

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞ DEĞERLERİ PERSPEKTİFİNDE
YÖNETİCİ- ÇALIŞAN UYUMU VE
İŞ TATMİNİ İLE LİDER –ÜYE ETKİLEŞİMİ
ÜZERİNE TÜRK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Mine M. Afacan Fındıklı
2502080019

Tez Danışmanı: Prof. Dr. R. İbrahim Pınar

İstanbul,2012

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞ DEĞERLERİ PERSPEKTİFİNDE
YÖNETİCİ- ÇALIŞAN UYUMU VE
İŞ TATMİNİ İLE LİDER –ÜYE ETKİLEŞİMİ
ÜZERİNE TÜRK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Mine M. Afacan Fındıklı
2502080019

Tez Danışmanı: Prof. Dr. R. İbrahim Pınar

İstanbul,2012

ÖZ

İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumunu ve İş Tatmini İle Lider- Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma

Mine Afacan Fındıklı

Tez çalışmasında iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun iş tatmini ve lider- üye etkileşimi üzerinde var olabilecek etkileri incelenmektedir. İş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumu inceleme konusu olduğundan, uyumun belirlenebilmesi ve araştırmaya yol gösterici olması sebebiyle önkoşul olarak yöneticilerin ve çalışanların iş değerleri ile çalışanların yöneticilerine ilişkin iş değerleri algılamaları sonucunda ortaya çıkan değerler de belirlenmektedir. İki bölümlük kavramsal kısmının ardından çalışmanın son bölümünde, Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren Yardımcı Üreme Teknikleri (YÜT/ Tüpbebek) merkezlerinde sorgulanan ilişkilere yönelik bir araştırma yer almaktadır. Yardımcı Üreme Teknikleri (YÜT) merkezleri yönetici ve çalışanlarının iş değerlerinin belirlenmesinde Schwartz’ın (2001- PVQ) İş Değerleri Ölçeği’nden yararlanılmıştır. Uygulanan açıklayıcı factor analizi sonucunda Schwartz’ın belirlemiş olduğu kendini geliştirme- kendini aşma ve değişime açıklık- muhafazakarlık ana iş değerlerinin haricinde hazcılık iş değerinin ayrı bir boyut olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir. T testi sonuçlarına göre yöneticiler ve çalışanların kendini geliştirme ve değişime açıklık iş değerleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları ile yöneticilerinde var olduğu tespit edilen değerlerin bir kısmında farklılıklar görülmüştür. Hiyerarşik regresyon analizleri, yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun, lider- üye etkileşimini ve iş tatminini arttırdığını, lider- üye etkileşiminin yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İş değerleri, iş tatmini, lider- üye etkileşimi, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu, çalışanların algılamaları

ABSTRACT

A Research on the Manager-Employee Congruence and Job Satisfaction from the Work Values' Perspective with the Leader-Member Exchange in the Turkish Health Sector

Mine Afacan Fındıklı

In this study, a possible effect of manager-employee congruence from the work values' perspective on job satisfaction and leader-member exchange have been investigated. Since manager-employee congruence from the work values' perspective is the topic of study, in order to determine the congruence that can possibly be a guide in the study, besides the work values of the employees and managers, determining the perception of the employees on the work values of their managers is regarded as a prerequisite. Following the first two theoretical sections, last section of the study contains a research performed in order to analyze such relationships in the Assisted Reproductive Techniques (ART) Centers in Turkey. Schwartz's Work Values Scale (2001-PVQ) was used in order to determine the work values of managers and employees in these ART Centers. As a result of the applied descriptive factor analysis, in addition to the fundamental work values of self-improvement, surpass and openness to change of Schwartz's, hedonism was found to be emerged as a distinct work value dimension. According to T test results, a statistically significant differences were found between work values of managers and employees in the dimensions of self-improvement and openness to change. No significant differences were found between these two groups in terms of self-improvement, conservatism and hedonism. Thus, first evidence of the probability of congruence between managers and their employees in terms of work values was obtained. Hierarchical regression analyses have shown that the presence of congruence in the work values of managers-employees improves leader-member exchange and job satisfaction and leader-member exchange has the main mediator effect between manager-employee work value congruence and job satisfaction.

ÖNSÖZ

Bireylerin genel yaşam değerlerinin yanı sıra iş hayatında sergiledikleri ve örgüt içindeki iş süreçlerine yansıttıkları değerleri bulunmaktadır. İş değerleri olarak adlandırılan bu değerlerin, çalışma sırasında bireylerin sergiledikleri tutumlarını, davranışlarını ve içinde bulundukları durumları algılamalarını etkilediği belirtilmektedir. Çalışanların olduğu gibi yöneticilerin de iş değerlerinin olduğu dikkate alındığında; birbirleriyle sürekli etkileşim içinde ve takım halinde bulunan bu ikilinin benzer iş değerlerine sahip olmalarının, karşılıklı etkileşimin niteliğini attıracağı ifade edilebilir. Yüksek seviyeye ulaşan yönetici- çalışan etkileşimi (lider- üye etkileşimi) aracılığıyla çalışanların iş tatminlerinin daha fazla artırılması mümkün olabilir.

Araştırmanın amacı, iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun iş tatmini ve lider- üye etkileşimi üzerindeki etkilerini incelemektir. İş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumu incelendiğinden, uyumun belirlenebilmesi ve araştırmaya yol gösterici olması sebebiyle önkoşul olarak yöneticilerin ve çalışanların iş değerleri ile yöneticilerine ilişkin iş değerleri algılamaları sonucunda ortaya çıkan değerlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın kapsamını, Türkiye’de sağlık sektöründe hizmet veren, yedi coğrafi bölgedeki 128 YÜT merkezi yöneticileri (Klinik direktörleri, laboratuvar sorumluları) ve çalışanları (Embriyolog, biyolog, laboratuvar teknisyeni, YÜT hemşiresi) oluşturmaktadır. 2012 yılının Şubat-Eylül ayları arasında gerçekleştirilen araştırmada 128 merkezden 29’u (%23) araştırmayı uygulamayı kabul etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin ve çalışanların iş değerlerinin bazılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmişse de, iki grubun iş değerlerinin genel olarak birbirleriyle uyumlu olduğu belirlenmiştir. İş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumu ile iş tatmini ilişkisinde lider- üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmıştır. Sağlık sektörünün bu alanında -YÜT merkezleri- çalışanların, sadece ücret gibi dışsal motivasyon araçları ile işlerinden tatmin olmadıkları, bağlı oldukları bölüm yöneticileri ile kurdukları iyi ilişkilerin iş tatminlerinin arttırılmasında önemli bir

unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, yönetici pozisyonundaki bireylerin iş değerleri ile çalışanların iş değerlerinin uyumunun, karşılıklı iyi etkileşimin kurulmasında önemli bir köprü vazifesi gördüğü ve çalışanların iş tatminlerinin arttığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tez çalışmam süresince engin bilgilerini ve desteklerini benden esirgemeyen; tez danışmanım Sayın Prof. Dr. İbrahim PINAR başta olmak üzere, doktora eğitimi ve tezimi hazırlama sürecinde her zaman bana yol gösteren Tez İzleme Komitesi Üyem Sayın Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR'e, Tez İzleme Komitesi Üyem Sayın Prof. Dr. Uğur Yozgat'a, Sayın Prof. Dr. Cavide Uyargil'e, Sayın Prof. Dr. Fatif Semerciöz'e saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. Tezime olan olumlu katkılarından dolayı Sayın Doç. Dr. Ahmet Erkuş'a teşekkür ediyorum. Ayrıca bugüne gelmemde büyük payı olan babama ve anneme, tezimin araştırma kısmında tüm bağlantılarını hayata geçirerek bana sürekli ve bıkmadan destek olan sevgili eşim Dr. Necati Fındıklı'ya, sevgili kardeşim Müge Afacan ve evlatlarım Merve ile Kerem'e göstermiş oldukları destek ve sabırdan dolayı teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xv
GİRİŞ.....	1
 BİRİNCİ BÖLÜM.....	
İŞ DEĞERLERİ VE İŞ DEĞERLERİ PERSPEKTİFİNDE YÖNETİCİ- ÇALIŞAN UYUMU	3
1. İş Değerleri	5
1.1. Değer Kavramı	5
1.2. Değerlerin Özellikleri ve İşlevleri	8
1.2.1. Değerlerin Yakın Kavramlarla İlişkisi	13
1.2.1.1. Değerler ve İnançlar	13
1.2.1.2. Değerler ve Tutumlar	14
1.2.1.3. Değerler ve Normlar	16
1.3. Değerlerle İlgili Başlıca Sınıflandırmalar: Evrensel / Kültürel/ Bireysel Değerler	17
1.3.1. Değerlerin Evrensel Boyutta Sınıflandırılması	18
1.3.1.1. Gordon W. Allport ve Arkadaşlarının Değer Sınıflaması	19
1.3.1.2. Irving Sarnoff'un Değer Sınıflaması	21
1.3.1.3. Claire W. Graves'in Değer Sınıflaması	22
1.3.1.4. Rokeach'ın Değer Sınıflaması	24
1.3.1.5. Lynn R. Kahle'nin Değer Sınıflaması	26
1.3.1.6. Dov Elizur'un Değer Sınıflaması	27
1.3.2. Değerlerin Kültürel Boyutta Sınıflandırılması	28
1.3.2.1. Geert Hofstede'nin Kültür Sınıflaması:	29
1.3.2.2. Edward T. Hall ve Mildred R. Hall'un Kültür Sınıflaması	30
1.3.2.3. Alfons Trompenaars'ın Kültür Sınıflaması	31
1.3.2.4. Shalom H. Schwartz'ın Kültür Sınıflaması	33
1.3.3. Değerlerin Bireysel Boyutta Sınıflandırılması	35
1.3.3.1. Genel Yaşam (Genel) Değerleri	36
1.3.3.2. İş Değerleri	37
1.3.3.2.1. İş Değerlerinin Belirlenmesi	43
1.3.3.2.1.1. James A. Lee'nin İş Değerleri (1965-1986):	43
1.3.3.2.1.2. George England'ın İş Değerleri (1967):	43
1.3.3.2.1.3. Donald E. Super'in İş Değerleri (1969):	45
1.3.3.2.1.4. Joseph P. Manhardt'ın İş Değerleri (1972):	46

1.3.3.2.1.5. Milton Rokeach'ın İş Değerleri (1973):	46
1.3.3.2.1.6. Vincent Flowers ve Arkadaşlarının İş Değerleri (1975):	47
1.3.3.2.1.7. Arne L. Kalleberg'in İş Değerleri (1977):	48
1.3.3.2.1.8. Lloyd H. Lofquist ve Dawis'in İş Değerleri (1971):	48
1.3.3.2.1.9. Dov Elizur'un İş Değerleri (1984):	49
1.3.3.2.1.10. Bruce Meglino ve Arkadaşlarının İş Değerleri (1989):	50
1.3.3.2.1.11. Dov Elizur ve Ingwer Borg'un İş Değerleri (1991):	50
1.3.3.2.1.12. Schalom Schwatz'ın İş Değerleri (1992, 2001):	51
1.3.3.2.2. İş Değerlerinin Ölçülmesi	61
1.4. İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu	65
1.4.1. Uyumu Etkileyen Unsurlar Olarak İş Değerleri - Davranış İlişkisi	67
1.4.2. İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu ve	
Lider- Üye Etkileşimi ile İş Tatmini İlişkisi	74

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ TATMİNİ 78

2.1. Lider- Üye Etkileşimi	79
2.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisi ve Gelişimi	81
2.1.2. Lider- Üye Etkileşim Teorisinin Dayandığı Temeller	85
2.1.2.1. Sosyal Etkileşim Teorisi	86
2.1.2.2. Rol Teorisi	87
2.1.2.3. Eşitlik Teorisi	89
2.1.2.4. Adalet Yaklaşımı	91
2.1.3. Lider- Üye Etkileşimi Süreci	92
2.1.4. Lider- Üye Etkileşiminin Ölçümü	95
2.1.5. Lider- Üye Etkileşimin Niteliğinin Farklı Boyutlarda	
Gerçekleşmesinin Nedenleri	99
2.1.5.1. Liderin Gücü	100
2.1.5.2. Örgütsel Strateji ve Politikalar	101
2.1.5.3. Bireysel ve Demografik Özellikler	102
2.1.5.4. İş Değerleri	103
2.2. İş Tatmini Kavramı ve Önemi	107
2.2.1. İş Tatmininin Gerçekleşmesinde Etkili Olan Faktörler	108
2.2.1.1. Motivasyon	110
2.2.1.1.1. Örgütsel Motivasyon Araçları	120
2.2.1.1.2. Örgütsel Motivasyon Araçlarının Etkinliğini Belirleyen	
Değişkenler	125
2.2.1.2. Psikolojik Sözleşme	130
2.2.1.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu	131
2.2.1.2.2. Psikolojik Sözleşme Türleri	137
2.2.2. İş Tatmini Ölçümü	138
2.2.2.1. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)	139

2.2.2.2.İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)	140
2.2.2.3.Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire).....	141
2.2.2.4.Minnesota İş Tatmini Ölçeği	142
2.2.3.İş Tatmininin Bireysel Sonuçları.....	143
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	145
İŞ DEĞERLERİ PERSPEKTİFİNDE YÖNETİCİ- ÇALIŞAN UYUMU VE İŞ TATMİNİ İLE LİDER –ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE TÜRK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	145
3.1. Türkiye’deki Yardımcı Üreme Teknikleri (Tüpbebek) Merkezleri	145
3.2. YÜT (Tüpbebek) Merkezleri Yöneticileri, Çalışanları ve İş Değerleri	148
3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	151
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	154
3.5. Araştırmanın Yöntemi	155
3.5.1.Yöneticilerin ve Çalışanların İş Değerlerinin Ölçümü	157
3.5.2.Yönetici ve Çalışanların İş Değerleri Uyumunun Ölçülmesi	159
3.5.3.Lider- Üye Etkileşimi Ölçümü	162
3.5.4.Çalışanların İş Tatmininin Ölçümü.....	163
3.6. Araştırmanın Modeli	164
3.7. Araştırmanın Hipotezi	164
3.8. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	168
3.9.Araştırmada Uygulanan İstatiksel Analizler	170
3.10.Araştırmanın Bulguları	171
3.10.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri	171
3.10.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	173
3.10.2.1.İş Değerleri Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları.....	175
3.10.2.1.1.YÜT Merkezleri Yöneticileri ve Çalışanlarının İş Değerleri Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları	175
3.10.2.1.2.YÜT Merkezleri Çalışanlarının Yöneticileri ile İlgili İş Değerleri Algılamaları Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları	185
3.10.2.2.İş tatmini Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları ...	190
3.10.2.3.Lider- Üye Etkileşimi Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları	194
3.10.3.Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Analizler	201
3.10.3.1.Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	199
3.10.3.2.T Testi Sonuçları	205
3.10.3.3.Korelasyon ve Regresyon Analizleri Sonuçları	206
3.10.3.3.1.Korelasyon Analizi Sonuçları	207
3.10.3.3.2.Hiyerarşik Regresyon Analizleri Sonuçları: Yönetici- Çalışan İş Değerleri Uyumunun İş Tatmini, Lider- Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri	209
3.10.3.3.3.Aracılık Testleri	211
3.11.Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi	213

3.11.1.Yöneticilerin ve Çalışanların İş Değerlerinin Karşılaştırılması İle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi.....	218
3.11.2.Çalışanların İş Değerleri ve Yöneticilerine İlişkin İş Değerleri Algılamaları İle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi	226
3.11.3.Yönetici- Çalışan İş Değerleri Uyumu, Lider- Üye Etkileşimi İş Tatmini İle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi.....	230
3.12.Sonuç.....	235
EK-1 Anket	293
EK-2 Anket	300
EK-3 Katılımcı YÜT Merkezleri Listesi.....	311
EK-4 CV	312

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Toplumsallaşma Düzeyleri, Değerler ve Uygulamalar	9
Şekil 2: Kişilik -Değerler, Tutum, İnanç İlişkisi	15
Şekil 3. Değerler ve Davranışlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Teorik Model	44
Şekil 4. Schwartz'ın Değerler Modeli	57
Şekil 5. Yönetici ve Çalışanları İş Değerlerinin Çatışma İhtimali	66
Şekil 6. Değer- Tutum- Davranış İlişkisi	67
Şekil 7. Değerler ve İş Değerleri- Davranışları Modellemesi	70
Şekil 8. Performans Piramidi	71
Şekil 9. Lider- Üye Etkileşim Süreci	93
Şekil 10. Kişi-İş İlişkisi	107
Şekil 11. Motivasyon- Davranış İlişkisi	110
Şekil 12. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	112
Şekil 13.İhtiyaçların Ortaya Çıktığı Noktalar; Şiddetlerini Devam EttirdikleriDüzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler	114
Şekil 14. Eşitlik Teorisine Göre Çalışanın Beklentisi	118
Şekil 15. Psikolojik Sözleşme Açısından Beklentinin Önemi	131
Şekil 16. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Sürecinde Değerler ve Algılamaların Yeri	132
Şekil 17. Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı	133
Şekil 18. Türkiye'de İller Bazında YÜT Merkezlerinin Dağılımı	147
Şekil 19. Schwartz'ın Değerler Modeli	158
Şekil 20. Araştırmanın Modeli	164
Şekil 21. Araştırma Kapsamında Yöneticilerin Belirlenen İş Değerleri	180

Şekil 22. Araştırma Kapsamında Çalışanların Belirlenen İş Değerleri	185
Şekil 23. Araştırma Kapsamında Çalışanların Yöneticilerinin İş Değerlerine İlişkin Algıları Sonucunda Ortaya Çıkan Değer Boyutları	190

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Allport, Vernon ve Lindzey Örgüt ve Toplum Değer Çeşitleri	20
Tablo 2. Meslekler ve Değer Önceliklerinin Farklılaşması	21
Tablo 3. Amaçsal ve Araçsal Değerler	25
Tablo 4. Değerleri Evrensel Boyutları İle İlgili Gruplayan Çalışmalar	28
Tablo 5. Değerleri Kültür Boyutunu Esas Alarak Gruplandıran Çalışmalar	34
Tablo 6. İş Değerlerini Belirleyen Dönemler	39
Tablo 7. Uyumlu Değer Alanları	55
Tablo 8. Karşıt Değer Alanları	57
Tablo 9. İş değerleri Ölçekleri ve Boyutları	61
Tablo 10. İş değerleri Ölçekleri ve Boyutları (devam)	63
Tablo 11. Örgütlerin Çalışanlarına Verdikleri Sözler	135
Tablo 12. Çalışanların Örgütlerine Verdikleri Sözler	136
Tablo 13. Psikolojik Sözleşme Türleri	137
Tablo 14. Katılımcıların Bölgelere göre Dağılımı	169
Tablo 15. Katılımcıların Demografik Özellikleri	172
Tablo 16. Yöneticilerin İş Değerleri Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans	176
Tablo 17. Yöneticilerin İş Değerleri Faktör Yapıları Tablosu	178
Tablo 18. Yöneticilerin İş Değerleri Ölçeğine İlişkin Toplam Güvenirlik Değerleri	179
Tablo 19. Çalışanların İş Değerleri Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans	181
Tablo 20. Çalışanların İş Değerleri Faktör Yapıları Tablosu	183
Tablo 21. Çalışanların İş Değerleri Ölçeğine İlişkin Toplam Güvenirlik Değerleri	184
Tablo 22. Çalışanlarının Yöneticileri ile İlgili İş Değerleri Algılarının Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans	186

Tablo 23. Çalışanlarının Yöneticilerinin İş Değerlerine İlişkin Algılarının Faktör Yapıları Tablosu	188
Tablo 24. Çalışanların Yöneticilerinin İş Değerlerine İlişkin Algıları Ölçeğinin Toplam Güvenilirlik Değerleri	189
Tablo 25. İş tatmini Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans	191
Tablo 26. İş tatmini Ölçeğinin Faktör Yapıları Tablosu	193
Tablo 27. İş Tatmini Ölçeğinin Toplam Güvenirlik Değerleri	194
Tablo 28. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans	195
Tablo 29. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Yapıları Tablosu	196
Tablo 30. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğinin Toplam Güvenirlik Değerleri	198
Tablo 31. Yönetici ve Çalışanların İş Değerleri Ortalama ve Standart Sapmaları	199
Tablo 32. Yöneticilerin ve Çalışanların İş Değerlerinin Önem Derecesine Göre Sıralanışı	201
Tablo 33. Çalışanların Yöneticilerinin İş Değerlerine İlişkin Algılamaları, Yönetici- Çalışan İş Değerleri Uyumu, Lider- Üye Etkileşimi, İş Tatmini İle İlgili Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	202
Tablo 34. Yöneticilerin İş Değerleri ve Çalışanların Yöneticilerinin İş Değerlerine İlişkin Algılamalarının Önem Derecesine Göre Sıralanışı	203
Tablo 35. Yönetici ve Çalışan İş Değerlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi Sonuçları	205
Tablo 36. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları	208
Tablo 37. Yönetici-Çalışan İş Değerleri Uyumu ile İş Tatmini İlişkisinde Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin Analiz Sonuçları	209
Tablo 38. Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisine Ait Hipotez Testi Sonucu	210
Tablo 39. Yönetici-Çalışan İş Değerleri Uyumu ile İş Tatmini İlişkisinde Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin Analiz Sonuçları	212
Tablo 40. Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisine Ait Hipotez Testi Sonucu	213

KISALTMALAR

YÜT : Yardımcı Üreme Teknikleri

GİRİŞ

Bireylerin genel yaşam değerlerinin yanı sıra iş değerleri olarak adlandırılan ve iş yaşamlarında sergiledikleri değerleri bulunmaktadır. İş değerleri kavramı; iş ya da kariyerle ilgili olarak ne istenildiği ile ilgili kişisel beklentiler; kişinin özel bir iş ile ilgili hislerinden ziyade iş yerindeki genel tutum ve davranışları olarak açıklanmaktadır. İş değerlerinin işle ilgili tutumları, davranışları ve algılamaları etkilediği ve kişiden kişiye farklılıklar gösterdiği belirtilmektedir. Bu bakış açısıyla, örgüt içerisinde çalışan bireylerin iş değerlerinin bir araya geldiği ve tutumların, davranışların değerler doğrultusunda şekillendiği düşünülebilir. İlgili yazında, çalışanların kendileri için önemli olan değerlerinin iş arkadaşlarında da aynı, benzer olduğunu algıladıklarında, kendilerini bu kişilerle daha rahat hissettikleri, daha yakın ilişkiler kurabildikleri ve işlerinden kısmen de olsa daha fazla tatmin olduklarını belirtilmektedir. Çalışanların olduğu gibi yöneticilerin de kendilerine ait iş değerlerinin olduğu dikkate alındığında, birbirleriyle sürekli etkileşim içinde ve takım halinde bulunan yöneticiler ve çalışanlarının benzer iş değerlerine sahip olmalarının, karşılıklı etkileşimin niteliğini attıracağı söylenebilir. Bu ikilinin iş değerleri çerçevesinde uyumunun, yönetici- çalışan etkileşim (lider- üye etkileşimi) niteliğini yükselteceği ve çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olacağına inanılmaktadır.

