlk olarak, en sık kullanılan yöntem olan mantık, astın mantıki bir tartışmayı desteklemek için kullandığı bir etkileme taktiğidir. İkinci olarak pazarlık, iyilik ve faydalara karşılık verme zorunluluğu gibi sosyal karşılıklılık normlarını içerir. Bu iki hedefle ast, hem kişisel hem de örgütsel yararlar elde etmeyi amaçlar. Üçüncü olarak samimiyet; beğenilme ve iyi niyetin oluşturulmasını sağlar. Samimiyet, kişisel çıkarlar elde etmek hedeflendiğinde ve zayıf güç merkezinden dolayı astın etkileme alternatifleri az olduğunda kullanılır .

Dördüncü strateji olan iddiacılık, doğrudan ve güç kullanımı içeren bir yaklaşımın yanında güçlü duygu ifadelerini de içerir. Yüksek otorite, talepleri güçlendirmek için organizasyondaki yüksek seviyelerden destek alınmasıyla ilgilidir. Son olarak işbirliği, gruptaki diğer insanların, talepleri desteklemek için hareketlendirilmesidir. Bu son üç stratejiye hem kişisel hem de örgütsel fayda sağlamak için başvurulmaktadır. Fakat, bu etkileme unsurlarının yıpratıcı niteliği, muhtemelen kişisel ve örgütsel zarar verici misillemelere sebep olabilir.

Özetle, bağlı olduğu amirle yüksek kaliteli etkileşim içinde olan astlar, düşük kaliteli etkileşim ilişkisi olan astlarına göre daha fazla yarar, yüksek konum ve daha fazla etki kullanırlar. Karşılık olarak üstler, çalışma grubu hedeflerine bağlı sıkı çalışan astlar elde ederler (Yukl, 1998: 122).

Burada önerilen, astların etkili davranışlarının, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimine bağlanabileceğidir. Üstelik, yukarıda söz edilen etkileme taktiklerinin kullanımı ve etkinlikleri lider-üye etkileşiminin kalitesine göre değişecektir. Bazı stratejilerin kullanımı yüksek kaliteli LÜE ile ilişkilendirilecekken, bazıları ise düşük kaliteli bağlarla ilişkilendirilecektir. Örneğin, üstleriyle yüksek kaliteli etkileşim içinde olan sadık astlar güvendikleri bir üstle çalışırken, işbirliği yönteminden daha ziyade muhtemelen mantık yürütme yöntemini kullanacaktır.

Araştırmacılar astların genellikle üstlerinde pozitif bir etki yaratmak ve gelecekteki muhtemel ödüllerden yararlanmak için beğeni kazanma yöntemini kullandıklarını ortaya

koymuştur. Özellikle, beğeni kazanma yönteminin bir ast tarafından başarılı bir şekilde kullanılması, üstlerde ast hakkında olumlu bir izlenim yaratabilir ve ast beğenilen nitelikle ilişkilendirilir. Bu olumlu nitelikle ve izlenimlere dayalı olarak, üst çalışanı beğenilen şeklinde sınıflandırır ve böylece çalışana sevgi gibi anlık karşılıklar ve performans değerlendirmesi ve etkileşim kalitesi gibi konularda da sonradan karşılıklar ortaya koyar (Wayne ve Ferris, 1990: 488).

Astların beğeni kazanmaları, üstlerin nedensel niteliklelerini de etkiler. Wood ve Mitchell'in çalışmasında beğeni kazanma çabalarının ileriki ödülleri kazanmak için güçlü bir şekilde kullanıldığı ortaya konulmuştur. Sonuç olarak, beğeni kazanma çabaları üstler tarafından kolayca belirlenemeyeceği için üstlerin nitelendirmelerini ve davranışlarını etkilemek için yararlı bir taktik olabilir (Liden ve Mitchell, 1988: 580).

Beğeni kazanma araştırmaları, beğeni kazanmanın kavramsal süreçteki potansiyel etkisinden daha ziyade hedefin beğeni kazanma çabalarına tepkileri üzerine yoğunlaşmasına rağmen, bu çalışmalar üstlerin bu çabalardan olumlu şekilde etkilendiğini öne sürmektedirler. Çeşitli laboratuvar deneylerinde, beğeni kazanma taktikleri, hedefin çaba gösteren şahsa karşı hoşlanmasını ya da sevgisini arttırmıştır. Özellikle diğer geliştirici iletişim, görüş uyumluluğu ve iyilik yapma, hedefin kaynağa karşı sevgisinin artmasıyla ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, ne beğeni kazanma çabaları ve hoşlanma arasındaki bağ, ne de hoşlanma ve etkileşim kalitesi arasındaki bağ, gerçek çalışma ortamlarında denenmemiştir.

Araştırmacılar hoşlanmanın performans değerlendirmesi ve ödül davranışları gibi diğer yönetimsel karşılıklara bağlı olduğunu bulmuştur. Bu bulgulara dayanarak, beğeni kazanma çabalarının hoşlanma üzerindeki etkisi yoluyla, etkileşim kalitesi gibi diğer yönetimsel davranışları da etkilemektedir (Wayne ve Ferris, 1990: 488).

Beğeni kazanma çabalarının, etkileşim kalitesini etkilemesinin diğer bir yolu ise üstün ast performans değerlendirmelerini etkilemesidir. Daha önceki kuramsal ve kavramsal araştırmalar, astın performansının etkileşim kalitesinde önemli bir belirleyici faktör olduğunu ortaya koymuştur. Vecchio ve Gobdel (1984) tarafından yapılan bir çalışmada, etkileşim kalitesi objektif performans seviyelerine göre değil, üstlerin astları hakkındaki performans değerlendirmelerine göre yapılmıştır. Bundan dolayı, üstlerin ast performans algılamaları performans (örneğin objektif performans seviyeleri) ve performans dışı faktörler tarafından doğrudan etkilenmekte ve etkileşim kalitesinin doğrudan belirleyicileri haline gelmektedirler. Beğeni kazanma çabaları üst değerlendirmelerini etkileyen performans dışı faktörlerden biri olabilir.

Beğeni kazanma çabalarının performans değerlendirmelerini etkilemesinin olası bir açıklaması daha önce tartışılan bilgi işleme modeli tarafından yapılabilir. Üst değerlendirme yapmak için, hafızadan bilgi çağırıldığında, hatırlanan davranışlar çalışanın belli bir kategoriye yerleştirilmesinde etkili olabilir. Beğeni kazanma çabalarının, çalışanın üst tarafından sınıflandırılmasında olumlu etki yaratmasından dolayı, üst astın olumlu davranışlarını hatırlar, olumsuzları göz ardı eder. Araştırmacılar araya giren, kavramsal süreçleri incelememelerine rağmen, beğeni kazanma çabaları ve performans değerlendirmeleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda beğeni kazanma çabaları içine giren astların, yüksek performanslı çalışanlara verilen performans değerlendirmelerine benzer değerlendirmeler aldıklarını bulunmuştur (Williams vd., 1992: 117).

#### E) KİŞİSEL ÖZELLİKLER VE LİDER İLE ÜYENİN ALGILANAN BENZERLİKLERİ

Son zamanlardaki çalışmalar cinsiyet, yaş ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerin lider-üye etkileşiminin kalitesinde önemli rol oynayabileceğini göstermiştir. Tsui ve O'Reily (1989: 420) yönetici ve çalışanın özellikleri arasındaki farkları tanımlamak için ilişkisel demografi terimini kullanmışlardır. Buradaki temel mantık, kişiler arasında demografik özellikler ve tutumlar gibi birçok yönden mevcut olan benzerliklerin, kişilerin birbirinin ilgisini çekmeyle alakalı olabileceği (benzerlik-ilgi çekme ilişkisi) dir.

Ancak cinsiyet benzerliğinin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri hakkında çelişkili sonuçlar vardır. Green vd. (1996), cinsiyet farklı olduğunda lider-ast arasındaki etkileşim kalitesinin daha düşük olduğunu bildirmelerine karşın, diğer araştırmacılar cinsiyet benzerliğinin herhangi bir etkisi olmadığını bildirmişlerdir (Liden vd. 1993: 664).

Lider-üye etkileşimiyle ilgili çalışmalarda en sık incelenen 3 ilişkisel demografik değişken dikkati çekmektedir. Öncelikle yönetici-çalışan arasındaki yaş farkının lider-üye etkileşim kalitesini etkilediği saptanmıştır (Epitropaki ve Martin, 1999: 238). Örneğin, Vecchio (1993) yaşı, yöneticilerinden daha büyük olan çalışanların yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurduklarını ve onlara daha yakın olduklarını bildirmiştir. Diğer taraftan, Smith ve Harrington (1994) genç yöneticiler ile yaşı daha büyük olan çalışanlar arasındaki ilişkilerin yaş bağlantılı inanışlar ve alışkanlıklar nedeniyle problemlili olabileceğini ifade etmiştir.

Sosyal psikoloji alanındaki kaynaklardan biri, tutum, kişilik ve demografik özellikler gibi benzerliklerin, kişiler arası çekime ve hoşlanmaya yol açtığını ortaya koymaktadır. Kişiler arası çekim derecesi, hoşlanma ve nefret etme gibi duygular genellikle "etki" diye

tanımlanır. Etki kişiler arası ilişkilerdeki en temel bileşen olarak tanımlanmaktadır (Sezen, 2001: 205).

Lider-üye etkileşim ilişkilerinin gelişiminde etki bileşeninin önemli bir rol oynadığı ortaya konulmuştur. Örneğin, Graen ve Schiemann (1978) işle bağıntılı konular ve lider-üye uyumluluğu arasında bir ilişki bulmuşlardır. Dobbins (1989) bir laboratuvar deneyinde ikililer arasında lider-üye ilişkisi konusunda benzer iş değerleri olduğunu bulmuştur. Ayrıca, yapılan araştırmalar, ast-üst arasında benzerlik ve astların performans değerlendirmeleri arasındaki bir ilişki olduğunu ve lider-üye etkileşiminin benzerlik ve performans değerleri arasında bir aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Özetle, kuramsal ve deneysel sonuçlar, ikililerden bir tarafın diğerini benzer olarak algılaması durumunda, birbirlerinden hoşlanmaya ve daha iyi bir iş ilişkisi kurmaya eğimli olacaklarını ortaya koymaktadır. Bu görüş, Dienesch ve Liden (1986) tarafından açıklanan etki ögesinin lider-üye ilişkisinin gelişiminde önemli bir rol oynayacağını ileri sürmektedir.

Lider-üye etkileşim kalitesinin tahmininde lider ve üyenin algılanan benzerliklerinin rolünü belirlemeye ilişkin çalışmalarda demografik özelliklerin önemli olduğu saptanmıştır. Liden vd. (1997), lider-üye etkileşiminin belirleyicisi olarak incelenen lider ve üyenin kişilik özellikleri, yukarı doğru etkileme davranışı, lider görevlendirmesi ve lider-üye benzerliği gibi diğer değişkenler kadar, demografik özelliklerin lider-üye ilişkisine katkısını netleştirmek için daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla liderler ve üyeler için lider-üye ilişkilerinin belirleyicileri önem dereceleri bakımından farklılık gösterebilir. Buna bağlı olarak örgütsel davranışı anlamada bireyler arasındaki benzerliklerin anlaşılması önemli görülmüştür (Gerstner ve Day, 1997: 837).

Üst ve ast arasındaki yaş, ırk, cinsiyet, eğitim ve konum gibi bireysel özellik benzerlikleri, lider-üye etkileşiminin gelişimine açıklık getirebilmektir. Bireyler, farklı bir hedefin aksine, benzer bir hedef hakkındaki bilgileri işlerken farklı hafıza sınıflarını kullanabilirler. Bu durum, insanlar hakkında önyargılı değerlendirmelere yol açabilir. Örneğin, beyaz bir erkek lider, ırklar hakkındaki kurulu hafıza sınıflandırmalarını kullanarak siyah bir astın yüksek kaliteli lider-üye etkileşim konumu için gerekli özelliklere sahip olmadığını düşünebilir (Liden vd., 1993: 663).

İkili seviyedeki ilişki demografi üzerine yapılan çalışmalar, ikili üyeleri arasındaki demografik benzerliklerin, bağımlı değişkenler üzerinde bireysel seviyedeki özelliklerden daha fazla bir etkisi olabileceğini ortaya koymuştur. Örneğin, Tsui and O'Reilly (1989: 418) demografik özelliklerin, bir işin yapılması ve sorumluluk beklentilerinin yerine getirilmesinde olduğu kadar, bir üstün astı değerlendirmesinde etkili olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde,

yönetici ve ast arasındaki demografik benzerliklerin, astın iş memnuniyeti ve performans değerlendirmelerinde önemli bir belirleyici olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar lider-üye etkileşiminin gelişiminde demografik benzerliklerin önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir.

### **III. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE İLİŞKİLİ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER**

Lider-Üye Etkileşim Teorisine göre, lider ile üye arasında gelişen ilişkinin kalitesi aynı zamanda bireysel, grupsal ve örgütsel seviyedeki sonuçların değerlendirilmesi için tahmin edici değere sahiptir. Bu bağlamda lider-üye etkileşiminin kalitesi, çok sayıda örgütsel ve bireysel sonuçla ilişkilendirilmiştir. Lider-üye etkileşimiyle ilgili araştırmalar, yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinin astlar için yüksek düzeyde iş tatmini, yüksek performans puanlaması, kariyer ilerlemesi ve düşük stres seviyesi gibi sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir. Elde edilen sonuçlar, genel olarak bir kişinin üstüyle yüksek kalitede etkileşim içinde olmasının performans ve duygusal sonuçları da içerecek biçimde tüm iş deneyimini pozitif yönde etkileyebileceğini göstermiştir (Gerstner ve Day, 1997: 835).

Yüksek lider-üye etkileşimi içindeki liderler ve astları, daha fazla iş tatmini ve etkinliği, karşılıklı etkileşim, daha açık ve dürüst iletişim, daha fazla kaynaklara ulaşım ve daha fazla iş üstlenme davranışı göstermektedirler (Gerstner ve Day, 1997). Buna karşın düşük kalitedeki ilişkiler, işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi açısından astı nispeten dezavantajlı konuma sokmaktadır (Vecchio, 1997). Düşük kalitedeki ilişkilerde, üyeler üste (lidere) daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697).

Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile çeşitli düzeylerdeki sonuçlar arasındaki ilişki bazı araştırmacılar tarafından incelenmekle birlikte, söz konusu etkileşimin yapısı, ölçümü ve dikkate alınmamış diğer örgütsel değişkenler ile olan ilişkileri yönünden birtakım çözümlenmemiş belirsizlikler bulunmaktadır. Bu belirsizlikler kısmen Lider-Üye Etkileşim Teorisinin yapısının gelişmesiyle ilişkilendirilmiştir. Graen ve Uhl-Bien (1995: 225-226) Lider-Üye Etkileşim teorisinin gelişimini 4 evrede sınıflamışlardır: a) ilginin farklılaşmış ikililerin (grup içi ve dışı gibi) tanımlanması üzerinde odaklandığı iş sosyalizasyonu ve dikey ikili bağlantı, b) İlginin ilişkinin kalitesi ve sonuçları üzerinde odaklanması, c) İkili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye yaklaşımı ve d) Sistem seviyesi açısından Lider-üye etkileşimi



(ikiliden grup ve örgüt seviyesine doğru kayma). Son iki evre gerçekten yakın dönemde olan gelişmelerdir ve bunlarla ilgili çalışmaların çoğu teoriktir. Yüksek kalitedeki etkileşimlere katkıda bulunduğu düşünülen faktörleri inceleyen ve lider-üye etkileşimi ile işle ilgili sonuçlar arasındaki bağlantıları analiz eden ampirik araştırmaların çoğu Lider-Üye Etkileşim Teorisinin gelişiminin ikinci evresinde yapılmıştır.

Yapılan literatür incelemesine göre, lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesi ile çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bu kapsamda, lider-üye etkileşim ilişkisinin kalitesi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş performansı, örgütsel kontrol, kişi-örgüt uyumu, yetki devri, iş stresi, psikolojik çekilme davranışı arasındaki ilişkiler aşağıda açıklanacaktır.

#### A) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KALİTESİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş tatmini örgütsel davranış ve yönetim literatüründe en yaygın biçimde araştırılan ve ölçülen konulardan biridir. Teorisyenler ve yöneticiler verimliliğin artması, başarının yakalanması, çalışanın yaptığı işten mutluluk duyması gibi nedenlerden dolayı iş tatmininin önemli bir konu olduğunu fark etmiştir. Bundan dolayı da, çalışanın işinden tatmin olması hemen hemen tüm araştırmalarda odak noktası haline gelmiştir (Börü ve Güneşer, 2005:139).

İş tatmini konusuna ilgi duyulmasının diğer bir sebebi de onun, örgüte bağlılık, işten ayrılma ve performans gibi diğer temel örgütsel çıktılarla olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Dahası günümüzde hizmet sektörünü de içeren birçok endüstriyel örgütü etkileyen aşırı belirsizlik ortamı, çalışanların nasıl üretken ve örgüte bağlı kişiler hale getirileceğinin anlaşılmasını zorunlu kılmakta, bu da iş tatmini ve ilişkili faktörlerin araştırılmasına zemin hazırlamaktadır (Locke ve Latham, 1990: 245; Reed vd. 1994: 37; Lee, 2000: 45).

Locke (1978) iş tatminini bir kişinin işi veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Benzer biçimde, iş tatminini iş durumunu değerlendirmekten kaynaklanan duygusal bir yanıt olarak tanımlanmıştır (Mottaz, 1988: 58). İş tatmini, çalışanın işiyle ilgili olumlu ve olumsuz duyguları olarakta tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi iş tatmini kişinin yaptığı göreve karşı duygusal reaksiyonudur (Robbins, 1998: 142).

İş tatmininde rol oynayan faktörler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birinci grupta bireysel faktörler bulunmaktadır. Bu grupta bireyin kişilik özellikleri, yaşı, cinsiyeti, eğitimi, çocuk sayısı, medeni durumu, iş hayatındaki çalışma süresi, yetenekleri ve tecrübeleri

bulunmaktadır. İkinci grupta örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bu grupta da işin zorluk derecesi, ücret, terfi imkanları, çalışma koşulları, ödüllendirme sistemi, beşeri ilişkilerin düzeyi gibi faktörler yer almaktadır (Bilgiç, 1998:549; Chambers, 1999:70; Özdevecioğlu, 2003:696; Lund, 2003:222). Yapılan çalışmalar iş tatmini üzerinde güveninde rolünün ve öneminin olduğuna dikkat çekmektedirler. Güvenin, liderin etkinliğini artırdığı ve lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyerek sağlam temeller üzerinde kurulmasını sağladığı vurgulanmaktadır. Böylece çalışanların liderlerine duydukları güvenden dolayı daha kaliteli iş yaptıkları ve iş tatmini sağladıkları belirtilmektedir. Ayrıca iş tatmininin işle bağlantılı ödüller ve değerlerin fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir (Kalleberg, 1977: 79; Testa, 1999:155).

İş tatminine yönelik yaklaşımların çoğu Herzberg, Maslow ve Vroom tarafından geliştirilen motivasyon ve tutum teorisine dayanmaktadır. Maslow (1943) her insanın içinde psikolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyacı ve kişisel yenileme'yi içeren 5 ihtiyaç hiyerarşisinin bulunduğunu savunmuştur. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi hiç bir ihtiyacın tam olarak tatmin edilemese de, esas itibariyle tatmin edilmiş ihtiyacın artık motivasyon oluşturmayacağını düşündürmektedir. Bu nedenle, bir örgütün çalışanın halihazırdaki ihtiyaç seviyesinin ne olduğunu anlaması ve bu seviyede veya üzerindeki ihtiyaçlarının tatminine odaklanması çok önemlidir (Lee, 2000: 46).

Herzberg'in (1965) motivasyon teorisi kişinin işten memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini etkileyen iki faktörün olduğunu öne sürer. Bu iki faktör bireylerin tatminini sağlayan "güdöleyici faktörler" ile tatminsizliğini engelleyen "koruyucu faktörler"dir. Herzberg'e (2003) göre koruyucu faktörler, iş tatminini sağlamakla birlikte, iş tatminsizliğini önlemektedir. Çitf faktör teorisine göre, çalışanın başarısı, üstlerince tanınması, işin kendisi ve terfi edebilme imkanı iş tatmini ile ilişkilidir. Koruyucu faktörler olarak, şirket politikası, yönetim, gözetim, çalışma şartları, ücret ve arkadaş ilişkileri ele alınabilir. Ücrette yapılan artış doğrudan iş tatminine neden olmamakla birlikte, iş tatminsizliğini de önlemektedir. Koruyucu faktörler iş tatminine dolaylı yünden etki etmektedir (Herzberg, 1965: 394-395; Herzberg, 2003: 56; Pors, 2003:465).

Luthans iş tatmininin üç boyutundan söz etmektedir (Luthans, 1992: 114). Bunlar:

İş tatmini, iş durumuna verilen duygusal cevaptır. Bu yüzden sadece ifade edilebilir.

İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne ölçüde aşıldığının belirlenmesidir.

İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

Vroom'un (1964) beklenti teorisi iş tatmini yapısının gelişimini de etkilemiştir. Beklenti teorisi belli bir yönde davranış gösterme gücünün, davranıştan kaynaklanan sonuçtan beklenen şeyin gücüne ve bu sonucun kişi açısından önemine dayandığını öne sürmektedir. Bu nedenle, beklenti teorisine göre kişi kişisel hedefleri yönünden göstereceği efor ile performans, performans ile ödül ve ödül ile tatmin arasında güçlü bir ilişki olacağına inanıyorsa yüksek seviyede çaba sergiler (Lee, 2000: 46).

Bazı araştırmacılar işin yeniden düzenlenmesinin işleri daha çekici hale getirerek iş tatminini arttıracakı düşüncesindedirler. Bu işlem kişinin işinin ve görevlerinin özellikleri değiştirilerek yapılır. İş özelliklerini işin içeriğini ve yapısını yansıtmaktadır. İş özelliklerinin insanları nasıl etkilediğini bildiren en etkili teori Oldham'ın (1980) iş özellikleri teorisidir. Bu teorinin temeli kişilerin işlerini yaparken elde ettikleri iç tatmin tarafından motive edilebileceklerine dayanmaktadır. Kişiler işlerini anlamlı bulduklarında, işlerini sevecek ve işlerini daha iyi yapmak için motive olacaklardır. İş özellikleri teorisine göre, herhangi bir işe uygulanabilecek 5 ana özellik vardır: ustalık düzeyi, işin niteliği, işin önemi, otonomi (bağımsızlık) ve feed-back (geri bildirim). Bu beş temel özelliğin işin tecrübe edilmiş anlamlılığı, işin sonuçları yönünden denenmiş sorumluluğu ve işin gerçek sonuçlarının bilgisi gibi 3 psikolojik duruma yol açtığı düşünülmektedir. Ustalık değişkeni, işin yapısı ve önemi bir araya gelerek anlamlı iş deneyimini oluştururlar. Otonomi sorumluluk duygularına yol açar. Geri bildirim sonuçları işin sonuçlarının bilinmesini sağlar. Bu üç psikolojik durum iş tatmini ve çalışan motivasyonunun kritik sonuçlarına katkıda bulunur. Diğer bir deyişle, bu psikolojik durumlar ne kadar çok ise, çalışanın motivasyonu, performansı ve tatmini o kadar fazladır (Friday, 2002: 427; Lee, 2000: 47).

Literatüde yer alan az sayıda çalışmada (Schriesheim, Neider ve Scandura, 1998) lider-üye etkileşim ilişkisinin niteliği ile iş tatmini arasında ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Örneğin Epitropaki ve Martin (2005: 666), imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 7 İngiliz şirketinde yer alan 439 çalışmanı kapsayan çalışmalarında lider-üye etkileşiminin düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Aryee ve Chen (2006), lider-üye etkileşiminin belirleyicileri ile lider-üye etkileşimi ve iş tatmini, iş performansı, psikolojik geri çekilme davranışı arasındaki ilişkileri Çin bağlamında incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar LÜE ile iş tatmini arasında kuvvetli bir bağlantı olduğunu ortaya koymuştur.

Janssen ve Yperen (2004: 376), Hollanda'da enerji arz eden bir firmada yapmış oldukları çalışmada işgörenlerin amaç yönelimi, lider-üye etkileşimi ile genel iş tatmini

arasındaki ilişkileri çalışanların algılarına dayalı olarak araştırmışlardır. Lider-üye etkileşim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bu bulgulardan hareketle daha yüksek derecede lider-üye etkileşim ilişkisinin astların işlerinden duydukları tatminin derecesini de artıracacağı ifade edilebilir.

## B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar, literatürde son yıllarda geniş bir biçimde ele alınmaktadır. Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 113).

Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde kavramın tanımlanmasıyla ilgili ortak bir anlayışın olmadığı görülmektedir. Örgüte bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (O'Reilly vd., 1991: 499; Samad, 2006: 113). Genel olarak örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmakla birlikte farklı bakış açılarını yansıtan tanımlamalar dikkati çekmektedir (Malhotra ve Mukherjee, 2004: 166).

Porter ve arkadaşları ise örgütsel bağlılıkla ilgili üç faktör belirleyerek, örgütsel bağlılığı niteleyen özellikleri şu şekilde sıralamışlardır (Porter vd., 1974: 604).

- Örgütün amaçları ve değerlerinin kabulü ve güçlü bir şekilde buna inanılması
- Örgüt adına önemli düzeyde çaba gösterilmesi konusunda istekli olunması
- Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olunması.

Porter ve arkadaşları (1974: 604) örgütsel bağlılık alanındaki çalışmalarını tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki açıdan sınıflandırmışlardır. Örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alındığında, bağlılık çoğunlukla örgüte duygusal bağlılık olarak dikkate alınmıştır. Mowday (1979: 227) duygusal bağlılığa dayandırarak örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin gücü olarak tanımlamışlardır. Öte yandan, tutumsal bağlılığın bireyin kimliği ile örgütün ilişkilendirilmesi durumunda ortaya çıkacağı ifade edilmiştir (Sheldon, 1971: 149). Buna göre, örgütün ve bireyin amaçları giderek artan bir şekilde uyumlu ve bağlı hale geldiğinde, tutumsal bağlılıktan söz

edilebilecektir. Bu yüzden, tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgütü ve amaçlarını kendisiyle özdeşleştirmesi durumunu ve bu amaçlara ulaşmak için üyeliğini korumasını ifade eder (Hall vd., 1970: 177; Haarr, 1997: 789; Meyer ve Allen, 1991: 62).

Örgütsel bağlılığı davranışsal bakış açısıyla ele alan araştırmacılar bağlılığı, işgörenlerin bir örgütte kalıp kalmamaya ilişkin seçimleri ile ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, başka bir yerde çalışmayı tercih eden çalışan mevcut örgütünün kendisine sunduğu sağlıkla ilgili yardımlardan, kıdemle ilgili haklardan, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerden elde ettiği avantajlardan vazgeçmek durumunda kalabilir. Bu bakış açısıyla örgüte bağlılık, alternatif iş olanakları olmasına rağmen bir örgütte kalıp o örgüt için çalışmaya istekli olmak olarak görülmüştür (DeConinc ve Backmann, 1994: 88).

Meyer ve arkadaşları (1993: 539) örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel bağlılık konusunda Meyer ve Allen (1984: 373) tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli oldukça kabul gören ve kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Bu araştırmacılar örgütsel bağlılığı duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç boyutlu genel bir model olarak ifade etmişlerdir.

Modelin birinci unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların organizasyona olan duygusal ilgileri, örgüte katılma ve örgütle özdeşleşme isteği olarak tanımlanmıştır. Yani duygusal olarak bağlı çalışanlar kendi tercihleri ile örgütte kalmaktadırlar. Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve ayrılmamaları gerektiği için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir. Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılması sonucu oluşacak maliyeti, yani oluşabilecek olumsuzlukları dikkate alarak, bir zorunluluk olarak çalışmaya devam etmeleri olarak açıklanmaktadır (Meyer, 1993: 539; Wasti, 2000: 201).

Örgüte duygusal bağlılığın belirleyicileri; kişisel özellikler, işle ilgili özellikler, iş tecrübesi ve yapısal özelliklerdir. Örgüte devamlılık bağlılığının belirleyicileri; kişilerin yapmış oldukları yatırım miktarı ve algılanan alternatif yokluğudur. Örgüte normatif bağlılığın belirleyicileri; kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel/kültürel) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel deneyimleridir (Allen ve Meyer, 1990: 4-5; Meyer ve Allen, 1991: 71-72).

Meyer ve Allen (1991: 73), üç tip bağlılığın da örgütten ayrılma niyetini azalttığını fakat bunun ötesinde farklı etmenler sonucunda geliştikleri gibi, örgütte üyelik dışındaki verimlilik gibi iş ile ilgili davranışları farklı şekillerde etkilediklerini belirtmişlerdir. Allen ve

Meyer'in kapsamlı incelemesine göre duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve iş verimine katkısı olduğu sonucuna varmak mümkünken, devamlılık bağlılığının kıdem ve alternatif azlığı sonucunda geliştiği, fakat iş verimine fazla bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Normatif bağlılık en az incelenmiş bağlılık tipi olup çalışanları kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, işyerinde nasıl sonuçlar doğurduğu henüz kesinleştirilememiştir (Wasti, 2000: 202).

Diğer taraftan, O'Reilly ve Chatman(1986) farklı bir yaklaşım kullanarak, bağlılığın değişik şekillerini sınıflandırmışlardır. Örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte bağlılıklarının psikolojik yönünü yansıttığını fakat bu bağlılığın farklılık gösterebileceğini belirtmektedirler. Bir örgütle bir çalışan arasındaki bağın üç şekilde olabileceğini ifade etmektedirler: itaat, özdeşleştirme ve içselleştirme. Özdeşleştirme çalışanın örgütle olan tatmin edici bağlarını korumak için takındığı etki kabulünü içerir. İçselleştirme, çalışanların çıkarımını yaptığı tutum ve davranışlarla, çalışanın kendi değerlerinin uyuşmasından ortaya çıkar. Fakat, O'Reilly'nin sınıflandırması, özdeşleştirme ve içselleştirme arasındaki ayrımın zorluğundan etkisini kaybetmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 497; Mathieu ve Zajac, 1990: 176; Caldwell vd., 1990: 257).

Örgütsel bağlılık hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar için önem taşımaktadır (Zeffane, 1994: 978). Örgütle, kişi arasındaki bağlantıların yapısı kişi, örgüt ve genelde de toplum için önemlidir. Örgüte güçlü bir bağlılık, kişi için örgüte bağlılık hissinin, güven ve etkinlik hislerinin artması, daha fazla kariyer ilerlemesi ve iç ödüllerde artışa yol açabilir. Örgüt için bu durum çalışanın örgütte kalma süresinin artmasına, iş devrinin sınırlanmasına, eğitim maliyetlerinin azalmasına, iş tatmininin artmasına, örgütün taleplerinin kabulüne ve örgütün amaçlarına ulaşılması anlamına gelebilir. Toplum için ise, örgütsel bağlılığın azalmış olması, üretim seviyesini ve ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini doğru orantılı olarak etkileyebilmektedir (Rowden, 2000: 30).

Diğer taraftan, lider-üye etkileşiminin kalite düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Lider-Üye Etkileşim Teorisi çerçevesinde ilgi görmüştür. Ampirik çalışmalar, lider-üye etkileşiminin kalitesi ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Schriesheim vd., 1992; Sherony ve Green, 2002).

Lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda, örgütlerinin kendilerine bağlı olduğunu düşünen (algılanan örgütsel destek) çalışanların, duygusal olarak örgütlerine daha bağlı oldukları öne sürülmüş ve yine birçok ampirik araştırmada algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptanmıştır (Eisenberger vd., 1990; Shore ve Tetrick, 1991; Shore ve Wayne,

1993). Benzer biçimde örgütten ayrılma düşünceleri yönünden, işverenden düşük destek gördüğünü düşünen kişilerin, muhtemelen daha fazla destek görme umudu içinde başka bir yerde iş bulma arayışı içinde olacakları ileri sürülmüştür (Sandy vd., 1997: 88).

### C) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bir kişinin çalıştığı örgütte tahmin edilen kalma ihtimali devir (turnover) olarak tanımlanmaktadır. Ayrılma eğilimlerinin bir örgütün genel etkinliğini azaltabildiği bildirilmiştir. Bu nedenle ayrılma eğilimlerini etkileyen faktörlerin saptanmasının gerçek devri (ayrılmayı) azaltmakta önemli ve etkili olduğu kabul edilmektedir. Ayrılma eğilimlerini etkileyen faktörler arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini sayılabilir. Yapılan çalışmalar bağlılığın bütün yönleri ile işgören devri arasında önemli bir ilişki ortaya konulsa da, duygusal bağlılık ile devir arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Samad, 2006: 113-114).

Özellikle yoğun iş eğitimi ve yüksek eğitim düzeyi gerektiren işlerde gerçekleşen ve çoğunlukla işveren açısından aşırı maliyet yaratan işgören devri, günümüzde örgütlerin birçoğu için ana problemlerden birini teşkil etmektedir (Sweeney ve Boyle, 2005: 49).

Çalışanların işten ayrılmasının işe veya örgüte gerçek etkisinin hesaplanması çok zor olmakla birlikte temelde şu maddeleri kapsadığı belirtilmiştir (Hendrie, 2004: 435):

- Kısıtlılıkları aşmak için ek personel alımı veya ek mesai ücreti ödenmesi,
- Üretimin aksaması,
- İşin durması,
- Yeni personelin deneyimsizliği nedeniyle üretim maliyetinin artması,
- Şirkette kalan diğer personelin aşırı iş yükünden dolayı baskı altında kalma hissi duyması da bu personelin işten ayrılmasına neden olabilir,
- Moral kaybı,
- İşletmenin üretiminin veya sunduğu hizmetin zarar görmesi.

Bu sorunlar tüm işletmede kendini hissettirmekte ve kalan kişiler için önemli bir problem kaynağı olmaktadır. Ayrılmalar aynı zamanda işletmeden deneyim ve ustalık sahibi elemanların ayrılması anlamına gelmektedir. Bunun yerine konulması da maliyeti arttırmakta ve sonuç olarak rekabet gücü ve etkinliği sıkıntıya sokmaktadır.

Bu durumlarda yönetim yüksek standartları devam ettirmek için yüksek maliyetli eleman bulma gayretine girmekte, yeni elemanları eğitmeye çalışmaktadır. Uygunsuz

personelin işe alınması, iş eğitiminde yetersizlik veya etkin olamama da işin daha da kötüye gitmesine neden olmaktadır (Hendrie, 2004: 435).

Çalışanların işten ayrılmasına etki eden ana nedenler ise şu şekilde sıralanabilir (Hendrie, 2004: 435):

- Kişinin karakteri (ilgi alanları, kabiliyetleri),
- Kişinin tutumları (moral seviyesi, örgüt hakkındaki düşünceleri),
- Biyografik detayları (kişinin ailesi ve evlilik durumu),
- Kişinin yapısı (yaş, cinsiyet, vb..),
- İşle bağlantılı hususlar (çalışma şartları, iş gücü özellikleri)

Mobley çalışanların işten ayrılmasının altında yatan psikolojik durumu detaylı biçimde açıklamıştır. Kişinin işten ayrılma kararı, işten memnuniyetsizlik sonucu ortaya çıkar. Memnuniyetsizlik ile gerçek ayrılma arasında birçok basamaklar vardır. Öncelikli olarak, memnuniyetsizliğin sonuçlarından biri ayrılma düşüncelerine yol açmasıdır. Bu düşünceler, yeni iş arayışlarına ve ayrılmanın maliyetinin düşünülmesine yol açmaktadır. Sonraki basamak bir alternatifin araştırılması yönündeki davranış eğilimidir. Araştırma niyetini gerçek araştırma takip etmektedir. Eğer alternatifler mevcut ise, bu alternatiflerin değerlendirilmesi başlatılır. Alternatiflerin değerlendirilmesini mevcut işle alternatiflerin karşılaştırılması takip eder. Eğer karşılaştırılan alternatifler daha değerli bulunursa, bu durum ayrılma davranışına niyetlenmeyi başlatır. Sonrasında gerçek ayrılma gerçekleşir. Ayrılmanın maliyeti çok yüksek veya beklenen sonucu düşük ise kişi mevcut işini yeniden değerlendirir. Ayrılma işleminin kişisel mantık süzgecine veya düşüncesizce yapılan bir harekete dayanmış olup olmaması kişisel yapı ile bağlantılıdır (Mobley, 1977: 237-238).

Basamakların tümünün değerlendirildiği, hatta çekilme işleminin muhtemel basamaklarının çoğunun birlikte ele alındığı araştırma sayısı sınırlıdır. Hanisch ve Hulin (1990; 1991) iki tip karmaşık örgütsel ayrılma yapısı arasındaki ayrımı destekleyen ampirik kanıt sunmuşlardır: iş (work) ve görev (job). İşten çekilme, mutsuz çalışanın örgütteki görevini ve rolünü devam ettirirken işin belli yönlerinden kaçınmak ya da işe ayırdığı zamanı en aza indirmek için uyguladığı davranışlardır. Görevden ayrılma ise çalışanın örgütü ve görev rolünü bırakmak için sarf ettiği çabalaradır. Görevden ayrılma memnuniyetsiz çalışanın olumsuz çalışma şartlarından uzaklaşmak için ortaya koyduğu davranış biçimidir (Lee, 2000: 52).

Hom ve Griffeth (1991) çekilme bilincinin üç unsurdan oluştuğunu öne sürmüşlerdir: ayrılmayı düşünme, araştırma niyeti ve ayrılma niyeti. Onlar hem farklı sektörlere yönelik



hem de uzun dönemli çalışmalarında, iş tatmini ile ayrılma düşüncesi arasındaki bağlantı modellerini test etmişlerdir. Birinci çalışmalarında ayrılmaya katkıda bulunan ayrılma düşüncelerini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizini kullanmışlardır. Araştırmalarının ikinci bölümünde, ayrılma düşüncesinin zaman süreci içinde iş araştırma ve ayrılma davranışına olan etkisini test etmişlerdir. Sonuçlardan hareketle, ayrılma düşüncelerini bir mantık çatısı altında yeniden uygulamaya koymuşlardır (Hom ve Griffeth, 1991: 362).

Diğer taraftan çalışanın örgütsel kimliği ile örgütten ayrılma düşüncesi arasında negatif bir ilişki olduğunu öne süren iki düşünce vardır (Dick vd., 2004: 352):

1. Kişi kendini ne kadar grubun içinde kabul ederse, o kadar grubun normlarına ve değerlerine uygun davranmaktadır. Örgütün ana amaç ve değerlerinden biri ve insan kaynakları yönetiminin görevi de kişilerin örgütte kalmasını sağlayıcı politikalar belirlemektir. Örgütsel kimlik örgüt ve grup içi üyelik için daha fazla destek sağlamaktadır. Bu da örgütte kalma niyetini güçlendirmektedir.

2. Kişinin örgütünü çok benimsemesi durumunda, örgüt kişinin benliğinin bir parçası haline gelir ve kişi psikolojik olarak örgütle özdeşleşir. Örgütün benimsenmesi kişinin öz güven duygusuna, sebatkarlığına ve belirsizliğin azalmasına katkıda bulunur. Dahası çalışan örgütünü benimsedikçe, çalışanın görünümü de örgüt karakteristiklerine uymaya başlamaktadır. Sonuç olarak örgütü benimsemiş olanların devirleri daha az olacaktır.

İşten ayrılma risk (alternatif fırsatlar için belirsizlik), mali gider, geçiş maliyeti ve psikolojik maliyet (değer verilen iş ilişkilerinin kaybı) taşıyan önemli bir karardır. Birçok durumda niyetlerin belirtilmesi gerçekten ayrılmaktan daha kolaydır. Bu nedenle bazı durumlarda niyetlerin dışı vurulması, ayrılma düşüncesini diğer durumlara göre daha iyi yansıtmaktadır. Oysa gerçek davranışın kendine has maliyetleri ve riskleri vardır. Araştırmacılar kişisel özelliklerin niyetler ile davranışlar arasındaki ilişkiyi yumuşattığına dair veriler ortaya koymuşlardır (Allen vd., 2005: 980).

Mobley, bazı hoşnutsuz çalışanların ayrılma kararını aldıktan sonra, mevcut işlerinde çalışmaya devam ederken iş aramaya başladıklarını, buna karşın diğerlerinin iş araştırması yapmadan doğrudan işten ayrıldıklarını belirtmiştir. Bazıları işinden ayrılmadan önce diğer işi daha etkin biçimde güvenceye almak için iş görüşmelerini yaparlar. Bazı mesleklerdeki geniş iş imkanları işsizlik süresi kısa süreceği için işsiz olarak iş aramayı kolaylaştırır. Yer değiştirme isteği de çalışmaktayken uzak bölgelerde iş aramanın uygunsuzluğu nedeniyle işsiz olarak iş aramayı teşvik edebilir. Bazıları da iş dışı ek görevler alabilmek için ayrılabilirler. Bu şekilde ayrılanlar kendi iş programları değer verdikleri ek görevleri

yapmalarını engellediği için, işlerini geçici veya uzun süreli olarak bırakırlar (Peter vd., 1991: 362).

Çok az sayıda çalışmada lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma düşüncesi ele alınmıştır. Sonuçlar genel olarak LÜE ile işten ayrılma düşünceleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Gerstner ve Day, 1997; Bauer vd., 2006: 300). Liderliğin çalışanın işten ayrılmasını tahmin etmedeki etkisi ile ilgili araştırmalardan biri Graen vd. (1982), tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmacılar, Dikey-İkili Bağlantı Modeli açısından bakıldığında lider-üye etkileşim kalitesinin çalışanın işten ayrılmasını tahmin etmede yararlı olacağını öne sürmüşlerdir. Dahası, kişisel lider-üye etkileşimine odaklanan bir yaklaşımın kullanımının tahmin edici değerinin ortalama liderlik tipinin tahmin edici değerinden daha fazla olduğunu bildirmişlerdir. Liderlikte grup-içi farklılıklara işaret eden son araştırmalar (Vecchio, 1982; Vecchio ve Gobdel, 1984) duygusal ölçümlerdeki değişikliklerin önemli bir bölümünü ele alarak ampirik bir temel oluşturur.

Graen vd. (1982), lider-üye etkileşimi ile ilgili tutum bilgisinden hareketle, 1 yıllık bir süre içinde çalışanın işten ayrılma hızını tahmin etmeye çalışmışlardır. Araştırmanın örneklemini bir kamu örgütünün bilgi işlem bölümünde çalışmakta olan, 3 farklı hiyerarşik seviyeyi temsil eden 48 sistem analisti ve programcıdan olmuştur. Graen ve arkadaşlarının elde ettiği sonuçlar, lider-üye etkileşim yaklaşımının, ortalama liderlik tipine göre işten ayrılma hızının tahmininde üç kat daha güçlü tahmin edici değerinin olduğunu ortaya koymuştur (Vecchio, 1985: 479).

Yüksek kaliteli lider-üye ilişkisi kurabilen üyeler kendilerinin daha fazla desteklendiği (Kacmar vd., 1999; Liden vd., 2000; Schriesheim vd. 2000), üstlerinden daha çok geri bildirim aldığı ve iş ortamında belli bir gruba bağlı oldukları düşüncesi ile işlerine daha sıkı sarılırlar. Çalışanların işlerine daha sıkı sarılmaları, iş ortamında işten ayrılma düşüncesini engelleyen faktörler olan bir sosyal gruba bağlanma veya dahil olma ile de ilgilidir. İşe sıkı sarılmak, söz konusu kişi için örgüden ayrılmanın maliyetini arttırmaktadır. Eğer yöneticiler üstleri ve diğer üyelerle değerli olduğunu düşündükleri ilişkilerini kaybetmek istemiyorlarsa, psikolojik olarak örgüte daha fazla bağlanmakta ve daha az işten ayrılma düşüncesine sahip olmaktadır (Bauer vd., 2006: 300).

## D) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen vd., 2001: 201).

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi, bireyler için önem taşıyan bir çok iş sonucunun da temel koşuludur (Yelboğa, 2006: 5).

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışana yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir.

Organizasyonlar, günümüze gelinceye kadar genellikle performansı değerlendirme görüşmelerini seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. Çünkü iyi bir değerlendirme görüşmesinin amaçları ve yararları hakkında fazlaca düşünmemişlerdir. Ancak, planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlendirmeye yönelten nedenler ya da değerlendirmeden beklenen yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir (Barutçugil, 2002: 181-182) :

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.

- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlar iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.

Buradan yola çıkarak, iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir.

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak.
- Beklentileri konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek.
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek.
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak.

- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak.
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.

İş performansı, çalışanın iş tanımında ortaya konan ve beklenen eylemleri içerir. Performans hedefleri örgüt tarafından belirlenebilir, değerlendirilir ve ödüllendirilir. Bu kurulu kural ve prosedürler çalışma tarzını tahmin edilebilir hale getirir ve basit örgütsel görevler, örgütsel hedeflere ulaşmak için koordine ve kontrol edilebilir. Çalışanların işlerini yürütmek için ortaya koydukları uzmanlık ve çalışma rolleri, iş performansındaki önemli bir bireysel değişim kaynağı şeklinde gözükabilir. Bir uzmanlık yönelimi, iş konusundaki uzmanlığı artırma ve güçlülere etkin bir biçimde karşı koyma eğilimi yaratacağı için, uzmanlık yönelimli çalışanların rollerine ilişkin performans standartlarını karşılayabilecekleri hatta geçebilecekleri beklenebilir. Bununla birlikte, performans hedef yönelimlerinin çalışanları rolleriyle ilgili görev gereklilikleri içinde çalışmaya motive edeceğini beklenmektedir. Bir performans hedefi, diğerlerine nazaran yüksek olan yetenekleri ortaya koyma çabalarını yansıtır. Bunun gibi, performans yönelimli çalışanlar da rolleriyle ilgili görev gerekliliklerini, diğerlerini geçmek ve örgütün takdir ve ödül sistemleri tarafından olumlu değerlendirilmek olarak algılamaktadır (Janssen ve Yperen, 2004: 370).

Lider-üye etkileşim kuramına ve araştırmalarına göre, çalışanlar ve üstleri arasında gelişen etkileşimlerin kalitesi, özellikle çalışanlar için, performans bağıntılı iş sonuçlarını etkileyecektir (Janssen ve Yperen, 2004: 371).

Bu konuda çok az sayıda ampirik kanıt olmakla birlikte Graen (1976) üstlerin kişiler arası kabiliyet ve iş yeterliliği açısından uyumlu olabilecek üyeleri seçme eğiliminde olacaklarını ve insanlara doğru şeyleri yapmada güven sağlanacağını ifade etmiştir.

Gerstner (1997) lider-üye etkileşimi ve üye performans puanlamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için iki farklı analiz yapmıştır; bunlardan biri üye tarafından bildirilen lider-üye etkileşimi kalitesi iken, diğeri lider tarafından bildirilen lider-üye etkileşiminin kalitesidir. Araştırmaların birçoğu lider-üye etkileşimi kalitesini ortaya koymak için hem üye hem de lider görüşlerini içerdiğinden bu ilişkinin incelenmesinde ayrı analizlerin yapılması gerekmiştir. Bu nedenle örnek bağımsızlığını korumak amacıyla her analizde sadece bir etki boyutu dikkate alınmakla birlikte her iki durumda da performans ölçümü üst tarafından üyenin performansının değerlendirilmesi biçiminde yapılmıştır (Gerstner, 1997: 832).

## E) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE ÖRGÜTSEL KONTROL ARASINDAKİ İLİŞKİ

Lider-üye etkileşim yaklaşımına göre, yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin gelişmesi, paylaşılan etkileşim ve karşılıklı güvene, karşılıklı saygıya, lider ve astları arasındaki yükümlülüklerin yerine getirilmesine bağlıdır. Bu özellikler, örgüt tarafından ortaya konulan etkileşim geleneklerinin yerini alarak zaman içerisinde gelişir. Daha eşitlikçi paylaşıma yönelik iyi bir lider-üye etkileşimi ortaya koyan etkileşimci yaklaşım, liderin başlangıçta yüksek güç (astlarıyla ilgili) ve daha güçlü etkileşim taktikleri kullanma gücünü azaltır. Üstlerin astlarıyla daha iyi etkileşim içinde olması, bu beklentilerin sebeplerindedir ve sonuçta astlara daha fazla güveni ortaya koyacaktır. Böylece yönetsel gereklilikleri yerine getirmek için daha az güç kullanımına ve kontrol taktiklerine ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca, [Yukl'un \(1998\)](#) de öne sürdüğü gibi, grup içi astlarla olan ilişkiler, liderler için belirli zorunlulukları ve kısıtlamaları ortaya koyar. İlişkiyi sürdürebilmek için lider, ikna ve istişare gibi daha fazla zaman harcayan etki metotlarına güvenmek zorundadır. Baskı ya da şiddetli otorite kullanımı gibi, özel ilişkileri tehlikeye atan yöntemlere başvuramaz (Yukl, 1998: 151).

Aynı şekilde, daha eşitlikçi ilişkilere yönelik eğilim, astların başlangıçtaki düşük olan gücünü artırır. Astların daha fazla etkileme gücü kullanmalarının bazı sebepleri vardır. Bunlardan biri, astın artan güç kullanımı ve buna bağlı olarak üstün daha az kontrol taktikleri kullanması, astların üstleriyle iletişimde daha fazla etkileşim taktikleri kullanmalarına sebep olacaktır ([Kipnis, 1984](#)). Ayrıca, araştırma lider-üye etkileşimi ve değişik etkileşim taktikleri arasında tutarsız bağlantılar ortaya koymasına rağmen, iyi lider-üye ilişkisi içinde olan astlar, üstleriyle daha iyi iletişim ve üstlerinin hoşuna giden artan güven ortaya koymuşlardır. Bunun yanında [Scandura, Graen, ve Novak \(1986\)](#), lider-üye etkileşim kalitesinin belirgin ve pozitif bir şekilde astın karar etki gücüne tesir ettiği, pozitif lider-üye etkileşimi-otorite bağıntısı ve hem üstlerin hem de astların lider-üye etkileşimine ilişkin beyanlarında ve astların beyanlarında üstlerin yetki vermesi hakkında belirgin ve olumlu bir bağlantı bulunmuştur. Bütün bunlar, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi içinde olan astların kendilerini daha güçlü hissettiklerini ve böylece amir üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Schriesheim vd., 2001:516).