Bu tezin amacı, iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun iş tatmini ve lider- üye etkileşimi üzerindeki etkilerini incelemektir. İş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumu incelendiğinden, uyumun belirlenebilmesi ve araştırmaya yol gösterici olması sebebiyle önkoşul olarak yöneticilerin ve çalışanların iş değerleri ile yöneticilerine ilişkin iş değerleri algılamaları sonucunda ortaya çıkan değerler de araştırma konusu kapsamında sorgulanmaktadır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmuştur. İlk bölümde, iş değerleri ve iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumu incelenmiştir. Bu çerçevede, değer kavramı, değerlerle ilgili başlıca sınıflandırmalar incelenmiş ve bireysel boyutta iş değerlerine geçiş sağlanmıştır. İş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun belirlenmesine yönelik, iş değerleri- davranış ilişkisi ortaya konmuştur. Ardından bu uyumun lider- üye etkileşimi ve iş tatmini ile ilişkisi belirlenmiştir.

İkinci bölümde lider- üye etkileşimi ve iş tatmini kavramları açıklanmıştır. Lider- üye etkileşim teorisinin gelişimi ve dayandığı temeller araştırılmış, sürecin nasıl ilerlediği ortaya konmuştur. Ayrıca lider- üye etkileşim niteliğinin kişiler arasında farklı seviyelerde gerçekleşmesinin nedenleri irdelenmiş ve iş değerlerindeki farklılıklar bu nedenlerden biri olarak ortaya konmuştur. Lider- üye etkileşim niteliği ile iş tatmini ilişkisinin kurgulanmasından sonra iş tatmini kavramı açıklanmış ve iş tatminin gerçekleşmesinde etkili olan faktörler belirlenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde açıklanan ilişkilerin incelenmesi yönelik uygulama kısmı yer almıştır. Öncelikle uygulamanın gerçekleştirildiği sektör ve uzmanlık alanıyla ilgili bilgiler verilmiş, Yardımcı Üreme Teknikleri (tüpbebek) merkezlerinde görev yapan yöneticilerin ve çalışanların sahip olabilecekleri iş değerleri hakkında öngörülerde bulunulmuştur. Araştırmanın amacı, önemi ve modelinin belirtilmesinden sonra uygulamaya geçilmiştir. Hipotezler doğrultusunda araştırmanın sonuçları anlatılmış ve bu sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ DEĞERLERİ VE İŞ DEĞERLERİ PERSPEKTİFİNDE YÖNETİCİ- ÇALIŞAN UYUMU

İnsanın; dünyayı değiştiren, dünyaya egemen olan ve değerler yaratan bir varlık olduğu ve yaşamındaki tercihlerini inandığı değerler doğrultusunda belirlediği ifade edilmektedir¹. Hodgkinson değerlerin en önemli fonksiyonunun; davranışlara rehberlik etmesi ve bireylere özgün standartlar sağlaması olduğunu belirtmektedir². Dolayısıyla değerlerin, sürekli başvurulana içsel referanslar olarak, bireylerin aldıkları kararlara ve hayatlarına etki ettikleri söylenebilir. Aynı zamanda toplum içinde yaşayan birey, sahip olduğu bir takım değer standartları doğrultusunda başkalarını değerlendirmektedir³. Bununla beraber birey açısından değerlerin diğer bir fonksiyonu ise; bireyin çevresine karşı adaptasyonunu kolaylaştıran sosyal bilişin ortaya çıkışına rehberlik etmesidir⁴. Bu nedenle bireysel ya da örgütsel değerler ve değer sistemleri, farklı disiplinler tarafından incelenen temel araştırma konularından biri olarak kabul edilmiştir⁵.

Çeşitli araştırmacılar tarafından toplumdan topluma değişiklik gösteren değerler sistemi olduğu belirlenmiş ve her toplumun kendi kültürüne has değerleri olduğu ya da tüm kültürlerde var olan ortak değerlerin önem sıralarının farklılık gösterdiği kanıtlanmıştır. Dolayısıyla ait olduğu toplumun üyesi olan bireylerin de, kendi kişilik ve genetik faktörlerinden gelen değerlerinin haricinde toplum kültüründen kendilerine akseden bir takım değerlerinin olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim ilgili araştırmalarda, tutum ve davranışları yönlendiren değerlerin üç temel

¹ Yüksel Özden, **Eğitimde Yeni Değerler Eğitimde Dönüşüm**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 5.bs,

² Christopher Hodgkinson , **Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon**, Çev: İbrahim Anıl, Binali Doğan, Beta Yayın,1.bs, İstanbul, 2008, s.142.

³ Tülay Turgut, “Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II**, İçinde ed.Tevruz Suna, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara,1.bs, 1998, s.35.

⁴ Jennifer A. Chatman, “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit”, **Academy of Management Review**, 14,1989, s. 339.

⁵ Mesut Sağnak, “Örgütlerde Değerler Yönünden Birey-Örgüt Uyumu ve Sonuçları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 10(37), 2004, , s.72.

faktör tarafından oluştuğu öne sürölmektedir. Öne sürölen bu faktörlerin; genetik, çevre ve költür olduğu vurgulanmaktadır⁶.

Bireylerin genel yaşam değeriinin yanı sıra iş hayatında da sergiledikleri değeri bulunmaktadıdır. İş değeri olarak adlandırılabilen bu değeriin, çalışılan örgüt içerisinde sergilenen tutum ve davranışları, algılamaları etkilediği belirtilmektedir. Örgütler de üyeleri gibi öğrenebilen ve yaşadıklarından çeşitli deneyimler edinen sosyal yapılar olarak kabul edildiklerinden, geçmişten çıkardıkları sonuçları, davranışı yönlendiren rutinler halinde kodlayarak, örgüt költürlerini diğer bir değişle değeriini oluşturmaktadırlar⁷. Böylece örgüt değeri ve çalışanların iş değeri bir araya gelmekte, karşılıklı değeri alış- verişı ortaya çıkmaktadır. Bu değeri alış-verişinin çalışanalarda örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışları gerçekteşirmesi ve sürdürölmesinde esas görevin yöneticilere düştüğu gözlemlenmektedir. Çalışanalın örgüte uyumunu sağlamada önemli bir rolü olan ve bu sayede çalışanalından, verimlilik elde edecek olan yöneticilerin, çalışanalının iş değeriini mümkün olduğunca doğru belirleyerek onların iş tatminlerini yükseltmede ve onların kurumda kalmalarını sağlamada etkili olabilecekleri düşünölmektedir. Çalışanalın olduğu gibi yöneticilerin de iş değeriinin olduğu dikkate alındığında; birbirleriyle sürekli etkileşim içinde ve takım halinde bulunan yöneticiler ve çalışanalının benzer iş değeriine sahip olmalarının, karşılıklı etkileşimin niteliğini attıracağı ifade edilebilir. Bu ikilinin iş değeri çerçevesinde uyumunun, yönetici- çalışan etkileşim (lider- üye etkileşimi) niteliğini yükselteceği ve çalışanalın iş tatminleri üzerinde olumlu etkileri olacağına inanılmaktadır.

Bu çerçevede birinci bölümde öncelikle “değer” kavramının tanımı, temel özellikleri ve işlevleri, önemi ve değeriin sınıflandırılması ile ilgili yaklaşımlar ele alınmaktadır. İş değeriinin tanımlanmasına yönelik araştırmalar incelenerek, iş

⁶ Robert R. McCrae, “Human Nature and Culture: Atrait Perspective”, **Journal of Research in Personality**, 2004, s.4

⁷ Edgar H. Schein b, **The Corporate Culture, Survival Guide**, Francisco: Jossey-Bass., 2009, s.22-23.

değerleri ve davranış ilişkisi araştırılmaktadır. Ardından, iş değerleri perspektifinde yönetici ve çalışan uyumu, lider- üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisi sorgulanmaktadır.

1. İş Değerleri

Örgütler; iş ve iş bölümü yapılarak, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, bir araya gelen insan gücünün gerçekleştirdikleri faaliyetlerle devamlılıklarını sürdürmektedirler. Bu birlikteliğin devamlılığının başarı ile sürdürülmesinde ise örgüt içerisindeki alt sistemler ve çalışan davranışlarının uyumunun öneminden bahsedilmektedir⁸. Bu anlayış çerçevesinde, kişiler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve sistemik davranışların uyumunda iş değerlerinin önemi ortaya koyulmaya çalışılmaktadır^{9,10,11}. Bu sebeple, iş değerleri kavramına değinmeden önce genel olarak değer kavramı ve işlevleri, değer kavramının yakın kavramlarla ilişkisi ve değer kavramına yönelik gerçekleştirilen sınıflandırmalardan bahsedilmektedir.

1.1. Değer Kavramı

Değer kavramı kimi zaman, yaşam biçimleri arasında tercihler, insanın dünyadaki yeri ile ilgili temel varsayımlar, herhangi bir ihtiyacın, tutumun ya da arzunun hedefi, kimi zaman ise kültürel değer ve sosyal değer gibi oldukça farklı ve değişik şekillerde algılanabilmektedir¹². Ayrıca değerleri, tutum, davranış ve inançların

⁸ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta, 1. bs, 2007, s.91.

⁹ Anat Bardi, Shalom H.Schwartz, “ Values and Behavior: Strength and Structure of Relations”, **Personality and Social Psychology Bulletin**, 29, 2003, s.1207-1220.

¹⁰ Elizabeth A. Amos, Bart L.Weathington, “An Analysis of The Relation Between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes”, **The Journal of Psychology**,142(6) ,2008, s.615-631.

¹¹ Jennifer Dose, “Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization”, **Journal of Occupational and organizational Psychology** , 7 , 1997, s.236.

¹² Lewis R. Aiken, **Psychological Testing and Assessment**, Allyn and Bacon, Fifth Ed., Boston.,1985, s.244.

formüle edildiği genel standartlar^{13,14}, toplum üyelerince paylaşılan fikirler, kabuller ve inanışlar¹⁵ olarak tanımlanmak mümkündür. Değerler, örtük ya da açık, kişi ya da grupları ayırtırmaya, var olan davranışın biçimleri, araçları ya da sonuçları arasından seçim yapmaya yardımcı olan kavramlar olarak tanımlamakta ve deneyimlerin düzenlenmiş özetleri olarak açıklamaktadır. Ayrıca bu zihinsel ağların duygusal sistemle de bağlantılı olduğunu ve değişen çevresel uyarıcılar karşısında süreklilik ve anlamlılık kazandığını öne sürmektedir¹⁶.

Rokeach (1973) değerle ilgili bir tanım yapmadan önce insanî değerlerin doğası ile ilgili temel varsayımları dikkat çekmiştir¹⁷ :

- 1) Bir bireyin sahip olduğu değerlerin toplam sayısı göreceli olarak (nispeten) küçüktür.
- 2) Bireyler aynı değerleri farklı derecede yüklenirler.
- 3) Değerlerin düzenlenmesi değer sistemleri içinde gerçekleşir.
- 4) Bireyin değerlerinin gelişiminde, kültür, toplum, kurumlar ve bireyin kişiliği etkilidir.
- 5) Değerin önemi, sosyal bilimlerin ilgi alanı olan her şeyde belirginleşmekte ve açıkça gözlemlenmektedir.

Bu çerçevede, Rokeach değeri; belirli bir davranış veya tutumun ortaya çıkmasında rehber olan eğilimler, inançlar olarak kabul etmiş ve “yaşam amacına karşılık bireysel veya sosyal olarak tercih edilen belirli bir davranış biçimi veya yaşam amacına olan daimi bir inanç” olarak tanımlamıştır¹⁸.

¹³ Barry Z. Posner, Warren H. Schmidt, “Managerial Values Across Functions”, **Group and Organization Management**,12(4),1987, s. 373.

¹⁴ Barry Z. Posner, “Values and the American Manager: A Three-Decade Perspective”, **Journal of Business Ethics**, 91(4), 2010,s.457.

¹⁵ Şükrü Ünal, **Dil ve Kültür**, Nobel Yayınları, Ankara, 2. bs., 2004, s.36.

¹⁶ Tülay Korkmaz Devrani, “Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamalar”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5(1), 2010, s.50.

¹⁷ Milton Rokeach, **The Nature of Human Values**, The Free Press, New York, 1973, s.5.

¹⁸ A.e, s.5.

Değerler üzerine kültürler arası bir araştırma yapmış olan Geert Hofstede değeri; belirli durumları diğerlerine tercih etmeye yönelik büyük bir eğilim olarak tanımlamaktadır¹⁹. Schwartz değeri; genellikle davranışların seçilmesine, olayların ve insanların değerlendirilmesine, davranışların açıklanmasına yardımcı olan sosyal bir aktör olarak nitelendirmekte ve insanlara yaşamlarında yol gösteren ilkeler olarak hizmet eden arzu edilebilir amaçlar olarak ifade etmektedir²⁰. Dose değeri; bireylerin neyin doğru olduğunu belirledikleri, tercihlerinin önemini değerlendirdikleri iş çevresi veya işle ilgili gelişen standartlar olarak tanımlamaktadır²¹. Elizur, Borg, Hunt ve Beck (1991) ise değeri; belirli bir topluma ait obje, davranış ve duruma karşı bir değere o toplumun vermiş olduğu önem derecesi olarak tanımlamaktadırlar²². Connor ve Becker da değerlerin, düşünce ve davranış süreçlerinin altında yatan, arzu edilen son durumlar hakkındaki inançlar olarak düşünülebileceğini dile getirmektedirler²³.

Bu tanımlamaların ışığı altında, değerlere ilişkin iki hususa dikkat çekilmektedir; birincisi, tanımların anlamlarda, sonuçlarda, işlev ve hedeflerde yoğunlaşmış olmasıdır. İkincisi ise, değerlerin tercihler ya da öncelikler olarak görülmesidir. Önem derecelerine göre bir hiyerarşi içerisinde bulunan değerler, her zaman uyum içerisinde olmamakta, toplumdan topluma ve kişiler arasında farklılıklar görülebilmektedir. Ya da bireyin sahip olduğu bir değer, daha önemli bir değerle yer değiştirebilir. Bu değişim, değer sisteminin değişmesi olmayıp, yapılan davranışım ussallaştırılması olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakıldığında değerler, toplumculuğun olduğu kadar bireyselliğin de bir özelliği olmakta ve sosyal olarak kabul edilmeyen davranışlarda mantıksallığı sağlamaktadır²⁴.

¹⁹ Geert Hofstede a, **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**, Sage Publications, London, 5.bs, 1984, s.110.

²⁰ Shalom H. Schwartz b, "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", **Applied Psychology: An International Review**, 48 (1), 1999, s.24-25.

²¹ Dose, a.g.e., s.227-228.

²² Dov Elizur, Ingwer Borg, Raymond Hunt, Istvan M. Beck,"**The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison**", *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 1991, s. 22.

²³ Patrick E. Connor, Boris .W. Becker,,"Values and The Organization: Suggestions for Research ", *Academy of Management Journal*, 18 (3),1975, s. 551.

²⁴ Hofstede a, a.g.e., s.20.

Bu çerçevede değerleri; bireylerin davranışlarını yönlendirmede ve belirlemede kullandıkları, aynı zamanda çevresinde bulunan birey ve durumları değerlendirmede yararlandıkları ölçütler; bireylerin ihtiyaçları, arzuları ve deneyimleri yoluyla farkında olmadan öğrendikleri ve aynı zamanda bulundukları toplum, kültür yoluyla kendilerine aktarılan zihinsel, duygusal ve bilişsel algılamalar şeklinde tanımlayabilmek mümkündür.

1.2. Değerlerin Özellikleri ve İşlevleri

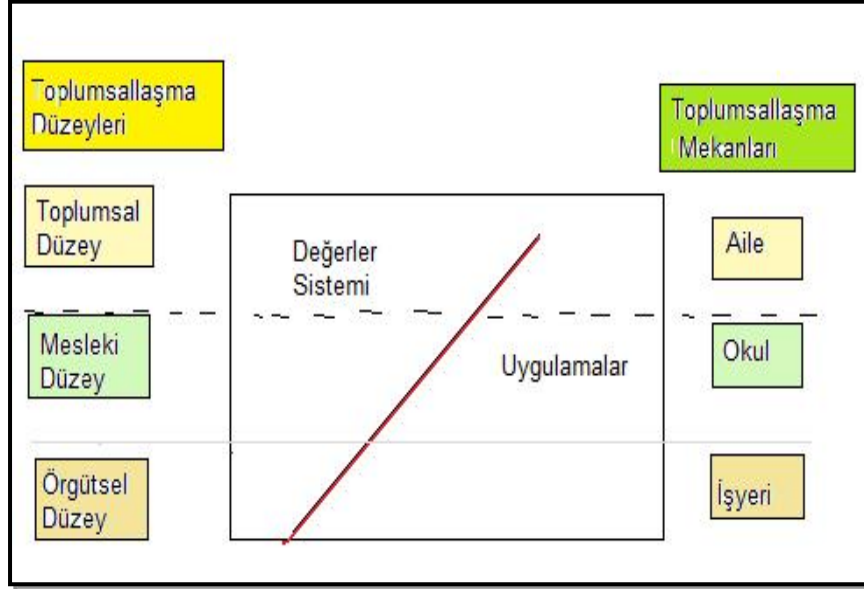
Her bireyin kendine özgü düşünme tarzı, hisleri ve yaşamları sürecinde edindiği öğretilerinden dolayı olaylar karşısında belirli davranış potansiyelleri bulunmaktadır. Böylece kişiler, yetiştikleri sosyal çevre içerisinde biriktirdikleri bu deneyimleri, okullarına, arkadaş gruplarına, ailelerine, iş çevrelerine kısaca üç ayrı sosyalizasyon düzeyinde – toplumsal, mesleki ve örgütsel düzey- yansıtırlar. Knezevic (1999)²⁵, Triandis ve Suh (2002)²⁶; Hofstede (1984) gibi araştırmacılar değerlerin; kültürün, toplumun etkisiyle geliştiğine işaret etmektedirler. Ayrıca değerlerin farklı seviyelerde yer alarak davranış ve tutumlarda farklılıklara yol açmasının bireylerin farklı sosyalizasyon (öğrenme) düzeylerinde olmasından kaynaklanabileceği, değerlerin en fazla öğrenildiği düzeyin ise toplumsal düzey olduğu ifade edilmektedir (Şekil 1). Bu düzeyde zihinsel programlamanın yerinin öncelikli olarak aile olduğu, özellikle çocukluğun geçtiği 10 yaş dönemine kadar çoğu değerlerin bireyin aklında programlandığı öne sürülmektedir²⁷.

²⁵ Mladen Knezevic, “Social Work Students and Work Values”, **International Social Work**, 42 (4) , 1999, s. 419-430.

²⁶ Triandis, Harry C. ve Eunhook Suh M., “Cultural influences on personality”, **Annual Review of Psychology**, 53, 2002, s.133-160.

²⁷ Geert Hofstede, **Cultures and Organizations, Software of the Mind: Intercultural Cooperation and It's Importance For Survival**, McGraw- Hill Book Company, London, 1991, s.182

Şekil 1. Toplumsallaşma Düzeyleri, Değerler ve Uygulamalar



Kaynak: Geert Hofstede b, **Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and It's Importance For Survival**, 1991, s.182.

Bu açıdan, aynı sosyal çevrede yaşayan kişilerin birbirleriyle benzer davranış ve tutumlar sergilemelerinde önemli bir rolü bulunan, grupları, toplumları birbirinden ayırtıran öğrenilmiş zihinsel yazılımların²⁸; kültür ve kültürün yapıtaşları değerler olduğu söylenebilir. Bu yönde gerçekleştirilmiş araştırmalar, ilişkisel ağ içeren gizli bir bilişsel yapı olarak düşünüldüğünde değerlerin; inanç, tutum ve davranışların öncülleri olduğunu ortaya koymuşlardır^{29,30,31,32}.

Feather (1999), değerlerin, bireylerin bulundukları duruma göre olumlu ve olumsuz davranışlarını belirlenmelerinde rehber niteliğinde olduğunu dile getirdiğini ifade etmektedir. Ayrıca araştırmacı, ihtiyaç ve değerlerin, kişilerde davranışa yol

²⁸ Hofstede b, **a.g.e.**, s.6.

²⁹ Gordon W. Allport, Philip E. Vernon, Gardner Lidzey, G., **A study of values: A scale for measuring dominant interests in personality**, 2 bs., Boston, Houghton Mifflin, 1960.

³⁰ Geert Hofstede c, **Cultures Consequences- Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, London, Sage Publications, 2001, s:10.

³¹ Norman T. Feather c, "Values and Deservingness inThe Context of Organizations", **Emerging Perspectives on Values in Organizations**, Ed. By. Stephen W. Gilliland, Dirk D. Steiner, Daniel P. Skarlicki, New York, Age Publishing, 2003, s. 33-66.

³² Edgar H. Schein c, **Organizational Culture and Leadersihp**, San Fransisco CA, Jossey-Bass, 4 bs.,2010, s:23-35.

açacak ve onları amaca yönelik olarak harekete geçirecek temel özelliklere (bireylerin olayları ve durumları algılayış tarzını etkileyerek, bireylerin bulundukları durumu çekici veya caydırıcı olarak anlamlandırmaları) sahip olduğunu iddia etmektedir. Araştırmacının kendisi de farklı yıllarda gerçekleştirdiği çalışmalarda (1975; 1990; 1996;1999) bu yöndeki ilişkiyi doğrular bulgular ortaya koymaktadır³³. Rokeach (1973), aynı toplumun üyesi olan bütün bireylerin farklı düzeylerde olmak kaydıyla aynı değerlere sahip olduklarını ve değerlerin; doğru veya yanlış ayırımına ilişkin tanımlayıcı inançlar, iyi veya kötü ayırımına ilişkin yargısal inançlar ve bir durumun/ düşüncenin başka bir duruma/ düşünceye tercih etmesine yönelik normatif inançlar şeklinde gruplanabileceğini belirtmektedir³⁴.

Değerler, bireylerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden, başkalarının davranışları hakkında kişilerin muhakeme yapmalarını, insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri diğer insanları yargılamalarını destekleyen bireysel standartlar olarak tanımlanmaktadır³⁵. Aynı zamanda değerlerin, bireylerin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemede esas temel olarak kararlara yansıdığı vurgulanmaktadır³⁶. Nitekim birkaç seçenek arasından seçim yapmak durumunda kalan bireyin, seçim kararını temel değerleri ile ilişkili şekilde verdiği, zaman içinde gelişen değerlerin kişilerin bugünkü ve gelecekteki istek, ilgi ve ihtiyaçları için gerekli olan temel esaslara dönüştüğüne bir takım kanıtlar elde edilmiştir³⁷. Kariyer seçiminin, aile ile bütünleşmenin ve yaşam biçiminin değerler yönünde şekillendiği öne sürülmektedir³⁸.

³³ Norman T. Feather b, **Values, Achievement and Justice: Studies in the Psychology of Deservingness**, New York, Kluwer Academic/ Plenum Publisher, 1999., s.67.

³⁴ Binali Doğan, Bige Aşkun, Uğur Yozgat, **Türkiye'de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profiline Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul: Beta, 2007, s.10.

³⁵ Duane Brown, "A Values-based Approach to Facilitating Career Transitions", **Career Development Quarterly**, 44 (1), 1995, s. 8.

³⁶ Shalom H. Schwartz, Wolfgang Bilsky, "Toward a Universal Psychological Structure of Human Values", **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 1987, s. 550-562.

³⁷ Leonor M. Almeida, Heelena R. Pinto, "Life Values Inventory (LVI) Portuguese Adaptation Studies", **Canadian Journal of Career Development**, 3(1), 2004, s. 30.

³⁸ Amelia A. Rivera, Sharon K. Anderson, Valerie A. Middleton, "A career Development Model for Mexican-American Women", **Journal of Career Development**, 26, 1999, s. 95.