## F) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE YETKİ DEVRİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yetki devri, liderin sorumluluklarını yerine getirirken, iş hedefine ulaşabilmek, verimi sağlayabilmek adına yapması gereken bir konudur. Karar alma, çalışanları yönlendirme ve örgütün amaçlarına ulaşması için belli görevleri yerine getirme hakkı anlamındaki yetki normalde sorumlulukla beraber anlamlı olan bir kavramdır. Yöneticiler açısından yetki olmaksızın sorumluluk hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılması süreci yetki devri olarak adlandırılır (Thompson, 1998: 71).

Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile yetki devri arasındaki ilişkiyi açıklamadan önce, yetki devrinin aracı rolünün açıklanması gerekmektedir. Yetki devri, her boyutta ortaya konulan iç görev motivasyonunu tanımlar. Bu boyutlar, anlamlılık (bir iş amacının değeri), yeterlilik (bir kişinin işlerini ustalıkla yapabilme kapasitesi olduğuna inanması), kendi kendini yönetme (kişinin kendi istediğini seçebileceği veya işlerini başlatabileceği ya da düzenleyebileceği hissi) ve etki (kişinin bir işteki çıktıları etkileyebilme derecesi). Yetki devri örgütün yetki devrinin yapıldığı bir iş ortamı yaratmak üzere yaptığı objektif girişimlerden ziyade kişilerin kendi sübjektif değerlendirmeleri tarafından çevrenmektedir. Dolayısıyla yetki devri, psikolojik boyutu olan karmaşık bir yapı olarak görülebilir. Lider-üye etkileşimi ile yetki devri arasındaki ilişkinin, yetki devri boyutlarıyla ilişkili karmaşık bir süreç olduğu ileri sürülmektedir (Aryee ve Chen, 2006:796-797).

Liderleriyle yüksek kalitede etkileşim içindeki astlara verilen görevler ve bilgiler onların iş amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmakta ve iş bağlantılı anlamlılık hislerine katkıda bulunmaktadır. Bu üyelerin karar sorumluluğu onların aldığı görevleri kendi başlarına yapmalarını sağlamakta, bu da onların işteki bağımsızlık bilinçlerini arttırmaktadır. Amir desteği ve profesyonel büyüme ile birlikte yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sayesinde verilen görevlerde başarı elde edilmesi, bu astlar arasında yeterlilik duygularının hissedilmesine katkıda bulunur. Sonuç olarak yüksek kalitede etkileşim ilişkisi içinde olan astlarca yaşanan karar verme etkisi ve sorumluluk, onların farklılık oluşturma ya da işteki sonuçlar üzerine bir etkide bulunabilme yönündeki duygularını destekler. Son zamanlarda elde edilen bulguya göre lider-üye etkileşim kalitesi ve yetki devri boyutları olan etki, kendi kendini yönetme ve değerlendirme arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Lider-üye etkileşim kalitesi yüksek olan astların yetki devri bilincinin pozitif yönde olduğu saptanmıştır (Liden vd., 2000; Aryee ve Chen, 2006:797).

## G) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Her şeyden önce çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak insan yaşamı içinde önemli bir yere sahiptir. Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Çalışma hayatına atılan bir insan kendi kişilik yapısıyla, örgüt içinde yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Aksi halde işin sonucunda bireyin beklentisi yerine getirilmemiş olur. Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Zira bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamda da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır. Kısaca örgüt uyumu, birey üzerinde çok etkilidir (Serpil, 2002: 3).

Lider-üye etkileşim ile kişi-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik iki yaklaşım dikkati çekmektedir. Birincisi, yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu olan üyelerin, örgütün sunduğu ödülleri elde etmek için örgütsel davranış standartlarına ve beklentilerine daha fazla uyum gösterecekleri düşüncesi ile ilgilidir. Bununla birlikte ödül dağıtımında liderler örgüte göre daha aktif rol oynamakta ve genellikle ödüllerin çalışanlara dağıtımında kişisel olarak sorumluluk üstlenmektedirler. Bu nedenle liderleriyle yüksek kalitede etkileşim ilişkisi olan üyelerin kişi-örgüt uyumları düşük olsa bile, iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları yüksek olabilecektir (Erdoğan, 2002: 3).

Kişinin iş tutumu kısmen dış ve içi ödüllerin alınmasına göre şekillenmektedir. Örneğin psikolojik yetki kazanımını inceleyen araştırmalarda, kişinin kontrolü ele geçirdiği hissini veren (içsel ödül) işlerdeki tatmin düzeyinin daha yüksek ve örgütsel bağlılık duygusunun daha fazla olduğu görülmüştür. İçsel ödüllerin yanı sıra, terfi veya maaş artışı gibi dışsal ödüller de tatmin edicidir. İçsel ve dışsal ödüller, kısmen örgüt kültürü ve lider tarafından belirlenmektedir. Yani örgüt kültürü, ödüllendirilecek davranış standartlarını ve beklentileri olduğu kadar, verilecek ödülün tipini de belirlemektedir (O'Reilly vd., 1991). Aynı zamanda, Lider-Üye Etkileşim Teorisinin temel mantığına göre ödüllerin ana dağıtıcısı astın lideridir. Yapılan araştırmalar, lider-üye etkileşiminin terfiler ve maaş artışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Wakabayashi, Graen, 1988; Wayne, Liden, Kraimer, Graf, 1999).



Lider-üye etkileşiminin kişi-örgüt uyumu ve davranışlar arasındaki yumuşatıcı rolü hakkındaki ikinci yaklaşım, liderlerin kişi-örgüt uyumundan farklı olarak çalışanlara bir tür asimilasyon uygulayarak kişi-örgüt uyum eksikliğini telafi edebilmeleri ile ilgilidir. Sosyalleşim teorisyenleri, çalışanların değerlerinin örgüt kültürü ile uyuşması halinde çalışanların örgüte uyum sağladıklarını öne sürmüşlerdir. Bununla birlikte liderin çalışana sponsorluk sağlamak istemesi ve kendi düzenine (iç ilişkilerine) ulaşma imkanı vermesi durumunda da asimilasyon gerçekleşebilir. Sparrowe ve Liden'e (1997: 545) göre, lider-üye etkileşimi, astların liderin "iç döngüsü-ilişkileri" ne dahil edildiği veya bu önemli özel sistem içinde izole edildiği bir himaye altına alma işlemi olarak görülebilir. Bu nedenle, yüksek kalitede etkileşim ilişkisi olan bir ast, liderin özel ilişkiler sistemine dahil edilirken, düşük kalitede etkileşim ilişkisi olanlar bu adapte olma dışında kalırlar. İş tutumlarının açıklanmasında sosyal adapte, örgütün değerlerine uyumlu olmak kadar olmasa da, önemli olduğu kabul edilir. Bu nedenle kişi-örgüt uyumunun yokluğu düşük etkileşim ilişkisi olan kişileri daha olumsuz yönde etkileyebilir.

Yukarıdaki tartışma, astların yüksek etkileşimden hoşnut olduğu durumlarda, kişi-örgüt uyumunun çalışma davranışlarına çok az etkisi olduğunu düşündürmektedir. Yüksek kalitede etkileşimde liderlerin astları ihtiyaç duydukları yönde destekleyip ödüllendirerek, davranışlar üzerinde daha etkin bir tavır sergileyeceklerini göstermektedir. Bununla birlikte ast düşük etkileşim ilişkisine sahip ise, kişi-örgüt uyumu, iş tutumlarındaki değişkenliği izah edecektir. Bu durumda liderler bu astlara fazla ödül ve destek sağlamayacak, bu durumdaki astlar da ancak örgütün genel ödül ve destek sisteminden faydalanabilecektir (Erdoğan, 2002: 3).

#### H) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİ İLE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşletmelerde çalışan bireyler için stres önemlidir. Çünkü depresyon, hayal kırıklığı, anksiyete ve kalp damar hastalıkları ve yüksek tansiyon gibi pek çok fiziksel hastalıklara yol açabilmektedir. İşyeri stresi, araştırmacıların hesapladığı kadarıyla Amerikan işverenlerine yıllık olarak 200 milyar dolardan daha fazlasına mal olduğu için örgütler için önemli bir problemdir. Bu sebeple, stres konusu araştırmacıların ilgisini çeken bir çalışma alanıdır (Haris ve Kacmar, 2006: 66).

İş stresi, bireyin baş etme kapasitesini aşan iş beklentileri karşısında ortaya koyduğu öznel duygu olarak tanımlanmaktadır. Bu gibi durumlarda, bireyler aşırı iş taleplerinden dolayı çalışma ortamının kontrolünü kaybetme hissi duyarlar. Sanki işten hiç kaçamayacak gibi hislere kapılırlar ve iş sıkıntılarını eve götürürler. Kontrollerinin olmadığı hissi, tüm

yaşamlarını sarar ve herhangi bir önlem alamama hissine yol açar. Araştırmacılar, belirsizlik, kontrol eksikliği ve potansiyel stres yapıcılar gibi hisleri tanımlamışlardır. Stres hissini azaltmak için idareciler çalışanlarına belirsizliği azaltacak ve çalışma ortamındaki potansiyel tehditleri sınırlandıracak yollar sunabilirler. Araştırmacılar çalışma ortamında bu amaca hizmet edebilecek, özellikle amirle ilişkili olan destekleyici bağlantılar bulmuştur. Lider-üye etkileşimi ve stres arasındaki ilişkiye yönelik az sayıdaki çalışmada iki farklı görüş ileri sürülmüştür (Haris ve Kacmar, 2006: 67-68).

Birinci görüş, lider-üye etkileşim kalitesi arttıkça üyelerin iş stresinin azalacağına ilişkindir. İkinci görüş ise, lider-üye etkileşim ilişkilerinin kalitesine bağlı olarak belli bir noktadan sonra lideriyle yüksek kaliteli etkileşim içinde olan astların stres düzeylerinin artacağına ilişkindir. Birinci görüşe yönelik az sayıdaki çalışmada ortak bulgu, yüksek kaliteli lider-üye ilişkisi içinde olan üyelerin stres yaratıcılarıyla daha az karşılaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgudaki temel mantık rol kuramından kaynaklanmaktadır. Yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi içindeki yöneticiler, astlarına duygusal destek, artan iletişim ve açıkça belirlenmiş roller çizerek onlara belirsizliği aşmalarında ve streslerini düşük seviyede korumalarına yardım etmektedirler. Diğer taraftan, liderle düşük seviyeli ilişki içinde olan çalışanlar, belirsizlik hissini yenmek için yeterli bilgi alamadıklarından dolayı yüksek seviyeli stresle baş başa kalmaktadırlar.

İkinci görüşle ilgili olarak lider-üye etkileşimi ve stres arasında ortaya konulan ilişkinin doğrusallık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu incelemede sosyal değişim kuramına atıfta bulunularak, üstlerin yüksek kaliteli etkileşimde üyelere sağladıkları olanaklar karşılığında üyelere yüksek destek ve beklentileri olduğunu öne sürmüştür. Sağlanan yararlarından dolayı astlar, üstlerine karşı kendilerini zorunlu hissetmekte ve verilen görevleri özenle yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Eğer belli bir noktada üstün beklentileri astların kapasitesini aşarsa, beklentiler artan stres seviyelerine yol açar ve astlar olumlu sonuçlardan potansiyel olarak olumsuz sonuçlara doğru kayarlar. Aslında, astlar için hissedilen zorunlulukların, üstten artan destek ve iletişim olarak dönmediği azalan bir verim noktası olacaktır. Liderle yüksek kaliteli etkileşim içinde olan astlar, belli bir noktadan sonra liderin aşırı taleplerini karşılamayacak ve bu durum artan strese yol açacaktır. Lider-üye etkileşimi ve stres arasında ilişki belli bir noktada (kritik nokta) eğrisel bir ilişkiye dönüşecektir. Eğer ilişki eğrisel ise, büküm noktası stresin artmaya başladığı noktaya karşılık gelecektir. Esas olarak bu nokta, yüksek kaliteli etkileşimde ortaya çıkan pozitif stres çıktısının eşik noktalarını yansıtmaktadır.

Sonuç olarak lideriyle yüksek kaliteli etkileşim içinde olan çalışanlar, ılımlı seviyede ilişkiye sahip olan meslektaşlarına göre daha fazla strese maruz kalmaktadırlar. Bu durum, yüksek seviyeli etkileşim içindeki astların, üstlerinin beklentilerini karşılamak için katlandıkları aşırı baskı ve sorumluluklardan ortaya çıkmaktadır (Haris ve Kacmar, 2006: 69).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AFYONKARAHİSAR KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma, Lider-Üye Etkileşim Teorisi çerçevesinde Lider-üye arasındaki etkileşimin kalite düzeyi ile üyelerin bireysel ve örgütsel sonuçları (iş tatmini, örgüte bağlılığı, iş gören devir hızı ve iş performansı) arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Araştırma birimi olarak Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi seçilmiştir. Araştırma kapsamında Tıp Fakültesi öğretim elemanları yer almaktadır. Lider-üye etkileşim kalitesinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar 25 yıl öncesine dayansa da teorinin çok boyutlu ölçümü ile ilgili araştırmalar son yıllarda gelişme göstermiştir (Liden ve Maslyn, 1998; Dione, 2000). Ancak bu konuda yeterince ampirik çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmanın amacı bir yandan lider-üye ilişkilerinin çok boyutlu yapısını Türkiye'deki bir sağlık kurumunda test etmek, diğer yandan ise lider-üye etkileşimini tanımlayan etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları ile üyelerin iş tatmini, örgüte bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi çok yönlü olarak ortaya koyarak, lider-üye etkileşim teorisinin gelişmesine katkı sağlamaktır. Günümüzde lider-üye etkileşim kalitesinin çok boyutlu ölçümü ile ilgili yürütülen araştırmalarda genellikle iş tatmini veya işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçların sadece bir yönünün ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmaların çoğunlukla üretim ve sağlık dışı hizmet sektöründe yapıldığı, sağlık sektöründe ise nispeten daha az sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir (Truckenbrodt, 2006; Lapierre ve Hackett, 2004; Yperen ve Janssen, 2004; Samad, 2006). Bu çalışmada Tıp Fakültesi örneğinde lider-üye etkileşim kalitesinin çok boyutlu ölçümü ile öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve iş performansı gibi 4 farklı bireysel ve örgütsel sonuç arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmamızın bu yönleri ile literatüre katkı sağlaması muhtemeldir.

## II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri ilgili literatürden hareketle oluşturulmuş ve çeşitli başlıklar altında gruplandırılmıştır. Bu kapsamda hipotez ifadesinde bölümlerde (bilim dallarında) yönetici konumunda bulunan öğretim elemanları lider olarak, ilgili bölüm liderlerine bağlı olarak çalışan öğretim elemanları da üye olarak kabul edilmiştir.

### A) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ÜYELERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER

Lider-üye etkileşimi ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar, yüksek kalite düzeyinde lider-üye etkileşiminin çalışanlar açısından yüksek düzeyde iş tatminine yol açacağını ortaya koymaktadır (Schriesheim vd., 1999). Buradan hareketle çalışmada ileri sürülen hipotezleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

H1: Lider-üye etkileşim kalite düzeyi üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin iş tatmini üzerindeki etkisi, öğretim elemanlarının çalıştığı bilim dallarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun kalite düzeyi üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H4: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun kalite düzeyi üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun kalite düzeyi üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyi üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

## B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ÜYELERİN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER

H1: Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi, öğretim elemanlarının çalıştığı bilim dallarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

## C) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ÜYELERİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER

H1: Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H2: Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, öğretim elemanlarının çalıştığı bilim dallarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H4: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H5: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

H6: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

#### D) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ÜYELERİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN HİPOTEZLER

H1: Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerindeki etkisi, öğretim elemanlarının çalıştığı bilim dallarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### E) ÜYELERİN CİNSİYETİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK HİPOTEZLER

H1: Üyelerin cinsiyetine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Üyelerin cinsiyetine göre örgüte bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.

H3: Üyelerin cinsiyetine göre işten ayrılma niyetleri arasında farklılık vardır.

H4: Üyelerin cinsiyetine göre iş performans düzeyleri arasında farklılık vardır.

H5: Üyelerin cinsiyetine göre ortalama LÜE değerleri arasında farklılık vardır.

## F) ÜYELERİN AKADEMİK UNVANI İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK HİPOTEZLER

H1: Üyelerin akademik unvanına göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Üyelerin akademik unvanına göre örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Üyelerin akademik unvanına göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Üyelerin akademik unvanına göre iş performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Üyelerin akademik unvanına göre ortalama LÜE değerleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

## G) ÜYELERİN ÇALIŞMA SÜRESİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK HİPOTEZLER

H1: Üyelerin çalışma süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Üyelerin çalışma süresine göre örgüte bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Üyelerin çalışma süresine göre işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Üyelerin çalışma süresine göre iş performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Üyelerin çalışma süresine göre ortalama LÜE değerleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.



### III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

#### A) DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN ÖLÇEKLER

##### 1) Lider-Üye Etkileşiminin Ölçümü

Son 20 yılda LÜE değerlendirilmesi için çok sayıda ölçek kullanılmıştır. Yetki devri olarak bilinen orijinal ölçek (Danserau, et al. 1975) başlangıçta 2, sonraki araştırmalarda (Graen & Cashman, 1975; Liden & Graen, 1980) 4 maddeden oluşmaktaydı. Sonradan 4. maddeye 5. eklenmiştir ve ölçek LÜE (Leader-Member Exchange) olarak isimlendirilmiştir (Graen, Liden, & Hoel, 1982). LÜE-7 (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982), LÜE-12 (Wakabayashi ve Graen, 1984; Liden ve Maslyn 1998: 605) ve LÜE-14 (Wakabayashi, Graen, ve Uhl-Bien, 1990) maddeli ölçekler ile de değerlendirilmiştir. LÜE'ni değerlendirmek için farklı anketler kullanan araştırmacılar da vardır. Bazı araştırmalarda LÜE'nin yerine lider davranışını tanımlama anketi (Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ)'da kullanılmıştır (Williams, Podsakoff ve Huber, 1992).

Graen ve Cashman'ın (1975) kullandıkları 4 maddeli yetki devri ölçeği için yapısal doğrulama desteği sağlamış olmalarına karşın, 1980'li ve 90'lı yıllarda en çok kullanılan LÜE ölçeği olan 7 maddeli LÜE ölçeği için benzer bir psikometrik bilgi yayınlanmamıştır. Bu tür bir psikometrik ölçek ihtiyacı sadece orijinal 4 maddeli ölçekten 2'si LÜE-7 ölçeğine dahil edildiğinde ortaya çıkmıştır. LÜE-7 ölçeğinin daha doğru değerlendirilebilmesi için psikometrik özelliklerinin olması gereklidir. Ancak psikometrik inceleme probleminin dışında LÜE-7'nin çok boyutluluğu değerlendirebilme yeteneği de yoktur. Bu nedenle psikometrik yönden destekli, çok boyutlu bir LÜE ölçeğine ihtiyaç duyulmuştur.

LÜE'nin çok boyutlu ölçümü için yürütülmüş çalışmalardan farklı olarak LÜE'nin etki, bağlılık ve katkı boyutlarına ek olarak LÜE boyutu olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuç olarak Liden ve Maslyn (1998: 68) LÜE'ni ölçmek için LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) adı verilen yeni bir ölçek tipi geliştirmişlerdir. Bu ölçekte her biri 3 sorudan oluşan etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere 4 kategori vardır.

Bu çalışmada lider-üye etkileşim kalite düzeyini ortaya koyan belirleyiciler olarak Liden ve Maslyn (1998: 56) tarafından geliştirilen "Çok Boyutlu Lider-Üye etkileşimi-12" (LMX-MDM-12) üye ölçeğinde yer alan değişkenler kullanılmıştır. Araştırmamızda kullanılan çok boyutlu lider-üye etkileşim 12 ölçeği Ek-1'de yer almaktadır. Söz konusu

ölçek, lider-üye ilişkilerinin kalite düzeyini çok boyutlu olarak ortaya koymaktadır (Dione, 2000: 32-33). Ayrıca LMX-MDM anket formu çok yeni olduğundan bu anket formu ile iş tatmini, örgüte bağlılık, işgören devir hızı ve iş performansı arasındaki bağlantıyı bir arada karşılaştıran kaynak yoktur. Sonuç olarak bu araştırma LÜE teorisine bir gelişme sağlayacaktır.

Ölçek lider-üye ya da yönetici ile ast arasındaki etkileşimi dört boyutta ele alan 12 unsur içermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin güvenilirlik düzeyi alfa katsayısı 0.83 olarak hesaplanmıştır. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Soru formunda (Liden ve Maslyn, 1998) şiddetle katılmıyorum(1)'den, tamamen katılıyorum(7)'e kadar sıralanan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Ancak bizim pilot uygulamalarımızda alınan eleştirilerden dolayı bu çalışmada tamamen katılmıyorum (1)'den, tamamen katılıyorum (5)'e kadar sıralanan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır.

## **2) Üyelerin İş Tatmininin Ölçümü**

Araştırmanın iş tatmini, Luthans (1992: 116)'dan alınan "Minosetta İş Tatmin Ölçeği" ile ölçülmüştür. Söz konusu ölçek, çalışanların iş ve iş çevresinin çeşitli yönlerine ilişkin tatminini ölçmeye yönelik bir ölçektir. Ölçekte 20 ifade yer almaktadır (Ek-1).

Soru formunda yapılan güvenilirlik analizi sonucu ölçeğin güvenilirlik düzeyi alfa katsayısı 0.84 olarak hesaplanmıştır. Bu değer söz konusu ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

## **3) Üyelerin Örgüte Bağlılığının Ölçümü**

Wasti'nin (2000) araştırmasında Türk kültüründe örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiği, batı yazınında geliştirilmiş modellerle ortak yönleri ve bu modellerden farklılık gösterdiği yönlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın tüm aşamalarında elde edilen sonuçlar toplu olarak değerlendirildiğinde Meyer ve Allen'in (1991; Allen ve Meyer, 1990) önerdiği örgütsel bağlılık modelinin ana hatlarıyla Türk kültür ortamında geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Meyer (1990; 1991; 1993)'in örgütsel bağlılık ölçeği gözden geçirilmiş ve bu ölçeğe kültürel ifadeler eklenerek yeni bir ölçek geliştirilmiştir (Wasti, 2000: 221).

Yeni ölçekte toplam 22 ifade yer almaktadır (Ek-1). Soru formunda tamamen katılmıyorum (1)'dan, tamamen katılıyorum (5)'a kadar sıralanan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Genel örgüte bağlılık ölçeğinin güvenilirlik düzeyi alfa 0.87 olarak hesaplanmıştır.

#### **4) İşten Ayrılma Niyetinin Ölçümü**

Ayrılma düşünceleri ile ilgili mantıksal tanımlama, bir kişinin kurumdan ayrılma niyetinin gerçek düzeyinin ne olduğudur. Kişinin işten ayrılma niyeti Hom ve Griffeth (1991) ve Lee (2000), tarafından kullanılan üç ifade ile ölçülmüştür (Ek-1).

Soru formunda tamamen katılmıyorum (1)'dan, tamamen katılıyorum (5)'a kadar sıralanan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Ayrılma niyetinin ölçümü ölçeğinin güvenilirlik düzeyi alfa 0.87 olarak hesaplanmıştır.

#### **5) İş Performansının Ölçümü**

Çalışanların iş performansı daha önce Stevens vd. (1978) ve Darwish (2000) tarafından kullanılan kendi kendini değerlendirme yaklaşımı (the self-appraisal approach) ile ölçülmüştür. Ölçek 4 sorudan oluşmaktadır (Ek-1). Sorular oldukça düşük(1)'den, oldukça yüksek (5)'e kadar sıralanan Likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. İş performansı ölçeğinin güvenilirlik düzeyi alfa 0.84 olarak hesaplanmıştır.

### **B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Araştırma Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde 2006 yılının Nisan-Eylül aylarında gerçekleştirilmiştir. Fakülte Temel Tıp Bilimleri, Dahili Tıp Bilimleri ve Cerrahi Tıp Bilimleri olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Tıp Fakültesi'nde görevli olan öğretim elemanlarının (araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, öğretim üyesi)'nin tümü araştırma evrenine dahil edilmişlerdir. Tıp Fakültesi'nde toplam 246 öğretim elemanı yer almaktadır.

Temel Tıp Bilimleri; Tıbbi Biyoloji, Mikrobiyoloji, Biyokimya, Anatomi, Histoloji-Embriyoloji ve Fizyoloji bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bilim dalında toplam 2 profesör, 7 doçent, 9 yardımcı doçent, 1 öğretim görevlisi, 16 araştırma görevlisi olmak üzere toplam 34 öğretim elemanı çalışmaktadır.

Dahili Tıp Bilimleri; İç Hastalıkları, Çocuk Sağlığı, Göğüs Hastalıkları, Psikiyatri, Kardiyoloji, Radyodiagnostik, Fizik Tedavi, Enfeksiyon Hastalıkları, Dermatoloji, Halk Sağlığı, Nöroloji, Farmakoloji, Aile Hekimliği, İlk ve Acil Yardım, Nükleer Tıp, Adli Tıp, Tıbbi Genetik bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bilim dalında toplam 2 profesör, 11 Doçent, 37 Yardımcı Doçent, 1 Öğretim Görevlisi, 55 Araştırma Görevlisi olmak üzere toplam 106 öğretim elemanı çalışmaktadır.