Bu bilgilerin ışığı altında bütün değerler için geçerli olduğu ifade edilen özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir³⁹.

- 1) Değerler güçlü duygularla iç içe olan inançlardır.
- 2) Değerler, motivasyonel bir yapıya sahip olup kişileri, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda harekete teşvik eder. Gereksinimlerin giderilmesi ile ilgilidir.
- 3) Değerler, soyut hedeflerdir. Bu soyut yapısı değerleri, genellikle özel hareketler, nesneler veya durumlarla ilgili olan norm ve tutum gibi kavramlardan ayırt etmektedir.
- 4) Değerler, bireylerin içinde bulundukları durum ve olayları algılama şekillerini etkiler, hareketlerin değerlendirilmesinde ve seçilmesinde rehberlik ederler. Bu durum değerlerin, yol gösteren standartlar ve ölçütler olarak hizmet ettiğinin göstergesidir.
- 5) Değerler, hiyerarşik özelliktedir, bir durumun diğerine karşı göreceli önemliliğine göre sıralanırlar. Sıralanan bu değerler örgüsü, değer önceliklerinin oluşmasını sağlar. Değerlerin bu hiyerarşik özelliği onları normlardan ve tutumlardan ayırt etmektedir

Yukarıda da ifade edilmeye çalışıldığı gibi, değerlerin belirli bazı sosyal sonuçları bulunmaktadır. Bu sosyal sonuçları, değerlerin genel işlevi olarak değerlendirmek mümkündür. Bu durumda değerlerin işlevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir⁴⁰:

- 1) Değerler, bireylerin toplumun sosyal değerlerini yargılanmada hazır birer araç olarak kullanılır.
- 2) Değerler, çevredekilerin bireyin gözünde nerede durduğunun bilinmesine yardım eder.
- 3) Değerler, bireylerin dikkatini istenilir, yararlı ve önemli olarak görülen nesnelerin üzerine odaklaştırır. Değerli bir nesne her zaman birey veya grup için en iyi olmasa bile bireylerin sosyal olarak değerli görülen nesne için çaba göstermelerine yol açar.

³⁹ İsmail Doğan, **Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, 3. bs, İstanbul Sistem Yayıncılık, 2000, s.411-413.

⁴⁰ Veysel Bozkurt, **Değişen Dünyada Sosyoloji**, 2. bs, Bursa, Alfa Yayınları, 2004 s. 94.

4) Değerler, her toplumdaki ideal düşünme ve davranma yollarını belirler.

Değerlerin işlevlerini Rokeach⁴¹ aşağıdaki başlıklar altında gruplandırmaktadır:

1) Değer kalıcıdır: Kişisel ve sosyal değişimin mümkün olabilmesi için değerler tümüyle durağan değildir fakat değerlerin tümüyle değişken ve istikrarsız olması da söz konusu değildir. Aksi takdirde insanın kişilik gelişimi ve toplumun devamlılığı mümkün olamamaktadır.

2) Değer bir inançtır: Değerler diğer tüm inançlar gibi bilişsel, duygusal ve davranışsal öğelere sahiptir.

- Kişinin değerlerinin olması, onun bilişsel olarak doğru davranmayı bildiği anlamına gelir.
- Kişinin çeşitli olaylar karşısında takınacağı olumlu ya da olumsuz tavır ve davranışlarının temelinde değerlerin duygusal olması yatar.
- Eyleme geçildiğinde kişiyi davranışa yönelten özelliği sebebiyle değer davranışsal olarak kabul edilir.

3) Değer bir davranış biçimidir: Amaçsal ve araçsal değerler olarak iki grupta incelenebilen değerlerden amaçsal değerlerin iki türü vardır: odak noktasının kişinin kendisinde ya da kişiler arası olabileceği kişisel ve sosyal değerler. Araçsal değerlerin de; ahlaki değerler ve yetkinlik değerleri olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Ahlaki değerler davranış biçimleriyle ilgilidir olup odak noktası kişiler arasındır. Yetkinlik değerleri ise kişinin kendini gerçekleştirmeyle ilgili değerlerdir ve odak noktası kişiseldir.

Özetle değerlerin; bireylerin birbirlerine benzer ya da farklı tutum ve davranış sergilemelerinde rol oynayan, amaca yönelik olarak harekete geçmelerinde etkisi olan, içinde bulundukları durumu algılayış tarzlarını etkileyen, seçim kararlarına yön veren, nispeten kalıcı bilişsel, duygusal ve davranışsal özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Özellikle bireylerin, değerleri doğrultusunda aldıkları karar,

⁴¹ Rokeach, **a.g.e.**, s.5-10.

sergiledikleri tutum ve davranış olumlu sonuçlar doğurduğunda, değerlerin ideal düşünme ve davranma biçimi olarak işlev kazandığı da düşünülebilir. Toplumsal kültürden etkilenecek oluşan bireysel değerlerin insan davranışına yansıyan boyutlarının anlaşılabilmesi için, değer kavramı ile yakın anlamlar ifade eden diğer kavramların incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

1.2.1. Değerlerin Yakın Kavramlarla İlişkisi

Değer kavramı bazı kavramlarla yakın ilişki içinde görülmesine rağmen farklı olduğu yönleri de bulunmaktadır. Değer kavramının bu kavramlar ile ortak ve farklı olduğu yönleri aşağıda belirtilmektedir.

1.2.1.1. Değerler ve İnançlar

İnançlarla değerler birbirlerine yakın içerikte olmakla birlikte aralarında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak inanç; bilgi, kanaat ve şüphe duymadan kabullenme anlamında kullanılmakta ve “inanıyorum” kelimesi ile karşılık bulmaktadır⁴². Rokeach, değerlerin yaşam amaçlarıyla ilgili olan daimi inançlar olduğunu belirtmektedir⁴³.

Değerler ve inançlar toplumsal yaşamla ilgili bulunmuş çözümlerle ilgilidir. Ortaya çıkan sorunların çözümünde seçenekler arasında en iyi çözüm yolu tercih edilir ve aynı soruna başka bireylerce farklı çözümlerin bulunması muhtemeldir. Tercih edilen çözüm veya davranış biçimi bir grup tarafından benimsendiği ve diğer seçeneklerin varlığı bilindiği için değer niteliğini taşır. Eğer önerilen ve tercih edilen davranış biçimi sorunun çözümünde başarı gösterirse ve grup tarafından tercih edilen çözüm biçimi olarak kabul edilirse değer inanca dönüşür. Özetle, değerler iyi ve kötü ayrımıyla ilgili olup belli davranışların arzu edilir olup olmadığına ilişkin ölçüler

⁴² David Krech, Richard S. Crutchfield, **Sosyal Psikoloji**, Çev: Erol Güngör, İstanbul, Ötüken Yayınları, 3. bs, 1980, s. 227.

⁴³ Rokeach, **a.g.e.**, s. 6-7.

olarak nitelendirilirken, inançlar yanlış ve doğru ayrımıyla ilgili olduğu anlaşılmaktadır⁴⁴.

1.2.1.2. Değerler ve Tutumlar

Tutumlar ve değerler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak başlıca iki görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden birincisi değerleri daha genel ve hiyerarşik olarak daha fazla önem taşıyan tutumlar olarak tanımlamaktadır. Bu görüşe göre bireylerin, değerler hiyerarşisi ve kendi değerleriyle belli bir durum arasındaki yapısal ilişkiyi nasıl algıladığı tanımlanabildiğinde benzeri durumlar karşısındaki tutumları da önceden tahmin edilebilir. İleri sürülen ikinci görüş ise, değerlerin tutumların bir parçası olduğunu ve tutumlar ile değerler arasında işlevsel bir ilişkinin varlığını kabul eder⁴⁵. Diğer bir ifadeyle, değer bir duruma karşı takınılan herhangi bir tutum, nesne, düşünce ya da olaylara karşı olumlu veya olumsuz bilişsel değerlendirme, duygu veya eğilimlerdir⁴⁶. Değerler ve tutumlar konusunda Allport⁴⁷, tutumların önceden var olan değerlere bağlı olduğunu, Watson⁴⁸, tutumların değerlerin bir ifadesi olduğunu, Woodruff⁴⁹ tutumların değerlerin bir fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Belirli bir nesne veya durumla ilgili olarak kimi inançların organizasyonu şeklinde tanımlanan tutumun, değerlerle olan farklılıklarını Rokeach şu şekilde belirtmektedir⁵⁰:

1) Değer tek bir inanç iken, tutum belirli bir nesne veya duruma odaklanmış çeşitli inançların organizasyonundan oluşur.

⁴⁴ Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta Yayın Basım, 1.bs, 2007, s. 38.

⁴⁵ Kevin L. Blankenship, Duane T. Weneger, Renee A. Murray, "Circumventing Resistance: Using Values to Indirectly Change Attitudes", **Journal of Personality and Social Psychology**, 2012, s. 2, 0022-3514/12/\$12.00 DOI: 10.1037/a0029226. 1-16.

⁴⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. bs, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.174-175.

⁴⁷ Gordon Willard Allport, **Pattern and Growth in Personality**, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961, s. 502-503.

⁴⁸ Goodwin Watson, **Social Psychology: Issues and Insights**, Philadelphia: Lippincott, 1966, s. 215.

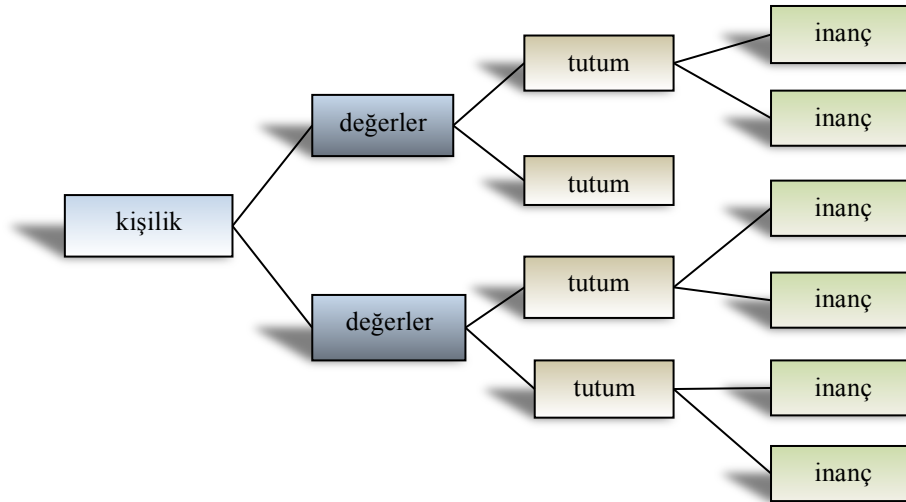
⁴⁹ Asahel D. Woodruff, "Personal Values and the Direction of Behavior," **School Review**, 50 (January),1942, s. 33.

⁵⁰ Rokeach, **a.g.e.**, s. 18-19.

- 2) Değer durumların üzerinde genel iken, tutum belirli bir nesneye veya duruma odaklanmaktadır.
- 3) Değer belirlenmiş standartlar iken, tutum olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerle değişiklik gösterir.
- 4) Değerler motivasyonla ilgili olup daha dinamik iken, tutum daha az dinamiktir. Bu yüzden değerler tutumların da belirleyicileridir.
- 5) Değerler, bireyin arzu ettiği ve öğrenmiş olduğu inanç sayısı kadarken, tutumların sayısı değerlerden daha fazladır.

Değer ve tutumlarla ilgili açıklamalar incelendiğinde, değerlerin bilişsel sistemde ve kişiliğin oluşmasında daha merkezi bir yer işgal ettiği ve bu nedenle davranışların, inançların ve tutumların da belirleyicileri olarak görev aldıkları söylenebilir. Şekil 2’de değerler-tutum ve inançlar ilişkisi resmedilmeye çalışılmıştır⁵¹.

Şekil 2. Kişilik- Değerler- Tutum-İnanç İlişkisi



Kaynak: Metin İnceoğlu, “**Tutum-Algı-İletişim**”, Beykent Üniversitesi Yayınevi, 5.bs., 2010, s.38

⁵¹ Metin İnceoğlu, “Tutum- Algı- İletişim”, **Beykent Üniversitesi Yayınevi**, 5.bs, 2010, s.38.

1.2.1.3. Değerler ve Normlar

Normlar, insanlar arası ilişkiler ve etkileşimlerde davranışlarımıza yön veren ve sınırlayan ilkeler ve kurallar⁵² olarak açıklanmaktadır. Aynı zamanda bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren davranış kuralları bütünü; ahlâk alanında doğru eylemi belirleyen kural; uygun davranış için standart eylemlerde temele alınan davranış ilkesi; değeri yargılamak ya da değer biçmek için kullanılan ölçüler olarak da tanımlanmaktadır⁵³. Gibbs (1965)⁵⁴ sosyal normların: (1) Belirli sosyal bir durumda davranışın ne olması gerektiği konusunda görüş birliği, (2) davranışın ne olacağı hakkında grubun üzerinde anlaştığı bir beklenti, (3) beklenen davranış yapılmadığı zaman herkesin "ceza vericiliği" üzerinde anlaştığı bir tepki biçiminde ortaya çıktığını belirtmektedir. Toplumsal norm kaynakları olarak kültür, aile, sosyal çevre, din/inanç, eğitim/okullar ve kurumlar sayılabilmektedir. Kültürel Normlar; toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, görüş ve zihniyet ile ilgili davranış biçimini kapsarken, aile normları; bireylerin sadece aile içindeki davranışlarını değil, aile dışındaki davranışlarını da etkileyebilmektedir. Sosyal bir varlık olan bireylerin içinde bulundukları sosyal çevre, eğitim ve kurumsal yapıların da kendilerine özgü davranış kalıpları ve kimlikleri bulunmakta, kişinin davranışlarını şekillendirebilmektedir⁵⁵.

Özet olarak, normlar öğrenme sonucu ortaya çıkmaktadır. Normlar belirgin ve kişiye yol gösterici iken, değerler daha soyut ve genel kavramlardan oluşmaktadır. Değer temel bir ilke, norm ise bu temel ilkenin uygulanışını belirleyen özel bir kural niteliğindedir. Bireyler durumlar karşısında uyguladıkları bu kuralları; kimi zaman

⁵² Ernst Fehr, Urs Fischbacher, "Social Norms and Human Cooperation", Trends in Cognitive Sciences, 8 (4), 2004, s.189.

⁵³ Ahmet Cevizci, **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2. Bs, 2000, s.668.

⁵⁴ Jack P. Gibbs, "Norms: The Problem of Definition and Classification", **American Journal of Sociology, The University of Chicago Press**, 1965, s. 587.

⁵⁵ Hasan İbicioğlu, İbrahim Özmen, Sebahattin Taş, "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(2), 2009, s. 10.

normların doğru olduklarına inandıkları⁵⁶, kimi zaman ödül almak/ cezadan kaçındıkları⁵⁷ için uygulamaktadırlar. Değerler de kabul edilen belirli normlar için altyapı oluşturmaktadır.

1.3. Değerlerle İlgili Başlıca Sınıflandırmalar: Evrensel / Kültürel/ Bireysel Değerler

Bireylerin davranışlarında hem bireyin kendisi hem de içinde bulunduğu durumun etkili olduğunu belirten Hofstede (1991), bireyin zihinsel sistematığı ve içinde bulunduğu durum hakkında bilgiler edinilebildiğinde, bireyin davranışlarının tahmin edilebilir olduğunu ifade etmektedir⁵⁸. Bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı öne sürülmektedir. Programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamlarında-örgütlerde ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir⁵⁹. Bireylerin değerleri kalıtsal olarak değil, içinde yaşadıkları toplum, sosyal sınıf ve kültür ile etkileşim sonucu kazandıkları⁶⁰ ifade edildiğinden, değerlerin kültürel yapı ile doğrudan bağlantılı olduğu söylenebilir. Nitekim değerlerin, bireylerin kişisel istekleri ya da beğenileri olmayıp, grupların ya da toplum için doğru olduğu varsayılan düşünce sistemleri ve insanların tutum ve davranışları açısından birer standart olarak kabul edildiği ifade edilmektedir⁶¹. Bu çerçevede, değerlerin zihinsel programda kayıtlı olduğuna inanan Hofstede, zihinsel programlamanın; evrensel, kolektif ve bireysel düzeyde düzenlendiğini öne sürmektedir. Bu üç düzeyden birey için en az kendine özgü ama en temel olanının evrensel düzey olduğu, kolektif düzeyin ise bireylerin ait oldukları grup, topluluk ya

⁵⁶ Çiğdem Kirel, Aysel Kayaoğlu, Rüçhan Gökdağ, **Sosyal Psikoloji**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1570, 2004, s. 57.

⁵⁷ Antony Giddens, **Toplunun Kuruluşu:Yapılaşma Kuramının Ana Hatları**, Çev: Hüseyin Özel Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1. bs. 1999, s.173.

⁵⁸ Hofstede b, **a.g.e.**, s.6.

⁵⁹ Canan Ay, “İşletmelerde Etik Karar Almada Kültürün Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**,12(2), 2005, s.32.31-52.

⁶⁰ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **Çocuğun Değeri: Türkiye’de Değerler Ve Doğurganlık (The Value Of Children:Values And Fertility In Turkey)**, İstanbul: Boğaziçi Univ. Publication, İstanbul, 1. bs., 1981, s.8.

⁶¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak.Yay., İstanbul, 1997, s.133.

da topluma göre benzerlik ya da farklılık gösterebileceğini eklemektedir. Bireysel düzeyin ise bireyin kendine özgü olan boyutu olarak kabul edilmektedir⁶².

Bu bilgilerin ışığı altında, en üst düzeyinde yer aldığı kabul edilen evrensel değerlerden aşağıya doğru bir sınıflama yapmanın araştırmanın amacına daha fazla hizmet edeceği düşünülmüştür. Değerler; evrensel, toplumsal (kültürel), ve bireysel değerler olarak gruplandırılarak, iş değerleri ile bağlantı kurmak istenmektedir.

1.3.1. Değerlerin Evrensel Boyutta Sınıflandırılması

Aşağıda özetlenmeye çalışılan söz konusu araştırmaların (Parsons ve Shils, 1951; Allport, Vernon ve Lindzey, 1960; Kluckhohn, 1961; Sarnoff, 1966; Graves, 1970; Rokeach, 1973; Kahle, 1983; Hofstede, 1991; Elizur, 1996) kültürel farklılıkları gözetmeden, bütün kültürler için geçerliliğini koruyacak evrensel nitelikteki değer boyutlarının belirlenmesine yönelik olduğu görülmektedir. Hem felsefeciler hem de sosyal bilimciler toplumdaki bütün insanların bir takım ortak değerlere sahip oldukları konusunda birleştiklerinden, bu değerler evrensel değerler olarak adlandırılmıştır⁶³.

Konu ile ilgili olarak önde gelen ilk çalışmanın Parsons ve Shils'in 1951 yılında gerçekleştirdikleri araştırma olduğu göze çarpmaktadır. Araştırmacılar sosyal sistemler ve davranışların açıklanmasına yönelik olarak genel kabul gören bir teori geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Araştırmacıların çalışmalarının, "Bireylerin belirli davranışları sergilemelerine ve olaylar karşısında kimi tutumları takınmalarına sebep olanın belirledikleri hedefler mi, yoksa belirledikleri hedeflerin kendileri için anlamı mı davranışa sebep olmaktadır?" soruları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Sonuç olarak; olaylara yüklenilen anlamın diğer bir ifadeyle değer odaklılığın, beklenmedik

⁶² Hofstede b, **a.g.e.**, s.6.

⁶³ Richard W. Kilby, **The Study of Human Values**, University Press of America, Inc., Lanham., 1992, s.27.

olaylarla karşılaştığında bile çeşitli normlar ve standartlar halinde kendini gösterdiğini belirlemişlerdir⁶⁴. Parsons ve Shils'in bireylerin seçim yapmalarını sağlayan değer boyutlarını; duygusal- duygusal olmayan, bireye – gruba yönelim, evrensel- yerele yönelim, başarıya yönelim ve özele- genele yönelim şeklinde gruplandıkları ifade edilmektedir⁶⁵.

Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) bu konu ile ilgili beş evrensel soru belirlemişlerdir⁶⁶ :

- Doğuştan gelen insan doğasının özellikleri nasıldır?
- İnsanların doğa ile ilişkileri nasıldır?
- İnsan yaşamının geçici odağında ne vardır?
- İnsan eylemlerinin şekli nasıldır?
- İnsanların diğer insanlar ile ilişkilerinin şekli nasıldır?

Bu sorulara verilen yanıtların ise insanların çoğunluğunca benimsenen değerler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Evrensel değerlerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bilinen araştırmalarla ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

1.3.1.1. Gordon W. Allport ve Arkadaşlarının Değer Sınıflaması

Allport, Vernon ve Lindzey (1960) tarafından “Study of Values” adlı çalışma sonucunda; örgüt ve toplumda geçerli olabilecek teorik, ekonomik, estetik, sosyal, siyasal ve dini olarak altı değer⁶⁷ belirlenmiştir (Tablo 1).

⁶⁴ Guy E. Swanson, “The Approach to a General Theory of Action by Parsons and Shils”, **American Sociological Review**, 18(2), 1953, s.126.

⁶⁵ Robert A. Roe, Peter Ester, “Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective”, **Applied Psychology: An International Review**, 48(1), 1999, s.6.

⁶⁶ Florence R. Kluckhohn, Fred L. Strodtbeck, **Variations in value orientations**, Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1961, s.1-48.

⁶⁷ Gordon W. Allport, Philip E. Vernon, Gardner Lindzey, G., **A Study Of Values: A Scale For Measuring Dominant Interests In Personality**, Boston, Houghton Mifflin, 2 bs., 1960, s.124-130.

Tablo 1. Allport, Vernon ve Lindzey Örgüt ve Toplum Değer Çeşitleri

Teorik	Gerçeklerin keşfedilmesi yolunda kritik ve akılcı olan değerler
Ekonomik	Servet edinmek ve faydacı eylemlerle bulunduğu alanda başkalarını geçmeye yönelik değerler
Estetik	Biçim ve uyum üzerinde duran değerler
Sosyal	İnsanlarla sevgiye dayalı ilişkiler kurmak ve gerçek dostluğu yakalamaya yönelik değerler
Siyasal	Başkaları üzerinde gücün elde edilmesi ve etkileri üzerinde duran değerler
Dini	İnsanların anlayışlarının birleştirilmesi ve evrenin bütünlüğüne yönelik değerler

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001, s:44.

Her kişi için farklı önem derecelerinde olacağı öne sürülen bu altı değer boyutundan bireyin yoğun biçimde önem verdiği, bir ya da birkaç değer boyutunun kişinin hayatını ve seçimlerini önemli ölçüde yönlendireceği, daha az önemli görünen değer boyutlarının da kişinin hayatında daha az anlam ifade edeceği belirtilmektedir.

Ayrıca bireyler dışında gruplar ve toplumların da değer profillerinin ortaya çıkarılabileceği öne sürülmektedir. Örneğin; Allport ve arkadaşları, farklı meslek gruplarına mensup olan bireylerin yukarıda belirlenen değer boyutlarının sıralamalarını farklı biçimde oluşturduklarını belirlemişler ve değerlerin öncelik sıralamasının değişebileceği düşüncesini (Tablo 2) doğrulamışlardır⁶⁸.