Cerrahi Tıp Bilimleri; Genel Cerrahi, Kulak-Burun Boğaz, Göz Hastalıkları, Üroloji, Ortopedi ve Travmatoloji, Kadın-Doğum, Plastik Cerrahi, Patoloji, Anesteziyoloji, Kalp-Damar Cerrahisi, Göğüs Cerrahisi, Çocuk Cerrahisi, Nöroşirurji bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bilim dalında toplam 3 profesör, 16 Doçent, 30 Yardımcı Doçent, 1 Öğretim Görevlisi, 55 Araştırma Görevlisi olmak üzere toplam 106 öğretim elemanı çalışmaktadır.

Araştırmanın uygulama safhasından önce Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Tıbbi Etik Kurul Başkanlığından etik onayı alınmıştır (12.05.2006 Tarih ve 2006/3-28 sayılı karar). Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun uygulanabilirliğini test etmek amacıyla başlangıç safhasında farklı bilim dallarından 25 öğretim elemanı üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Uygulama sonrası gerekli görülen bölümlerde kelime ve cümle değişiklikleri yapıldıktan sonra anket formuna son şekli verilmiştir. Bölüm başkanları ve baş asistanlardan da yardım alınarak bölüm çalışanlarına anket formları ile ilgili açıklamalar yapıp, kişilerin konuyla ilgili soruları cevaplandıktan sonra formlar kapalı zarflar içinde kişilere verilmiştir.

Cevaplandırılan anket formları yine aynı biçimde geri toplanmıştır. Öğretim elemanlarından 32'si ankete katılmayı kabul etmemiştir. Bunun yanı sıra anket formlarından 15'inin de eksik olarak cevaplandırıldıkları tespit edildiğinden bu formlar geçersiz kabul edilmiştir. Geçerli anket sayısı 189'dur. Anket sonuçlarının istatistiksel değerlendirilmesi yapıldıktan sonra elde edilen verilerin yorumlanması için Tıp Fakültesindeki öğretim üyelerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla Temel, Dahili ve Cerrahi Bilimlerin Bölüm başkanları ile mülakat yapılmıştır.

Anket formu altı bölümden ve toplam 71 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde lider ve üyelerin (ast konumundaki öğretim elemanlarının) demografik özellikleriyle ilgili 10 soru, ikinci bölümde iş performansı ile ilgili 4 soru, üçüncü bölümde iş tatmini ile ilgili 20 soru, dördüncü bölümde örgüte bağlılık ile ilgili 22 soru, beşinci bölümde lider ve üyeler arasındaki etkileşimin kalite düzeyini ölçmeye yönelik 12 soru, altıncı

bölümde ise üyelerin (ast konumundaki öğretim elemanlarının) kurumdan ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik 3 soru yer almaktadır.

Anket formunun, lider-üye etkileşimine iş performansına, iş tatminine, örgüte bağlılığa ve işten ayrılma niyetine ilişkin ifadelerle ilgili bulguların değerlendirilmesinde, puan aralık değerleri olarak “ $\bar{X} = 1$ , Çok Düşük”; “ $\bar{X} = 2$ , Düşük”; “ $\bar{X} = 3$ , Orta”; “ $\bar{X} = 4$ , Yüksek”; “ $\bar{X} = 5$ , Çok Yüksek” olarak dikkate alınmıştır.

Uygulanan anketin güvenilirlik düzeyinin alfa katsayısının 0.93 olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılan tüm öğretim elemanlarından buldukları görev ve taşıdıkları akademik unvan ne olursa olsun, soruları kendilerini bir üye (ast) olarak düşünüp cevaplandırmaları istenmiştir. Kişilerin buldukları hiyerarşik düzen içinde üst olarak kimi kabul edecekleri konusunda ise kendilerinin bir üstünü düşünerek cevap vermeleri istenmiştir. Örneğin araştırma görevlisi ve yardımcı doçentler üst olarak anabilim dalı başkanını kabul ederken, anabilim dalı başkanları ise Tıp Fakültesi dekanını üst olarak dikkate almışlardır.

#### IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 10.0 (Statistical Program for Social Sciences, Chicago, IL, USA ) paket program kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle verilerin normallik testi yapılarak, verilerin normal dağılıma uyup uymadığı tespit edilmiştir (Ek-2). Bütün verilerin normal dağılıma uyduğunun tespit edilmesi üzerine, verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin ortaya konulması için Pearson korelasyon testi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisini açıklamak için sıralı lojistik regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin yapılma sebebi bağımlı değişkenimizin 5 şıklı ve sıralama ölçekli olmasıdır.

İki bağımsız değişken arasındaki ortalamaları karşılaştırmak için t testi kullanılmıştır. İki bağımsız değişkenin ortalamalarını karşılaştırmak için varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalarda varyanslar homojen olduğundan TUKEY-HSD testi kullanılmıştır.

#### A) DEMOGRAFİK BİLGİLER VE ANKET SORULARINA VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMALARI

Öğretim elemanlarının demografik özelliklerini gösteren veriler Tablo 4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretim Elemanlarının Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sıklık	%
<b>Temel Tıp Bilimleri (30)</b>		
Erkek	18	60
Kadın	12	40
<b>Dahili Tıp Bilimleri (75)</b>		
Erkek	45	60
Kadın	30	40
<b>Cerrahi Tıp Bilimleri (84)</b>		
Erkek	59	70,2
Kadın	25	29,8
<b>Toplam (189)</b>		
Erkek	122	64,5
Kadın	67	35,5
<b>Akademik Görev</b>		
<b>Temel Tıp Bilimleri (30)</b>		
Profesör	2	6,7
Doçent	6	20,0
Yardımcı Doçent	6	20,0
Öğretim Görevlisi	4	13,3
Araştırma Görevlisi	12	40,0
<b>Dahili Tıp Bilimleri (75)</b>		
Profesör	2	2,7
Doçent	12	16,0
Yardımcı Doçent	20	26,7
Öğretim Görevlisi	-	-
Araştırma Görevlisi	41	54,6
<b>Cerrahi Tıp Bilimleri (84)</b>		
Profesör	2	2,4
Doçent	13	15,5
Yardımcı Doçent	24	28,6
Öğretim Görevlisi	14	16,7
Araştırma Görevlisi	31	37,0
<b>Toplam (189)</b>		
Profesör	6	3,2
Doçent	31	16,4
Yardımcı Doçent	50	26,5
Öğretim Görevlisi	18	9,5
Araştırma Görevlisi	84	44,4
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
< 2 yıl	63	33,3
2-4 yıl	95	50,3
> 4 yıl	31	16,4

Lider-üye etkileşim kalite düzeyini ortaya koymak için sorulan sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmaları (SD) Tablo 4.2’de görülmektedir.

Tablo 4.2 Lider-Üye Etkileşim Kalite Düzeyi

<b>Etki Boyutu</b>	$(\bar{X})$	<b>SD</b>
1.Kişi olarak üstüm beni beğenir	3.57	0.93
2.Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür	3.67	0.83
3.Üstüm, benimle çalışmaktan memnundur	3.74	0.87
<b>Etki Boyutu Ortalaması</b>	<b>3.65</b>	<b>0.82</b>
<b>Bağlılık Boyutu</b>		
4.Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, üstümün verdiği kararları savunurum	3.32	1.14
5.Başkaları tarafından eleştirildiğinde, üstümü savunurum	3.90	3.13
6.İstmeden bir hata yaparsa, üstümü diğerlerine karşı savunurum	3.79	0.94
<b>Bağlılık Boyutu Ortalaması</b>	<b>3.69</b>	<b>1.37</b>
<b>Katkı Boyutu</b>		
7.Üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır	3.46	1.12
8.Üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir	3.48	1.14
9.Üstüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez	3.54	1.04
<b>Katkı Boyutu Ortalaması</b>	<b>3.48</b>	<b>1.01</b>
<b>Profesyonel Saygı Boyutu</b>		
10.Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir	3.48	0.90
11.Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar	3.71	0.88
12.Üstüm, mesleki becerimi takdir eder	3.63	0.96
<b>Profesyonel Saygı Boyutu Ortalaması</b>	<b>3.63</b>	<b>0.86</b>
<b>Genel Lider-Üye Etkileşim Kalite Ortalaması</b>	<b>3.66</b>	<b>0.80</b>

“ $\bar{X}$  =1, Çok Düşük”; “ $\bar{X}$  =2, Düşük”; “ $\bar{X}$  =3, Orta”; “ $\bar{X}$  =4, Yüksek”; “ $\bar{X}$  =5, Çok Yüksek”.

Tablo 4.2.’nin incelenmesinden de anlaşılacağı üzere öğretim elemanlarının lider-üye etkileşim kalitesini genel olarak 3 değerinin üzerinde yükseğe yakın görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin yükseğe yakın olmasının altında yatan nedenleri incelemek, farklı bilim dalları arasında bu ilişkinin düzeyi yönünden farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla, LÜE ile bireysel ve örgütsel sonuçların her biri arasındaki ilişki ayrıca incelenmiştir. Öğretim elemanlarının iş tatmini düzeylerini ortaya koymak için sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ( $\bar{X}$ ) standart sapmaları (SD) Tablo 4.3’de görülmektedir.

Tablo 4.3 Öğretim Elemanlarının İş Tatmin Düzeyi

	$(\bar{X})$	SD
1.İşimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum	3.48	1.26
2.İşimden, tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından memnunum	3.43	1.32
3.Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	3.60	1.20
4.Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum	4.07	0.93
5.Üstümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum	3.73	1.17
6.Üstümün karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum	3.80	1.15
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum	3.83	1.21
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum	3.98	1.02
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum	4.40	0.68
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum	3.54	1.16
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	4.14	0.94
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından memnunum	3.62	1.06
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum	2.64	1.33
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum	3.66	1.16
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum	3.46	1.22
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum	3.53	1.20
17.Çalışma şartları bakımından memnunum	3.32	1.31
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından memnunum	3.61	1.29
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından memnunum	3.49	1.26
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum	4.03	0.98
<b>Tatmin Puan Ortalaması</b>	<b>3.64</b>	<b>0.75</b>

“ $\bar{X}$  =1, Çok Düşük”; “ $\bar{X}$  =2, Düşük”; “ $\bar{X}$  =3, Orta”; “ $\bar{X}$  =4, Yüksek”; “ $\bar{X}$  =5, Çok Yüksek”.

Öğretim elemanlarının örgüte bağlılık düzeyini ortaya koymak için sorulan sorulara verilen cevapların ortalamaları( $\bar{X}$ ) ve standart sapmaları (SD) Tablo 4.4’de görülmektedir.



Tablo 4.4 Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	$(\bar{X})$	SD
1.Bu hastanenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	3.59	1.14
2.Bu hastaneye karşı güçlü bir ait olma hissim yok	2.48	1.18
3.Bu hastaneye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	2.57	1.25
4.Bu hastanenin benim için çok özel bir anlamı var	3.35	1.19
5.Kendimi bu hastanede “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	2.57	1.25
6.Bu hastanedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	3.39	1.22
7.Bu hastanenin bir çalışmanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum	3.49	1.11
8.Bu hastanenin amaçlarını benimsiyorum	3.20	1.23
9.İstesem de şu anda bu hastaneden ayrılmak benim için çok zor olur	2.85	1.23
10.Şu anda bu hastaneden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	2.77	1.18
11.Eğer bu hastaneye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	2.75	1.22
12.Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu	3.00	1.25
13.Zaman geçtikçe bu hastaneden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum	3.21	1.26
14.Bu hastaneden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim	3.24	1.11
15.Başka hastanenin buradan daha iyi olacağını garanti yok, burayı hiç olmazsa biliyorum	3.03	1.21
16.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu hastaneden ayrılmak istemezdim	3.07	1.19
17.Bu hastaneye çok şey borçluyum	3.40	1.11
18.Benim için avantajlı da olsa, bu hastaneden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	3.20	1.10
19.Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor	2.94	1.14
20.Bu hastaneden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	3.20	1.17
21.Bu hastaneden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz	3.31	1.16
22.Bu hastaneye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum	2.48	1.18
<b>Kuruma Bağlılık Puan Ortalaması</b>	<b>3.09</b>	<b>0.63</b>

“ $\bar{X}$  =1, Çok Düşük”; “ $\bar{X}$  =2, Düşük”; “ $\bar{X}$  =3, Orta”; “ $\bar{X}$  =4, Yüksek”; “ $\bar{X}$  =5, Çok Yüksek”.

Öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetini ortaya koymak için sorulan sorulara verilen cevapların ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmaları (SD) Tablo 4.5’de görülmektedir.

Tablo 4.5 Öğretim Elemanlarının İşten Ayrılma Niyeti

	( $\bar{X}$ )	SD
1.Sık sık işi bırakmayı düşünürüm.	2.03	1.02
2.Önümüzdeki yıl yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksektir.	1.94	0.93
3.Önümüzdeki yıl bu kurumdan ayrılacağım.	2.05	1.11
<b>İşten Ayrılma Niyeti Ortalaması</b>	<b>2.01</b>	<b>0.85</b>

“ $\bar{X}$  =1, Çok Düşük”; “ $\bar{X}$  =2, Düşük”; “ $\bar{X}$  =3, Orta”; “ $\bar{X}$  =4, Yüksek”; “ $\bar{X}$  =5, Çok Yüksek”.

Öğretim elemanlarının iş performans düzeylerini ortaya koymak için sorulan sorulara verilen cevapların ortalamaları ( $\bar{X}$ ) ve standart sapmaları (SD) Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6 Öğretim Elemanlarının İş Performansı Düzeyi

	( $\bar{X}$ )	SD
1.İşte göstermiş olduğunuz performans düzeyiniz nasıldır	4.16	0.69
2.İşteki verimliliğinizi nasıl değerlendirirsiniz	3.99	0.79
3.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda meslektaşlarınızın performansını nasıl değerlendirirsiniz	3.81	0.78
4.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda kendi performansınızı nasıl değerlendirirsiniz	4.10	0.77
<b>Performans Puan Ortalaması</b>	<b>4,09</b>	<b>0,66</b>

“ $\bar{X}$  =1, Çok Düşük”; “ $\bar{X}$  =2, Düşük”; “ $\bar{X}$  =3, Orta”; “ $\bar{X}$  =4, Yüksek”; “ $\bar{X}$  =5, Çok Yüksek”.

Genel Lider-üye Etkileşimini Kalitesi ile LÜE boyutları, bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon ve lojistik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.7.1 ve Tablo 4.7.2’de görülmektedir.

Tablo 4.7.1. Genel Lider-üye Etkileşim Kalitesi ve LÜE Boyutları ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişkiler ( Korelasyon Analizi Sonuçları)

Boyutlar	Etki	Bağlılık	Katkı	Profes. saygı	Genel LÜE	İş tatmini	Örgüte bağlılık	Ayrılm. niyeti	İş. perf.
Etki									
Bağlılık	<b>0.39***</b>								
Katkı	<b>0.58***</b>	<b>0.47***</b>							
Profes. saygı	<b>0.69***</b>	<b>0.26***</b>	<b>0.58***</b>						
Genel LÜE	<b>0.97***</b>	<b>0.38***</b>	<b>0.59***</b>	<b>0.70***</b>					
İş tatmini	<b>0.41***</b>	<b>0.19***</b>	<b>0.38***</b>	<b>0.52***</b>	<b>0.47***</b>				
Örgüte bağlılık	<b>0.44***</b>	<b>0.25***</b>	<b>0.44***</b>	<b>0.44***</b>	<b>0.48***</b>	<b>0.57***</b>			
Ayrılm. niyeti	<b>-0.37***</b>	<b>-0.10</b>	<b>-0.38***</b>	<b>-0.39***</b>	<b>-0.45***</b>	<b>-0.31***</b>	<b>-0.39**</b>		
İş performansı	<b>0.25***</b>	<b>0.14</b>	<b>0.16*</b>	<b>0.34***</b>	<b>0.27***</b>	<b>0.24***</b>	<b>0.17**</b>	<b>-0.11</b>	
Ortalama	3.65	3.69	3.48	3.63	3.66	3.64	3.10	2.01	4.08
Standart sapma	0.82	1.37	1.01	1.04	0.80	0.75	0.62	0.85	0.66

p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p< 0.001

Tablo 4.7.2 Genel LÜE Kalitesi ve LÜE Boyutları İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişkiler (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları).

Boyutlar	Etki	Bağlılık	Katkı	Profes. saygı	Genel LÜE	İş tatmini	Örgüte bağlılık	Ayrılm. niyeti	İş. perf.
Etki									
Bağlılık	<b>&lt; .001</b>								
Katkı	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>							
Profes. saygı	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>						
Genel LÜE	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>					
İş tatmini	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>				
Örgüte bağlılık	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>			
Ayrılm. niyeti	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>		
İş performansı	<b>&lt; .001</b>	<b>&gt; .05</b>	<b>&lt; .05</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .01</b>	<b>&lt; .01</b>	

## B) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

İlk iki hipotez birbiriyle yakından ilişkili olduğu için birlikte verilmiş ve bulgular diğer hipotezlerden ayrı açıklanmıştır.

**H1:** Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** Lider-üye etkileşim kalitesinin üyelerin iş tatmini üzerindeki etkisi, öğretim elemanlarının çalıştığı bilim dallarına göre farklılık göstermektedir.

Dahili Tıp Bilimlerinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının iş tatmini ile ilgili sorulara verdikleri yanıtın puan ortalaması diğer branşların üzerinde (Dahili, Temel ve Cerrahi bölümler sırasıyla 3.79, 3.63, 3.51) bulunmuştur. Yine LÜE kalitesi ile öğretim elemanlarının iş tatmini arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasında, istatistiksel anlamlılığın Dahili Tıp Bilimlerinde en yüksek düzeyde ( $p= 0.04$ ) olduğu, bunu Temel Tıp Bilimlerinin takip ettiği ( $p=0.05$ ) görülmektedir. Buna karşın Cerrahi Tıp Bilimlerinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının iş tatminleri ile LÜE kalite düzeyleri arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 4.8).

Tablo 4.8. Öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması\*

	LÜE	İş tatmini	p değeri
Temel Tıp Bilimleri	3.96 ± 0.61	3.63 ± 0.49	0.05
Dahili Tıp Bilimleri	3.48 ± 0.82	3.79 ± 0.70	0.04
Cerrahi Tıp Bilimleri	3.64 ± 0.75	3.51 ± 0.84	0.22
Tüm Bölümler	3.63 ± 0.77	3.64 ± 0.75	0.001

\* Değerler ortalama ± SD cinsinden verilmiştir.

LÜE puan ortalaması yönünden Temel Tıp Bilimleri ile Dahili Tıp Bilimleri arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p= 0,010$ ). Temel Tıp Bilimlerinde çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile iş tatmini arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p< 0,05$ ). Dahili Tıp Bilimlerinde çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile iş tatmini arasında istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p= 0,04$ ). İş tatmini puan ortalaması yönünden Cerrahi Tıp Bilimleri ile Dahili Tıp Bilimleri arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p=$

0,048). Tıp Fakültesinin bütün bilim dallarında çalışan öğretim elemanları birlikte değerlendirildiğinde genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile iş tatmini arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p < 0,001$ ).

Lider-üye etkileşiminin öğretim elemanlarının iş tatmini üzerindeki olumlu yöndeki etkisinin oluşmasında LÜE'nin bileşenlerinden hangisinin ne derecede katkı sağladığının bilinmesi önemlidir. Bu amaçla, LÜE'nin her bir bileşeni (etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı) ile iş tatminini gösteren sorulara verilen cevaplar ve bunların genel ortalaması arasındaki ilişkiyi test etmek için hem korelasyon, hem de lojistik regresyon analizleri yapılmıştır (Tablo 4.9.1 ve Tablo 4.9.2).

**H3:** Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.9.1 ve Tablo 4.9.2).

Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun üyelerin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile yapılan istatistiksel karşılaştırmada; lider-üye etkileşiminin etki boyutu ile genel iş tatmini algısı arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0.001$ ). İş tatmini ile ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde bütün soruların lider-üye etkileşiminin etki boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür (Tablo 4.9.2).

**H4:** Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.9.2).

Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun üyelerin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile istatistiksel karşılaştırma yapılmıştır. İş tatmini ile ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde 1., 4., 9., 10. ve 11. soruların dışındaki bütün soruların lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür (Tablo 4.9.2). Tüm sorulara verilen cevaplar birlikte değerlendirildiğinde lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu ile genel iş tatmini algısı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir ( $p < 0.001$ ).

**H5:** Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.9.2).

Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun üyelerin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile yapılan istatistiksel karşılaştırmada; lider-üye etkileşiminin katkı boyutu ile genel iş tatmini algısı arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0.001$ ). İş tatmini ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde 1. ve

10. sorular dışındaki diğer tüm soruların lider-üye etkileşiminin katkı boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.9.1. Lider-Üye Etkileşiminin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Korelasyon Analizi Sonuçları).

	Etki	Bağlılık	Katkı	Saygı
1.İşimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum	0.16*	0.06	0.04	0.31***
2.İşimden, tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından memnunum	0.20**	0.05	0.07	0.29***
3.Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	0.18***	0.09*	0.20**	0.29***
4.Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum	0.19**	0.05*	0.06	0.29***
5.Üstümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum	0.42***	0.31***	0.53***	0.42***
6.Üstümün karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum	0.42***	0.37***	0.54***	0.39***
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum	0.30***	0.07	0.30***	0.39***
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum	0.12	0.09	0.17**	0.25***
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum	0.19**	0.06	0.18**	0.24***
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum	0.22**	0.01	0.11	0.28***
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	0.21**	0.06	0.16*	0.31***
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından memnunum	0.33***	0.12	0.41***	0.45***
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum	0.26***	0.12	0.23**	0.27***
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum	0.33***	0.21**	0.25***	0.34***
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum	0.38***	0.06	0.25***	0.47***
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum	0.29***	0.02	0.20**	0.46***
17.Çalışma şartları bakımından memnunum	0.30***	0.14*	0.36***	0.38***
18.Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından memnunum	0.21**	0.62	0.35***	0.33***
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından memnunum	0.47***	0.29***	0.47***	0.48***
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum	0.24***	0.05	0.17*	0.35***
<b>Genel İş Tatmini Ortalaması</b>	<b>0.41***</b>	<b>0.19**</b>	<b>0.38***</b>	<b>0.52***</b>

\*p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p< 0.001

Tablo 4.9.2. Lider-Üye Etkileşim Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları).

	<b>Etki</b>	<b>Bağlılık</b>	<b>Katkı</b>	<b>Sayı</b>
1.İşimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum	< .01	> .05	> .05	< .001
2.İşimden, tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından memnunum	< .001	< .01	< .001	< .001
3.Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	< .01	< .001	< .01	< .001
4.Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum	< .001	> .05	< .01	< .001
5.Üstümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum	< .001	< .001	< .001	< .001
6.Üstümün karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum	< .001	< .001	< .001	< .001
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum	< .001	< .001	< .001	< .001
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum	< .05	< .05	< .001	< .01
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum	< .01	> .05	< .01	< .01
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum	< .001	> .05	> .05	< .01
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	< .001	> .05	< .01	< .001
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından memnunum	< .001	< .001	< .001	< .001
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum	< .001	< .01	< .001	< .001
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum	< .001	< .01	< .001	< .01
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum	< .001	< .01	< .001	< .001
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum	< .001	< .05	< .01	< .001
17.Çalışma şartları bakımından memnunum	< .001	< .001	< .001	< .001
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından memnunum	< .001	< .001	< .001	< .001
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından memnunum	< .001	< .001	< .001	< .001
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum	< .001	< .05	< .001	< .001
<b>Genel İş Tatmini Ortalaması</b>	< .001	< .001	< .001	< .001

**H6:** Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.9.2).

Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun üyelerin iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile yapılan istatistiksel karşılaştırmada; lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile genel performans algısı arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0.001$ ). Performansla ilişkili bütün soruların Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür (Tablo 4.9.2).

**Tablo 4.10.** Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ile LÜE Kalitesi Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Hipotezlerin Özeti

<b>Hipotez</b>	<b>Sonucu</b>
H1: LÜE kalite düzeyi üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H2 : LÜE kalite düzeyi ile üyelerin iş tatmini arasındaki ilişki bilim dallarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H3: LÜE'nin etki boyutunun kalite düzeyi üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	Desteklendi
H4: LÜE'nin bağlılık boyutunun kalite düzeyi üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H5: LÜE'nin katkı boyutunun kalite düzeyi üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H6: LÜE'nin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi



### C) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

İlk iki hipotez birbiriyle yakından ilişkili olduğu için birlikte verilmiş ve bulgular diğer hipotezlerden ayrı açıklanmıştır.

**H1:** Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** Lider-üye etkileşim kalitesinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi, öğretim elemanlarının çalıştığı bilim dallarına göre farklılık göstermektedir.

Dahili Tıp Bilimlerinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları ile ilgili sorulara verdikleri cevapların puan ortalaması diğer branşların üzerinde (Dahili, Cerrahi ve Temel bölümler sırasıyla 3.12, 3.09, 3.00) bulunmuştur. Yine LÜE kalitesi ile öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasında, istatistiksel anlamlılığın Cerrahi ve Temel bölümler en yüksek düzeyde ( $p < 0.001$ ) olduğu, bunu Dahili Tıp Bilimlerinin takip ettiği ( $p = 0.004$ ) görülmektedir (Tablo 4.11). Sonuç olarak Tıp Fakültesi öğretim elemanlarının LÜE kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde etkisi vardır. Buna karşın LÜE kalite düzeyi ile üyelerin örgüte bağlılıkları yönünden bilim dalları arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık saptanamamıştır.

Tablo 4.11. Öğretim Elemanlarının Genel LÜE Kalite Düzeyi Ortalaması ile Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Araştırılması\*

	LÜE	Örgüte bağlılık	p değeri
Temel Tıp Bilimleri	3.96 ± 0.61	3.00 ± 0.46	< 0.001
Dahili Tıp Bilimleri	3.48 ± 0.82	3.12 ± 0.69	0.004
Cerrahi Tıp Bilimleri	3.64 ± 0.75	3.09 ± 0.61	< 0.001
Tüm Bölümler	3.63 ± 0.77	3.10 ± 0.62	< 0.001

\* Değerler ortalama ± SD cinsinden verilmiştir.

LÜE puan ortalaması yönünden Temel Tıp Bilimleri ile Dahili Tıp Bilimleri arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p < 0,01$ ). Temel Tıp Bilimlerinde çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile örgüte bağlılık arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p < 0.001$ ). Dahili Tıp Bilimlerinde çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile örgüte bağlılık arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p < 0.01$ ). Cerrahi Tıp Bilimlerinde çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile örgüte bağlılık arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p < 0.001$ ). Tıp Fakültesindeki bütün bilim dallarında çalışan öğretim elemanları birlikte değerlendirildiğinde genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile örgüte bağlılık arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p < 0.001$ ). Örgüte bağlılık puanları yönünden gruplar arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Lider-üye etkileşim kalitesinin bütün öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi olumlu yöndedir ( $p < 0.001$ ). Lider-üye etkileşim kalitesinin öğretim elemanlarının iş tatmini üzerindeki olumlu yöndeki etkisinin oluşmasında lider-üye etkileşim kalitesinin boyutlarından her birinin ne derecede katkı sağladığının bilinmesi önemlidir. Bu amaçla, lider-üye etkileşiminin her bir boyutu (etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı) ile örgüte bağlılıkları gösteren sorulara verilen cevaplar ve bunların genel ortalaması arasındaki bağlantıyı test etmek için hem korelasyon, hem de lojistik regresyon analizleri yapılmıştır (Tablo 4.12.1, Tablo 4.12.2).

Tablo 4.12.1. Lider-Üye Etkileşiminin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması (Korelasyon Analizi Sonuçları)

	Etki	Bağlılık	Katkı	Saygı
1.Bu hastanenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	0.32 <sup>***</sup>	0.17 <sup>*</sup>	0.24 <sup>***</sup>	0.37 <sup>***</sup>
2.Bu hastaneye karşı güçlü bir ait olma hissim yok	0.28 <sup>***</sup>	0.06	0.1	0.22 <sup>**</sup>
3.Bu hastaneye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	0.23 <sup>***</sup>	0.63	0.05	0.21 <sup>**</sup>
4.Bu hastanenin benim için çok özel bir anlamı var	0.40 <sup>***</sup>	0.19 <sup>**</sup>	0.25 <sup>***</sup>	0.34 <sup>***</sup>
5.Kendimi bu hastanede “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	0.34 <sup>***</sup>	0.18 <sup>*</sup>	0.15 <sup>*</sup>	0.17 <sup>***</sup>
6.Bu hastanedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	0.36 <sup>***</sup>	0.15 <sup>*</sup>	0.38 <sup>***</sup>	0.43 <sup>***</sup>
7.Bu hastanenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum	0.39 <sup>***</sup>	0.12	0.38 <sup>***</sup>	0.47 <sup>***</sup>
8.Bu hastanenin amaçlarını benimsiyorum	0.42 <sup>***</sup>	0.18 <sup>*</sup>	0.36 <sup>***</sup>	0.48 <sup>***</sup>
9.İstesem de şu anda bu hastaneden ayrılmak benim için çok zor olur	0.08	0.11	0.009	0.02
10.Şu anda bu hastaneden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	0.11	0.16 <sup>*</sup>	0.18 <sup>*</sup>	0.12
11.Eğer bu hastaneye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	0.19 <sup>*</sup>	0.23 <sup>**</sup>	0.24 <sup>***</sup>	0.28 <sup>***</sup>
12.Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu	0.17 <sup>*</sup>	0.11	0.18 <sup>*</sup>	0.20 <sup>**</sup>
13.Zaman geçtikçe bu hastaneden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum	0.21 <sup>**</sup>	0.16 <sup>*</sup>	0.23 <sup>**</sup>	0.23 <sup>**</sup>
14.Bu hastaneden ayrıлып başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim	0.20 <sup>**</sup>	0.02	0.26 <sup>***</sup>	0.22 <sup>**</sup>
15.Başka hastanenin buradan daha iyi olacağına garantisi yok, burayı hiç olmazsa biliyorum	0.24 <sup>***</sup>	0.16 <sup>*</sup>	0.30 <sup>***</sup>	0.27 <sup>***</sup>
16.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu hastaneden ayrılmak istemezdim	0.31 <sup>***</sup>	0.13	0.40 <sup>***</sup>	0.41 <sup>***</sup>
17.Bu hastaneye çok şey borçluyum	0.35 <sup>***</sup>	0.25 <sup>***</sup>	0.37 <sup>***</sup>	0.28 <sup>***</sup>
18.Benim için avantajlı da olsa, bu hastaneden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	0.20 <sup>**</sup>	0.2 <sup>**</sup>	0.23 <sup>***</sup>	0.16 <sup>*</sup>
19.Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor	0.39 <sup>***</sup>	0.25 <sup>***</sup>	0.45 <sup>***</sup>	0.43 <sup>***</sup>
20.Bu hastaneden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0.26 <sup>***</sup>	0.18 <sup>*</sup>	0.32 <sup>***</sup>	0.33 <sup>***</sup>
21.Bu hastaneden ayrıлып burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz	0.25 <sup>***</sup>	0.28 <sup>***</sup>	0.33 <sup>***</sup>	0.28 <sup>***</sup>
22.Bu hastaneye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum	0.26 <sup>***</sup>	0.33 <sup>***</sup>	0.37 <sup>***</sup>	0.19 <sup>*</sup>
<b>Genel Örgüte Bağlılık Ortalaması</b>	<b>0.44<sup>***</sup></b>	<b>0.25<sup>**</sup></b>	<b>0.44<sup>***</sup></b>	<b>0.44<sup>***</sup></b>

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p< 0.001

Tablo 4.12.2. Lider-Üye Etkileşim İlişkisinin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları)

	<b>Etki</b>	<b>Bağlılık</b>	<b>Katkı</b>	<b>Saygı</b>
1.Bu hastanenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	< .001	> .05	< .05	< .001
2.Bu hastaneye karşı güçlü bir ait olma hissim yok	< .001	> .05	> .05	< .001
3.Bu hastaneye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	< .01	> .05	> .05	< .001
4.Bu hastanenin benim için çok özel bir anlamı var	< .001	< .01	< .01	< .001
5.Kendimi bu hastanede “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	< .001	< .01	> .05	< .01
6.Bu hastanedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	< .001	< .001	< .001	< .001
7.Bu hastanenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum	< .001	< .01	< .001	< .001
8.Bu hastanenin amaçlarını benimsiyorum	< .001	< .001	< .001	< .001
9.İstesem de şu anda bu hastaneden ayrılmak benim için çok zor olur	> .05	> .05	> .05	< .001
10.Şu anda bu hastaneden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	> .05	> .05	> .05	> .05
11.Eğer bu hastaneye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	> .05	< .01	< .01	< .001
12.Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu	> .05	< .05	> .05	< .01
13.Zaman geçtikçe bu hastaneden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum	< .01	< .01	< .01	< .01
14.Bu hastaneden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim	< .05	< .01	< .01	< .01
15.Başka hastanenin buradan daha iyi olacağını garanti yok, burayı hiç olmazsa biliyorum	< .01	< .001	< .01	< .001
16.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu hastaneden ayrılmak istemezdim	< .001	< .01	< .001	< .001
17.Bu hastaneye çok şey borçluyum	< .001	< .001	< .001	< .001
18.Benim için avantajlı da olsa, bu hastaneden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	< .05	< .01	< .01	< .01
19.Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor	< .001	< .001	< .001	< .001
20.Bu hastaneden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	< .01	< .001	< .001	< .001
21.Bu hastaneden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz	< .001	< .001	< .001	< .001
22.Bu hastaneye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum	< .001	< .001	< .001	< .001
<b>Genel Örgüte Bağlılık Ortalaması</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&lt; .001</b>

**H3:** Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun kalite düzeyinin öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.12.2).

Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile istatistiksel karşılaştırma yapılmıştır. Örgüte bağlılıkları ile ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde 9., 10., 11 ve 12. sorular dışındaki tüm soruların LÜE'nin bağlılık boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Örgüte bağlılık ile ilgili sorulara alınan yanıtların tümü birlikte değerlendirildiğinde LÜE'nin etki boyutu ile genel örgüte bağlılıkları arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir ( $p < 0.001$ , Tablo 4.12.2).

**H4:** Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun kalite düzeyinin öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile istatistiksel karşılaştırma yapılmıştır. Örgüte bağlılıkları ile ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde 1., 2., 3., 9. ve 10. sorular dışındaki tüm soruların LÜE'nin bağlılık boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Örgüte bağlılık ile ilgili sorulara verilen cevapların tümü birlikte değerlendirildiğinde LÜE'nin bağlılık boyutu ile öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir ( $p < 0.001$ , Tablo 4.12.2).

**H5:** Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.12.2).

Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile istatistiksel karşılaştırma yapılmıştır. Öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları ile ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde 2., 3., 5., 9., 10. ve 12. sorular dışındaki tüm soruların LÜE'nin katkı boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Örgüte bağlılık ile ilgili sorulara verilen cevapların tümü birlikte değerlendirildiğinde LÜE'nin katkı boyutu ile öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları arasında LÜE'nin profesyonel saygı boyutu ile öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir ( $p < 0.001$ , Tablo 4.12.2).

**H6:** Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile istatistiksel karşılaştırma yapılmıştır. Öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları ile ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde 10. soru dışındaki tüm soruların LÜE'nin profesyonel saygı boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. Örgüte bağlılık ile ilgili sorulara verilen cevapların tümü birlikte değerlendirildiğinde LÜE'nin profesyonel saygı boyutu ile öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir ( $p < 0.001$ , Tablo 4.12.2).

Tablo 4.13. LÜE Kalitesinin Öğretim Elemanlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin Araştırılmasına Yönelik Hipotezlerin Özeti

Hipotez	Sonuç
H1: LÜE kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2: LÜE kalite düzeyinin ile üyelerin örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi bilim dallarına göre farklılıklar göstermektedir.	<b>Desteklenmedi</b>
H3: LÜE'nin etki boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H4: LÜE'nin bağlılık boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H5: LÜE'nin katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H6: LÜE'nin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin örgüte bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi

## D) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

İlk iki hipotez birbiriyle yakından ilişkili olduğu için birlikte verilmiş, bulgular diğer hipotezlerden ayrı açıklanmıştır.

**H1:** Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır (Tablo 4.14, 4.7.1).

**H2:** Lider-üye etkileşim kalitesinin üyelerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi, öğretim elemanlarının çalıştığı bilim dallarına göre farklılık göstermektedir (Tablo 4.14).

Temel Tıp Bilimlerinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri ilgili sorulara verdikleri cevapların puan ortalaması diğer branşların altında (Temel, Dahili ve Cerrahi bölümler sırasıyla 1.76, 2.00 ve 2.15) bulunmuştur. Bilim dalları hem ayrı ayrı, hem de birlikte ele alındığında LÜE kalite düzeyi ortalaması ile işten ayrılma niyeti arasında ileri düzeyde anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 4.14,  $p < 0.001$ ; Tablo 4.7.1; Tablo 4.7.2). Yine LÜE kalite düzeyi ile üyelerin işten ayrılma niyetleri yönünden bilim dalları arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık saptanmıştır.

Tablo 4.14. Öğretim Elemanlarının Genel LÜE Kalite Düzeyi Ortalaması İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki

	LÜE	İşten Ayrılma Niyeti	p değeri
Temel Tıp Bilimleri	3.96 ± 0.61	1.76 ± 1.00	0.001
Dahili Tıp Bilimleri	3.48 ± 0.82	2.00 ± 0.98	0.001
Cerrahi Tıp Bilimleri	3.64 ± 0.75	2.15 ± 1.05	0.001
Tüm Bölümler	3.63 ± 0.77	2.01 ± 0.85	0.001

\* Değerler ortalama ± SD cinsinden verilmiştir.

LÜE puan ortalaması yönünden Temel Tıp Bilimleri ile Dahili Tıp Bilimleri arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p = 0,010$ ). Temel Tıp Bilimlerinde

çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile işten ayrılma niyeti arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p= 0,001$ ). Dahili Tıp Bilimlerinde çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile işten ayrılma niyeti arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p= 0,001$ ). Cerrahi Tıp Bilimlerinde çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile işten ayrılma niyeti arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p= 0,001$ ). Tıp Fakültesindeki bütün bilim dallarında çalışan öğretim elemanları birlikte değerlendirildiğinde genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile işten ayrılma niyeti arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p = 0,001$ ). İşten ayrılma niyetini gösteren puan ortalamaları yönünden gruplar arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Lider-üye etkileşim kalitesinin öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde ortaya çıkan istatistiksel anlamlı ilişkinin oluşmasında olumlu yöndeki etkisinin oluşmasında LÜE'nin bileşenlerinden her birinin ne derecede katkı sağladığının bilinmesi önemlidir. Bu amaçla, LÜE'nin her bir boyutu (etki, bağlılık, katkı, saygı) ile işten ayrılma niyetlerini gösteren sorulara verilen cevaplar ve bunların genel ortalamaları arasındaki bağlantıyı test etmek için hem korelasyon, hem de lojistik regresyon analizleri yapılmıştır (Tablo 4.15.1, Tablo 4.15.2).

Tablo 4.15.1 Lider-Üye Etkileşim İlişkisinin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi (Korelasyon Analizi Sonuçları)

	<b>Etki</b>	<b>Bağlılık</b>	<b>Katkı</b>	<b>Saygı</b>
1.Sık sık işi bırakmayı düşünürüm.	-0.33***	-0.20**	-0.33***	-0.29***
2.Önümüzdeki yıl yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksektir.	-0.35***	-0.12	-0.34***	-0.37***
3.Önümüzdeki yıl bu kurumdaki ayrılacağım.	-0.25***	-0.05	-0.29***	-0.32***
<b>Genel İşten Ayrılma Ortalaması</b>	<b>-0.37***</b>	<b>-0.10</b>	<b>-0.38***</b>	<b>-0.39***</b>

\*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p< 0.001$



Tablo 4.15.2. Lider-Üye Etkileşiminin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları)

	<b>Etki</b>	<b>Bağlılık</b>	<b>Katkı</b>	<b>Saygı</b>
1.Sık sık işi bırakmayı düşünürüm.	< .001	< .001	< .001	< .001
2.Önümüzdeki yıl yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksektir.	< .001	< .01	< .001	< .001
3.Önümüzdeki yıl bu kurumdan ayrılacağım.	< .001	< .001	< .001	< .001
<b>Genel İşten Ayrılma Niyeti Ortalaması</b>	< .001	< .001	< .001	< .001

**H3:** Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile istatistiksel karşılaştırma yapılmıştır. İşten ayrılma niyetleri ile ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde bütün soruların LÜE'nin etki boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyetleri ile ilgili sorulara verilen cevapların tümü birlikte değerlendirildiğinde LÜE'nin etki boyutu ile öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri arasında genel olarak ileri düzeyde anlamlı ve negatif yönde bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir ( $p < 0.001$ ) (Tablo 4.15.1; Tablo 4.15.2).

**H4:** Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla yapılan korelasyon analizinde istatistiksel anlamlı ilişki yoktur ( $r = -0.10$ ,  $p > 0.05$ , Tablo 4.15.1).

**H5:** Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

LÜE'nin katkı boyutunun öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla yapılan korelasyon analizinde; işten ayrılma niyeti ile ilgili bütün soruların ve genel işten ayrılma ortalamasının LÜE'nin katkı boyutu ile ileri düzeyde anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile istatistiksel

karşılaştırma yapılmıştır. İşten ayrılma niyetleri ile ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde bütün soruların LÜE'nin katkı boyutu ile ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür (Tablo 4.15.2). İşten ayrılma niyetleri ile ilgili sorulara alınan yanıtların tümü birlikte değerlendirildiğinde LÜE'nin katkı boyutu ile öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri arasında genel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir ( $p < 0.001$ , Tablo 4.15.2).

**H6:** Lider-üye etkileşim ilişkisinin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

Lider-üye etkileşim ilişkisinin profesyonel saygı boyutunun öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile istatistiksel karşılaştırma yapılmıştır. İşten ayrılma niyetleri ile ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde bütün soruların LÜE'nin profesyonel saygı boyutu ile ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür (Tablo 4.15.2). İşten ayrılma niyetleri ile ilgili sorulara alınan yanıtların tümü birlikte değerlendirildiğinde LÜE'nin profesyonel saygı boyutu ile öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri arasında genel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıktığı görülmektedir ( $p < 0.001$ , Tablo 4.15.2).

Tablo 4.16. LÜE Kalitesinin Üyelerin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Araştırılmasına Yönelik Hipotezlerin Özeti

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
H1: Tıp Fakültesi öğretim elemanlarının LÜE kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2: LÜE kalite düzeyi ile üyelerin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki bilim dallarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H3: LÜE ilişkisinin etki boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H4: LÜE ilişkisinin bağlılık boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Desteklenmedi</b>
H5: LÜE ilişkisinin katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H6: LÜE ilişkisinin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi

## E) LİDER-ÜYE ETKİLEŞİM KALİTESİNİN ASTLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

İlk iki hipotez birbiriyle yakından ilişkili olduğu için birlikte verilmiş ve bulgular diğer hipotezlerden ayrı açıklanmıştır.

H1: Lider-üye etkileşim kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Lider-üye etkileşim kalitesinin öğretim elemanlarının iş performansı üzerindeki etkisi, öğretim elemanlarının çalıştığı bilim dallarına göre farklılık göstermektedir.

Cerrahi Tıp Bilimlerinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının performansla ilgili sorulara verdikleri cevapların puan ortalaması diğer branşların üzerinde (Cerrahi, Temel ve Dahili bölümler sırasıyla 4.19, 4.10, 3.96) bulunmuştur. Yine LÜE kalitesi ile öğretim elemanlarının iş performansı arasındaki ilişkinin istatistiksel karşılaştırılmasında, istatistiksel anlamlılığın Cerrahi Tıp Bilimlerinde en yüksek düzeyde ( $p < 0.001$ ) olduğu, bunu dahili branşların takip ettiği ( $p = 0.001$ ) görülmektedir. Buna karşın Temel Tıp Bilimlerinde çalışmakta olan öğretim elemanlarının iş performansları ile LÜE ilişki kalite düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 4.17).

Tablo 4.17. Öğretim Elemanlarının Genel LÜE Kalite Düzeyi Ortalaması ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin Bilim Dallarına Göre Karşılaştırılması\*.

	LÜE	İş performansı	p değeri
Temel Tıp Bilimleri	3.96 ± 0.61	4.10 ± 0.55	0.38
Dahili Tıp Bilimleri	3.48 ± 0.82	3.96 ± 0.70	0.001
Cerrahi Tıp Bilimleri	3.64 ± 0.75	4.19 ± 0.65	< 0.001
Tüm Bölümler	3.63 ± 0.77	4.08 ± 0.66	< 0.001

\* Değerler ortalama ± SD cinsinden verilmiştir.

LÜE puan ortalaması yönünden Temel Tıp Bilimleri ile Dahili Tıp Bilimleri arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p = 0.010$ ). Dahili Tıp Bilimlerinde çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile iş performansı arasında

ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p= 0.001$ ). Cerrahi Tıp Bilimlerinde çalışan öğretim elemanlarının genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile iş performansı arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki vardır ( $p < 0.001$ ). Performans puan ortalaması yönünden Cerrahi Tıp Bilimleri ile Dahili Tıp Bilimleri arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık saptanmıştır ( $p= 0.049$ ). Tıp Fakültesindeki bütün bilim dallarında çalışan öğretim elemanları birlikte değerlendirildiğinde genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile iş performansı arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki olduğu anlaşılmıştır ( $p < 0.001$ ).

Lider-üye etkileşim ilişkisi kalitesinin öğretim elemanlarının iş performansı üzerindeki olumlu yöndeki etkisinin oluşmasında LÜE'nin bileşenlerinden her birinin ne derecede katkı sağladığının bilinmesi önemlidir. Bu amaçla, LÜE'nin her bir boyutu (etki, bağlılık, katkı, saygı) ile iş performansını gösteren sorulara verilen cevaplar ve bunların genel ortalamaları arasındaki bağlantıyı test etmek için hem korelasyon, hem de lojistik regresyon analizleri yapılmıştır (Tablo 4.18.1 ve Tablo 4.18.2).

Tablo 4.18.1 Lider-Üye Etkileşiminin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi (Korelasyon Analizi Sonuçları).

	<b>Etki</b>	<b>Bağlılık</b>	<b>Katkı</b>	<b>Saygı</b>
1.İşte göstermiş olduğunuz performans düzeyiniz nasıldır	0.28 <sup>***</sup>	0.2 <sup>**</sup>	0.21 <sup>**</sup>	0.33 <sup>***</sup>
2.İşteki verimliliğinizi nasıl değerlendirirsiniz	0.31 <sup>***</sup>	0.12	0.18 <sup>*</sup>	0.41 <sup>***</sup>
3.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda meslektaşlarınızın performansını nasıl değerlendirirsiniz	0.09	0.04	0.09	0.25 <sup>***</sup>
4.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda kendi performansınızı nasıl değerlendirirsiniz	0.19 <sup>**</sup>	0.15 <sup>*</sup>	0.08	0.28 <sup>***</sup>
<b>Performans Ortalaması</b>	<b>0.25<sup>***</sup></b>	<b>0.14</b>	<b>0.16<sup>*</sup></b>	<b>0.34<sup>***</sup></b>

\*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\*  $p< 0.001$

Tablo 4.18.2. Lider-Üye Etkileşim İlişkisinin Farklı Boyutlarının Öğretim Elemanlarının İş Performansı Üzerindeki Etkisi (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları)

	<b>Etki</b>	<b>Bağlılık</b>	<b>Katkı</b>	<b>Saygı</b>
1.İşte göstermiş olduğunuz performans düzeyiniz nasıldır	< .01	< .01	< .001	< .001
2.İşteki verimliliğinizi nasıl değerlendirirsiniz	< .001	< .05	< .05	< .001
3.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda meslektaşlarınızın performansını nasıl değerlendirirsiniz	> .05	> .05	> .05	< .01
4.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda kendi performansınızı nasıl değerlendirirsiniz	< .05	> .05	> .05	< .001
<b>Performans Ortalaması</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>&gt; .05</b>	<b>&lt; .05</b>	<b>&lt; .001</b>

**H3:** Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.18.2).

Lider-üye etkileşiminin etki boyutunun üyelerin iş performansı üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile yapılan istatistiksel karşılaştırmada; LÜE'nin etki boyutu ile genel performans algısı arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (performans ortalaması,  $p < 0.001$ ). Performansla ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde 1., 2. ve 4. soruların LÜE'nin etki boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde iken, 3. soru için böyle bir ilişki ortaya konulamamıştır (Tablo 4.18.2).

**H4:** Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.18.2).

Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutunun üyelerin iş performansı üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile yapılan istatistiksel karşılaştırmada; LÜE'nin bağlılık boyutu ile genel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır ( $p > .05$ ). Performansla ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde 1. ve 2. sorular LÜE'nin bağlılık boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde iken, 3. ve 4. soru için böyle bir ilişki ortaya konulamamıştır (Tablo 4.18.2).

**H5:** Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.18.2).

Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun üyelerin iş performansı üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile yapılan istatistiksel karşılaştırmada; LÜE'nin katkı boyutu ile genel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < .05$ ). Performansla ilişkili sorular ayrı ayrı incelendiğinde 1. ve 2. sorular LÜE'nin katkı boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde iken, 3. ve 4. sorular için böyle bir ilişki ortaya konulamamıştır (Tablo 4.18.2).

**H6:** Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Tablo 4.18.2).

Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun üyelerin iş performansı üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla lojistik regresyon analizi ile yapılan istatistiksel karşılaştırmada; LÜE'nin profesyonel saygı boyutu ile genel performans algısı arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $p < 0.001$ ). Performansla ilişkili bütün soruların LÜE'nin profesyonel saygı boyutu ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu görülmüştür (Tablo 4.18.2).