⁶⁸ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını No.:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No.:782, Eskişehir, 2003.s:125

Tablo 2. Meslekler ve Değer Önceliklerinin Farklılaşması

Rahipler (Din Adamları)	Yöneticiler	Bilim Adamları
Dini	Ekonomik	Teorik
Sosyal	Teorik	Siyasal
Estetik	Siyasal	Ekonomik
Siyasal	Dini	Estetik
Teorik	Estetik	Dini
Ekonomik	Sosyal	Sosyal

Kaynak: Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını No:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No:782, Eskişehir, 2003.s:125

Belirlenen altı değer boyutu, her insanda var olan belli başlı alanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacıların da belirttiği gibi bu değerlerin bir kısmı kimi insanlar için önemli görülürken kimileri için ise önem taşımayabilmektedir. Nitekim farklı meslek gruplarına göre değerlerin sırasının değiştiği görülebilmektedir.

1.3.1.2. Irving Sarnoff'un Değer Sınıflaması

Irving Sarnoff'un "İnsani Değer Endeksi" (1966) adını verdiği çalışmada, Batı toplumunun değerlerinin "yükselme değerleri (aggrandizement)" ve "gerçekleştirme değerleri (realization)" olmak üzere iki başlık altında incelenebileceğini öne sürmüştür. Çalışmada, yükselme değerlerinin üç alt değer grubunu kapsadığı belirtilmektedir. Bunlar⁶⁹:

1) Varlık değerleri; bir toplumdaki maddi kaynakların, mal ve hizmetlerin elde edilmesine yönelik sahip olma arzusunu ifade eden değerler,

⁶⁹ Irving Sarnoff, **Society with Tears**, New York: The Citadel Press, 1966,s.19-25.

- 2) Prestij değerleri; başkalarının saygısını ve beğenisini kazanma isteğini ifade eden değerler,
- 3) Güç değeri; başkalarının hayatları ve hareketleri üzerinde kontrol sahibi olmayı hedefleyen değerlerdir.

Gerçekleştirme değerlerinin ise dört alt unsuru içerdiği görülmektedir⁷⁰:

- 1) İnsani değerler; insanlığın iyiliğine, insan yaşamının değerine yönelik değerler,
- 2) Eşitlikçi değerler; her insanın eşit olduğunu savunan değerler,
- 3) Estetik değerler; güzellik ve artistik eserlere önem veren değerler,
- 4) Entelektüel değerler; insanın düşüncesele kapasitesine yönelik değerler.

Belirlenen iki değerle ilgili dikkati çeken husus; yükselme ve gerçekleştirme değerlerinin birbirlerine zıt değerler olmasıdır. Yükselme değerlerinin maddi kaynaklara sahip olma, saygınlık ve beğeni kazanma ve başkaları üzerinde kontrol sahibi olma değerlerini kapsarken; gerçekleştirme değerlerinin toplum ve toplumun iyiliği ile ilgili değerleri içerdiği anlaşılmaktadır.

1.3.1.3. Claire W. Graves'in Değer Sınıflaması

Bu grupta yer alan diğer bir çalışma Graves'in (1970) Değer Teorisi'dir. Bireylerin farklı düzeylerde değerlere sahip olmalarının; toplumsallaşma, fırsatlar, bilginin hangi yollarla edinildiği ve nasıl alışkanlıklar geliştirildiği ile ilgili olduğu öne sürülmektedir. Graves'in ortaya koyduğu değerler hiyerarşisinin yapısal olarak Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine oldukça benzediği, her ikisinin de var oluş biçimlerini gereksinimlerden oluşturduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda bu

⁷⁰ Buket Hüseyinlikioğlu, "Bireysel değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzey İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme", Adana: T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD., **Doktora Tezi**, 2010,s. 41.

gereksinimler hiyerarşik bir düzenlemeye de tabii tutulmaktadır⁷¹. Bu değer sınıflamasında, insanın ulaştığı her basamakta, yeni bir değer sisteminin geliştirdiği ve kendi varlığını sürdürecektir şekilde tedbirlerin alındığı öne sürülmektedir. Maslow ve Graves'in değer sistemindeki farklılığın ise, duygusal ve bireysel merkezli varlığın, ihtiyaçlar hiyerarşisinde ayrı birer basamak olarak belirtilmesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir⁷².

Graves'e göre, açık bir sistem olan insan doğası, insan yapısını sabit bir düzeyden diğerine geçirerek, geliştirir ve her bir yeni düzeyde yeni bir biçim almasını sağlar. Graves (1970) hiyerarşik sistemde her başarı durumunu, bir denge durumu olarak açıklamakta ve denge durumuna ulaşan bireyin, hiyerarşinin bir üst basamağına geçeceğini savunmaktadır. Her bir denge durumunda ise, birey yeni değer, düşünce ve öğretiler edinmekte, böylece bireyin yeni duruma uyumu gerçekleşebilmektedir. Graves'in belirlediği var olma düzeyleri aşağıdaki gibidir⁷³:

1. Düzey: Tepkisel Var Olma: İnsanların temel fizyolojik ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığı düzeydir. Acıyı gidermeye yönelik davranışlar olarak belirlemektedir.
2. Düzey: Geleneksel Var Olma: Bu düzeyde insanlar sadece var olmak için çabalamaktadır.
3. Düzey: Ben-merkezli Olma: İnsan olma olgusunun belirlediği bu düzeyde kişi kendisinin diğerlerinden ayrı bir birey olduğunu fark etmektedir. Başkaları üzerinde baskı kurma ve birey olma güdüsü çok yüksek olduğundan, değerler de bu amaca hizmet edecek biçimde şekillenmektedir.
4. Düzey: Özverili Var Olma: Tanrı'nın koyduğu değerlere yönelerek diğer dünyadaki yaşam için sergilenen tutum ve davranışlardır.

⁷¹ Necla Fırat, Örgüt Kültürü ve Öğretmenlerin değer sistemleri, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, **Doktora Tezi**, İzmir, 2007, s.70

⁷² Hakan Kuvan, Türk Girişimcilerinin Yaşam ve Çalışma Değerleri – Malatyalı Girişimciler Üzerine Bir Araştırma, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme ABD, **Doktora Tezi**, 2007, s.112.

⁷³ Claire W. Graves, "Levels of Existence: An Open System Theory of Values", **Journal of Humanistic Psychology**, 10 (2), 1970, s.131-154.

5. Düzey: Materyalist Var Olma: Dünyanın sırlarını keşfetme ve dünyayı yönetme duygusu egemendir. Bu durum, materyalist bir yaşam ve değerlerin öne çıkmasına neden olur.
6. Düzey: Toplumsal Var Olma: Rasyonel değerlerden çok insani değerler öne çıkar. Diğer insanlar ve toplum bir bütün olarak değerli hale gelir.
7. Düzey: Varoluş: Değer sisteminin temeli bilgiye ve evrenle ilgili gerçekliğe dayalıdır. Birey, kendine güvenir; hayata, bağımsızlığa ve toplumun çıkarlarına değer verir. Farklı düzeylerdeki değerler incelendiğinde, alt düzeydeki değerlerin daha bireysel ve kişisel başarıya dayalı olduğu, üst değerlerin ise edinilen gelişmeye bağlı olarak daha fazla topluma yönelik olduğu anlaşılmaktadır.

1.3.1.4. Rokeach’ın Değer Sınıflaması

Rokeach’ın değerlere ilişkin sınıflaması da (Rokeach Value System-RVS) bu grup içinde yer almaktadır. Rokeach’a göre, bireyin sahip olduğu tüm değerler “değerler sistemi” denilen bir sistem içerisinde önem sıralamalarına göre düzenlenmektedir. İstenir olanı yansıtan değerler hiyerarşisinde ise, kişilerin sahip olduğu değerlerle uyumlu olan davranış biçimini veya yaşam amacını seçtikleri belirtilmektedir. Böylece Rokeach’ın öne sürdüğü gibi iki grup değer; “araç değerler” (instrumental values) ve “amaç değerler” (terminal values) öne çıkmaktadır⁷⁴ (Tablo 3).

Amaçsal değerler, hayatın amacını belirleyen ve buna hizmet eden değerler olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, bireyin herhangi bir sosyal veya bireysel değerinde gerçekleşecek yükselme ya da düşmenin diğer sosyal veya bireysel değerlerinde de yükselmeye veya düşmeye yol açacağı savunulmaktadır.

⁷⁴ Korkmaz Devrani, a.g.e., s.52.

Tablo 3. Amaçsal ve Araçsal Değerler

Amaçsal Değerler	Araçsal Değerler
Rahat bir hayat	Hırslı/tutkulu / ihtiraslı olmak
Heyecan verici yaşam	Açık fikirli olmak
Bir şeyler başarma hissi	Yetenekli / ehil olmak
Barış içinde bir dünya	Temiz olmak
Güzel bir dünya	Neşeli olmak
Eşitlik	Cesur olmak
Aile güvenliği	Affedici olmak
Özgürlük	Yardımsever olmak
Mutluluk	Dürüst olmak
İçsel ahenk / huzur	Hayal gücü kuvvetli olmak
Olgun aşk	Bağımsız olmak
Ulusal güvenlik	Mantıklı olmak
Zevk, haz	Aydın olmak
Kurtuluş	Sevecen olmak
Kendine saygı	İtaatkar olmak
Sosyal itibar	Kibar olmak
Gerçek dostluk	Güvenilir olmak
Bilgelik	Kendini kontrol edebilmek

Kaynak: Rokeach, Milton, **The Nature Of Human Values**, NY: The Free Press, 1973, s.28.

Araçsal değerler ise, amaca ulaşmada kullanılan aracı değerler olarak “ahlaki ve yeterlilik” olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Ahlaki değerler yaşamın amacı ile olmaktan çok davranış biçimleriyle ilgili olup özellikle davranışın kötü ve yanlış olarak nitelendirilen sosyal boyutunu içermektedir. Sosyal olmaktan çok bireysel olan yeterlilik değerleri ise bireyin bir değere karşı duygusal olarak yakınlık veya karşıtlık hissetmesine neden olarak herhangi bir durum karşısında bireyi harekete geçirebilmektedir. Böylece değerlerin, davranışlar üzerinde yönlendirici etkiye sahip

olduğu görülebilmektedir⁷⁵. RVS ölçeğinin bir dezavantajının, ifadelerin çok sayıda olduğu yönündedir. Bu yüzden 36 ifadenin azaltılması gerektiği ve bazı ifadelerin ölçekten çıkarılması gerektiği ifade edilmektedir⁷⁶.

1.3.1.5. Lynn R. Kahle'nin Değer Sınıflaması

Değerlerin daha iyi bir şekilde açıklanmasını sağlamak ve bireyin tutumlarının gelişmesinde temel rol oynadıklarını kanıtlayabilmek için Kahle 1983 bir değerler listesi geliştirmiştir⁷⁷. Kahle ve arkadaşlarının Rokeach'ın amaç değerleri ve Maslow'un değerlerle ilgili çalışmalarının teorik temellerinden etkilenecek geliştirdikleri dokuz ifadeden oluşan değerler listesinin, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmacılar ile birlikte Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'ne bağlı İnceleme Araştırma Merkezi aracılığıyla ulaşılan 2264 Amerikalıyla yüz yüze görüşülerek geliştirildiği belirtilmektedir. Rokeach'ın değer listesinde yer alan değerlerle karşılaştırıldığında ise, Kahle'nin değerler listesinin yaşamdaki temel rollerle (evlilik, ebeveyn olma, çalışma, boş zamanlar, günlük tüketim gibi) daha yakından ilişkili olduğu ortaya konmaktadır⁷⁸.

Kahle'nin değerler listesinde (List of Value-LOV) yer alan değerler şu şekildedir: aidiyet duygusu, heyecan, hayattan zevk alma, başkalarıyla sıcak ilişkiler kurma, kişisel gelişim, başkalarından saygı görme, başarıma duygusu, güvenlik duygusu ve özsaygı⁷⁹. Bu değerler, içsel odaklı ve dışsal odaklı olmak üzere iki düzeyde incelenmiş olup, içsel odaklı değerler; kendine saygı duyma, yakın ilişkiler kurma, kişisel gelişim sağlama, hayattan zevk alma ve başarılı olma değerleridir. Dışsal

⁷⁵ Selahattin Turan, Dilek Aktan, "Okul Hayatında Var Olan ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6(2), 2008, s. 230.

⁷⁶ Cevahir Uzku, "Tüketicilerin yenilikleri benimseme eğilimleri üzerinde kişisel değerlerin etkisi", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2),2007, s..244.

⁷⁷ Lynn R. Kahle, Sharon E. Beatty, Pamela Homer, "Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Style (VALS)", **Journal of Consumer Research**, 13 (3), 1986, s.406.

⁷⁸ Korkmaz Devrani, **a.g.e.**, .s.50

⁷⁹ Uzku, **a.g.e.**, 245.

odaklı değerler ise, ait olma duygusu, güvenlik ve başkalarından saygı görme değerleridir. Kahle, içsel odaklı bireylerin, önlerine çıkan problemleri çözmede iç dünyalarının etkisi altında kalarak kararlar aldıklarını, dışsal odaklı bireylerin ise, karşılaştıkları problemleri çözmede yeteneklerini kullanmadıkları, daha çok kaderci olduklarını öne sürmektedir⁸⁰.

1.3.1.6. Dov Elizur'un Değer Sınıflaması

Elizur (1996), bireysel değerlerin yapısını incelemek üzere “Bireysel Değer Anketi- Personal Value Questionnaire/ PVQ” geliştirmiştir. Anket boyutlarında; “değer tarzı” ve “yaşam alanı” olmak üzere iki bölüm ortaya çıkmıştır. Bu iki bölümde yer alan alt kategoriler aşağıda belirtilmektedir⁸¹:

- 1) Değer Tarzı: Maddi/araçsal (ekonomik bağımsızlık, sosyal haklar, sportif faaliyetler vs.), duygusal (sevgi, arkadaşlık, dini yönelimler vs.), bilişsel (anlamli bir iş ve yaşam, topluma hizmet, bireyin bakış açısını genişletmesi vs.) değerlerini içermektedir.
- 2) Yaşam Alanı; genel yaşantı (ev ve aile hayatı), iş yaşamı, din, kültürel yaşamla ilgili değerleri içermektedir. Bireylerin her iki bölümdeki kategorilere verdikleri önem derecesi, o kişinin bireysel değer yönelimini ifade etmektedir.

Değerleri evrensel düzeyde gruplandırmaya çalışan ve bu yönüyle ilgili yazında kabul görmüş çalışmaların özet olarak derlenmesi amacıyla aşağıdaki tablo oluşturulmuştur (Tablo 4).

⁸⁰ Koca, a.g.e., s.74.

⁸¹ Abraham Sagie, Dov Elizur, “The Structure of Personal Values: A Conical Representation of Multiple Life Areas”, *Journal of Organizational Behavior*, 17 , 1996, s.575.

Tablo 4. Değerleri Evrensel Boyutları İle İlgili Gruplayan Çalışmalar

Toplumsal Yaşamın Farklı Alanları ile İlgili Değerler Sınıflaması								
Allport (1951)	Teorik değerler	Ekonomik değerler	Estetik değerler	Sosyal değerler	Politik değerler	Dini değerler		
Sarnoff (1966)	Yükselme Değerleri				Gerçekleştirme Değerleri			
Graves (1970)	İnsanların Sosyalleşme Düzeyi ile İlgili Değerler Sınıflaması							
	Tepkisel değerler	Geleneksel değerler	Ben merkezli olma değeri	Fedakar olma	Materyalist olma	Var oluş değerleri		
Kahle (1983)	Ait Olma Değeri	Kendine Saygı Duyma Değeri	Güvende Olma Değeri	Hayattan Zevk Alma Değeri	Yakın İlişkiler Kurma Değeri	Başkalarında n Saygı Görme Değeri	Başarılı Olma Değeri	Kişisel Gelişim Sağlama Değeri
Rokeach (1973)	Amaçsal değerler				Araçsal değerler			
Elizur (1996)	Değer Tarzı ile ilgili Değerler				Yaşam Alanı ile ilgili değerler			

Özet olarak, genel bir bakış açısıyla, gerçekleştirilen bu çalışmaların tek bir kültür için değil, bütün kültürler için geçerliliğini koruyacak değerlerin belirlenmesine yönelik olduğu anlaşılmaktadır.

1.3.2. Değerlerin Kültürel Boyutta Sınıflandırılması

Değerlerin sınıflandırılmasına yönelik olarak bu grupta yer alan çalışmaların kültürel boyutları esas alarak kültürlerarası farklılıkları ortaya koymaya çalıştıkları görülmektedir. Bu araştırmalarda, ülkelerin kültürlerinin değerler boyutunda

araştırıldığı belirtilmektedir⁸². Toplumsal kültürü anlamada ve buna bağlı olarak kültürel değerlerin belirlenmesine yönelik Hofstede'nin (1980) toplum kültürü araştırmaları, Hall ve Hall 'un (1990) , Trompenaars'ın (1993), Schwartz'ın (1999) toplum kültürü araştırmaları bu grup altında incelenebilecek olan çalışmalardandır.

1.3.2.1. Geert Hofstede'nin Kültür Sınıflaması:

Bireylerin zihinsel sistematiklerinin gözlemlenememesine karşın, gözlenebilir olanın bireylerin sözleri ve davranışları olması Hofstede'nin araştırmalarını birey davranışları üzerine yoğunlaştırmasına yol açmıştır. Bu bakış açısıyla Hofstede davranış ve tutumları yönlendiren değerlerin, bireylerin ve toplumların özelliklerini ve kültürlerini belirlediğini vurgulamaktadır. Hofstede'nin belirlediği değer boyutları ise; belirsizlikten kaçınma düzeyi; bireycilik-kolektivizm, güç mesafesi, dişil-eril davranış niteliği olarak dört boyuttan oluşmaktadır⁸³.

Belirsizlikten Kaçınma: Hofstede, belirsizlikten kaçınma boyutu ile toplumların belirsizliğe karşı toleranslarının düzeyinden bahsetmektedir. Bu boyutta toplumlar; belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ya da düşük olarak iki gruba ayrılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlar kendilerini ortaya çıkabilecek risklerden korumak amacıyla teknoloji, hukuk ve din gibi çeşitli araçlarla güvenlik altına çalışmaya çalışırlar. Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlar ise, daha kolay risk üstlenebilir, farklı davranış ve düşüncelere karşı daha fazla toleranslı olabilirler. Aynı zamanda örgütler içindeki belirsizlikten kaçınma eğilimi, örgüt yönetimi ile ilgili süreçleri, planlama ve kontrolü etkilemektedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan çalışanlar, yapısal özellikleri belirli, kural ve prosedürleri tercih ederken, belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan çalışanlar daha az duygusal olmakta ve beklenmeyene karşı daha toleranslı davranmaktadırlar⁸⁴.

⁸² Salih Yeşil, "Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka", **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:11 Sayı:16, 2009, s.113.

⁸³ Hakan Kara, **Yönetimsel ve Örgütsel Değerler, Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Faktörler ve Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul, Ekin Basım Yayın, 2011, s.110.

⁸⁴ Hofstede b, **a.g.e.**, s. 35-37.

Güç Mesafesi: Hofstede güç mesafesini, bir örgütte nispeten daha güçsüz olan bireylerin, gücün eşit olarak dağıtılmadığına inanmalarıyla oluşan nispi uzaklık olarak tanımlamaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, güç mesafesi yüksek olan topluluklarda gücün merkezileşmesi kabul edilmekte ve çalışanlar yöneticilerinin oluşturdukları yapı içerisinde yer almaktadır. Halbuki güç mesafesi düşük olan toplumlarda, bireyler kararlara katılmak ister ve gücün tek bir merkezde toplanmasını kabul etmemektedirler⁸⁵.

Bireycilik- Çoğulculuk: Bireycilik- Kolektivizm (Çoğulculuk) boyutu, bireyin kendi için mi yoksa toplum için mi çalışacağı konusu üzerinde çalışmaktadır. Bireyciliğin öne çıktığı toplumlarda birbirlerine sıkı sıkıya bağlı bireyler bulunmamaktadır. Kolektivist toplumlarda ise bireysel başarıdan ziyade grubun, toplumun başarısı daha önemli yer tutmaktadır. “Biz” düşüncesi “ ben” fikrinin önüne geçmekte ve bireyler bulundukları topluluk içerisinde aile üyesi gibi kabul edilmektedir. Uyum ve fikir birlikteliği önemlidir⁸⁶.

Erkillik- Dişillik: Hofstede, Erkillik-Dişillik boyutunda yer alan erkeksi kültürler, statü, bağımsızlık, güç, rekabetçilik ve zenginlik gibi unsurlara vurgu yapmakta, bireysel zayıflık ve duygusallığı hoş karşılamamaktadır. Dişil kültürler, hayatın kalitesi, insan ilişkileri, değerler, duygusallık üzerinde durmaktadır. Erkil toplum üyeleri, rekabetçi bakış açısı ve bağımsız olarak iş görme istekleri sebebiyle başkalarına güvenmeyi başarısızlık olarak algılamak, dişil toplum üyeler, çalışan güvenliği, işyerinde aile ortamının ya da arzulanan ortamın yaratılması, iş birlikteliği gibi konulara dikkat etmektedir⁸⁷.

1.3.2.2. Edward T. Hall ve Mildred R. Hall’un Kültür Sınıflaması

Hall ve Hall’a (1990) göre toplumların kültürlerinde ortaya çıkan farklılıkların altında yatan sebeplerden biri değerler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan

⁸⁵ A. Selami Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, 2.bs, Ankara, İmge Kitabevi, 2001, s.182-183.

⁸⁶ Doğan, **a.g.e.**, s.72-73.

⁸⁷ Hofstede **a.g.e.**, s.80-82.

davranışlardır. Araştırmacılar Alman ve Amerikan toplumu arasındaki tutum, davranış ve algı farklılıklarının altında yatan önemli unsurlardan birinin, değerler olduğunu vurgulamakta ve çeşitli örneklerle bunu doğrulamaktadırlar⁸⁸. Bu doğrultuda araştırmacılar, kültürleri sadece “düşük ortamsal kültürler” ile “yüksek ortamsal kültürler” olarak gruplanması mümkün olmasa da, kimi kültürlerin bu tip bir gruplandırmaya eğilimleri olduğundan söz etmektedirler⁸⁹.

Bu bakış açısı çerçevesinde, yüksek ortamsal kültürde (HC) yaşayan bireylerin karşılıklı etkileşimde gerçekleştirilen iletişimden ziyade, tutum ve davranışlara odaklanıp, anlamlandırdıkları bu sebeple informal ve yüz yüze iletişimden kaçındıkları belirtilmektedir⁹⁰. Bu tip çalışanlarda kuvvetli bir oto-kontrol sistemi gelişmiştir. Bireyler, iş ve günlük yaşantıyı birbirine karıştırırlar. Aynı anda birden fazla görevi üstlenebilirler. Düşük ortamsal kültüre (LC) ait bireyler iletişime daha açık ve karşılıklı etkileşimde kuvvetlidirler. Kişiler arası etkileşim ve yüz yüze, informal iletişim oldukça yaygındır. Bu kültürdeki bireyler tartışmasız ve net olarak mesajlara güvenmektedir. Bu tarz kişilerin olduğu bir yapıda, net ve yazılı kurallar ve prosedürler bulunmakta, bu yolla anlaşmazlık ve şüphe oluşturacak ortamlar engellenmektedir. Bu kültürün insanları zaman yönetimine sadık, dakiktirler⁹¹:

1.3.2.3. Alfons Trompenaars’ın Kültür Sınıflaması

Trompenaars (1993), hangi durumda olursa olsun kesin kurallarla mükemmele ulaşılamayacağını belirtmiş ve kültürü, insanların sorunları çözüm şekli olarak tanımlamış, 43 ülkede ve 8.841 yönetici ile gerçekleştirilen çalışmada beş boyut ortaya konmuştur. Bu sayede katılımcıların değerleri belirlenmeye ve farklılıkların

⁸⁸ Edward T. Hall, Mildred R. Hall, **Understanding Cultural Differences**, Intercultural Press, 1990, s. 40-46.

⁸⁹ Rieko M. Richardson, Sandi W. Smith, “The influence of high/low- context culture and power distance on choice of communication media: Students’ media choice to communicate with professors in Japan and America”, **International Journal of Intercultural Relations**, 31, 2007, s. 480.

⁹¹ Donghoon Kim, Yigang Pan, Heung S. Park, “High-versus low-Context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures”, **Psychology & Marketing**, 15(6), 1998, s. 509.

benzerliklerin kültürel boyutta ortaya konmasına çalışılmıştır⁹². Hofstede ile önemli paralellik içeren bu sosyo-kültürel boyutlar aşağıda belirtilmektedir⁹³ :

Evrensellik/ özelsellik (universalism-particularism) : Evrensellik fikir ve uygulamaların evrenselliğini savunurken, özelsellik fikir ve uygulamaların değişim ve uyarlamaya tabii olması gerekliliğini desteklemektedir. Örneğin; Almanya, İsveç ve İngiltere evrenselliğin yüksek olduğu iddia edilen ülkeler olarak göze çarpmaktadır.

Bireysellik/ Toplumsalcılık (individualism-communitarianism): bireysellik, kişilerin temelde kendilerini salt birey olarak görmeleri, toplumsalcılık ise bir grubun üyesi olarak kabul edilmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan, İngiliz toplumunun Avrupa ülkeleri içinde en bireyci özellik gösterdiği öne sürülmektedir.

Tarafsız / Duygusal (neutral-emotional): Duygusal kültürdeki bireylerin duygularını açıkça ifade edebildikleri, tarafsızlık boyutundaki kişilerin ise duygu ve hislerini gizleme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Bu çerçevede Hollandalıların duygusal yönden en yüksek skora sahip oldukları öne sürülmektedir.

Özgün / Yaygın (specific-diffuse): Özgün kültür, bireylerin ancak yakın çevresi içinde samimi ve yakın ilişkiler kurabileceğini buna karşın, yaygın kültür ise tüm bireylerin kişilerin özel hayatlarına rahatlıkla girebileceğini savunmaktadır. Bu bakımdan Avusturya ve İngiltere'nin özgün kültüre örnek teşkil ettikleri iddia edilmektedir.

Başarı / Atıf (achievement-ascription): Başarıya yönelik kültürlerde, bireylerin başarılarına göre değerlendirildikleri buna karşın atfa yönelik toplumlarda insanlar sahip oldukları mesleki pozisyon, yaş, cinsiyete dayalı özgeçmişlerine göre değerlendirildikleri belirtilmektedir.

⁹² Peter B Smith, Shaun Dugan, "National Culture And The Values Of Organizational Employees", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 1996, 231-260.

⁹³ Alfons Trompenaars, Charles Hampden-Turner, **Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity In Global Business**, 2.bs, McGraw Hill, 1998.

1.3.2.4. Shalom H. Schwartz'ın Kültür Sınıflaması

İş değerlerinin anlatıldığı bölümde daha detaylı olarak anlatılacağı gibi, Schwartz (1999) kültürel değerleri iki temel boyutta incelediği ve milli kültürel özellikleri de yine aynı çerçevede araştırdığı görülmektedir. Schwartz'ın (1999) belirlediği iki kültürel boyutun; Muhafazakar yaklaşım (Mevcut durumu koruma)/ Değişime açıklık ile Kendini aşma (Çevresindeki kişilerin çıkarlarını şahsi çıkarların önünde tutma) / Kendini geliştirme (Etrafındakilere kayıtsız kalarak kendi çıkarlarını kollama) olduğu belirtilmektedir.⁹⁴ Belirlenen iki boyut çerçevesinde ifade edilen yedi kültürel değer şu şekildedir:

Muhafazakarlık; Sosyal düzeni koruma, aile güvencesi, geleneklere saygı ve uyum,

Entelektüel (irade) ve Duygusal (irade) açıdan bağımsızlık; Kişisel düşünce ve duygulara esneklik tanıma, kişilerdeki farklılıkları kabul etme,

Uyum; Kişinin içinde yaşadığı çevreye ve doğaya ne derece uyum gösterdiği,

Eşitlikçi olma; Başkalarının iyiliği için çalışmak ve sosyal adaletten yana olma,

Başarı güdüsü; Kişisel şartları iyileştirme, başkalarını geçme güdüsü,

Hiyerarşiyi kabul etme; Kişiler arası rol ve kaynak dağılımıdır.

Değerlerin kültür boyutunu esas alarak gruplandırmaya çalışan araştırmaların toplu halde incelenebilmesi için, araştırmalar ve belirlenen boyutlar tablo haline dönüştürülmüştür (Tablo 5).

⁹⁴ Schwartz b, a.g.e., s. 23–25.

Tablo 5. Değerleri Kültür Boyutunu Esas Alarak Gruplandıran Çalışmalar

Hofstede (1990)	Belirsizlikten Kaçınma Bireycilik- Kolektivizm Güç Mesafesi Dişil-Erkil davranışlar
Hall ve Hall (1990)	Düşük Ortamsal Kültür Yüksek Ortamsal Kültür
Trompenaars (1993)	Evrensellik/ Özellikçilik Bireysellik/ Toplulukçuluk Tarafsız/ Duygusal Özgün/ Yaygın Başarı/ Atıf
Schwarz (1999)	Muhafazakarlık Entelektüel irade Duygusal İrade Eşitlikçi Olma Başarı Güdüsü Hiyerarşiyi Kabul Etme Uyum

Değerlerin kültürel boyutta nasıl farklılaşabildiğini ortaya koyan bu çalışmalar, ilgili yazında öne çıkan araştırmalardandır. Bu çalışmaların yanında farklı kültürel boyutlarda birbirlerine benzer özellikler gösteren ülkeleri kümeleştirerek karşılaştıran çalışmalar da (House ve arkadaşlarının 2001 yılında gerçekleştirdikleri GLOBE araştırması⁹⁵ gibi.) bulunmaktadır.

⁹⁵ Robert J. House, Paul J. Hanges, S. Antonio Ruiz-Quintanilla, Peter W. Dorfman, Mansour Javidan, Marcus Dickson, Vipin Gupta, “**Cultural Influences On Leadership And Organizations: project globe**”, <http://t-bird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>, Erişim tarihi: 01/08/2012.

1.3.3. Değerlerin Bireysel Boyutta Sınıflandırılması

İlgili yazında bireysel boyutta değerleri incelerken genel olarak iki tip değer sınıflaması ile karşılaşılacaktır. Bunlardan ilki genel yaşam değerleri ya da genel değerler, diğeri ise iş değerleri olarak adlandırılmaktadır. Genel yaşam değerlerinin ev ve aile yapısı içinde var olduğu, iş değerlerinin ise iş aktiviteleri içinde ortaya çıktığı düşünülebilir. Genel yaşam değerlerinin kariyer planlama ve geliştirme sürecini çok yönlü olarak etkilediği ifade edilirken, iş değerlerinin de bireylerin çalışma hayatlarında tatmin olmalarını sağlayan değerler olarak işlediği öne sürülmektedir⁹⁶. Genel yaşam değerleri ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, kimi araştırmacıların (Sagie ve Elizur,1996⁹⁷ vb..), genel değerler ile iş değerleri arasındaki yapısal benzerliğe dikkat çektikleri görülmektedir. Çoğu araştırmacıların ise, genel değerlerin iş değerlerini meydana getirdiği fikrini savundukları (Roe ve Ester, 1999)⁹⁸ anlaşılmaktadır. Kinnane ve Gaubinger (1963)⁹⁹, Ros, Schwartz ve Surkiss (1999)¹⁰⁰ gibi araştırmacıların genel değerlerin iş değerleri ile benzer içeriklere sahip olduklarına dikkat çekmektedir. İlgili yazın incelendiğinde, çoğu araştırmacının iş değerleri ve genel yaşam değerleri arasında kesin bir farktan söz etmediklerini söylemek daha doğru olabilir¹⁰¹.

Bu bakış açısı çerçevesinde, genel yaşam değerleri ile birlikte bireylerin ait oldukları grup, topluluk veya örgüte ait değerleri de kendi içlerinde içselleştirdikleri ve bunların birbirleriyle bütünlük sergilediği söylenebilir. Nitekim iş yaşamı, bireyler için yaşamın en önemli ve büyük parçasını oluşturan alanların başında gelmektedir. İş, birey için gelir kaynağı olmasının dışında, aynı zamanda toplumsal katılım, aile

⁹⁶ Emine Özmete, **İş Yaşamında Değerler**, Kedim Yayınları, İstanbul, 1. bs, s.21.

⁹⁷ Sagie,-Elizur, **a.g.e.**, 1996, s.573-586.

⁹⁸ Robert A. Roe, Peter Ester, “Values And Work: Emprical Findings And Theorical Perspective”, **Applied Psychology: An International Review**, 48(1), 1999, s. 1-21.

⁹⁹ John F. Kinnane, Joseph R. Gaubinger, “Life values and Work Values”, **Journal of Counseling Psychology**, 10(4), 1963, s.362-367.

¹⁰⁰ Maria Ros, Shalom H.Schwartz, Shoshana Surkiss, “Basic Individual Values, Work Values and The Meaning of Work”, **Applied Psychology: An International Review**, 48 (1) , 1999, s. 51-52

¹⁰¹ Cemil Yücel, Ebru Karataş, “Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri”, **Ege Eğitim Dergisi**, 10(2), 2009,s. 72-73.

yaşamı, sosyal statü, tüketim, sağlık gibi konularda etkin olup sosyal yaşamın şekillenmesine de katkıda bulunmaktadır. Bu sebeple iş değerleri ve yaşam değerleri birbirinden ayıramamakla birlikte¹⁰², iş değerleri, genel değerlerin daha özelleşmiş bir yönü olarak ele alınabilir¹⁰³.

1.3.3.1.Genel Yaşam (Genel) Değerleri

Değerlerle ilgili tanımlarda (Rokeach,1973¹⁰⁴; Hofstede, 1980¹⁰⁵; Schwartz, 1992¹⁰⁶) bireylerin değerleri kalıtsal olarak değil, içinde yaşadıkları toplum, sosyal sınıf ve kültür ile etkileşim sonucu kazandıkları ifade edilmiş ve bu açıdan değerlerin kültürel yapı ile doğrudan bağlantılı olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda değerlerin, bireylerin tutum ve davranışları açısından birer standart olarak kabul edildiği eklenmiştir. Değerlerin bireylerin zihinsel programlamalarında kayıtlı olduğu, evrensel, kolektif ve bireysel düzeyde düzenlendiği açıklanmıştır. Bu durumda, genel yaşam değerlerinin; evrensel ve kültürel değerlerin bireylerin tutum ve davranışlarındaki yansımaları olduğu söylenebilir.

Bireyler yaşadıkları toplum, bağlı oldukları grup, büyüdükleri aile, okul ve arkadaş çevresinden etkilenecek, öğrenerek kendi değerler sistemini oluşturmaktadırlar. Böylece genel yaşam değerleri ortaya çıkmaktadır. Spranger'ın bireyleri değerlerine göre; "kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik, dinsel" olmak üzere altı gruba ayırdığı ve aslında bu gruplandırmanın yaşam değerlerinin temel unsurlarını özetlediği öne sürülmektedir¹⁰⁷. Genel yaşam değerleri olarak kabul

¹⁰² Özmete, a.g.e., 2007, s. 19.

¹⁰³ Dov Elizur, "Gender and Work Values: A Comparative Analysis", **The Journal of Social Psychology**, 134(2), 1994, s. 203.

¹⁰⁴ Rokeach, a.g.e., s. 11-18.

¹⁰⁵ Hofstede b, a.g.e., s.179-182.

¹⁰⁶ Shalom H. Schwartz_a, "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", **Advances in Experimental Social Psychology**, 25, 1992, s. 14-15.

¹⁰⁷ Kuvan, a.g.e., s.121-122.

edilebilecek altı boyutun, kişilerin davranışlarını ne yönde etkilediği kısaca aşağıdaki biçimde özetlenebilir¹⁰⁸:

Kuramsal: Gerçeğe, bilgiye ve eleştirci düşünceye önem verir. Benzerlik ve farklılıklara dikkat eder, olaylara eleştirci, akılcı yaklaşır.

Ekonomik: Yararlı ve pratik olana önem verir. Yaşamı, bedensel ihtiyaçların doyumu olarak kabul eder. Ekonomik güvenceye ağırlık verir. Zengin ve güçlü olmak ister.

Estetik: Üst düzeyde biçim ve uyuma önem verir. Her bir yaşantıyı, zarafet, simetri ve uygunluk açısından değerlendirir. Bireycilik ve kendi kendine yeterlilik en önemli özelliklerindendir.

Toplumsal: Yardımseverlik, bencil olmama ve başkalarını sevme önemli özelliğidir. İnsanları amaçlara ulaşmak için araç olarak kullanmaz.

Politik: Kişisel olarak, etkili, güçlü ve kuvvetli olmaya önem verir. Her şeyin üstünde kişisel güç, etki ve şöhret arar.

Dinsel: Evreni bir bütün olarak algılar ve kendini bu bütünlüğün bir parçası olarak görür. Dinsel doyum için yaşamın nimetlerini göz ardı edebilir.

1.3.3.2. İş Değerleri

Değerlerin alt kümesi olarak nitelendirilen iş değerlerinin özellikle kriz dönemleri ya da beklenmedik çevresel değişimlerin yaşandığı dönemlerde, bireyleri birbiriyle bütünleştiren ve birlikte çalışmalarını sağlayan bir nevi tutkal vazifesi gördüğü ifade edilmektedir. Böylece iş değerlerinin belirlenebilmesi için çalışanların davranış ve tutumları incelenmeye başlanmış ve bunun sonucunda bireyin iş yaşamındaki davranışlarına yön verdiği düşünülen iş değerleri tanımlanmaya çalışılmıştır.

¹⁰⁸ <http://www.hfr.org.uk/figures/spranger.htm>, Erişim Tarihi: 02/08/2012.

İş değerleri kavramı; iş ya da kariyerle ilgili olarak ne istenildiği ile ilgili kişisel beklentiler¹⁰⁹, kişinin özel bir iş ile ilgili hislerinden ziyade iş yerindeki genel tutum ve davranışları¹¹⁰ olarak açıklanmaktadır. Lee (1994) iş değerlerinin, kişinin değerler sisteminin bir parçası olarak kabul edilebileceği ve işle ilgili bütün değerler ve tercihlerin iş değerlerinin ifadesi gibi değerlendirilebileceğini ifade etmektedir¹¹¹. Hofstede (1980), iş değerlerinin çalışma hayatında belirli çıktıların arzulanabilirliği hakkındaki inançları temsil ettiğini, ekonomik ve sosyal çıktılarının belirlenmesi nedeniyle, kültüre etki eden ve kültürü yansıtan bir unsur olduğunu belirtmektedir. İş değerleri; bireyin işinde aradığı özellikler, tatmin ve ödüller, arzulanan davranış tarzı; bireyin işyerinden sağlamak istediği özel bir sonuca verdiği önem derecesi; kişinin özel bir göreve karşı hissettikleri dışında genel olarak işe karşı gösterdiği tutum şeklinde tanımlanabilmektedir¹¹². Aynı zamanda İş değerlerinin, kavramsal, etki ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluştuğu öne sürülmektedir. Değerlerin kavramsal boyutu; iş hayatındaki farklı anlamlar ile arzulanan başarılar hakkında bilgileri kapsamaktadır. Etki boyutu, bireylerin kişisel gözlemleri sonucu elde ettiği düşüncelerden oluşmaktadır. Değerlerin davranışsal boyutu ise, değerlerin faaliyetlere dönüşmesi sonucu ortaya çıkan durumlar olarak nitelendirilmektedir¹¹³. Bu bilgilerin ışığı altında iş değerlerini; bireylerin bulundukları toplumda var olan değerler doğrultusunda edindikleri bakış açısıyla, iş hayatında belirledikleri hedeflere ulaşmada sergiledikleri tutum ve davranışlar olarak özetleyebilmek mümkündür.

Toplumsal kültürde olduğu gibi, kültürün temeli olan iş değerlerinin de toplumdan topluma farklılık veya benzerlik gösterebildiği anlaşılmaktadır. Bu sebeple iş değerlerinin kaynağı araştırılmış ve iş değerlerinin %40'ının genetik

¹⁰⁹ Branimir Sverko, "The Work Importance Study: Recent Changes of Values in Croatia", *Applied Psychology*, 48(1), 1999, s. 89.

¹¹⁰ Stephen Wollack; James G. Goodale; Jan P. Wijting; Patricia C. Smith, "Development Of The Survey of Work Values", *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 1971, s.331.

¹¹¹ Paul, H., Lee, "Application Of Work Values To Consultation On Ways Of Living" **Guidance Quarterly**, 30(2), 1994, s. 33- 40.

¹¹² Umut Kubat, Ayşe Kuruüzüm, "İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modellemem Yaklaşımı", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(3) , 2010, s. 488.

¹¹³ Carolyn W. Kern, "Mentoring Work Values: Implications For Counselors", **Educational Gerontology**, 24(4), 1998, s. 352.

olarak aileden miras kaldığı ortaya çıkarılmıştır. İş değerlerinin oluşumunda genetik yapı ile birlikte bireylerin yetiştiği çevre, kültür ve toplum koşullarının da etkisinin oldukça fazla olduğu belirlenmiştir. Örneğin; iş değerlerini belirleyen dört genel dönemin olduğu öne sürülmektedir (Tablo 6)¹¹⁴.

Tablo 6. İş Değerlerini Belirleyen Dönemler

Dönem	Bireyin İş Yaşamına Başlama Dönemi	Bireyin Şu Anki Yaş Grubu	Önemli İş Değerleri
Protestan İş Etiği	1940-1950'ler	55-75	Çok çalışkan, Muhafazakar, Kuruma sadık
Varoluşçuluk Felsefesi	1960-1975	40-55	Yaşam kalitesi, kolay boyun eğme, kendine sadakat
Uygulamacı/ Pratik Yaklaşım	1976-1980	30-40	Başarı, Hırs, Çok çalışkan
Son Kuşak	1990-	30 yaş altı	Esneklik, İş tatmini, Boş zaman, İlişkilerde duyarlılık

Kaynak: Emine Özmete, **İş Yaşamında Değerler**, Kedim Yayınları, İstanbul, 2.bs., 2007, s.27.

Aynı çerçevede, birçok toplumun kendilerine özgü çalışma değerlerinin bir kısmını da kendi inanç sistemlerine göre düzenlemiş oldukları görülmektedir. Örneğin; Japon iş kültürünün şekillenmesinde Konfüçyüs öğretisinin etkileri hissedilebilmektedir. Dinden gelen düşünce tarzına uygun olarak; topluluk duygusu, saygı, içten gelen dikkat, işe ve amaçlara bağlılık, etkin grup oluşturma, yüksek üretkenlik, başarı ve yaratıcılık gibi değerlerin iş hayatıyla bütünleştiği ifade edilmektedir. Japon işletmelerinde güçlü bir hiyerarşik yapının varlığı, iş değerlerine

¹¹⁴ Özmete, a.g.e., s.26-27.

de yansımış ve “sen benden üstünsün” değeri, saygı, bağlılık değerleriyle birlikte kabul edilmiştir¹¹⁵. Bu sebeple örgütlerde çalışma prensipleri; uzun dönemli istihdama, mükemmeliyetçiliğe, çalışanların örgütleriyle bütünleşmelerine ve bireysel rekabetten çok uyuma dayanmaktadır. Aynı zamanda Japon Budizm’i kaynaklı iş değerlerine göre, çalışan ve yönetici ilişkilerinde yasal sözleşmelere dayanmayan karşılıklı bir yükümlülük hissinden bahsedilmektedir¹¹⁶.

ABD, İngiltere, Kanada ve İsveç gibi batı ülkelerinin çalışma prensipleri dikkate alındığında; iş değerlerini etkileyen faktörlerden birinin, Max Weber’in Protestan çalışma ahlakı olarak isimlendirdiği anlayış olduğu gözlemlenebilmektedir. Protestan etiğinin öncelikli değerlerinin “bireysellik”, “çile çekmek” ve “çalışkanlık” olduğu belirtilmektedir. Protestan etiğine göre insanlar, dünyada sadece Tanrı’nın emirlerini yerine getirmek için bulunmaktadır. Tanrı’nın insanlara vermiş olduğu emirlerden birinin sosyal başarı olduğu, insanların topluma hizmet için çalışması gerektiği ve Tanrı’nın takdirini kazanıp seçilmiş insan olarak cenneti hak etmesi gerektiği düşünce hakimdir¹¹⁷. Banks’ın (1998) Protestan iş ahlakına ilişkin değerleri; çalışmanın yaşama anlam katması; güçlü görev duygusu; çok çalışmaya ihtiyaç duyma; işi ailenin önünde tutma; serveti yaşamın temel amacı olarak görme ve servet sahibi olmanın Allah’ın bir lütfü olduğu inancı şeklinde özetlediği görülmektedir¹¹⁸. Bu anlayış doğrultusunda, Batı ve ABD toplumlarında bireysellik, ilerleme, etkinlik, başarı, verimlilik, eşitlik, özgürlük, dışsal uyum öne çıkan iş değerleri olarak algılanmaktadır. Hindistan’ın kırsal kesimlerinde dinin yansıması olarak, halen minimum çabanın ve basit bir yaşam sürme anlayışının yaygın olduğu görülmektedir. Nitekim Hint iş kültüründe karar verme sürecinin genellikle yavaş olduğu ve hesap edilerek düşünülerek zamanın geçirildiği tespit edilmektedir. Ayrıca geleneksel Kast sisteminin ortadan kaldırılmasına rağmen, bu anlayışın iş uygulamalarında hiyerarşik yapıyı etkilediği ve hiyerarşik düzenlemelerin kabulünü

¹¹⁵ Kara, **a.g.e.**, s.82-83.

¹¹⁶ Adem Ögüt, Ayşe Kocabacak, “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, 2007, s.159.

¹¹⁷ Kara, **a.g.e.**, s.78.

¹¹⁸ Hüseyinlikioğlu, **a.g.e.**, s.49.

kolaylaştırdığı vurgulanmaktadır¹¹⁹. İslam dininde çalışmanın hem bireysel hem de sosyal bir görev olduğu belirtilmektedir. Çalışmak insanların gereksinimlerini karşılamaları bakımından bir erdem ve bireyin sosyal yaşamı arasında dengeyi, uyumu kurması açısından bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir. İslam iş değerleri, insana çok çalışarak ve işine bağlılık göstererek hem başarıya ulaşabileceğini hem de toplumsal refahın artmasında katkıda bulunabileceğini ifade etmektedir¹²⁰.