Tablo 4.19. Öğretim Elemanlarının İş Performansı ile LÜE Kalitesi Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bulgular

Hipotez	Sonuç
H1: LÜE kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2: LÜE kalite düzeyi ile üyelerin iş performansı üzerindeki etkisi bilim dallarına göre farklılıklar göstermektedir.	Desteklendi
H3: LÜE etki boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H4: LÜE bağlılık boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Desteklenmedi</b>
H5: LÜE katkı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H6: LÜE profesyonel saygı boyutunun kalite düzeyinin üyelerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi

## F) ÜYELERİN CİNSİYETİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDA İLİŞKİLERE YÖNELİK BULGULAR

Tıp Fakültesindeki erkek ve kadın öğretim üyelerinin bireysel ve örgütsel sonuçlarının (iş tatmini, kuruma bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş performansı ve LÜE ortalamaları) ortalama değerleri yönünden cinsiyete göre farklılıklarının olup olmadığı karşılaştırıldığında; genel LÜE ortalaması dışındaki parametreler yönünden gruplar arasında farklılık saptanamamıştır (Tablo 4.20).

Aynı cinsten ancak farklı bilim dallarında görevli kişilerin bireysel ve örgütsel sonuçlarının ortalama değerleri yönünden yapılan karşılaştırmada da bilim dallarına göre farklılık saptanamamıştır (Tablo dışı veri).

Tablo 4.20. Öğretim Elemanının Cinsiyeti ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki\*

Cinsiyet	Sayı	Tatmin	Bağlılık	İşten ayrılma	Performans	LÜE
<b>Erkek</b>	122	3.58 ± 0.78	3.13 ± 0.81	2.01 ± 0.87	4.07 ± 0.64	3.71 ± 0.75
<b>Kadın</b>	67	3.67 ± 0.73	3.24 ± 0.71	2.00 ± 0.81	4.11 ± 0.70	3.57 ± 0.88
<b>Toplam</b>	189	3.64 ± 0.75	3.20 ± 0.74	2.01 ± 0.85	4.09 ± 0.66	3.66 ± 0.80

\*Değerler ortalama ± standart sapma cinsinden verilmiştir.

Cinsiyete göre genel LÜE ortalamaları karşılaştırıldığında; kadınların LÜE ortalamasının erkeklerinkinden istatistiksel anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmektedir (p= 0.024).



**Tablo 4.21.** Tıp Fakültesi Öğretim Elemanlarının Cinsiyeti İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Arasında İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Özeti

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
H1: Öğretim elemanlarının cinsiyetine göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H2: Öğretim elemanlarının cinsiyetine göre örgüte bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H3: Öğretim elemanlarının cinsiyetine göre işten ayrılma niyetleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H4: Öğretim elemanlarının cinsiyetine göre iş performans düzeyleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H5: Öğretim elemanlarının cinsiyetine göre ortalama LÜE değerleri arasında farklılık vardır.	<b>Desteklendi</b>

#### G) ÜYELERİN AKADEMİK UNVANI İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Farklı akademik unvan seviyelerindeki öğretim elemanlarının bireysel ve örgütsel sonuçlarının (iş tatmini, kuruma bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş performansı ve LÜE ortalamaları) ortalama değerleri yönünden farklılıklarının olup olmadığı karşılaştırıldığında; performans puan ortalaması dışındaki parametreler yönünden gruplar arasında farklılık saptanamamıştır (Tablo 4.22).

Aynı unvan seviyesindeki ancak farklı bilim dallarında görevli öğretim elemanlarının bireysel ve örgütsel sonuçları (tatmin, kuruma bağlılık, işten ayrılma niyeti, performans ve ortalama LÜE) karşılaştırıldığında; gruplar arasında istatistiksel anlamlı farklılık bulunamamıştır (Tablo dışı veri).

**Tablo 4.22.** Öğretim Elemanının Akademik Unvanı ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki

Unvan	Sayı	Tatmin	Bağlılık	İşten ayrılma	Performans	Ort. LÜE
<b>Prof</b>	6	4.17 ± 0.75	3.19 ± 0.46	2.44 ± 1.03	4.33 ± 0.82	3.83 ± 0.46
<b>Doç.Dr</b>	31	3.87 ± 0.62	3.28 ± 0.69	1.98 ± 0.72	4.27 ± 0.45	3.88 ± 0.88
<b>Y.Doç.Dr</b>	50	3.56 ± 0.67	3.28 ± 0.58	1.82 ± 0.77	3.98 ± 0.51	3.47 ± 0.81
<b>Öğ.Grv.</b>	18	3.67 ± 0.77	3.10 ± 0.82	2.06 ± 0.84	4.29 ± 0.61	3.93 ± 0.60
<b>Arş.Grv.</b>	84	3.57 ± 0.81	3.15 ± 0.85	2.10 ± 0.91	4.00 ± 0.77	3.60 ± 0.78
<b>Toplam</b>	189	3.64 ± 0.75	3.20 ± 0.74	2.01 ± 0.85	4.09 ± 0.66	3.66 ± 0.80

\*Değerler ortalama ± standart sapma cinsinden verilmiştir.

Yrd. Doç.Dr. ile Prof. Dr.'lar arasında performans algısı yönünden istatistiksel anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p= 0.048$ ).

**Tablo 4.23** Tıp Fakültesi Öğretim Elemanlarının Akademik Unvanı ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasında İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Özeti.

Hipotez	Sonuç
H1: Öğretim elemanlarının akademik unvanı ile iş tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H2: Öğretim elemanlarının akademik unvanı ile örgüte bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H3: Öğretim elemanlarının akademik unvanı ile işten ayrılma niyetleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H4: Öğretim elemanlarının akademik unvanı ile iş performans düzeyleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H5: Öğretim elemanlarının akademik unvanı ile ortalama LÜE değerleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi

## H) ÜYELERİN KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ İLE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Kurumda çalışma süresi arttıkça iş tatmin düzeyi, örgütsel bağlılık, iş performansı algısı ve ortalama LÜE düzeylerinin artış gösterdiği, buna karşın işten ayrılma niyetinin 4 yıl ve daha fazla çalışanlarda bir miktar azaldığı görülmektedir. Ancak iş performansı algısı dışındaki diğer parametrelerde bu farklılığın istatistiksel anlamlı düzeye ulaşmadığı görülmüştür (Tablo 4.24).

Farklı bilim dallarında, ancak benzer sürelerle kurumda çalışan öğretim elemanları bireysel ve örgütsel sonuçları (tatmin, kuruma bağlılık, işten ayrılma niyeti, performans ve ortalama LÜE)'ına göre karşılaştırıldığında; gruplar arasında istatistiksel anlamlı farklılık bulunamamıştır (Tablo dışı veri).

Tablo 4.24. Öğretim Elemanının Kurumda Çalışma Süresi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar\* Arasındaki İlişki.

Süre	Sayı	Tatmin	Bağlılık	İşten ayrılma	Performans	Ort. LÜE
< 2 yıl	62	3.52 ± 0.72	3.10 ± 0.60	1.99 ± 0.87	3.82 ± 0.61	3.47 ± 0.78
2-4 yıl	93	3.64 ± 0.77	3.23 ± 0.84	1.97 ± 0.84	4.19 ± 0.65	3.75 ± 0.75
> 4 yıl	30	3.87 ± 0.72	3.31 ± 0.66	2.17 ± 0.83	4.30 ± 0.65	3.76 ± 0.90
Toplam	185	3.64 ± 0.75	3.20 ± 0.74	2.01 ± 0.85	4.09 ± 0.66	3.66 ± 0.80

Değerler ortalama ± standart sapma cinsinden verilmiştir.

Kurumda çalışma süresi 2 yıldan az olanlar ile çalışma süresi 2-4 yıl arasında olanlar arasındaki performans algısı farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p= 0.001). Kurumda çalışma süresi 2 yıldan az olanlar ile çalışma süresi 4 yıldan fazla olanlar arasındaki performans algısı farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p= 0.001).

Tablo 4.25. Tıp Fakültesi Öğretim Elemanlarının Çalışma Süresi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Arasında İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Özeti.

<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
H1: Öğretim elemanlarının çalışma süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H2: Öğretim elemanlarının çalışma süresine göre örgüte bağlılık düzeyleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H3: Öğretim elemanlarının çalışma süresine göre işten ayrılma niyetleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi
H4: Öğretim elemanlarının çalışma süresine göre iş performans düzeyleri arasında farklılık vardır.	<b>Desteklendi</b>
H5: Öğretim elemanlarının çalışma süresine göre ortalama LÜE değerleri arasında farklılık vardır.	Desteklenmedi

## V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Lider-üye etkileşimi'nin çok boyutlu tanımı ilk kez Dienesch ve Liden (1986) tarafından ortaya konulmuştur. Dienesch ve Liden, başlangıçta LÜE'nin üç boyutunu incelemişler, 1998 yılında Liden ve Maslyn'in profesyonel saygı boyutunu dahil etmesi ile LÜE artık 4 boyutta ele alınmaya başlamıştır. Uluslar arası literatürde çok boyutlu LÜE kalitesinin bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisiyle ilgili olarak bankacılık, hizmet ve üretim sektörlerinde araştırmalar yapılmıştır (Dione, 2000; Liden-Maslyn, 1998). Yaptığımız literatür incelemesinde ülkemizde bireysel ve örgütsel sonuçların ortaya konulması yönünden LÜE'nin 4 boyutlu modeli esas alınarak yapılmış araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu yönüyle araştırmamız muhtemelen Türkiye'de Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışmakta olan öğretim elemanı doktorlar üzerinde uygulanmış olan ilk çok boyutlu LÜE araştırmasıdır. Araştırmada genel LÜE ve LÜE boyutları (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) ile bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Genel LÜE ile öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel anlamlı ilişki bulunmuştur (Tablo 4.7.1 ve Tablo 4.7.2.;  $p < 0.001$ ). Genel LÜE ile iş tatmini, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki korelasyon katsayıları sırasıyla 0.47, 0.48, -0.45 ve 0.27'dir (Tablo 4.7.1). Yine bütün LÜE boyutlarının da iş tatmini, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile istatistiksel ilişki içinde olduğu görülmektedir (Tablo 4.7.2;  $p < 0.001$ ). Son olarak LÜE'nin bağlılık boyutu ( $p > 0.05$ ) dışındaki diğer LÜE boyutlarının da iş performansı ile istatistiksel anlamlı ilişki içinde olduğu saptanmıştır (Tablo 4.7.2). Sonuç olarak üzerinde çalışılan diğer değişkenler arasında farklı düzeylerde pozitif korelasyon saptanmış olmakla birlikte, bağlılık boyutunun iş performansı ile ilişkisinin istatistiksel anlamlılığa ulaşamadığı görülmüştür (Tablo 4.7.2).

Genel LÜE kalite düzeyi ve LÜE boyutları ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin her bir parametre için ayrı ayrı incelenmesi, daha yüksek LÜE kalitesine ulaşılması için bu değişkenlerden hangisi veya hangilerine daha fazla önem verilmesi gerektiği yönünde yol gösterici olabilir. Bu nedenle her bir değişkenle ilgili sonuçlar ayrı ayrı tartışılmıştır.

### **İş tatmini**

Gestner ve Day (1997) yayınladıkları LÜE literatürü meta analizinde iş tatmininin en önemli LÜE korelasyonu olduğunu bildirmişlerdir. Araştırmamızda Tıp Fakültesi öğretim elemanlarının Genel LÜE kalite düzeyi ile iş tatmini arasında da orta düzeyde pozitif korelasyon olduğu görülmüştür. Bu ilişki bölümler bazında incelendiğinde Temel ve Dahili

Bilimlerde LÜE ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı. Bu durum Cerrahi Bilimlerde iş tatmini ortalamasının diğer bilim dallarından, özellikle de Dahili Tıp Bilimlerinden daha düşük olmasına bağlı olabilir. Cerrahi bilimlerde çalışan doktorların genel iş yoğunluklarının (nöbet sayısı, ameliyatlara, yoğun bakım ve acil servis hizmetleri) diğer bölümlere göre daha fazla olmasına karşın, elde ettikleri gelirin diğerleri ile benzer düzeyde olması, adaletsizlik hissi uyandırarak iş tatminini olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Nitekim öğretim elemanlarının iş tatmin düzeyini ortaya koymak için sorulan anket sorularından 13.'sü olan "Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunuz" sorusunun karşılığında alınan puan ortalaması anket sorularına verilen cevaplar arasında en düşük puanlı (2.64) cevap olup, yukarıda ifade edilen düşünceyi destekler niteliktedir. Yine Cerrahi bilimlerdeki akademik hiyerarşinin diğer bilim dallarına göre daha katı kurallara bağlanmış olması ve bu bağlamda üst-üst ilişkilerindeki gerginlikler de bu bilim dalında LÜE ile iş tatmini arasındaki ilişkisizliğin nedeni olabilir.

LÜE boyutlarından etki, katkı ve profesyonel saygı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel anlamlılığı ileri düzeyde iken, bağlılık boyutunun ilişki seviyesinin diğerlerinden daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Bulgularımıza dayanarak AKÜ Tıp Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının iş tatmin düzeylerini arttırmak için bağlılığa oranla etki, katkı ve profesyonel saygı boyutları üzerinde daha fazla yoğunlaşılması önerilebilir.

İş tatmini ile ilgili LÜE boyutları sonuçlarımızı (etki; 0.41, bağlılık; 0.19, katkı; 0.38, profesyonel saygı; 0.52) Dione araştırmasının sonuçları (sırasıyla 0.56, 0.55, 0.35, 0.48) ile karşılaştırdığımızda; etki ve özellikle bağlılık boyutlarının grubumuzda daha düşük düzeyde olduğu, buna karşın katkı ve profesyonel saygı boyutlarının korelasyonlarının benzer düzeylerde olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının iş tatminini inceleyen Dione araştırması ile araştırma grubumuzdaki çalışanların farklı iş kollarında olması bulgularımızın karşılaştırılması yönünden bir dezavantaj oluşturmaktadır. Yine de Tıp Fakültesi çalışanlarının üstleriyle ilişkilerinde bağlılık boyutunun değerinin diğer LÜE boyutlarına göre daha az olduğunu söyleyebiliriz.

İş tatmininin "bir kişinin işine veya iş deneyimlerine değer verilmesinden kaynaklanan mutluluk verici veya pozitif duygusal bir durum" (Locke, 1976:1304) olması nedeniyle üstleriyle yüksek kalitede LÜE ilişkisi içinde olan çalışanların daha yüksek iş tatmini seviyesine sahip olması olağan bir durumdur. Yönetici, düşük LÜE ilişkisi içinde olduğu astlarına karşı olumlu bir yaklaşım biçimi sergileyerek LÜE ilişkisinin kalite düzeyini arttırabilir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:698). Üstlerinin kendileri için özel çaba gösterdiğine, destek olduğuna ve yine kendilerinin mesleki bilgi ve becerilerini takdir ettiğine inanan

astların iş tatminleri artacaktır. Dolayısıyla LÜE kalite düzeyinin yükseltilmesinde yöneticilerin öncü olmaları önerilebilir. Ancak ne yöneticilerin LÜE ilişkileri için ne kadar çaba sarf etmeleri gerektiği ne de yüksek kalitede LÜE ilişkisi oluşturmaya yönelik çabalarda astların rollerinin ne olabileceği konusu tam olarak bilinmemektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698).

Aryee ve Chen'in (2006) Çin'de imalat sektöründe üretim yapan bir fabrikada yaptıkları araştırma sonucunda üstlerin çalışma ortamını ve imkanlarını kontrol etmesinin LÜE kalitesiyle ilişkili olduğu, yine yetki devrinin LÜE ile aralarında iş tatmininde bulunduğu diğer iş sonuçları arasında doğrudan yönlendirici etkiye sahip olduğu bildirilmiştir.

Epitropaki ve Martin'in (2005) İngiltere'de üretim sektöründe çalışan işçiler üzerinde yaptıkları bir araştırmada iş tatmini ile genel LÜE ve örgüte bağlılık arasında yüksek derecede pozitif korelasyon bulmuşlardır ( $r$  değerleri sırasıyla 0.67 ve 0.56,  $p < .001$ ). Bizim araştırma grubumuzda da iş tatmini ile genel LÜE ve örgüte bağlılık arasında orta-yüksek düzeyde korelasyon (sırasıyla  $r = 0.47$  ve  $0.57$ ) bulunmuştur (Tablo 4.7.1). Buna karşılık iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki daha düşük korelasyon bulunduğunu gördük ( $r = 0.31, 0.24$ ). Verilerimize dayanarak yüksek kalitede LÜE ilişkisi içinde olmanın iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyini arttırdığını söyleyebiliriz.

Araştırmamızda öğretim elemanının cinsiyeti, akademik ünvanı ve kurumda çalışma süresi gibi bireysel özellikleri ile iş tatmini arasında istatistiksel anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aksu vd.'nin (2002) Ankara ilinde Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatlarında çalışan yöneticilerin iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları bir araştırmada, yöneticilerin erkek veya kadın olmalarına göre iş tatmin düzeyi ortalamalarının değişmediği, buna karşın kurumda çalışma süresi arttıkça (10 yıl altı ve üstü) iş tatmin düzeylerinin arttığını tespit etmişlerdir. Aksu, bu durumu kurumda yeni çalışmaya başlayanların idealleri nedeniyle beklentilerinin fazla olmasına ve bu beklentilerine karşılık bulamamaları neticesinde yaşadıkları hayal kırıklığına ve iş tatminlerinin azalmasına bağlamıştır. Diğer taraftan çalışma süresi artan yöneticilerin çalışma şartlarını ve örgütü benimsemeleri sonucu ortama alıştıklarını ve ideallerinden vazgeçtiklerini, sonuçta da bu kişilerin tatmin düzeylerinin diğerlerine göre yüksek çıktığını öne sürmüşlerdir.

### **Örgüte bağlılık**

Örgüte bağlılık çalışanlar tarafından ortaya konulan bir davranış tarzıdır. Bu davranış çalışanın örgütün amaçları, hedefleri ve değerlerini kendininki ile uyumlu görmesinden kaynaklanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Ostroff (1992) örgüte bağlı çalışanların örgütsel

performanslarının daha iyi, işten ayrılma niyetlerinin daha az ve işte bulunmama oranlarının da daha düşük olduğunu bildirmiştir.

Tıp Fakültesinin bütün bilim dalları birlikte ve ayrı ayrı değerlendirildiğinde LÜE kalite düzeyi ortalaması ile örgüte bağlılık arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (Tablo 4.7.1, Tablo 4.7.2, Tablo 4.11,  $r = 0.48$ ,  $p < 0.001$ ). Buna karşın örgüte bağlılık puanları yönünden bilim dalları arasında yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Lider-üye etkileşiminin farklı boyutlarının (etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı) öğretim elemanlarının örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla yapılan istatistiksel analizde elde edilen korelasyon katsayıları sırasıyla 0.44, 0.25, 0.44, 0.44 bulunmuş olup, örgüte bağlılık ile bütün LÜE boyutları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 4.12.1, Tablo 4.12.2,  $p < 0.001$ ).

İş tatmini ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde; bir kişinin işi onun ihtiyaç ve isteklerini karşıladıkça, kişinin işinden tatmin düzeyi de artmaktadır. İş tatmini düzeyi arttıkça, kişinin kurumuyla olan duygusal bağı da artmaktadır. Kişinin ihtiyaçlarını tatmin eden iş deneyimleri onun duygusal örgütsel bağlılık düzeyinin artmasında temeldir (Meyer ve Allen, 1997). Araştırma grubumuzda bu yönden yapılan karşılaştırmada da iş tatmin duygusu ile örgüte bağlılık duygusu arasında orta-ileri düzeyde pozitif korelasyon (Tablo-4.7.1, Tablo-4.7.2,  $r = 0.57$ ,  $p < 0.001$ ) olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının örgüte bağlılıklarını arttırmak için onların iş tatmin düzeylerinin artması sağlanmalıdır.

Araştırma bulgularımız astların üstleri ile olan ilişkilerindeki kalite algısının da onların örgüte bağlılık duygularını (iş bağlantılı etki) etkileyebildiğini göstermiştir (Tablo-4.7.1, Tablo-4.7.2,  $r = 0.48$ ,  $p < 0.001$ ). Liderler görev sorumluluğunun verilmesi, daha fazla yetki sağlanması ve kariyer gelişiminin desteklenmesi gibi aktiviteler ile astların iş tatmin duygularını etkileyebilirler. Bu durum muhtemelen öğretim elemanlarının çalıştıkları ortamdaki sosyal ve psikolojik çevreye katkılarını da etkileyecektir. Literatürde yapılan araştırmalar liderlere LÜE arttırıcı stratejiler konusunda eğitim verilmesi ile çalışanların iş tatmini düzeylerinin ve iş performanslarının da arttırılabildiği gösterilmiştir (Hackett ve Lapierre, 2004).

Araştırmamızda cinsiyet ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki araştırıldığında, kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.20). Yine akademik unvan düzeyi ve kurumda çalışma süresi ile kişilerin örgüte bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 4.22). Örs vd.'nin.



(2003) Antalya bölgesindeki farklı hastanelerde çalışan 397 hekim ve hemşire üzerinde yürüttükleri örgüte bağlılık araştırmasında da kadın ve erkek çalışanlar arasında örgüte bağlılık yönünden istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı, yine hekimlerin unvanları ile örgüte bağlılık seviyeleri arasında yapılan karşılaştırmada da farklılık olmadığı ortaya konulmuştur. Aven vd. (1993) yaptıkları çalışmada, yaşanmış iş tecrübelerinin cinsiyet faktörüne göre örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği belirtilmiştir. Araştırma bulgularımıza göre de kurumda çalışılan yıl süresi arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı görülmekte, ancak bu artışlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı düzeye ulaşmamaktadır (Tablo 4.24). Tıp Fakültesinde çalışan kadın ve erkeklerin örgüte bağlılık seviyelerinin benzer düzeyde olması, kurumun her iki cinsiyetteki çalışanlarına eşit imkanlar sağladığını düşündürmektedir (Tablo 4.20).

### **İşten ayrılma niyeti**

İşten ayrılma niyeti ile ilgili düzenlenmiş anket sorularına verilen cevaplardan 5'li likert ölçeğine göre alınabilecek en düşük puan (1) işten ayrılma niyetinin en düşük düzeyde olduğunu ifade ederken, en yüksek puan (5) ise işten ayrılma niyetinin en yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Tüm öğretim elemanlarının işten ayrılma niyeti ortalama puanı  $2.01 \pm 0.85$  olup, elde edilen sonuçlar genel olarak öğretim elemanlarının işten ayrılma düşüncelerinin zayıf, diğer bir deyişle işlerine bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Tablo 4.14). İşten ayrılma düşüncesi yönünden Temel Bilimlerin puanı en düşük iken, bunu sırasıyla Dahili ve Cerrahi branşlar takip etmektedir (Tablo 4.14). Bilim dalları arasındaki bu rakamsal farklılığın istatistiksel anlamlı düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Temel bilimlerde çalışan gerek araştırma görevlisi, gerekse öğretim üyesi düzeyindeki öğretim elemanlarının Tıp Fakültesi dışındaki kurumlarda iş bulma ve özel muayenehane açma imkanlarının diğer bilim dallarından daha düşük düzeyde olması bu grubun işten ayrılma niyeti puanının diğerlerinden daha düşük olmasının nedeni olabilir.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili olan nedenlerin ortaya konulması, çalışanın kurumda kalma ihtimalinin artırılması için önemli yaklaşımdır. Bilim dalları hem ayrı ayrı, hem de birlikte ele alındığında LÜE kalite düzeyi ortalaması ile işten ayrılma niyeti arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 4.14,  $p < 0.001$ ). Korelasyon değerlendirmelerinde işten ayrılma niyeti ile genel LÜE kalite düzeyi ortalaması arasındaki korelasyon değerinin ( $r = -0.45$ ) iş tatmini, örgüte bağlılık ve iş performansı ile olan korelasyon değerlerinden (sırasıyla  $r = -0.31, -0.39$  ve  $-0.11$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.7.1). Bu bulguya göre üstü ile iyi LÜE ilişkisi içinde olan öğretim elemanının işten ayrılma niyetinin daha düşük olacağını söyleyebiliriz.

İşten ayrılma niyeti ile farklı LÜE boyutlarının ilişkisini incelediğimizde; bağlılık boyutu dışındaki diğer LÜE boyutlarının (etki, katkı, saygı) öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetleri ile istatistiksel anlamlı ilişki gösterdiği görülmektedir (Tablo 4.7.1, Tablo 4.15.1). Üstünün kararlarını ve uygulamalarını yargılamaksızın kabul etme ve başkalarınca eleştirildiğinde veya hata yaptığında bile üstünü savunma düşüncelerini içeren bağlılık boyutunun işten ayrılma niyeti ile ilişkili bulunmaması Tıp Fakültesi öğretim elemanlarının amirlerinin uygulama, davranış ve önerilerini kayıtsız şartsız kabul etme yoluna gitmediklerini düşündürmektedir. Kişiler arası ilişkilerin sadece hiyerarşik disiplin algısına dayanmaması, görüş ve düşüncelerin sorgulanabilmesi bilimsel bir ortamda olması gereken özgür ve demokratik düşünce yapısının gelişmiş olduğunu düşündürmektedir. Öteyandan üst tarafından beğenilme, takdir edilme ve desteklenme duygularını ifade eden etki, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının işten ayrılma niyetini azaltması ise beklenen bir sonuçtur.

İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini ve örgüte bağlılık algıları arasında istatistiksel anlamlı ilişki olması da mantıklı görülmektedir (Tablo 4.7.1 ve Tablo 4.7.2). Sonuç olarak Tıp Fakültesi öğretim elemanlarının genel olarak LÜE ilişki kalite düzeyi, iş tatmini ve örgüte bağlılık algılarının yüksek düzeyde işten ayrılma niyetlerinin ise düşük seviyede ve negatif ilişki içinde olduğunu söyleyebiliriz. Samad (2006) Malezyalı doktorlar üzerinde yaptığı bir araştırmada örgüte bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile tersine ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Samad'ın araştırmasında da örgüte bağlılık değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin iş tatmininin etkisinden daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Araştırmamızda öğretim elemanlarının cinsiyeti, akademik ünvanı, kurumda çalışma süresi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel anlamlı ilişki bulunamamıştır. İstatistiksel farklılık olmamakla birlikte Yrd.Doç.Dr'ların işten ayrılma düşüncelerinin en düşük düzeyde olduğu, buna karşın Doçent, Araştırma görevlisi ve Prof.Dr'ların işten ayrılma niyetlerinin Yrd.Doç.Dr'lara göre biraz daha fazla olduğu görülmektedir (Tablo 4.22). Tıp Fakültelerinde araştırma görevlisi kadrosunda çalışan öğretim elemanlarının (asistan doktor) ihtisas sonrası kamu veya özel sektörde hizmet veren sağlık kurumlarında çalışma beklentisi içinde olmaları bu grubun işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek çıkmasına neden olmuş olabilir. Yine Doçent ve Profesörlerin bu ünvanları ile özel sektörde daha yüksek ekonomik imkanlarla iş bulabilmeleri, ya da Devlete bağlı eğitim hastanelerine geçtikleri takdirde aynı zamanda muayenehane açabilme imkanlarının olması, bu grubun uygun ortam buldukları takdirde Üniversiteden ayrılabilme ihtimallerinin daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Ülkemizde Üniversite Hastanelerinde çalışmakta olan 5 yıl ve üzerinde kıdemi olan

Doçentlere, ya da Profesörlük kadrosunu almış olan öğretim üyelerine buldukları Üniversite Senatosunun izin vermesi halinde, kısmi zamanlı çalışabilme ve özel muayenehane açabilme imkanı verilebilmektedir. Çalışmanın yürütüldüğü dönemde Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesinde böyle bir izin verilmemiş olup, kısmi zamanlı çalışan öğretim üyesi bulunmamaktadır. Bu bağlamda kısmi zamanlı çalışma hakkının verilmesinin Profesörler başta olmak üzere öğretim üyesi kadrosunda çalışmakta olan diğer öğretim elemanlarının işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasına katkıda bulunacağı söylenebilir.

### **İş performansı**

Tıp Fakültesinin bütün bilim dallarında çalışan öğretim elemanları birlikte değerlendirildiğinde genel LÜE kalite düzeyi ortalaması ile iş performansı arasında ileri düzeyde istatistiksel anlamlı ilişki saptanmıştır (Tablo 4.7.1, Tablo 4.7.2, Tablo 4.17,  $p < 0.001$ ). Performans puan ortalamaları yönünden bilim dalları ayrı ayrı değerlendirildiğinde Cerrahi Tıp Bilimleri'nin performans puan ortalamasının Dahili Tıp Bilimleri'ninkinden istatistiksel anlamlı oranda daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 4.17,  $p = 0,049$ ). Bu durum hasta muayene ve takip etmenin yanı sıra, cerrahi girişimlerle de hastaları sağlıklarına kavuşturmanın doktorların performans algılarını olumlu yönde etkileyebildiğini düşündürmektedir. Cerrahi ve Dahili Bilimlerin aksine Temel Tıp Bilimlerinde çalışanların LÜE kalite düzeyi ortalaması ile iş performansı arasında ilişki saptanmamış olmaması, bu bilim dallarında çalışan lider konumundaki öğretim elemanlarının astlarıyla olan ilişkilerinde diğerleri kadar hiyerarşik düzene önem vermediklerini, dolayısıyla lider-ast ilişkisinin kişinin görevlendirilmesiyle ve iş performansı ile yakın ilişki içinde olmadığını düşündürmektedir. Sonuç olarak Temel Tıp Bilimlerinde çalışanların üyelerle liderlerin etkileşim kalitesinin üyelerin iş performansı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını söyleyebiliriz.

İş performansı ile genel LÜE, iş tatmini, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında orta düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir (Tablo 4.7.1, korelasyon katsayıları sırasıyla: 0.27, 0.24, 0.17 ve -0.11). Lider-üye etkileşiminin farklı boyutlarının (etki, bağlılık, katkı, saygı) öğretim elemanlarının iş performansına etkileri araştırıldığında; bağlılık boyutu dışındaki diğer LÜE boyutlarının (etki, katkı, saygı) öğretim elemanlarının iş performansı üzerinde olumlu etki gösterdiği saptanmıştır (Tablo 4.18.1, Tablo 4.18.2,  $p < 0.05$ ). Bu bulgu Tıp Fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının genellikle amir konumundaki üstlerini eleştirdiklerini, onların uygulama ve önerilerini kayıtsız kabul etme yoluna gitmediklerini ve bunun da bağlılık boyutu ile performans ilişkisini zayıflattığını düşündürmektedir.

Öğretim elemanlarının cinsiyeti ile performans algısı arasındaki ilişkinin araştırılması yönünden yapılan karşılaştırmada istatistiksel anlamlı farklılık saptanamamıştır. Performans

algısı ile akademik ünvan arasındaki ilişki karşılaştırıldığında; Yardımcı Doçent'ler ile Profesörler arasında performans algısı yönünden istatistiksel anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır (Tablo 4.22,  $p= 0.048$ ). Yardımcı Doçent Doktorların genel performans puan ortalamaları (3.98), Profesörlere (4.33) oranla daha düşük bulunmuştur. Yardımcı Doçent Doktorların akademik hiyerarşi içinde Profesör ve Doçentlerden sonra gelmesinin yanı sıra, Doçentlik sınavı için hazırlık döneminin getirdiği mesleki stres de bu farkın oluşmasına neden olabilir. Yardımcı Doçentler çalışmalarını, araştırmalarını genellikle özel olarak ilgi duydukları alana göre değil de, Doçentlik sınavına hazırlık yönüne kaydırdıklarından mesleki performans algılarının daha düşük çıkması olağan karşılanabilir.

Öğretim elemanlarının kurumda çalışma süresi arttıkça performans algısının arttığı görülmektedir (Tablo 4.24,  $p< 0.005$ ). Bu durum aynı ortamda daha uzun süre çalışan öğretim elemanlarının işe adaptasyonlarının ve LÜE başta olmak üzere iş yerindeki ilişkilerinin giderek daha iyi seviyeye gelmesiyle ilgili olabilir. Çalışma süresinin artması ile örgüte alışan ve ideallerini örgütünkiler ile paralel hale getiren kişilerin, diğer örgüt çalışanları ve genel olarak örgütle çatışma alanlarının azalması kişilerin performans algılarının artmasına neden olabilir.

### **Genel Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki**

Araştırma sonuçlarımız Tıp Fakültesi örnekleminde lider-üye ilişkilerinin kalitesinin bireysel ve örgütsel sonuçlara etki edebileceğini göstermektedir. Araştırma bulgularımız Liden ve Maslyn (1998) ve Dione'un (2000) çok boyutlu LÜE modeli ile yaptığı araştırmalar için destek niteliğindedir. LÜE'nin 4 boyutta ele alınmasının önemi, her birinin bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerinin farklı olabilmesinden kaynaklanmaktadır.

Araştırma bulgularımıza göre genel LÜE'nin iş tatmini, örgüte bağlılık üzerinde benzer düzeyde pozitif etkisi varken, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi, iş performansı üzerinde daha düşük düzeyde pozitif etkisi olduğunu görülmüştür ( $r$  değerleri sırasıyla 0.47, 0.48, -0.45, 0.27), (Tablo 4.7.1). LÜE ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkinin diğerlerinden daha düşük olmasının nedeni lider ile ast arasındaki iyi kalitede ilişkinin sağlanmasında iş performansına çok fazla önem verilmiyor olması olabilir. Astın iş performans algısı düşük düzeyde olsa bile, üstüyle olan LÜE ilişkisinin kalitesini yükselterek bu durumu telafi etmesi söz konusu olabilir. Yüksek LÜE ilişkisi içinde olan astın iş tatmini ve örgüte bağlılık duyguları güçlenmekte, buna karşın işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

LÜE boyutlarından genel LÜE kalitesi ile en yüksek korelasyonu etki ve profesyonel saygı boyutları göstermekte, bunu katkı ve bağlılık boyutları (sırasıyla  $r= 0.97, 0.70, 0.59$  ve

0.38) izlemektedir (Tablo 4.7.1). Lider-üye etkileşim kalitesinin etki boyutunu ortaya koymak için öğretim elemanlarına yöneltilen seçenekler şunlardır (Tablo 4.2); “1. Kişi olarak üstüm beni beğenir, 2. Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür ve 3. Üstüm, benimle çalışmaktan memnundur”. Profesyonel saygı için yöneltilen seçenekler ise; “1.Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir, 2. Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar, 3. Üstüm, mesleki becerimi takdir eder” maddeleridir. Üstün astın gelişimi için sağladığı destek, kaynak ve çabayı ifade eden katkı boyutuyla ilgili düşünceler bile etki ve profesyonel saygı’dan sonra gelmektedir. Araştırma sonuçlarımız astın üstünün kendini beğendiğini, takdir ettiğini ve desteklediğini hissetmesiyle ilgili olan duygu ve düşüncelerinin genel LÜE kalitesi düzeyini en çok arttırdığını göstermektedir. Bu bulgulara göre “astın gözünde lider, astından takdir ve koşulsuz itaat beklemeden ona sevgi, saygı gösteren ve onu destekleyen kişidir”. Günlük yaşantımızda izlediğimiz anne-baba ile evlatlar arasındaki yaşam ilişkisinin, araştırmamızda bulduğumuz lider-üye arasındaki ilişkiyle gösterdiği benzerlik dikkat çekicidir.

İş tatmini ile örgüte bağlılık ve iş performansı arasında pozitif ilişki, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki vardır (0.57, 0.24, -0.31.), (Tablo 4.7.1). Bu karşılaştırmalarda en fazla dikkati çeken iş tatmininin en çok örgüte bağlılık ile ilişki gösterdiğiidir. İşinden tatmin olan öğretim elemanının örgüte bağlılığı ve iş performansı artmakta, buna karşın işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, iş performansı arasında pozitif ilişki vardır (-0.39, 0.17). Örgüte bağlılık duyan öğretim elemanının işten ayrılma niyeti azalmakta, buna karşı iş performansı düşük düzeyde de olsa artış göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ve iş performansı arasında düşük düzeyde negatif ilişki vardır (-0.11). İşten ayrılma niyetinin düşük olması iş performansını düşük düzeyde de olsa olumlu yönde etkilemektedir.

LÜE boyutlarından etki ve profesyonel saygının yukarıda bahsedilen bütün bireysel ve örgütsel sonuçlar yönünden doğrudan pozitif ilişki gösterdiği, bunu katkı'nın takip ettiği, buna karşın bağlılık boyutunun düşük düzeyde pozitif ilişki içinde olduğu, yada ilişkili olmadığı görülmektedir (Tablo 4.2; Tablo 4-7.1).

Tıp Fakültesi öğretim elemanı olarak çalışmanın üniversitenin diğer bölümlerinde çalışan akademisyenlere ve üniversite dışındaki sağlık kurumlarında çalışan diğer doktorlara göre fazladan birtakım zorlukları olduğu görülmektedir. Tıp Fakültesinde çalışan öğretim elemanları öğrenci, araştırma görevlisi, yüksek lisans (Sağlık Bilimleri Enstitüsü) dersleri ve eğitim programları ve yayına yönelik araştırmalarının yanı sıra, mesleki uygulama pratiklerinin bir parçası olarak hasta-hekim ilişkisini de sürdürmek zorundadırlar. Hasta

üzerinde yapılan teşhis, tedavi ve ameliyat uygulamaları tarzında gerçekleştirilen bu çalışmalar zaman zaman mesainin çoğunu doldurmakta, acil hastalar nedeniyle bazen de gece ve hafta sonlarında ek mesai yapılması gerekmektedir. Bu tür mesai dışı ek çalışmalar özellikle klinik bilimlerinde (Dahili ve Cerrahi bilimler) çalışan araştırma görevlileri için genellikle asistanlığın ilk bir-iki yılında düzenli gün aşırı nöbetler tarzında uygulanmaktadır.

Tıp Fakültesi dışındaki sağlık kurumlarında çalışan diğer doktorlarla karşılaştırıldığında ise, hasta tedavilerinin dışında akademisyen kimlikleri nedeniyle günlük literatürü takip etme, yaptıkları araştırmaları yerli ve yabancı dergilerde yayınlama ve eğitim faaliyetlerine zaman ayırma nedeniyle ek iş stresleri vardır. Bunun yanı sıra Tıp Fakültesi öğretim elemanlarının genellikle özel hasta kabul edememesi ve muayenehane açma izinlerinin olmaması nedeni aylık gelir düzeyleri diğer sağlık kurumlarında çalışan meslektaşlarına göre genel olarak daha düşüktür. Yine Tıp Fakültesi öğretim elemanları ek mesai ücreti alamamakta, bazı kurumlarda yürürlüğe konulmaya çalışılan performans uygulamaları sağlıklı biçimde işletilememektedir. Dolayısıyla özellikle Klinik Bilimler (Dahili ve Cerrahi)'de görevli doktorlar genellikle yaptıkları işin karşılığını alamamakta, bu da performans algısı ve örgüte bağlılık duygularını olumsuz yönde etkilemekte, işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Nitekim iş tatmin düzeyini ortaya koymak için sorulan anket sorularından en düşük puanı alan soru 13. numaralı "yaptığım işin karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum" sorusudur. Bu nedenle Tıp Fakültesi öğretim elemanlarının çalışma motivasyonlarını arttırmak için ekonomik imkanlar başta olmak üzere bazı teşvikler sağlanabilir. Bu teşvikler öğretim elemanının yaptığı işe göre mevcut gelirinde artış sağlanması (performansa göre ücretlendirme), ödüllendirme, maaş artışı, promosyon, daha iyi çalışma saatleri, tatil günü sayısının artırılması, daha iyi çalışma ortamına geçiş imkanı gibi uygulamalar olabilir. Sağlanan teşvik türü ne olursa olsun, çalışanın hangi teşviğin ne için ve nasıl verildiğini bilmesi önemlidir.

Kişilerin iş tatmin düzeylerinin artırılması için uygulanabilecek yöntemlerden biri de onların daha üretken olmalarının sağlanmasıdır. Bu da kurs, hizmet içi eğitim vb. ile bilgi düzeyi arttırılan çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi ile olabilir. Bu tür eğitim programları çalışanların moral değerlerinin yükseltilmesinde de yararlı olacaktır. Kısacası öğretim elemanları üstlerinin kendilerinden tam olarak ne istediğini bildiği takdirde, işlerinden daha fazla tatmin olacaklardır. Eğitim programları çalışanlara kendilerini geliştirmek, kariyer basamaklarında ilerleyebilmek daha yüksek gelir seviyelerine ulaşabilmek yolunda kapı aralayacaktır (Miller vd., 1987: 329).

Tıp Fakültesi örneğinde LÜE ve bunun bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisi göz önüne alınırken yukarıda bahsedilen zorlukların da göz önüne alınması faydalı olacaktır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarımız Tıp Fakültesi modelinde yöneticilere öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte bağlılık ve iş performanslarını nasıl arttıracakları, işten ayrılma niyetlerinin nasıl azaltacakları yönünde daha iyi karar verebilmeleri için bir örnek oluşturabilir.

İşten ayrılma niyetini azaltmak isteyen kurumlar astın lidere karşı duyduğu bağlılık duygusunu arttıracak yöntemler geliştirmelidirler. Örneğin takım toplantıları bütün çalışanların ortaklaşa geliştirilmiş amaçlara yönelik takım ortamı yaratılmasını sağlamada faydalı olabilir.

Üstler tüm astları için mümkün olduğunca eşit eğitim ve kariyer geliştirme planları yapmalı, örgütsel büyüme ve yenilenme kültürünü cesaretlendirmek için her bir çalışanın potansiyelini ve yeteneklerini tanımalıdır. Astlara işlerinde özgüvenlerini geliştirmelerini, yeteneklerini ve bilgilerini arttırmaları için kendilerini geliştirme programları önerilmelidir (Truckenbrodt , 2000: 9-10).

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, başarılı bir motivasyon yönetimi için; ilk olarak çalışanlardan beklenen davranışların neler olduğunun ortaya konulması, iş analizleri ile iş tanımlarının yapılması bunun sonucunda bireysel ve örgütsel sonuçları etkileyebilecek çalışan ihtiyaçlarını ortaya çıkaran çalışmaların yapılması önerilebilir. Bu sayede astlarını etkilemek için LÜE'ni kullanmayı düşünen üstler, daha iyi sonuçlar elde etmek için hangi LÜE boyutlarına daha fazla önem vermesi gerektiğini öğrenmiş olacaktır.

Yöneticiler, çalışanlara yönelik uygulamalar üzerinde önemle durmalıdır. Yetersiz ve yanlış uygulamalar, birçok çalışanın örgüte bağlılık göstermemelerinin temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Terfilerde, ödemelerde, ödüllerde, profesyonel ve daha ileri düzeyde eğitim alacak çalışanların seçiminde adil olunması önerilebilir.

Görev süreleri boyunca çalışanların performans durumlarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi sağlanmalıdır. Örgüte bağlılık gösteren nitelikli ve çalışkan öğretim elemanlarına sahip çıkılması, bu kişilerin mutsuz ve az ödüllendirilmiş duygusuna kapılmamaları için gerekli ödül ve tatminin sağlanması önerilebilir.

Öğretim elemanlarının işleriyle ilgili yönetsel kararlara katılabilmeleri de sağlanmalıdır. Çünkü işleriyle ilgili kararlar üzerinde söz sahibi olan çalışanlar hem örgütte çalışmaktan memnun olacak ve kendilerini örgüte ait hissedecekler, hem de örgütün amaçları, değerleri ve sorunlarını daha çok benimseyeceklerdir.

Öğretim elemanlarının iş yerinin fiziksel imkanlarıyla ilgili tatminleri de örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili olabilir. Bu nedenle öğretim elemanlarına görev yerlerinde daha iyi hizmet verebilecekleri imkan ve fiziksel ortamların oluşturulması, bunun için gerekli araç-gereç ve teknolojik donanımın sağlanması önemli görünmektedir.

Fakülte yönetiminin öğretim elemanlarını uyumsuzluğa yönelten zorlanma, engellenme, bunalım gibi kaynaklarının nedenlerini tespit edip, bunların ortadan kaldırılması yönünde çaba göstermesi önemlidir.

Öğretim elemanlarının yaptıkları işin hakkını veren ve kaliteli bir yaşam standardını sağlayan ücret düzeyine kavuşturulmaları önemlidir. Performansa dayalı ücret gibi maddi çıkarılara ilişkin şikayet ve tatminsizlikleri azaltacak önlemler alınması yönünde çaba gösterilmesi önerilebilir.

Görev ve rol tanımlarının rol çatışmasına yol açmayarak, göreve bağlılık duygusu yaratacak biçimde açık ve anlaşılır biçimde ortaya konulması yönünde çaba gösterilmesi önemlidir.

Örgüt içinde yetki ve sorumlulukların bilinmesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşku doğması öğretim elemanları arasında huzursuzluğa yol açabilecektir. Böylece, yetki iyi bir şekilde dağıtılmadığında, alt kademelerle üst kademeler arasında haberleşme kanalları tıkanabilecektir. örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeyini yükseltebilmek için kimin kimden emir alacağı ve kimin kime bağlanacağını belirlemek yönünde çaba gösterilmesi önerilebilir.

#### **Bu çalışmanın bir takım kısıtları aşağıda açıklanmıştır.**

Araştırma grubundan elde edilen bilgiler sadece astların kendi değerlendirmelerinden alındığından, veriler tek taraflı bir analize dayanmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisinin tam olarak sınanabilmesi için, yöneticilerin astlarıyla etkileşimlerine ilişkin görüşlerinin de göz önüne alınması faydalı olabilirdi. Yine ast ve üstlerin etkileşimlerine ilişkin görüşlerinin örtüşme düzeyinin çalışanların bireysel örgütsel sonuçlarına etkisi araştırılabildi. Araştırmamızda bu karşılaştırmalar yapılamamıştır.

Araştırmamız LÜE modelinin Tıp Fakültesi örneğinde çalışan akademisyenlerin bireysel ve örgütsel sonuçlarına etkili olabileceğini, dolayısıyla bu modelin benzer ortamlarda uygulanabileceğini göstermiştir. Ancak üzerinde çalıştığımız Tıp Fakültesi örneğinin Sağlık Bakanlığına bağlı Devlet Hastaneleri, Eğitim Hastaneleri ve Özel Hastanelerin LÜE ilişkilerini tam olarak temsil etmesi beklenmemektedir. Bu nedenle araştırma bulgularımızın diğer sağlık kuruluşları için genellenmesi doğru olmayabilir. Araştırmanın Tıp Fakültelerinin yanı sıra diğer sağlık kuruluşlarında da tekrar edilmesi bulgularımızın geçerliliğinin test



edilmesi yönünden değerli olacaktır. Yine farklı coğrafik bölgelerde yer alan benzer statüdeki sağlık kurumlarında da benzer kuruluştaki araştırmalar yapılabilir. Bu bağlamda örneğin gelişmiş iller ve gelişmekte olan iller arasında karşılaştırmalı araştırmaların planlanıp gerçekleştirilmesi de önerilebilir.

LÜE ile bireysel ve örgütsel sonuçların ilişkilerinin karşılaştırıldığı diğer çalışmaların çoğunda kullanılan ölçekler araştırmamızda kullandığımız ölçeklerden farklıdır. LÜE ilk tanımlamasının yapıldığı 1975 yılından bu yana çok sayıda yeni ölçeklerle değerlendirilmiş, son olarak Maslyn ve Uhl-Bien (1998) tarafından LÜE'nin 4 boyutlu yapıda ele alınması önerilmiştir. Temelde ortaya konulmaya çalışılan veri aynı olsa bile, farklı araştırmalarda farklı LÜE değerlendirilme ölçeklerinin kullanılmış olması, yine sağlık sektöründe LÜE ilişkilerini değerlendiren yayınların çok az sayıda olması ya da bu yayınlarda LÜE'nin sadece bir boyutunun araştırılmış olması, araştırma bulgularımızı literatürün bulguları ile karşılaştırmayı güçleştirmiştir.

Konuyla ilgili literatürde verilerin istatistiksel analizinde genellikle korelasyon analizi kullanıldığından, araştırma sonuçlarının literatürle karşılaştırmasında korelasyon analiz sonuçlarımızı ön plana aldık.

Araştırmada üzerinde çalışılan Tıp Fakültesi öğretim elemanları, öğretim üyeleri (105 kişi) ve araştırma görevlileri (84 kişi)'nin toplamından oluşmaktadır. Tıp Fakültesi araştırma görevlilerinin diğer Fakültelerin araştırma görevlilerinden temel farkı çoğunlukla ihtisas (doktora) süresi bitiminde kurumdan ayrılmalarıdır. Buna karşın diğer fakültelerin araştırma görevlileri genellikle doktora bitiminde öğretim görevlisi veya üyesi sıfatıyla mevcut bölümlerinde çalışmaya devam etmektedirler. Bireysel ve örgütsel sonuçlar yönünden Tıp Fakültesi araştırma görevlilerinin öğretim üyeleri ile aynı grupta değerlendirilmesi kurumda çalışma süresi, işten ayrılma niyeti gibi uzun süreli sonuçların değerlendirilmesi yönünden yanlış yönlenebilir. Buna karşın öğretim elemanlarının akademik unvanı ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin karşılaştırıldığı (Tablo 4.22)'den de görülebileceği üzere, araştırma görevlileri ile diğer akademik unvanlardaki öğretim elemanları arasında bireysel ve örgütsel sonuçlar yönünden istatistiksel farklılık bulunamamış olması bu grubun verilerinin Tıp Fakültesinin diğer öğretim elemanlarıyla birlikte değerlendirilmesinde bir sakınca olmadığını düşündürmektedir.

Sonuç olarak yukarıda bahsedilen kısıtlarına rağmen çalışmamız lider-üye etkileşimi'nin Tıp Fakültesi örneğinde bireysel ve kurumsal sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunun gösterilmesi yönünden önemlidir. Tıp Fakültesindeki lider-üye arasındaki etkileşim ilişkisinin kalite düzeyinin öğretim elemanlarının iş tatmini, örgüte

bağlılık ve iş performansları ile pozitif yönde bir ilişki gösterdiği, buna karşın işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişki içinde olduğu görülmüştür.

## KAYNAKÇA

- Aksu, G., Acuner, A.M., Tabak R.S., 2002, Sağlık Bakanlığı ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55 (4), s.271-282.
- Allen, D.G., Weeks, K.P. ve Moffitt, K.R., 2005, Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-Monitoring, Focus of Control, Proactive Personality, and Risk Aversion, *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), s.980-990.
- Aryee, S. ve Chen, Z.X., 2006, Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes, *Journal of Business Research*, 59 (7), s.793-801.
- Aven, F.F., Parker, J.B., McEvoy, G.M., 1993, Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis, *Journal of Business Research*, 26, s.63-73.
- Aytaç, S., 2002, Örgütsel Davranış ve Kişiliğin Önemi, "İş, Güç" İnsan Kaynakları Dergisi, 4 (5).
- Baran, M., 1997, Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, cilt:2, s.497-506.
- Baron, R.A. ve Greenberg, J., 1989, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 3th. Ed., Allyn Bacon Inc., Boston.
- Bauer, T.N. ve Graen, S.G., 1996, Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39 (6), s.1538-1567.
- Bauer, T.N., Erdoğan, B., Liden, R.C., Wayne, S.J., 2006, A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development, *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), s.298-310.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E., 1998, *Davranış Bilimleri*, Dönence Basım, İstanbul.
- Bies, R., Shapiro, D.L., 1988, Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments, *Academy of Management Journal*, 31 (3), s.676-685.
- Bilgiç, R., 1998, The Relationship between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers, *The Journal of Psychology*, 132 (5), s.549-557.
- Blake, R.B. ve Mouton, J.S., 1978, What's New With The Grid, Human Resources Institute, s.41-46.

- Boies, K. ve Howell, J.M., 2006, Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 17 (3), s.246-257.
- Börü, D. ve Güneşer, B., 2005, Liderlik Tarzının İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 23 (1), s.135-156.
- Bowdich, J.L., Buono, A.F., 1989, *Organizational Behavior*, 2th Ed., John Wiley ve Sons Inc., New York.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. ve O'Reilly, C.A., 1990, Building Organizational Commitment: A Multifactor Study, *Journal of Occupational Psychology*, 63, s.245-261.
- Case, R., 1998, Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications, *Journal of Sport Behavior*, 21 (4), s.387-396.
- Castro, S.L. ve Coglisier, C.C., 1999, Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *Leadership Quarterly*, 10 (1), s.63-114.
- Çekmecelioğlu, H., 2006, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2), s.153-168.
- Ceylan, A., 1997, Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu , Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul, 5-6 Haziran, s.314-320.
- Chambers, J.M., 1999, The Job Satisfaction of Managerial and Executive Woman: Revisiting the Assumptions, *Journal of Education for Business*, 75 (2), s.69-76.
- Coglisier, C.C., ve Schriesheim, C.A., 2000, Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective, *Journal Organizational Behavior*, 21, s.487-511.
- Cropanzano, R. ve Folger, R., 1991, Procedural Justice and Worker Motivation. In R. M. Steers and L.W.Porter(Eds.), *Motivation and Work Behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R. ve Folger, R., Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory, *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), s.293-299.
- Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L., Mueller, C.W., 1986, On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 29 (4), s.847-858.

- Danserau, F., Alutto, J.A. ve Yammarino, F.J., 1984, *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant Approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Danserau, F.J., Graen, G. ve 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*, 13, s.46-78.
- Darwish, A.Y., 2000, *Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 15 (1), s: 6-28.
- Davis, K., 1982, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Akar ve diğerler, İstanbul Mat., İstanbul.
- Deconinck, J.B. ve Bachmann, D.P., 1994, *Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers*, 10 (3), s.87-96.
- Deluga R.J. ve Perry, J.T., 1991, *The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges*, *Journal of Occupational Psychology*, 64, s.239-252.
- Deluga, R.J., 1994, *Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, s.315-326.
- Dick, R.V., Christ, O. ve Wagnert, U., 2004, *Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job satisfaction*, *British Academy of Management*, 15, s.351-360.
- Dienesch, R.M. ve Liden, R.C., 1986, *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*, *Academy of Management Review*, 11 (3), s.618-634.
- Dierendonck, V.D., Blanc, P.M.ve Breukelen W., 2002, *Supervisory Behavior, Reciprocity and Subordinate Absenteeism*, *Leadership and Organization Development Journal*, 23 (2), s.84-92.
- Dilber, M., 1976, *Yönetmel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım*, Boğaziçi Üniversitesi Basımevi, İstanbul.
- Dionne, L., 2000, *Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job*
- Dockery, T.M., ve Steiner, D.D., 1990, *The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange*, *Group and Organization Studies*, 15 (4), s.395-413.

- Duchon, D., Green S.G. ve Taber T.D., 1986, Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), s.56-60.
- Duncan, W.J.,1981, *Organizational Behavior*, 2th Ed., Houghton Mifflin Company, USA.
- Duysa, V. ve Crossan, M., 2004, Strategic Leadership and Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 29 (2), s.222-240.
- Epitropaki, O. ve Martin, R., 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), 2005, s.659-676
- Epitropaki, O.ve Martin, R., 1999, The Impact of Relational Demography on the Quality of Leader-Member Exchanges and Employees' Work Attitudes and Well-Being, 72, s.237-240.
- Erdoğan, B., Kraimer, M.,L. ve Liden, R.C., 2002, Person-Organizational Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange, *Academy of Management Proceedings*, s.1-6
- Erdoğan, B., Liden, R.C., Kraimer, M.L., 2006, Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture, 49 (2), s.395-406.
- Erdoğan, İ., 1997, *İşletmelerde Davranış, Dönence Basım, İstanbul.*
- Eren, E., 2000, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eyal, O., Kark, R., 2004, How do Transformational Leaders Transform Organizations? A Study of the Relationship between Leadership and Entrepreneurship, *Leadership and Policy in Schools*, 3 (3), s.211-235.
- Feldmen, D.C. ve Brett, J.M., 1983, Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers, *Academy of Management Journal*, 26, s.258-272.
- Fiedler, F.E., 1965, Engineer the Job to Fit the Manager, *Harvard Business Review*, 1965, s.115-122.
- Folger, R., ve Cropanzano, R., 1998, *Organizational Justice and Human Resources Management*, Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Friday, S.S., 2002, Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction, *Journal of Management Development*, 22 (5), s.426-442.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V., 1997, Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, 82 (6), s.827-844.

- Graen G., Dansereau, F., Minami, T. ve Cashman J., 1973, Leadership Behaviors as Cues to Performance Evaluation, *Academy of Management Journal*, 16, s.611-623.
- 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*, 22, s.491-504.
- Graen, G., Orris, J. ve Johnson, T., 1973, Role Assimilation in a Complex Organization, *Journal of Vocational Behavior*, 3, s.395-420.
- Graen, G.B. ve Scandura, T.A., 1987, Toward a Psychology of Dyadic Organizing, *Research in Organizational Behavior*, 9, s.175-208.
- Graen, G.B., ve Uhl-Bien, M., 1995, Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly*, 6, s.219-247.
- Green, S.G., Anderson, S.E. ve Shivers, S.L., 1996, Demographic and Organizational Influence on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, s.203-214.
- Greenberg, J., 1990, Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, s.399-432.
- Groot, W. ve Brink, H.M., 1999, Job Satisfaction of Older Workers, *International Journal of Manpower*, 20 (6), s.343-360.
- Haarr, R.N., 1997, "They're Making a Bad Name for the Department" Exploring the Link Between Organizational Commitment and Police Occupational Deviance in a Police Patrol Bureau, *An International Journal of Police Strategy and Management*, 20 (4), s.786-812.
- Hackett, R.D. ve Lapierre, L.M., 2004, A Meta-Analytical Explanation of the Relationship between LMX and OCB, *Academy of Management Best Conference Paper*, s.1-6
- Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T., 1970, Personal Factors in Organizational Identification, *Administrative Science Quarterly*, 15, s.176-189.
- Handrie, J., 2004, A Review of a Multiple Retailer's Labour Turnover, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (9), s.434-441.
- Harris, K. ve Kacmar, K.M., 2006, Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress, *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), s.65-84.

- Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W., 1995, *Organizational Behavior*, 7th Ed., West Publishing Company, USA.
- Herzberg, F., 1965, The Motivation to Work among Finish Supervisors, *Personnel Psychology*, 18(4), s.393-402.
- Herzberg, F., 2003, One More Time: How Do You Motivate Employees? Not by Improving Work Conditions, Raising Salaries or Shuffling, *Harvard Business Review*, 81 (1), s.56-68.
- Hicks, H.G., 1975, *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çeviren: Bintuğ AYTEK, Birol Bumin, San Mat., Ankara.
- Hinterhuber, H.H. ve Friedrich, S.A., 2002, The Technology Dimension of Strategic Leadership: The Leadership Challenge for Production Economists, *Int. J. Of Production Economists*, 77, s.191-203.
- Hom, P.W. ve Griffeth, R.W., 1991, Structural Equations Modeling Test of Turnover Theory: Cross-Section and Longitudinal Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 76 (3), s.350-366.
- Horner, M., 1997, Leadership Theory: Past, Present and Future, *Team Performance Management*, 3 (4), s.270-287.
- House, R. J., Spangler, W.D. ve Woycke, J., 1991, Personality and Charisma in the USA Presidency: A Psychological Theory of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), s.364-396.
- House, R.J. ve Aditya, R.N., 1997, The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis?, *Journal of Management*, 23 (3), s.409-473.
- İvancevich, J.M. ve Matteson, M.T., 1990, *Organizational Behavior and Management*, 2th Ed., Richard D. Irwin Inc., USA.
- Janssen, O. ve Yperen, N.V., 2004, Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, And The Outcomes of Job Performance and Job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47 (3), s.368-384.
- Kalleberg, A.L. ve Loscocco, K.A., 1983, Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction, *American Sociological Review*, 48, s.78-90.
- Keçeciöğlü, T., 1998, *Liderlik ve Liderler*, Kal-Der Yayınları, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd.Şt., İstanbul
- Keçeciöğlü, T., 2003, *Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- Kılınç, T., 1995, Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), s.151-185.



- Kipnis, D., Schmidt, S. ve Wilkinson, I., 1980, Inter Organizational Influence Tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), s.440-452
- Koçel, T., 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koontz, H., O'Donnell, C. ve Weihrich, H., 1980, Management, 7.Ed, McGraw-Hill, Tokyo.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A., 1998, Organizational Behavior, 4th Ed., Irwin McGraw-Hill, New York.
- Lagace, R.R., Castleberry, S.B. ve Ridnour, R.E., 1993, An Expletory Sales Force Study of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress and Manager Evaluation, *Journal of Applied Business Research*, 9, s.110-119.
- Learned, E.P. ve Sproat, A.T., 1972, Örgüt Kuramı ve Politikası, Çeviren: Gencay Şaylan, Sevinç Mat., Ankara.
- Lee, H.R., 2000, An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, State university, Blacksburg, Virginia.
- Liden, R., ve Graen, G., 1980, Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23 (3), s.451- 465.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M., 1998, Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24 (1), s.43-72.
- Liden, R.C., Mitchell, T.R., 1988, Ingratiation Behaviors in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 13 (4), s.572-587.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell, D., 1993, A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange, 78 (4), s.662-674.
- Locke, E.A. ve Latham, G.P., 1990, Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel, *American Psychological Society*, 1 (4), s.240-246.
- Locke, E.A., 1978, Job Satisfaction Reconsidered-Reconsidered, *American Psychologist*, 33 (9), s.854-857.
- Lund, D.B.,2003, Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (3), s.219-236.
- Luthans, F., 1992, Organizational Behavior, 6thEd., McGraw-Hill, Inc, New York
- Malhotra, N. ve Mukherjee, A., 2004, The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer Contact Employees in Banking Call Centers, *Journal of Services Marketing*, 18 (3), s.162-174.

- Masllyn, J.M. ve Uhl-Bien, M., 2001, Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality, 86 (4), s. 697-708.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M., 1990, A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), s.171-194.
- Mayer R.C. ve Davis, J.H., 1995, An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), s.709-734.
- McAllister, D.J., 1995, Affect -and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38 (1), s.24-59.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J., 1984, Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), s.372-378.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A., 1993, Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), s.538-551.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Gellatly, I.R., 1990, Affective and Continuance Commitment to the Organizational: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations, *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), s.710-720.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D., ve Jackson, D.N., 1989, Organizational Commitment and job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts, *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), s.152-156.
- Meyer, J.P., ve Allen, N.J., 1991, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), S.61-89.
- Miller, C.E., Jackson, P., Mueller, J. ve Schersching, C., 1987, Some Social Psychological Effects of Group Decisions Rules, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (2), s.325-332.
- Mobley, W.H., 1977, Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, 62 (2), s.237-240.
- Moorman, R.H., 1991, Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, s.845-855.
- Mottaz, C.J.,1988, Work satisfaction among Hospital Nurses, *Work Satisfaction Among Hospital Nurses*, 33 (1), s.57-74.

- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W., 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, s.224-247.
- Murphy, G., Athanasou, J., King, N., 2001, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Australian Human-Service Professionals, *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), s.287-297.
- Newstrom, J. ve Davis, K., 1993, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 9th Ed., McGraw Hill, USA.
- Nortcraft, G.B., Neale, M.A., 1990, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, the Dryden Pres, Tokyo.
- Northouse, P.G., 1997, *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publications. Thousand Oaks. Ch. 7, 109-129.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J., 1986, Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosaically Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), s.492-499.
- O'Reilly, C., Chatman, J. ve Caldwell, D.F., 1991, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34(3), s.487-516.
- Örs, M., Acuner, A.M., Sarp, N., Önder, Ö.R., 2003, Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 56(4), s.217-224. mübadele ilişkisinin
- Ostroff, C., 1992, The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational-Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77, s.963-974.
- Özdevecioğlu, M., 2003, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, s.695-710.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V., 1974, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), s.603-609.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., 1974, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), s.603-609.

- Rafferty, A., Griffin, M.A., 2004, Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions, *The Leadership Quarterly*, 2004, 15, s.329-354.
- Reed, S.A., Kratchman, S.H. ve Strawser, R.H., 1994, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 7 (1), s.31-58.
- Robbins, S.P., 1998, *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, 8th.Ed., New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Rowden, R.W., 2000, The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment, *The Leadership and Organization Development Journal*, 21 (1), s.30-35.
- Rowe, W.G., 2001, Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership, *The Academy of Management Executive*, 15 (1), s.81-94.
- Samad, S., 2006, Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors, *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), s.113-119.  
Satisfaction, Universite De Moncton, Shippagan.
- 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*, 69, 428-436.
- Scandura, T.A., 1999, Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, Vol:10, No:1, s.25-37.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N., 1997, *Organizational Behavior*, 6th Ed., John Wiley and Sons Inc., New York.
- Schilit, W. ve Locke, E., 1982, A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, s.304-316.
- Schriesheim, C.A., Castro S.L., Zhou, X.T. ve Yammarino, F.J., 2001, The Folly of Theorizing "A" But Testing "B" A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader Member Exchange Illustration, *The Leadership Quarterly*, 12, s.515-551.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Cogliser, C.C., 1999, Leader-Member Exchange (LMX): Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, 10 (1), s. 63-114.

- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., Blank, H., 2005, Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Findings in the US, *European Journal of Work and Organizational*, 14 (1), s.1-22.
- Scotter, J.R.V., 2000, Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*, 10 (1), s.79-95.
- Sezen, Ü., 2001, Psikoloji, Editör: Ayhan Hakan, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sheldon, M.E., 1971, Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organizational, *Administrative Science Quarterly*, 16, s.143-150.
- Silverthone, C., 2003, The Impact of Organizational Culture and Person-Organizational Fit on Organizational Commitment and Job satisfaction in Taiwan, *The Leadership and Organization Development Journal*, 25 (7), s.592-599.
- Sparrow, R.T. ve Liden, R.C., 1997, Process and Structure in Leader-Member Exchange, *Academy of Management Review*, 22, s.522-552.
- Strull, T.K., Wyer, R.S., 1989, Person Memory and Judgment, *Psychological Review*, 96, s.58-83.
- Steiner, D.D., 2001, Value Perceptions in Leader-Member Exchange, *The Journal of Social Psychology*, 128 (5), s.611-618.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M., ve Trice, H.M., 1978, Assessing Personel Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol: 21(3), 380-396.
- Sweeney, B. ve Boyle, B., 2005, Supervisory Actions, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Irish Trainee Accountants, *The Irish Review*, 12 (2), 47-73.
- Tak, B. ve Aydemir, B.A., 2002, İş Tasarım Sistemi, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması, 10.Ulusal Yönetim organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s.779-794.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, A.C., 2000, Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basım, İstanbul.
- Testa, M.R., 1999, Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation, *Leadership and Organizational Development Journal*, 20 (3), s.154-161.

- Thompson, B.L., 1998, Yönetim Fonksiyonları, Çev. Vedat G.Diker, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tosi, H.L., Rizzo, J.R. ve Carroll, S.J., 1990, Managing Organizational Behavior, 2th Ed., Harper Collins Publishers, New York.
- Truckenbrodt, Y.B., 2000, The Relationship between Leader Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior, Acquisition Review Quarterly, s.232-244.
- Tsui, A.S. ve O'Reilly, C.A., 1989, Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads, Academy of Management Journal, 32 (2), s.402-423.
- Varma, A., Srinivas, E.S. ve Stroh L.K., 2005, A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples, Cross Cultural Management,12 (1), s. 84-95.
- Vecchio, R.P., 1985, Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate, Academy of Management Journal, 28 (2), s.478-485
- Vecchio, R.P., 1997, Are You in or out With Your Boss? In R.P. Vecchio (Ed.), Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Pres.
- Wakabayashi, M. ve Graen, G.B., 1984, The Japanese Career Progress Study: A 7-Year Follow-Up, Journal of Applied Psychology, 69 (4), s.603-614.
- Wasti, A., 2000, Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi, 8.Ulusal Yönetim organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, s.401-410.
- Wasti, A., 2000, Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış: Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:21, 1.Basım, Ankara.
- Wayne, S.J., Ferris, G.R., 1990, Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor- Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study, Journal of Applied Psychology, 75 (5), s.487-499.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Linden R.C., 1997, Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective, Academy of Management Journal, 40 (1), s. 82-111.

- Williams, M.L., Podsakoff, P.M. ve Huber, V., 1992, Effects of Group-Level and Individual-Level Variation in Leader Behaviors on Subordinate Attitudes and Performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, s.115-129.
- Yukl, G., 1994, *Leadership in Organizations*, 3.Ed., Prentice Hall, NJ.
- Yukl, G.A., 1998, *Leadership in Organizations* (4th ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zeffane, R., 1994, Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sectors Employees, *Human Relations*, 47 (8), s.977-1007.
- Zel, U., 2001, *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

## Ek-1 ANKET SORULARI

### SAYIN ÖĞRETİM ELEMANI

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'na Sunulmak üzere "Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme" başlıklı doktora tezinin uygulama kısmı için aşağıda verilen anket formu düzenlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilecek veriler araştırmanın amacı doğrultusunda istatistiksel yöntemlerle topluca değerlendirilecektir. Anketlerde cevaplayıcıların ad ve soyadlarına ilişkin bilgiler yer almamaktadır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

### ANKET FORMU

#### (BİRİNCİ BÖLÜM)

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız :
3. Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Dul
4. Çocuk Sayısı :
5. Nerelisiniz : ( ) Afyonkarahisar ( ) Diğer
6. Ünvanınız : ( ) Profesör ( ) Doçent ( ) Yard.Doç. ( ) Öğr.Gör. ( ) Araş.Gör.
7. Bu hastanede kaç yıldır çalışıyorsunuz :
8. Kaç yıllık hekimsiniz :
9. Mesleğinizde kaçınıcı iş yeriniz :
10. Bağlı Bulduğunuz Bilim Dalı : ( ) Temel Tıp Bilimleri  
( ) Dahili Tıp Bilimleri  
( ) Cerrahi Tıp Bilimleri

#### İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki sorular **iş performansıyla** ilgilidir. Aşağıdaki ifadeler 1=Oldukça düşük den 5=Oldukça yükseğe kadar sıralanmıştır. Lütfen her bir soru için size **en uygun olan ifadeyi** işaretleyiniz.

1.İşte göstermiş olduğunuz performans düzeyiniz nasıldır	1	2	3	4	5
2.İşteki verimliliğinizi nasıl değerlendirirsiniz	1	2	3	4	5
3.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda meslektaşlarınızın performansını nasıl değerlendirirsiniz	1	2	3	4	5
4.Yapmış olduğunuz işin aynısını yapan meslektaşlarınızla bir karşılaştırma yaptığınızda kendi performansınızı nasıl değerlendirirsiniz	1	2	3	4	5



### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki soru formunda **işinizin çeşitli yönleri ile ilgili** ifadeler bulunmaktadır. İfadelerde belirtilen **işinizden aşağıda ifade edilen yönlerden ne derece memnun olduğunuzu** verilen ölçeği kullanarak işaretleyiniz

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.İşimden, beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum	1	2	3	4	5
2.İşimden, tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından memnunum	1	2	3	4	5
3.Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	1	2	3	4	5
4.Toplumda “saygın” bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından memnunum	1	2	3	4	5
5.Üstümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum	1	2	3	4	5
6.Üstümün karar vermedeki yeteneği bakımından memnunum	1	2	3	4	5
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından memnunum	1	2	3	4	5
8.Bana sabit bir iş sağlaması bakımından memnunum	1	2	3	4	5
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından memnunum	1	2	3	4	5
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından memnunum	1	2	3	4	5
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum	1	2	3	4	5
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından memnunum	1	2	3	4	5
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum	1	2	3	4	5
14.İş içinde terfi olanağımın olması bakımından memnunum	1	2	3	4	5
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından memnunum	1	2	3	4	5
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından memnunum	1	2	3	4	5
17.Çalışma şartları bakımından memnunum	1	2	3	4	5
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından memnunum	1	2	3	4	5
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından memnunum	1	2	3	4	5
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnunum	1	2	3	4	5

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler **kuruma bağlılık** ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre **en uygun olan seçeneği** işaretleyiniz.

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Bu hastanenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
2.Bu hastaneye karşı güçlü bir ait olma hissim yok	1	2	3	4	5
3.Bu hastaneye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	1	2	3	4	5
4.Bu hastanenin benim için çok özel bir anlamı var	1	2	3	4	5
5.Kendimi bu hastanede “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	1	2	3	4	5
6.Bu hastanedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
7.Bu hastanenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
8.Bu hastanenin amaçlarını benimsiyorum	1	2	3	4	5
9.İstesem de şu anda bu hastaneden ayrılmak benim için çok zor olur	1	2	3	4	5
10.Şu anda bu hastaneden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	1	2	3	4	5
11.Eğer bu hastaneye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	1	2	3	4	5
12.Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu	1	2	3	4	5
13.Zaman geçtikçe bu hastaneden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum	1	2	3	4	5
14.Bu hastaneden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim	1	2	3	4	5
15.Başka hastanenin buradan daha iyi olacağını garanti yok, burayı hiç olmazsa biliyorum	1	2	3	4	5
16.Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu hastaneden ayrılmak istemezdim	1	2	3	4	5
17.Bu hastaneye çok şey borçluyum	1	2	3	4	5
18.Benim için avantajlı da olsa, bu hastaneden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	1	2	3	4	5
19.Bu hastane benim sadakatimi hak ediyor	1	2	3	4	5
20.Bu hastaneden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
21.Bu hastaneden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz	1	2	3	4	5
22.Bu hastaneye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5

## BEŞİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki sorular **lider-üye ilişkileriyle ilgilidir. Grup üyesi olarak bağlı olduğunuz lider (üst) ile ilişkileriniz açısından** aşağıdaki ifadelerden size göre **en uygun olan seçeneği** işaretleyiniz.

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Kişi olarak üstüm beni beğenir	1	2	3	4	5
2.Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür	1	2	3	4	5
3.Üstüm, benimle çalışmaktan memnundur	1	2	3	4	5
4.Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, üstümün verdiği kararları savunurum	1	2	3	4	5
5.Başkaları tarafından eleştirildiğinde, üstümü savunurum	1	2	3	4	5
6.İstemeden bir hata yaparsa, üstümü diğerlerine karşı savunurum	1	2	3	4	5
7.Üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır	1	2	3	4	5
8.Üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir	1	2	3	4	5
9.Üstüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez	1	2	3	4	5
10.Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir	1	2	3	4	5
11.Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar	1	2	3	4	5
12.Üstüm, mesleki becerimi takdir eder	1	2	3	4	5

## ALTINCI BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler **ışgören devir hızı** ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre **en uygun olan seçeneği** işaretleyiniz.

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Sık sık işi bırakmayı düşünürüm.	1	2	3	4	5
2.Önümüzdeki yıl yeni bir iş arama ihtimalim çok yüksektir.	1	2	3	4	5
3.Önümüzdeki yıl bu kurumdan ayrılacağım.	1	2	3	4	5

**Varsa anket ve konu hakkında görüş ve önerileriniz:**

## Ek-2: Verilerin Normallik Dağılımı

Veriler	Ortalama	Medyan	Mod
Cinsiyet	1.90	2.00	2.00
Unvan	3.85	4.00	4.20
Çalışma Süresi	1.83	2.00	2.00
Toplam Çalışma Süresi	2.17	2.00	2.00
İş Tatmini Ortalaması	3.64	3.80	3.93
Örgüte Bağlılık Ortalaması	3.09	3.00	3.00
İşten Ayrılma Niyeti Ortalaması	2.03	2.00	2.00
İş Performansı Ortalaması	4.09	4.00	4.00
LÜE Etki Ortalaması	3.65	3.85	3.85
LÜE Bağlılık Ortalaması	3.69	3.90	3.80
LÜE Katkı Ortalama	3.48	3.70	3.75
LÜE Saygı Ortalaması	3.63	3.86	3.90
LÜE Genel Ortalaması	3.66	3.90	4.00