Örneklerde görüldüğü gibi kültür; bir arada yaşayan ya da aralarında mekansal, zamansal, ilişkisel bağlar bulunan insan topluluklarının, kendilerinden önceki grup üyelerinden almış oldukları, kendi yaşam sürelerince çoğalttıkları, kendilerinden sonrakilere aktardıkları ve ortak olarak paylaştıkları, yaşamı sürdürmeye yönelik olarak tasarlanmış değerler ve normlar sistemidir¹²¹. Aynı zamanda, kültürün temelini geleneksel görüşler (tarihsel süreçte oluşmuş ve seçilmiş) ve özellikle onlara atfedilen değerlerin oluşturduğu anlaşılmaktadır¹²². Din ve inanç sistemleri de toplumların, doğaya ve kendi ellerinde olmayan diğer faktörlerle baş edebilmek için geliştirdikleri ve üzerinde uzlaştıkları, kültürü oluşturan bu ortak (paylaşılan) öğelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dini inanç ve kuralların, inanan bireylerin ruh yapısından sosyal, ekonomik, ailevi ilişkilerine kadar her türlü tutum ve davranışlarına bir çerçeve oluşturduğu¹²³ göz önüne alındığında, toplumdan topluma farklılık veya benzerlik gösterebilen iş değerlerinin de toplumda baskın olan dini inanç ve kurallardan etkilendiği söylenebilir.

Türk yönetici ve çalışanlarının sahip oldukları iş değerleri açısından durumun benzer olduğunu söylenebilir. Arslan'ın (2001) Weber'in Protestan çalışma ahlakı

¹¹⁹ Ögüt- Kocabacak, **a.g.e.**, s.159.

¹²⁰ Kara, **a.g.e.**,s.79.

¹²¹ Charles W.L. Hill, **International Business: Competing in the Global Marketplace**, 3. Bs., New York, McGraw-Hill, s.79.

¹²² Zeynep Aycan; Rabindra N. Kanungo, "İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kültür", İçinde Z. Aycan (Editör), **Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s.28.

¹²³ Ömer Demir, **İktisat ve Ahlâk**, Ankara: Liberte Yayınları, s.94.

tezinden yola çıkarak Türk yöneticilerinin iş değerlerine (çalışma ahlakı değerlerine) yönelik kültürlerarası bir araştırma gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, Protestan yöneticilerin Katolik yöneticilere oranla Protestan çalışma ahlakı açısından daha yüksek puanlar aldıkları, ancak Müslüman yöneticilerin bu konuda diğer her iki gruba oranla daha yoğun derecede Protestan çalışma ahlakına sahip oldukları ve bu farklılıkların istatistiki açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre Osmanlı Devleti'nden miras olarak devralınan olumsuz özellikler yapılan demokratik reformlar sayesinde en aza indirilmiş ve geleneksel tasavvuf düşüncesi yerini girişimcilik anlayışına bırakmıştır¹²⁴. Bu konu çerçevesindeki diğer bir çalışma da Bozkurt'un (2000) Türkiye'deki iş değerlerini sorgulamaya yönelik olarak Uludağ Üniversitesi'nin iktisadi ve idari bilimler, mimarlık mühendislik, tıp ve ilahiyat fakültelerinde okuyan 500 öğrenci üzerinde gerçekleştirdiği araştırmadır. Elde edilen bulgular, üniversite öğrencilerinin iş değerlerinin püriten (Protestan) iş değerlerini tamamen reddetmemekle birlikte, daha ziyade hedonist (hazcı) iş değerleriyle örtüşmekte olduğu şeklinde değerlendirmiştir. Bunun nedeni olarak da 1980 sonrası yaşanan değişimlerin kültürel yapıda yol açtığı farklılaşmayı ve özellikle yaygınlaşan kitle iletişim araçlarının ve popüler kültürün bireylere daha bireysel ve hedonist (hazcı) değerler aşılmasını göstermektedir¹²⁵.

Erdem ve arkadaşlarının (2005) Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerinde eğitim vermekte olan 27 üniversiteden toplam 2200 öğrenci üzerine yaptığı araştırmanın, Türkiye'de çalışmaya atfedilen önem ve genel yaşam değerlerinin bir boyutu olarak iş değerlerinin belirlenmesine yönelik olduğu görülmektedir. Tüm bulgular incelendiğinde anlamlı farklılık yaratan değişkenlerin cinsiyet ve doğulan ya da yaşanılan coğrafi bölge olduğunu anlaşılmaktadır. Erkek öğrencilerin daha geleneksel değerlere ve maddi servetin önemine vurgu yapan değerlere bağlı oldukları, kız öğrencilerin ise geleneksel değerleri farklı şekilde yorumladıkları ve inisiyatif kullanma, birey olma gibi değerleri daha çok önemsedikleri ortaya

¹²⁴ Mahmut Arslan, "The Work Ethic Values of Protestant British, Catholic Irish and Muslim Turkish Managers", *Journal of Business Ethics*, 31 (4), 2001, s.334-335.

¹²⁵ Veyssel Bozkurt, *Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*, Bursa, Alesta Yayınları, 1.bs., 2000, s. 176-186.

çıkılmaktadır¹²⁶. Sonuç olarak, farklı kültürlerde ve toplumlarda olduğu gibi ülkemizde de iş değerlerin ne şekilde algılandığı ve bu değerlere ne ölçüde ve ne şekilde önem atfedildiği üzerinde yapılan araştırmalar halen önemini korumaktadır¹²⁷.

1.3.3.2 1. İş Değerlerinin Belirlenmesi

Farklı yıllar itibariyle, iş değerlerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmalar aşağıda özetlenmektedir.

1.3.3.2.1.1. James A. Lee'nin İş Değerleri (1965-1986):

Bu çalışmanın en önemli özelliği, 21 yıllık bir zaman aralığında yöneticilerin değerlerindeki değişimleri incelemiş olmasıdır. Araştırmanın ana amacının tipik Amerikan yöneticilerinin iş değerlerini belirlemek olduğu belirtilmektedir. Elde edilen verilen doğrultusunda 15 iş değerinin belirlendiği görülmektedir. Bunlar; geleceği planlama, otoriteye saygı, duygulara karşı hassasiyet, kişisel arkadaşlıklar, doğru ve zamanında karar verme, sabırlı ve yaratıcı bir şekilde araştırma, dini ve ahlaki değerler, yeni metotlar geliştirme, hükümet desteğinin önemine inanç, çok çalışma, aile sorumluluğu, yönetici ve ast arasındaki statü farkının olmasına dair inanç, risk alma arzusu, işe bağlılık, astlara güvendir¹²⁸.

1.3.3.2.1.2. George England'ın İş Değerleri (1967):

¹²⁶ İnci Artan Erdem; Deniz Börü; Güler İslamoğlu.; Serra Yurtkoru; Beril Sipahi; Kutlu Çalışkan; Sinem Ergun, **Üniversite Gençliği Değerleri: Korkular ve Umutlar**, İstanbul, TESEV Yayınları, 2005, s.40-71.

¹²⁷ Aylin Ünal, Taylan Çelik, "Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış ve Türkiye'de Çalışma Ahlakı", **Celal Bayar Üniversitesi S.B.E.Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(1), 2010, s.235.

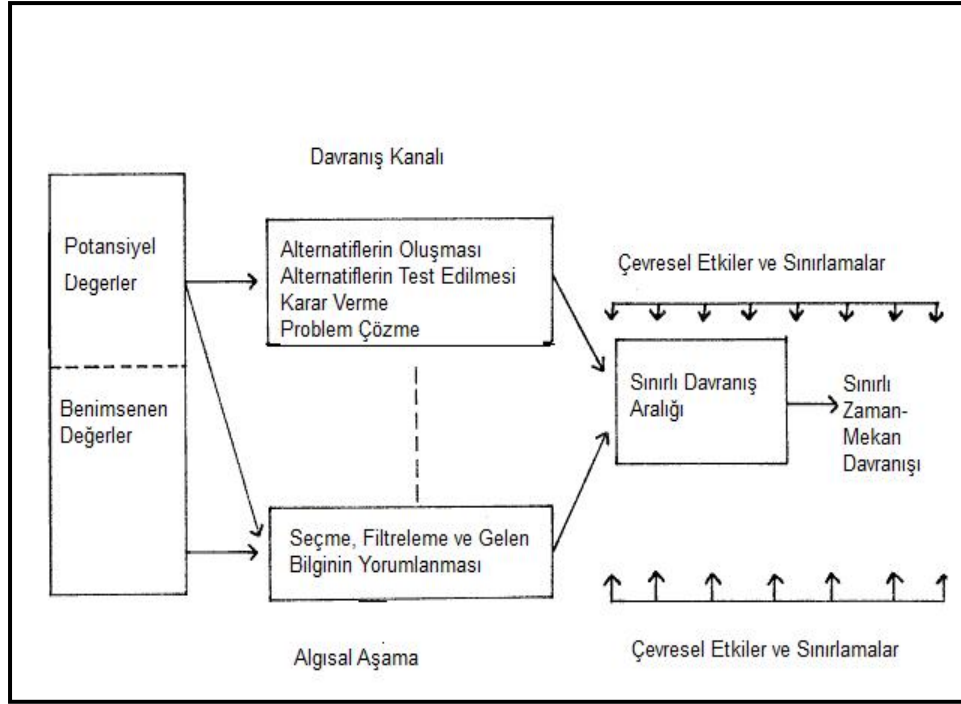
¹²⁸ James A. Lee, "Changes in Managerial Values, 1965-1986", **Business Horizon**, 31(4), 1988, s.29-37.

İş değerlerinin belirlenmesine yönelik en eski araştırmalardan biri England'ın (1967) çalışmasıdır. England, yöneticilere yönelik “değer” sınıflandırması çalışmasında Kişisel Değer Anketi'ni (Personal Value Questionnaire) geliştirmiştir. Bu ankette yer alan 66 kavram yöneticilerin çeşitli alanlardaki amaçlarını içeren 5 kategoride gruplanmıştır:

- 1) Organizasyonun amaçlarına yönelik değerler: Yüksek verimlilik, kar maksimizasyonu, organizasyonel büyüme vb...
- 2) Kişisel amaçlara yönelik değerler: Başarı, yaratıcılık, özerklik, prestij vb...
- 3) Gruplara ilişkin değerler: Yöneticiler, astlar, hükümet vb...
- 4) İnsanlarla bütünleşen değerler: Hoşgörü, uygunluk, güven, işbirliği, sadakat vb...
- 5) Genel kavramlara yönelik değerler: Rekabet, akılcılık, otorite, mülkiyet, değişim, eşitlik, korumacılık gibi değerlerdir. England, belirlediği değerlere yöneticilerin verdiği önem derecelerine göre bir değer profili oluşturmuş, davranışların ortaya çıkmasında etkili olan değerlerden iki ana değer belirlemiş ve bu yönde bir model geliştirmiştir (Şekil 3) ¹²⁹.

¹²⁹ George W. England, “Personal Value Systems of Americans Managers”, **The Academy of Management Journal** ,10 (1) , 1967, s. 53-68.

Şekil 3. Değerler ve Davranışlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Teorik Bir Model



Kaynak: George W. England, Personal Value Systems of American Managers, *The Academy of Management Journal*, 10(1), 1967, s:55.

1.3.3.2.1.3. Donald E. Super'in İş Değerleri (1969):

Super'in iş değerlerinin sınıflandırılması ile ilgili "Work Values Inventory" (İş Değerleri Envanteri- SWVI) adlı araştırması sonucunda, 15 iş değeri içsel ve dışsal olarak iki grupta tanımlanmıştır. Bu değerlerin çoğunlukla bireyleri çalışmak için motive eden güçlü unsurlar olduğu eklenmektedir¹³⁰. Bu değerler: Fedakarlık, estetik, yaratıcılık, zihinsel teşvik, bağımsızlık, başarı, çeşitlilik ve otorite (içsel değerler); işin ekonomik yönü, güvenlik, çevre, yönetimle ilişkiler, çalışma arkadaşları, prestij ve yaşam tarzı (dışsal değerler) değerleri olarak belirlenmiştir. Ölçekle ilgili daha sonra tekrarlanan araştırmalarda 15 iş değerinden üçünün ölçekten atıldığı görülmektedir. Ölçekten atılan üç faktörün; özgecilik (başkalarını düşünme),

¹³⁰ Donald E. Super, "The Structure Of Work Values in Relation to Status, Achievement, Interest and Adjustment Inventory", *Journal of Applied Psychology*, 46(4), Aug 1962, s.231-239.

estetik ve yönetim olduğu belirtilmektedir. Günümüzde Super'ın İş Değerleri Envanterinin, 12 faktörlü yapısıyla 72 maddeden oluştuğu anlaşılmaktadır¹³¹.

1.3.3.2.1.4. Joseph P. Manhardt'ın İş Değerleri (1972):

İş değerlerinin belirlenebilmesine yönelik Manhardt'ın (1972) “İş Değerleri Envanteri” adını verdiği ve 25 iş değerinden oluşan bir ölçek geliştirdiği görülmektedir. Ölçekte 25 iş değerinin üç faktör altında incelendiği anlaşılmaktadır. Ölçekteki (1) Rahatlık ve güvenlik boyutu; konforlu çalışma şartları, iş güvenliği ve düzenli rutinler gibi iş özelliklerini açıklamaktadır. (2) Yetenek ve büyüme boyutu; başarı hissi, becerileri geliştirme konusunda süreklilik sağlama gibi iş özelliklerini kapsamaktadır. (3) Statü ve bağımsızlık boyutu ise; yüksek gelir, üst yönetim basamaklarına yükselmeye müsaade etme, bağımsız çalışma olanağı sağlama gibi iş özelliklerini içermektedir¹³².

1.3.3.2.1.5. Milton Rokeach'ın İş Değerleri (1973):

Rokeach “İnsan Değerlerinin Yapısı” isimli kitabında genellikle tüm insanların aynı değerlere sahip olduğunu ancak her bireyde değerlerin farklı yapıda olduğunu ileri sürmüştür. Rokeach, kişisel değerlerin tutumlardan önce yer alarak, onu etkilediğini dolayısıyla insan davranışlarını anlamada değerlerin daha derin ve geniş anlam taşıdığını belirtmiştir¹³³.

¹³¹ Carrie H. Robinson, Nancy E. Betz, “A Psychometric Evaluation of Super's Work Values Inventory- Revised”, **Journal of Career Assessment**, 16(4), 2008, s. 457.

¹³² Philip J. Manhardt, “Job Orientations Of Male And Female College Graduates In Business”, **Personnel Psychology**, 25, 1972, s. 361-368.

¹³³ Schiffman G. Leon, Elaine Sherman, Mary M. Long, “Toward a Beter Understanding of The Interplay of Personal Values and The Internet”, **Psychology&Marketing**,:20(2) s.171..

Rokeach'ın araçsal ve amaçsal değerler olarak gruplandığı değerlere sahip bireylerin genellikle sergiledikleri karakteristik özellikler aşağıda özetlenmektedir¹³⁴: Araçsal değerlere sahip bireylerin; güler yüzlü, dürüst, mantıklı, affedici, yardımsever, itaatkar, otokontrol sahibi, açık fikirli, hırslı, entelektüel ve hayal gücü yüksek insanlar olduğu belirtilmektedir. Amaçsal değerlere sahip bireylerin ise; gerçek arkadaşlık, mutluluk, iç uyum, aile güvenliği, kendine saygı/ güven, rahat yaşam, zevk, sosyal statü, güç, milli güvenlik ve heyecanı bir hayattan hoşlanan bireyler olduğu öne sürülmektedir.

1.3.3.2.1.6. Vincent Flowers ve Arkadaşlarının İş Değerleri (1975):

Flowers ve arkadaşlarının (1975), Graves'in (1970) değer sistemleri çalışmasından esinlenerek “Kişisel Bilgi ve İş Değerleri Anketi” geliştirdikleri görülmektedir. Amerikan yöneticilerinin iş değerlerini, onların sahip oldukları kültür düzeyleri ve kişisel değerleri çerçevesinde, davranış ve tutumları vasıtasıyla belirlemeye çalışmışlardır. Belirlenen iş değerleri dışa ve içe yönelimli olmak üzere ikiye ayrılmıştır¹³⁵. Belirlenen değerler ve bu değerler çerçevesinde yöneticilerin davranışları aşağıda belirtilmektedir¹³⁶:

1) Dış Yönelimli Değerler: Kabile kültürü (otoriteye ve geleneğe boyun eğme), uyum değerleri (fedakâr, belirsizliğe tahammülü olmayan, kalıp ve kurallara ihtiyaç duyan), sosyal değerleri (bağlı olmaya ihtiyaç duyan ve zenginliğe önem vermeyen) içermektedir. Dolayısı ile dış yönelimli bir yönetici, yukarıdaki değerler çerçevesinde, yaşantısındaki koşullara adapte olan, kural, politika ve sosyal normları kabul eden bir yapı sergilemektedir. Bu yüzden dış yönelimli yönetici dengeli bir çevre ve sabit bir işi tercih etmekte, amaç belirlemek yerine ise başkasının yaptığı plana göre hareketlerini düzenlemektedir.

¹³⁴ Süleyman Yiğittir, Adem öcal, “İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Değer Yönelimleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24, 2010, s.410.

¹³⁵ Vincent S. Flowers, Managerial Values For Working, an AMA Survey Report, **AMACOM/ American Management Associations**, 1975, s.10-25.

¹³⁶ Hüseyinlikioğlu, **a.g.e.**, s. 48.

2) İç Yönelimli Değerler: Bireysel (agresif, bencil, tepkisel, genellikle toplumun sınırları ve kuralları içinde yaşamayı fazla önemsemeyen), yönlendirici (materyalistik, etkileyici, bir sonuca ulaşmada ne yapacağını bilen), varoluşçu (belirsizliğe ve başka değerlere sahip bireylere karşı yüksek toleranslı, genellikle başkalarına zarar vermeden kendini ifade edebilen) bir yapı sergilemektedir. Belirtilen iş değerlerine sahip yöneticilerin, tuttuğunu koparan ve kendini rahatlıkla ifade eden, istediklerini elde etmek için kuralları zorlayan bir tarz sergiledikleri anlaşılmaktadır.

1.3.3.2.1.7. Arne L. Kalleberg'in İş Değerleri (1977):

Kalleberg'in (1977) çalışmasında iş değerlerinin altı boyutlu bir yapı olarak incelendiği görülmektedir¹³⁷:

- 1) İçsel Boyut: İşin ilgi çekici olması, bireyin yeteneklerini kullanabilme imkanı bulması,
- 2) Uygunluk Boyutu: Çalışma şartlarının bireye uygun olması,
- 3) Maddi Boyut: Ücret ve ek kazanımların bireyi tatmin edecek seviyede olması,
- 4) Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler: Arkadaşlık kurma, iş arkadaşlarının uyumlu olması,
- 5) İşin Sağladığı Kariyer Fırsatları: Terfi şansı, adil değerlendirmelerin bireye sunulması,
- 6) Kaynak yeterliliği: İşi gerçekleştirebilmek için gerekli bilgi ve ekipmanın temini.

1.3.3.2.1.8. Lloyd H. Lofquist ve Dawis'in İş Değerleri (1971):

¹³⁷ Arne L. Kalleberg, "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction", **American Sociological Review** , 42(1), 1977, s. 124-143.

Lofquist ve Dawis (1971) ise; iş değerlerini açıklamak için “Minnesota Önem Anketi (Minnesota Importance Questionnaire -MIQ)” adı verilen bir iş değerleri ölçeği geliştirmişlerdir. Altı iş değeri boyutu belirlenmiştir: Güvenlik, rahatlık, yüceltme, fedakarlık, başarı, bağımsızlık. Bu değer boyutlarının işe yönelik yaklaşımlar (rekabetçi olma veya olmama) açısından gruplandığı belirtilmektedir ¹³⁸.

1.3.3.2.1.9. Dov Elizur’un İş Değerleri (1984):

Elizur’un iş değerlerine yönelik iki gruplaması bulunmaktadır: İş çıktıları ile ilgili değerler ve sunulan imkanların zamanlamasına ilişkin oluşan değerler. Elizur, iş çıktılarıyla ilgili değerleri; araçsal, duygusal ve bilişsel değerler olarak üç alt grup altında incelemektedir¹³⁹.

Araçsal Değerler: Bu gruptaki bazı iş çıktıları maddi nitelikte ve gözlemlenebilir niteliktedir. Örneğin; ücret, maaş dışı imkanlar, uygun çalışma saatleri ve iş koşulları.

Duygusal Değerler: Bu iş çıktılarının maddi kaynaklarla ilgisi olmayıp, daha çok insanlar arasında süren ilişkilere odaklanmaktadır. Örneğin; değerli olduğunu hissetmek, yöneticinin adil ve düşünceli olması, iyi bir iş yapıyor olarak tanınmak.

Bilişsel Değerler: Bu gruptaki değerler iş çıktılarının bilişsel boyutuyla ilgili olup bireyin yaptığı işi ne derece anlamlı bulduğu, topluma ne ölçüde yararlı olduğunu anlamayla ilgilidir. Örneğin; sorumluluk, bireysel gelişme fırsatı, geri bildirimle sahip olmak, bilgi ve beceriyi işinde kullanabilmek.

¹³⁸ Lloyd H. Lofquist, Rene V. Davis, “Values as second-order needs in the theory of work adjustment” *Journal of Vocational Behavior* , 12(1), February 1978, s.12–19.

¹³⁹ Dov Elizur, Meni Koslowsky, “ Values and Organizational Commitment”, *International Journal of Manpower*, 22 (7), 2001, s. 594.

Elizur'un iş çıktılarıyla ilgili diğer sınıflaması ise, sunulan imkanların zamanlamasına yöneliktir. Burada da kaynak ve ödül değerler yer almaktadır.

Kaynak Değerler: Çalışanların daha verimli çalışabilmeleri için gereken motivasyonu ve isteği ortaya çıkarmayı amaçlayan değerlerdir.

Ödül Değerler: Gösterilen başarılı performans sonucunda elde edilecek olan ücret artışı, statünün yükseltilmesi veya saygınlık gibi unsurlardır¹⁴⁰.

1.3.3.2.1.10. Bruce Meglino ve Arkadaşlarının İş Değerleri (1989):

Meglino, Ravlin ve Adkins¹⁴¹ gerçekleştirdikleri araştırmalarında dört iş değeri belirlemişlerdir. Bunlar; Başarı, başkalarına yardım ve ilgi, doğruluk, adalet değerleri olarak tanımlanmıştır.

1.3.3.2.1.11. Dov Elizur ve Ingwer Borg'un İş Değerleri (1991):

İlk çalışmalarının ardından, Elizur'un ve Borg'un (1991) iş değerlerinin belirlenmesine yönelik oluşturmuş oldukları “Work Values Questionnaire/ WVQ” adlı anketi de bulunmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen iş değerleri aşağıda özetlenmiştir¹⁴²: İşte başarı ve yükselme, övünülecek bir firmada çalışma, anlamlı bir iş, uygun çalışma saatleri, uyumlu ve anlayışlı iş arkadaşlarına sahip olma, mesleki statü, topluma faydalı olma, değer verilen bir kişi olduğunu hissetme, yapılan işe yönelik geri besleme alma, işte bağımsızlık, organizasyonu ve işi etkileyebilme, ilgi duyulan alanda çalışabilme, iş güvenliği, kişisel gelişim, takdir edilme, sorumluluk alma, adil ve ilgili bir üste sahip olma, işte bilgi ve yeteneğini kullanabilme.

¹⁴⁰ Elizur-Borg-Hunt - Beck, **a.g.e.**, s. 24.

¹⁴¹ Bruce M. Meglino, Elizabeth C. Ravlin., Cheryl L. Adkins, “A Work Values Approach To Corporate Culture: A Field Test Of The Value Congruence Process And Its Relationship To Individual Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, 74 (3), 1989, s. 426.

¹⁴² Elizur-Borg-Hunt - Beck, **a.g.e.**, s. 24.

1.3.3.2.1.12. Schalom Schwatrz'ın İş Değerleri (1992, 2001):

Schwartz ve Bilsky (1987,1990), Almanya ve İsrail'deki örneklem kitleleriyle yaptıkları araştırmalarında, Rokeach'ın değer listesinde bulunan 36 değeri kullanılarak, değerler listesini geliştirmeye başlamışlardır. İleriki yıllarda Schwartz (1992) Rokeach'ın 36 değerden oluşan listesini 56 değeri kapsar biçimde genişletmiştir. Schwartz, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 54 ülkeden veri toplamış ve yaptığı analizler sonucunda 56 değeri, evrensel nitelik taşıdığı düşünülen 10 değer grubunda birleştirmiştir. Araştırmancının 54 ülkede yapılması, geliştirilen değer ölçeğinin kültürlerarası geçerliliğinin saptanmasına imkan vermiştir¹⁴³. 2001 yılında, Schwartz SVS (Schwartz's Value Survey) ölçeğinin yerine 40 değeri betimleyen PVQ (Portrait Values Questionnaire) ölçeğini geliştirmiştir. PVQ ölçeğinin SVS (1992) ölçeğine göre değerlerle ilgili daha somut veriler elde ettiği ve daha az karmaşık bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Genel çerçevede değer önceliklerinin ölçümlenmesinde PVQ ve SVS metodlarının çeşitli yönleriyle birbirlerinden ayrıldığı ifade edilmektedir¹⁴⁴:

- 1) PVQ değerleri dolaylı olarak ölçmekteyken, SVS daha direkt ölçümler yapmaktadır.
- 2) PVQ'da uyaranlar hedefleri, özlemleri ve dilekleri tasvirlenmiş kişilerken, SVS'te ise soyut değerlerdir.

Her iki modeli de cevaplayan kişiler PVQ'nun SVS'den daha somut ve kapsamlı ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

¹⁴³Rıdvan Karalar, Hakan Kiracı, "Bireysel Değerlerin Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2/2, 2010, s.79-106.

¹⁴⁴Shalom H. Schwartz, Gila Melech, Arielle Lehmann, Steven Burgess, Mari Harris, Vicki Owens, "Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 32(5), 2001, s.519-542.

Schwartz'a göre; motive edici özelliği ve bireyin hayatında nelerin önemli olduğu ile ilgili belirleyici olmaları sebebiyle, değerler genel amaç ve hedeflerin temsilcileri olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda değerlerin toplumların ve bireylerin üstesinden gelmek zorunda oldukları evrensel gereksinimleri bilinçli bir şekilde temsil ettikleri ifade edilmektedir¹⁴⁵. Bu sebeple insanların değerleri hakkında sorular yöneltildiğinde kesin sonuçlara oldukça yakın yanıtlar alınabileceği, değerler farkında olmadan işlediği halde, hafıza tarafından tekrar değerlendirilip ve davranışların sebeplerinin bulunabileceği öne sürülmektedir¹⁴⁶. Değerleri birbirinden ayıran içeriğin, değerlerin ifade ettiği motivasyonel amaç tipleri olduğunu ifade eden Schwartz, değer tiplerinin üç evrensel gereksinimden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bunlar¹⁴⁷;

- 1) Bireyin organizmasının biyolojik kaynaklı temel gereksinimleri,
- 2) Bireyler arasında düzenli/başarılı sosyal etkileşim gereksinimleri,
- 3) Toplumların ve grupların devamlılık ve refahını sağlayan sosyal gereksinimleridir.

Schwartz'a göre, değerler arası ilişkilerin yapısını tanımlamanın yolu; her bir değer için sahip olduğu psikolojik, pratik ve sosyal sonuçları izleyen hareketlerin, diğer değerleri izleyerek oluşan davranışlarla çatışacağını veya uyuşacağını varsaymaktır. Örneğin, başarı değerinin benimsenmesi ve takip edilmesi genellikle, bağlılık değeri ile çatışmaktadır. Kendisi için sürekli başarı arayışı içinde olan bir insanın hareketleri, yardıma ihtiyacı olan yakın konumdaki bireylere yardım etmek ve onların refahını arttırmak gibi hareketler tarafından engellenme durumuyla karşılaşacaktır. Ya da gelenek değeri, harekete geçme değeri ile çatışmaktadır. Toplumsal ve dinsel gelenekleri kabul etmek ve geçmişten gelen fikirlere bağlı kalmak ile yenilik yapmak, değişime başlamak fikirleri çatışacaktır. Diğer taraftan, bağlılık değeri ile uyum değerinin, gruplara/insanlara onaylanan olumlu davranışları sergilemeyi destekledikleri belirtilmektedir. Ayrıca güvenlik ve güç değerlerinin;

¹⁴⁵ Ros-Schwartz- Surkiss, **a.g.e.**,s.51.

¹⁴⁶ Bardi-Schwartz, **a.g.e.**, s. 1209.

¹⁴⁷ Sonia Roccas, Lilach Sagiv, Schwartz H. Schwartz, Ariel Knafo, "The Big Five Personality Factors and Personal Values", **Personal Social Psychology Bulletin**, 28, 2002, s. 790.

sahip olunan kaynakları ve ilişkileri kontrol etmek açısından tereddütten/belirsizlikten kaçınmayı gerektirdiği öne sürülmektedir¹⁴⁸.

Schwartz'ın değerler teorisinde, on farklı değer türünün birçok toplumun üyeleri tarafından kabul edildiği ve onlara rehberlik eden farklı değerleri kapsadığı belirtilmektedir. İkinci olarak, bir değer diğer bir değer türüyle dinamik ilişki içerisinde olduğu bu sebeple, kimi değerlerin karşılıklı yardımlaşan ve destekleyici durumda görev aldıkları, kimilerinin de bazı değerlerle zıtlık veya muhtemel çatışma içerisinde olduğu vurgulanmaktadır. Yukarıda belirtilen üç evrensel gereksinimin çerçevesinde ve her birisinin altında yatan motivasyona göre ortaya çıkan on değer grubunu Schwartz (1992) esas amaçları ve ne ifade ettikleri yönünden aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

Güç: Sosyal statü, prestij, insanlar ve kaynaklar üzerindeki hakimiyetin önemini ortaya koymaktadır. Bu boyut altında yer alan değerler; sosyal güç, zenginlik, yetki, kamu imajı ve sosyal tanınma olarak belirlenmiştir.

Başarı: Yetenekler vasıtasıyla ulaşılan kişisel başarıyı temsil etmektedir. Bu boyut altında yer alan değerler; başarı, hırs, yetenek kullanımı, zekâ ve etkili olmaktır.

Hazcılık: Zevk ve hayatı sevmekle ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerlerin zevk ve yaşam sevgisi olduğu belirtilmektedir¹⁴⁹.

Harekete geçirme: Yaşamda heyecan arama, değişiklik gerçekleştirme ve bu amaçla mücadelelere girme ile ilgili görülmektedir. Bu boyut altında yer alan değerler; ilginç yaşam, değişik yaşam ve heyecanlı yaşam olarak belirlenmiştir.

Kendini yönlendirme: Düşünce ve eylem bağımsızlığını ortaya koyar. Bu değer boyutu yüksek olan birey, bağımsız düşünen, kendi davranışını seçen ve açıklayan

¹⁴⁸ Ros-Schwartz-Surkiss, **a.g.e.** s. 51-52.

¹⁴⁹ Liisa Myyry, "The Diversity of Value Meanings among University Students", **Scandinavian Journal of Educational Research**, 52(6), 2008, s. 550.

bir tavır sergilemektedir. Bu boyut altında yer alan değerlerin; özgürlük, yaratıcılık, bağımsızlık, kendi amaçlarını belirleme, özsaygı ve merak olduğu görülmektedir¹⁵⁰.

Evrenselcilik: İnsanlığın ve doğanın refahını korumayı, kabul etmeyi ve anlamayı ortaya koyar. Bu değer, bireylerde doğayı ve insanları koruma içgüdüsünü, insanlara hoşgörölü olma davranışını öne çıkarmaktadır. Bu boyut altında yer alan değerler; eşitlik, dünya barışı, doğa ile uyum, dünya güzelliği, sosyal adalet, fikir özgürlüğü, çevreyi koruma ve içsel uyumdur¹⁵¹.

İyilikseverlik: Kişisel ilişki kurulan insanların refahını korumak ve artırmakla ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; yardımseverlik, sorumluluk, dürüstlük, vefalılık ve merhametliliklerdir.

Geleneksellik: kişiye uygulatılmak istenen kültür ve dinin gelenek ve fikirlerine saygıyı ifade etmektedir. Bu boyut altında yer alan değerler; geleneğe saygı, alçak gönüllülük, ılımlılık, aşırıya kaçınmamak ve itaatkâr olmaktır. Ayrıca uyum ve sosyalleşme sürecinde geleneksellik değerinin önemli rol oynadığı ifade edilmektedir.

Uyma: diğerlerine zarar veren veya sosyal beklenti ve normları çiğneyen istek, faaliyet ve hisleri sınırlamakla ilgilidir. Bu boyut altında yer alan değerler; nezaket, kendini disipline etme, şeref, itaatkârlık ve dürüst ailedir.

Güvenlik: kendi ilişkilerinin ve toplumun istikrarı, uyumu ve güvenliğini belirtir. Bu boyut altında yer alan değerler; sosyal düzen, aile güvenliği, ulusal güvenlik, sağlık ve ait olma duygusudur¹⁵².

¹⁵⁰ Bardi-Schwartz, a.g.e., s. 1208.

¹⁵¹ Shalom H. Schwartz, Klaus Boehnke, "Evaluating The Structure of Human Values With Confirmatory Factor Analysis, **Journal of Research in Personality**, 38, 2004, s. 239.

¹⁵² Bardi-Schwartz, a.g.e., s.1208.

Tablo 7. Uyumlu Değer Alanları

Değer Tipleri:	Benzer Güdüsel Alanları
Güç- Başarı	Her iki değer, sosyal üstünlük ve saygıyı vurgular.
Başarı- Hazcılık	Her iki değer, kişinin kendisiyle olan ilgisini vurgular.
Hazcılık- Harekete Geçirme	Her iki değer, duygusal olarak uyarılma isteği gerektirir.
Harekete geçirme- Kendini Yönlendirme	Her iki değer, değişime açıklık ve hakimiyet için içsel motivasyonu kapsar.
Kendini Yönlendirme- Evrenselcilik	Her iki değer, kişinin kendi yargılarına olan güvenini açıklar.
Evrenselcilik- İyilikseverlik	Her iki değer, başkalarının gelişimi ve kişisel ilgilerin aşılmasıyla ilgilidir.
İyilikseverlik- Uyma	Her iki değer, kişisel istekleri sınırlamayı ve alçakgönüllü olmayı vurgular.
Uyma- Güvenlik	Her iki değer, ilişkilerdeki sıralama ve uyumun korunmasını vurgular.
Güvenlik- Güç	Her iki değer, ilişki ve kaynakların kontrolündeki belirsizliğin yarattığı belirsizlikten kaçınmayı ya da üstesinden gelmeyi vurgular.

Kaynak: Shalom H. Schwartz, “Value Priorities and Behavior: Applying Theory of Integrated Value Systems”, 1996, s. 123-124.,

<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico2/2Psico%2007.pdf>

Belirtilen on değer incelendiğinde, değerler arasında dinamik ilişkilerin varlığı dikkat çekmektedir. Her değer psikolojik, pratik ve sosyal seviyedeki sonuçlarının diğer değerlerle ya uyumlu ya da birbirleriyle uyumsuzluk içinde olan özellikler içerdiği görülmektedir. Birbirleriyle benzer ya da aynı güdüsel ihtiyaçları paylaşan, birbirleriyle uyumlu değer tiplerini ve benzerliklerini gösteren tablo (Tablo 7) yukarıda özetlenmiştir¹⁵³.

¹⁵³ Shalom H. Schwartz, “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1992, s. 14-15.

Birbirleriyle uyumlu değerlerin yanı sıra, birbirleriyle karşıt kutuplarda yer alan, çelişen değerler de bulunmaktadır. Bunlardan ilki; “Değişime açıklık- Muhafazacı yaklaşım” dır. Muhafazacı yaklaşım; güvenlik, uyma ve geleneksellik değerlerini kapsamaktadır. Güvenliğin güdüsel amacı emniyet, uyum ve toplum, ilişkilerin ve kişinin kendi benliğinin istikrarının devamının sağlanmasıdır. Uyma değerinin amaçlarını ise, başkalarını üzecek ya da zarar verecek, sosyal beklentileri ya da kuralları bozacak hareketlerin, isteklerin, dürtülerin sınırlanması oluşturur. Gelenekselliği oluşturan motivasyon ise, saygı, bağlılık kültür ya da din tarafından bireye yüklenen gelenek ve fikirlerin kabullenilmesidir. Yeniliğe (değişime) açıklık boyutunda ise; Özyönelim (kendini yönlendirme) ve harekete geçirme değerleri bulunmaktadır. Özyönelim bireyin kendini kontrol etme, özerklik ve bağımsızlığını yansıtan değer tipidir. Harekete geçirme değerleri ise, bireyin değişim ihtiyacı en yüksek düzeyde hareket etme isteğinden türemiştir. Birbirleriyle uyum göstermeyen, zıt değerlerin ikincisi ise; “Kendini Aşma” ve karşısında “Kendini Geliştirme” dir. Kendini geliştirme değerleri insanları kendi kişisel ilgilerini geliştirmeye motive ederken, kendini aşma değerleri insanları, bencil duygularını aşmaya ve diğer insanların refahının artmasına motive ederler. Kendini aşma; evrenselcilik ve iyilikseverlik değerlerini içine alır. Evrenselcilik, tüm insanların ve doğanın refahının anlaşılmasına, değer kazanmasına ve korunmasına odaklanırken, İyilikseverlik, yakın çevredeki diğer insanların refahı için çalışmayı ifade etmektedir. Kendini geliştirme; güç, başarı ve hazcılık değerlerini içermektedir. Güç değerinin motivasyon aracı sosyal statü, prestij ve diğer insanları ve kaynakları kontrol etme isteği bulunmaktadır. Başarı değerinin amacı ise kişisel yeterliliği göstermek doğrultusunda kişisel başarıdır. Hazcılık ile harekete geçirme değerleri ile geleneksellik değeri de birbirlerine zıt olan diğer değerler olarak belirtilmektedir¹⁵⁴. Birbirleriyle zıtlık gösteren değer alanları (Tablo 8) tabloda şekillendirilmektedir.

¹⁵⁴ Schwartz_a, a.g.e., s.15

Tablo 8. Karşıt Değer Alanları

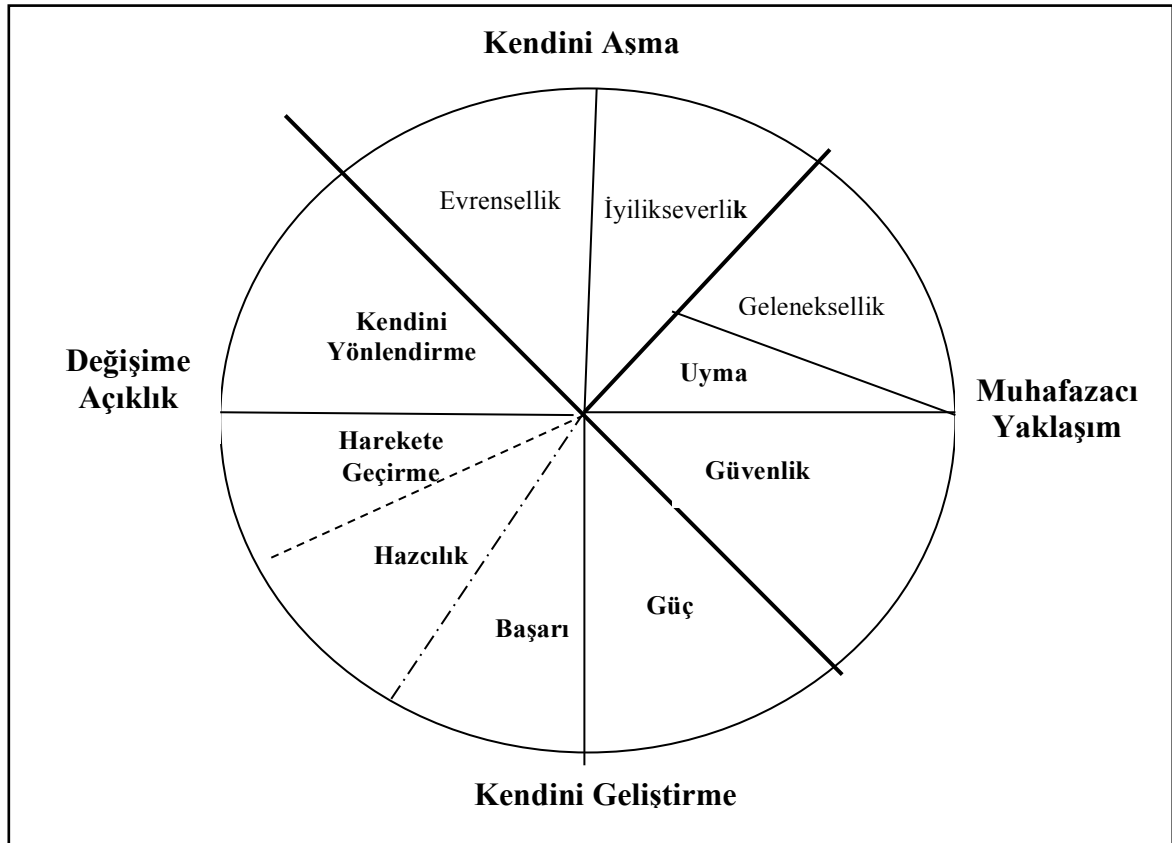
Değer Grupları	Karşıtlıklar
Kendini Yönlendirme (öz yönelim), Harekete Geçirme	Bu grup değerler, kişinin kendi bağımsız düşünceleri ve davranışlarını ve değişime olan düşkünlüğünü vurgular.
Karşısında	
Uyma, Geleneksellik, Güvenlik	Bu grup değerler, benliğin sınırlanmasını, geleneksel uygulamaların sürdürülmesini, var olan durumun korunmasını vurgular.
Evrenselcilik, İyilikseverlik	Eşitliğin kabul edilmesi ve tüm insanlığın refahı ile ilgilenilmesini vurgular.
Karşısında	
Başarı, Güç	Kişinin kendi başarısı ve diğerleri karşısındaki üstünlüğü ile ilgilidir.
Hazcılık- Harekete Geçirme	Kişinin kendi isteklerini ön planda tutmasını vurgular.
Karşısında	
Geleneksellik	Kişinin kendi isteklerini sınırlaması ve dışsal bazı sınırlamaları kabul etmesini vurgular.

Kaynak: Devrani Tülay Korkmaz, “Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamalar”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.L.B.F. Dergisi**, 5(1), 2010, s.56.

Değerlerin yapısının belirlenmesinde güdüsel olarak birbirleriyle gösterdikleri uyum ve zıtlıkların önemli olduğu ve değerlerin iki boyutlu çembersel bir yapı oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu çembersel yapıda, benzer güdüsel ihtiyaçları paylaşan değerler kavramsal olarak da birbirlerine yakın olduklarından, birbirlerine yakın konumlandırılırlar. Bu dizilimin oluşmasında bireylerin değerlere verdikleri önem sıralamasının birbirine olan yakınlığın belirlenmesinde önemli rol

oynamaktadır¹⁵⁵. Schwartz'ın değer boyutları arasındaki uyumluluğu/ çatışmayı yansıtan ve birlikte değerlerin yapısını ifade eden modeli aşağıda sunulmaktadır (Şekil 4).

Şekil 4. Schwartz'ın Değerler Modeli



Kaynak: Devos Thierry, Dario Spini, Shalom H. Schwartz, "Conflicts Among Human Values and Trust in Institutions", *British Journal of Social Psychology*, 41, 2002, s. 483.

Şekildeki gibi Schwartz'ın değerler teorisinin, yukarıda bahsedilen iki boyutlu yapısı çembersel boyutta da ortaya konmaktadır: Birinci boyut, değişime açıklık ve muhafaza etme, ikinci boyut ise kendini geliştirme ve kendini aşma boyutlarıdır¹⁵⁶.

¹⁵⁵ Korkmaz Devrani, a.g.e., s.53.

¹⁵⁶ Thierry Devos, Dario Spini, Shalom H. Schwartz, "Conflicts Among Human Values and Trust in Institutions", *British Journal of Social Psychology*, 41, 2002, s. 484.

Schwartz'ın (1992) on değer boyutunun özellikle, önem derecesi yüksek olan dört değere işaret ettiği (değişime açıklık, muhafazacı yaklaşım ve kendini aşma, kendini geliştirme) vurgulanmakta¹⁵⁷ ve araştırmalarda (Arciniega & González, 2005; Ros, Schwartz ve Surkiss, 1999¹⁵⁸; Kuşdil ve Kağıtçı, 2000¹⁵⁹, vb...) bu değerlerin sıklıkla iş değerleri olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Yine konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda (Yılmaz ve Dilmaç, 2011¹⁶⁰; Arciniega, Luis ve González, 2005, vb...) iş değerlerinin etkileri olduğu bireysel sonuçların çalışıldığı görülmektedir. Örneğin; Arciniega ve González (2005), iyilikseverlik ve evrensellik iş değerlerine – kendini aşma iş değeri boyutu- sahip olan yöneticilerin, çalışanları ile sosyal etkileşime ağırlık vererek çalışanlarının iş tatminlerinin yükselmesinde etkili olan ilk adımı attıkları sonucunu doğrulamışlardır. Aynı zamanda iyilikseverlik ve evrensellik değerine sahip olan çalışanların da, iş tatminlerinin yüksek seviyede olduğunu ortaya koymuşlardır¹⁶¹.

Schwartz'ın (1992) iş değerlerinden iyilikseverlik ve evrensellik değerleri “kendini aşma” değer alanı içinde yer almaktadır. Schwartz'ın değer modelinde yer alan kendini aşma değeri, diğer bireylere yardım etme duygularının baskın olduğu sosyal adalet, eşitlik, yardımseverlik, dürüstlük ve sadakat değerleri üzerine odaklanmış olan bir değer boyutudur. Bu değerlere sahip olan çalışanların, kurum içerisindeki iş süreçleri ve ilişkilere ilişkin algılamalarının üç boyut altında incelenebileceği belirtilmektedir:

- 1) Tarafsız olma; çalışanların karar verme süreçlerinin ön yargısız, dürüst olduğuna ilksin değerlendirmelerinin derecesidir.
- 2) Güvenilirlik; yönetim kademesinde bulunan bireylerin uygulamalarında ne derece dürüst olduklarına ilişkin yargılarının derecesidir.

¹⁵⁷ Schwartz_a, **a.g.e.**, s. 1–65.

¹⁵⁸ Ros-Schwartz-Surkiss, **a.g.e.**, s.49-71.

¹⁵⁹ M. Ersin Kuşdil, Çiğdem Kağıtçıbaşı, “Türk Öğretmenlerin Değerler Yönelimi Ve Schwartz Değer Kuramı”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 15(45), 2000, s. 59-76.

¹⁶⁰ Ercan Yılmaz, Bülent Dilmaç, “ An Investigation of Teachers values and job Satisfaction”, **İlköğretim Online**, 10(1), 2011, s. 302-310,. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>.

¹⁶¹ Luis M.Arciniega, Luis González_a, “Other-Oriented Values and Job Satisfaction”, **Problems and Perspectives in Management**, 4, 2005, s.128-132.

3) Sosyal kabul; her bir grup üyesinin saygılı davranma, doğruluk ve dürüstlüğün kabulüne ilişkin değerlendirmelerinin derecesidir.

Kendini aşma değerleri tarafsız olma, güvenilirlik ve statünün kabulüne ilişkin bireysel tercihlerin bir yansıması olarak kabul edilebilmektedir. Bu değerlere sahip bireylerin üyesi oldukları gruptan gurur duymaları çalışmalarla doğrulanmıştır^{162,163}. Schwartz (1992), iş değerlerinin diğer bir boyutu olan “kendini geliştirme - başarı, güç, hazcılık- ” değerine yüksek derecede önem veren bireylerin sahip oldukları sosyal statü ve itibar ile motive olduklarını ifade etmiştir. Kendini geliştirme değeri yüksek olan bireylerin, iş çevresi içerisinde kendilerini ve performanslarını, diğerleri ile sıklıkla karşılaştırdıkları ve bu motivasyonla diğer bireylerden daha üstün ve daha başarılı olma arzusu içerisine girdikleri belirlenmiştir¹⁶⁴. Çalışanların iş değerleri ile ilgili gerçekleştirilen başka bir çalışmada; Schwartz’ın (1992) on iş değerinin herbirinin öğretmenlerin iş tatminleri üzerindeki etkilerini incelediği belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre on iş değerinden; güç, başarı, hazcılık, evrensellik, iyilikseverlik, uyma, kendini yönlendirme ve harekete geçirme değerleri ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Değerlerden geleneksellik ve güvenlik değerlerinin ise öğretmenlerin iş tatminlerinin seviyesini anlamlı ve negatif olarak azalttığını ortaya konmuştur¹⁶⁵. İş tatmini, başkalarıyla birlikte iş yapmaktan alınan tatmin duygusu olarak tanımlandığında, güvenlik ve geleneksellik değerlerinin diğer bir ifadeyle muhafazakarlık değerinin, başkalarıyla birlikte iş yapma süreci ve bu süreçte gerçekleşen ilişkilere daha kapalı bir anlayış sergilediği, bu sebeple iş tatminini azaltıcı bir özellik taşıyabileceği söylenebilir. Değişime açıklık değerleri yüksek olan bireylerin, hayal gücü yüksek, orijinal, geleneksel olmayan, bağımsız kişiler oldukları ifade edilmektedir. Bu kişilerin, yaratıcı özelliklerinin ve farklı

¹⁶² Tom Tyler, Peter Degoe, Heather Smith, “Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters: A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 70(5), 1996, s.913-930.

¹⁶³ Jukka Lipponen, Maria- Elena Olkkonen, Liisa Myyry, “Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and its Hypothesized Consequences”, **Social Justice Research**, 17(3), 2004, s. 275-292.

¹⁶⁴ Füsün Ç. Altıntaş, “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, 7(2), 2006, s. 19-40

¹⁶⁵ Yılmaz- Dilmaç, **a.g.e.**, s. 302-310.

düşünme becerilerinin yüksek olduğu belirtilmektedir. Değişime açıklık ana değer alanında, kendini yönlendirme (özyönelim), harekete geçirme ve hazcılık değerleri bulunmaktadır. Belirtilen bu değerlerin motivasyonla yüksek seviyede ilişkili olduğu belirtilmektedir¹⁶⁶. Bu açıdan, bu değerlere sahip bireylerin gerçekleştirdikleri, ürettikleri ne olursa olsun, tatmin duygusunu elde etmeden işlerinde ilerleyemeyeceklerine inanılmaktadır.

1.3.3.2 2. İş Değerlerinin Ölçülmesi

İş değerlerinin belirlenmesi ve ölçülmesine yönelik araştırma kapsamında belirlenmiş çalışmaların yanı sıra, yazın incelendiğinde iş değerlerinin ölçülmesi ile ilgili farklı çalışmaların olduğu da göze çarpmaktadır. Ölçeklerin içeriği ve kim tarafından geliştirildiği ile ilgili bir sınıflandırma tabloda (Tablo 9) özetlenmektedir.

Tablo 9. İş Değerleri Ölçekleri ve Boyutları

Ginzberg, Ginsburg, Awerod ve Herma (1961):		1. İçsel iş değerleri: Toplumsal fayda, başarı, bağımsızlık, çalışanların içsel memnuniyeti 2. Dışsal İş değerleri: Ücret, ödül ve prestij 3. Hem içsel hem dışsal değerler
Blood (1969):	Protestan İş Etiği PEW (8 değişken)	1. Protestan İş Etiği 2. Protestan Olmayan İş Etiği
Super (1970a)	İş Değerleri Envanteri WVI (45 değişken)	15 boyut
Wollack, Goodale, Wijting ve Smith (1971)	İş değerleri Araştırması SWV (54 değişken)	1. İçsel İş Değerleri: Gurur, iş gerekleri, eylem tercihleri 2. Dışsal İş Değerleri: Kazanılan davranışlar ve işin sosyal konumu 3. Hem içsel hem dışsal iş değerleri: İşle ilgili sorumluluk ve sosyal çaba

¹⁶⁶ Umut Kubat, Ayşe Kuruüzüm, a.g.e., s. 500.

Hales ve Fenner (1972)	Ohio İş Değerleri Envanteri OWVI (77 değişken)	11 boyut
Rokeach (1973)	Rokeach İş Değerleri	1. Amaç Değerleri 2. Araç Değerleri
Miller (1974)		1. İçsel İş değerleri 2. Dışsal İş Değerleri
Kalleberg (1977)		1. İçsel İş değerleri 2. Dışsal İş Değerleri
Lafquist ve Davis (1978)	Minnesota Önemli Sorular MIQ (210 değişken)	12 boyut
Jurgensen (1978)		10 boyut
Pryor (1979)	İş Beklenti Tercihi – WAPS (52 değişken)	13 boyut
Hofstede (1980)	İş Değerleri VSM (31 değişken)	4 boyut (Güç mesafesi, erkeklik, bireysellik, belirsizlikten kaçınma)
Elizur (1984,1986)		1. Sonuç yaklaşımı: Maddesel, duygusal ve bilinçsel 2. Görevi yapma: ödül veya mükafat
Chen (1987)		15 boyut
Peirson, Simnett ve Pratt (1989)		4 boyut
Harrington ve O'Shea (1993)		14 boyut
Wang (1993)		1. Temel değerler 2. Yardımcı değerler
Wu, Lee, Liu ve Ou (1996)	İş Değerleri Envanteri (49 değişken)	1. Temel değerler 2. Yardımcı değerler
Meyer, Irving ve Allen (1998)		3 boyut: Güvenlik ve rahatlık, beceri ve eğitim, bağımsızlık

Kaynak: HO Chin- Cnih (2006) ‘dan aktaran: Çiğdem Özkan, "Ege Bölgesindeki 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde örgüt kültürünün iş değerlerinin dönüşümüne etkileri", T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi , Turizm İşletmeciliği ABD, **Yüksek Lisans Tezi**, 2010, s.37-41.

İş değerleri ölçekleri ile ilgili araştırmaları özetleyen tablo incelendiğinde, araştırmacıların belirlemiş oldukları iş değerleri boyutlarının çoğunlukla içsel/ dışsal veya temel/ yardımcı iş değerleri olarak gruplandığı gözlemlenmektedir. Tablo 9’da verilmiş olan iş değerleri ile ilgili araştırmaların dışında, tez kapsamında elde edilmiş ve yukarıda özetlenmeye çalışılmış diğer çalışmaların da, tablo haline dönüştürülmüş şekli aşağıdaki gibidir (Tablo 10):

Tablo 10. İş değerleri Ölçekleri ve Boyutları (Devam)

James A. Lee	1965-1986	1.Geleceği planlama, 2.Otoriteye saygı, 3.Duygulara karşı hassasiyet, 4.Kurulan kişisel arkadaşlıklar, 5.Doğru ve zamanında karar verme, 6.Sabırlı ve yaratıcı bir şekilde araştırma, 7.Dini ve ahlaki değerler, 8.Hükümet desteğinin önemine inanç, 9.Çok çalışma, 10.yeni metotlar geliştirme, 11.Aile sorumluluğu, 12.Yönetici ve ast arasındaki statü farkının olmasına dair inanç, 13.Risk alma arzusu, 14.İşe bağlılık, 15.Astlara güven
George England	1967	1.Organizasyonun amaçlarına yönelik değerler, 2.Kişisel amaçlara yönelik değerler 3.Gruplara ilişkin değerler 4.İnsanlarla bütünleşen değerler 5.Genel kavramlara yönelik değerler
Donald E. Super	1969	15 iş değeri; 1.İçsel iş değerleri 2.Dışsal iş değerleri

Joseph P. Manhardt	1972	25 iş değeri; 1. Rahatlık ve güvenlik boyutu 2. Yetenek ve büyüme boyutu 3. Statü ve bağımsızlık boyutu
Milton Rokeach	1973	1. Araçsal değerler (18 değer) 2. Amaçsal değerler(18 değer)
Vincent Flowers	1975	1.Dış Yönelimli değer boyutu Kabile Kültürü Uyumlu Sosyal 2.İç Yönelimli Değer boyutu Bireysel Yönlendirici Varoluşçu
Arne L. Kalleberg	1977	1.İşsel Boyut 2.Uygunluk Boyutu 3.Maddi Boyut 4.Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler: 5.İşin Sağladığı Kariyer Fırsatları: 6.Kaynak yeterliliği
Lloyd H. Lofquist ve Rene V. Dawis	1971	1.Rekabetçi değerler 2.Rekabetçi olmayan değerler
Dov Elizur	1984	1.İş çıktıları ile ilgili değerler Araçsal değerler Duygusal değerler Bilişsel değerler 2.Sunulan imkanların zamanlamasına ilişkin değerler Kaynak değerler Ödül değerler
Bruce M. Meglino vd.	1989	1.Başarı değerleri 2.Başkalarına yardım ve ilgi değerleri 3.Doğruluk değerleri 4.Adalet değerleri

Dov Elizur ve Ingwer Borg	1991	24 iş değeri
Schalom Schwartz	1992	Yeniliğe (değişime) açıklık değeri boyutu; Özyönelim Harekete geçirme Hazcılık Muhafazacı Yaklaşım değeri boyutu; Güvenlik Uyma Geleneksellik Kendini aşma değeri boyutu; Evrensellik İyilikseverlik Kendini Geliştirme değeri boyutu; Başarı Güç

Kaynak: İş değerleri ile ilgili elde edilen bilgilerin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

İş değerleri ile gerçekleştirilen çalışmalarda farklı şekillerde sınıflandırmaların bulunduğu, bununla beraber en çok ifade edilen sınıflandırmanın içsel ve dışsal değerler olduğu görülmektedir. İçsel değerlerin; kişinin maddi olmayan değerlerini, dışsal değerlerin ise maddi ya da araçsal iş beklentilerini ifade ettiği anlaşılmaktadır. Gerçekleştirilen sınıflandırmalar ne şekilde olursa olsun, hepsinin işaret etmeye çalıştığı husus; iş değerlerinin çalışma yaşamında karar verme ve çatışmaların çözülmesinde kullanılan standartlar olduğudur.

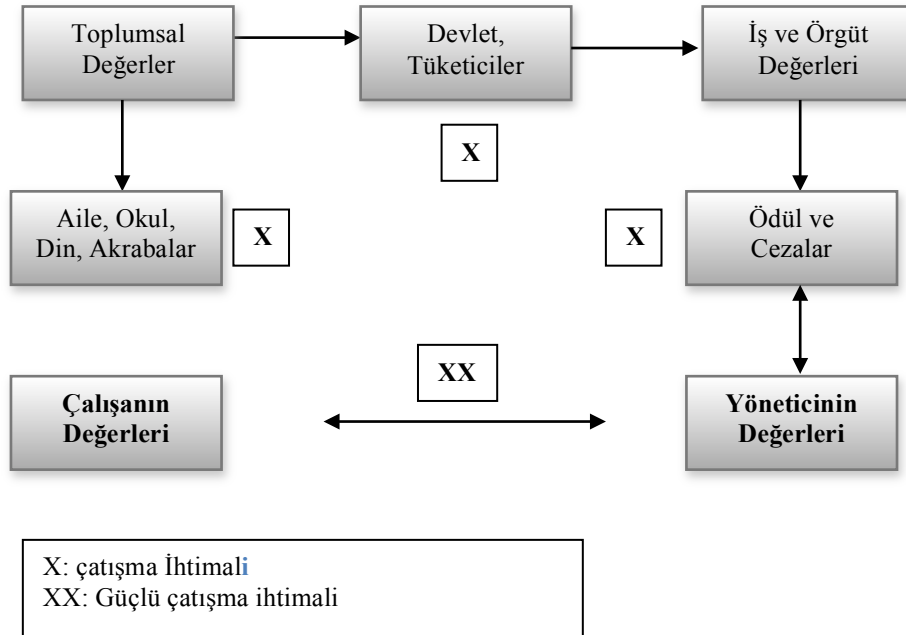
1.4. İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu

Locke¹⁶⁷ çalışanların, birlikte işgördükleri bazı arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili “bu kişi bana benziyor/benim bakış açımdan durumu yorumluyor” şeklinde düşündüklerinde, kendilerini bu kişilerle daha rahat hissettiklerini öne sürmüştür.

¹⁶⁷ Edwin A. Locke_a, “The nature and causes of job satisfaction”, İçinde: Dunnette, M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand McNally, Chicago, IL, 1976, s. 1327.

Aynı zamanda konuyla ilgili araştırmaların büyük çoğunluğunun da bu yönde tespitlerinin olduğu; çalışanların kendileri için önemli olan değerlerin iş arkadaşlarında da aynı, benzer olduğunu algıladıklarında işlerinden kısmen de olsa daha fazla tatmin oldukları belirlenmiştir¹⁶⁸. Fakat, farklı kültür, bölge ve nesillerin değerler arasında farklılıklar yaratacağı ve özellikle toplum kültürünün, ailenin, okul ve arkadaş gruplarının ve dini öğretilerin iş değerlerindeki farklılıkların sebeplerinden olduğu belirlenmiştir. Bahsedilen unsurlar sebebiyle ortaya çıkabilecek değer farklılıkları sonucunda ise yönetici ve çalışanların çatışma ihtimallerinin artabileceğini öne sürülmüştür¹⁶⁹. Bu bilgilerin ışığı altında, çalışanlar, iş arkadaşları ve yöneticilerin iş değerlerinin birbirleriyle uyumlu olduklarını algılamalarının gerek bireysel çıktılar gerekse örgütsel sonuçları açısından önemli olduğu düşünülebilmektedir. Yönetici ve çalışanların iş değerlerinin çatışma ihtimalinin oraya çıkış sürecini özetleyen şekil ifadesi (Şekil 5) yukarıdaki gibidir.

Şekil 5. Yönetici ve Çalışanları İş Değerlerinin Çatışma İhtimali



¹⁶⁸ Thomas J. Kalliath, Allen C. Bluedorn, Michael J. Strube, “ A Test of Value Congruence Effects”, **Journal of Organizational Behaviour**, 20(7), 1999, s. 1177.

¹⁶⁹ Umut Kubat, “İmalat Sektöründe İş değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, T.C. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, **Yüksek Lisans Tezi**, 2007, s.11.

Kaynak: Brown, M.A. (1976) ‘dan aktaran, Umut Kubat, “İmalat Sektöründe İş değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, T.C. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, **Yüksek Lisans Tezi**, 2007, s.11

Konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların, yönetici ve astlarının iş değerlerinin uyumunun örgütsel ve bireysel çıktılar üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya çıkarmışlardır^{170,171,172,173,174}. Bu sebeple, iş değerleri açısından yönetici ve çalışanların değer uyumunun ya da uyumsuzluğunun öncüllerinden biri olarak değer-davranış ilişkisi incelenmektedir.

1.4.1. Uyumu Etkileyen Unsurlar Olarak İş Değerleri - Davranış İlişkisi

Değerlerin insan davranışlarını açıklamada öneme sahip olduğunun kabul edilmesinin ve sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmesinin sebebinin, değer-davranış arasında var olduğu kabul edilen işlevsel ilişki olduğu belirtilmektedir¹⁷⁵. Değerler, eylem olmadan tasarlanamadığı gibi, onu meydana getiren kişiden de bağımsız olarak ele alınamamaktadır. Örneğin; Adalet, dostluk ve dürüstlük gibi değerler, bu değerleri kendinde taşıyan, kendinde gerçekleştiren adil, dost canlısı ve dürüst kişiler sayesinde var olabilmektedir. Ancak değerler arasında öne çıkan ve diğerlerinden baskın olan bir değer ya da değer kümesinden bahsetmek mümkünse de, sergilenen herhangi bir davranışın tek bir değere göre belirlendiğini ifade etmek doğru olamaz. Bireyler birden fazla ve hiyerarşik olarak geliştiğine inanılan değer gruplarına sahiptirler. Bireylerin sahip oldukları değer alanlarının arasında bir uyum/ ahenk

¹⁷⁰ Meglino- Ravlin-Atkins, **a.g.e.**, s. 427.

¹⁷¹ Cheryl L. Adkins, Elizabeth C. Ravlin, Bruce M. Meglino, “Value Congruence Between Co-Workers and Its Relationship to Work Outcomes”, **Group Organization Management**, 21(4), 1996, s. 439-460.

¹⁷² Kalliath-Bluedorn-Strube, **a.g.e.**, 1175-1198.

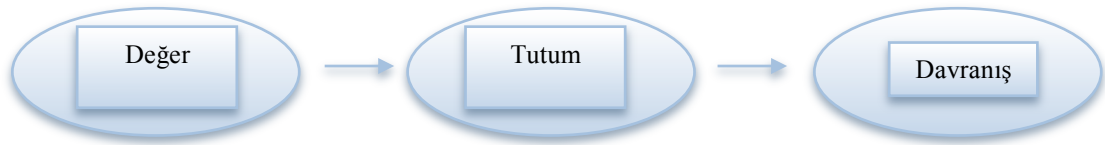
¹⁷³ Barbara Burd, “Work values of academic librarians. Exploring the relationships between values, job satisfaction, commitment and intent to leave”, **ACRL Eleventh National Conference**, 2003, <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/pdf/burd.PDF>, erişim tarihi, 02/11/2011.

¹⁷⁴ Luis M.Arciniega., Luis González, “What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?” **Revista de Psicología Social**, 21, 2006, s. 35-50., <http://dx.doi.org/10.1174/021347406775322269>.

¹⁷⁵ Çiğdem Kağıtçıbaşı, **İnsan ve İnsanlar**, 9. bs, Evrim Yayınları, İstanbul., 1996, s.21.

bulunması gereği de göz önüne alındığında belli bir davranışın birden fazla değerle uyumlu ve ilişki içinde olduğu düşünülebilir¹⁷⁶. Özellikle çoğu çalışmanın değerlerin rehberlik rolünün önemli katkısını kabul etmekle kalmayıp değer tanımlarını da bu yönde gerçekleştirdikleri ifade edilmektedir¹⁷⁷. Özet olarak bu araştırmacılara göre; değerler davranışlar üzerindeki etkilerini tutumlar aracılığıyla göstermektedirler (Şekil 6).

Şekil 6. Değer- Tutum- Davranış İlişkisi



Kaynak: Tülay Korkmaz Devrani, a.g.e., s.60.

Örneğin; eğitim programlarından altı yıl sonra öğrencilerin işle ilgili seçimlerindeki değişikliklerin, açıkça değerlerindeki değişimlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir¹⁷⁸. Aynı bakış açısı çerçevesinde, England ve Lee (1974), kişilerin sahip oldukları değer sistemlerinin ne gibi tutum ve davranışlara yol açabileceği hakkında görüşlerini yöneticiler açısından dile getirmişlerdir. Onlara göre, kişisel değer sistemleri yöneticilerin¹⁷⁹:

1. Durumları algılamalarını ve problemlere bakış açılarını,
2. Kararlarını ve problemlerin çözümünü,
3. Başka bireylere ve gruplara bakış açısını ve kişiler arası ilişkilerini,
4. Hem örgütsel hem de bireysel başarısını,

¹⁷⁶ Erol Güngör, **Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar**, 1.bs, Ötüken Yayınları, İstanbul, 1998,s.122.

¹⁷⁷ Gregory R Maio, James M. Olson, Mark M. Bernard, Michelle A. Luke, “Ideologies, Values, Attitudes and Behavior”, **Handbook of Social Psychology**, Ed. By. John D. DeLamater, New York, Kluwer Academic/Plenum Publisher, 2003, s.298.

¹⁷⁸ Gratton Kemp, “Changes in values in relation to open-closed systems”, **The Open and Closed Mind: Investigations into the Nature of Belief Systems and Personality Systems**, Eb. By. Milton Rokeach, New York, Basic Books, 1960, s.335-345.

¹⁷⁹ George W. England, Raymond Lee, “The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India and Australia”, **Journal of Applied Psychology**, 59, 1974, s.411.

5. Örgütsel baskıları ve amaçları kabul etme ya da direnme derecesini etkilemektedir. Aynı zamanda etik davranışların ne olup olmadığı konusunda sınırlar getirmektedir. Bu durumda, yöneticilerin sahip oldukları değer sistemleri doğrultusunda kararlarını ve davranışlarını düzenleyecekleri ifade edilebilir.

Feather (1995), insanların değerleri doğrultusunda davrandıklarını ve seçimlerini gerçekleştirdiklerini belirlemiştir. Bununla beraber çoğu davranışın anlık olarak ortaya çıktığı ve insanların günlük hayatlarında nadiren değer öncelikleri hakkında düşündüklerini eklemektedir. Aslında davranışın bilinçli kararlar sonrasında ortaya çıkışıyla, değerlerin davranışı etkileme olasılığı yükselmektedir¹⁸⁰. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını sergilerken zorlayıcı koşullar olmadıkça değerleriyle ilgili öncelikleri ve kendileri için önemli olanları düşünmedikleri sonucuna varılabilmektedir.

Değerlerin davranışa direk etkisi tespit edilmekle beraber hedeflenen; aralarındaki nedensel bağlantının ortaya çıkarılabilmesidir. Bu sebeple, değerler ile iş yaşamında ortaya çıkan tutum ve davranışların ilişkilendirilmesi üzerine gerçekleştirilen araştırmalar incelenmiş olup henüz iş değerlerinin ortaya çıkışı ile ilgili kavramsal bir modelin tam olarak geliştirilemediği kanaatine varılmıştır. Yine de araştırmalarda, değerlerin sosyal yapılanmada – ülke seviyesi, grup seviyesi, bireysel seviye- üç seviyede varlık bulduğunda karar kılınmıştır. Meglino, Ravlin ve arkadaşları (1991) çalışmalarında; iş değerlerinin arzu edilen davranış tarzları olarak incelenmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir. Araştırmalarında, iş değerleri ya da arzu edilen davranış tarzları yedi kategoride incelenmiştir. Bu kategoriler: başarı, başkaları ile alakadar olmak, dürüstlük, çok çalışmak, olumlu çıktı, başkalarına yardım etmek ve doğruluk olarak ele alınmıştır¹⁸¹.

¹⁸⁰ Norman T. Feather a, “Values, Valences, And Choice: The Influence Of Values On The Perceived Attractiveness And Choice Of Alternatives”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 68(6), 1995, s.1136.

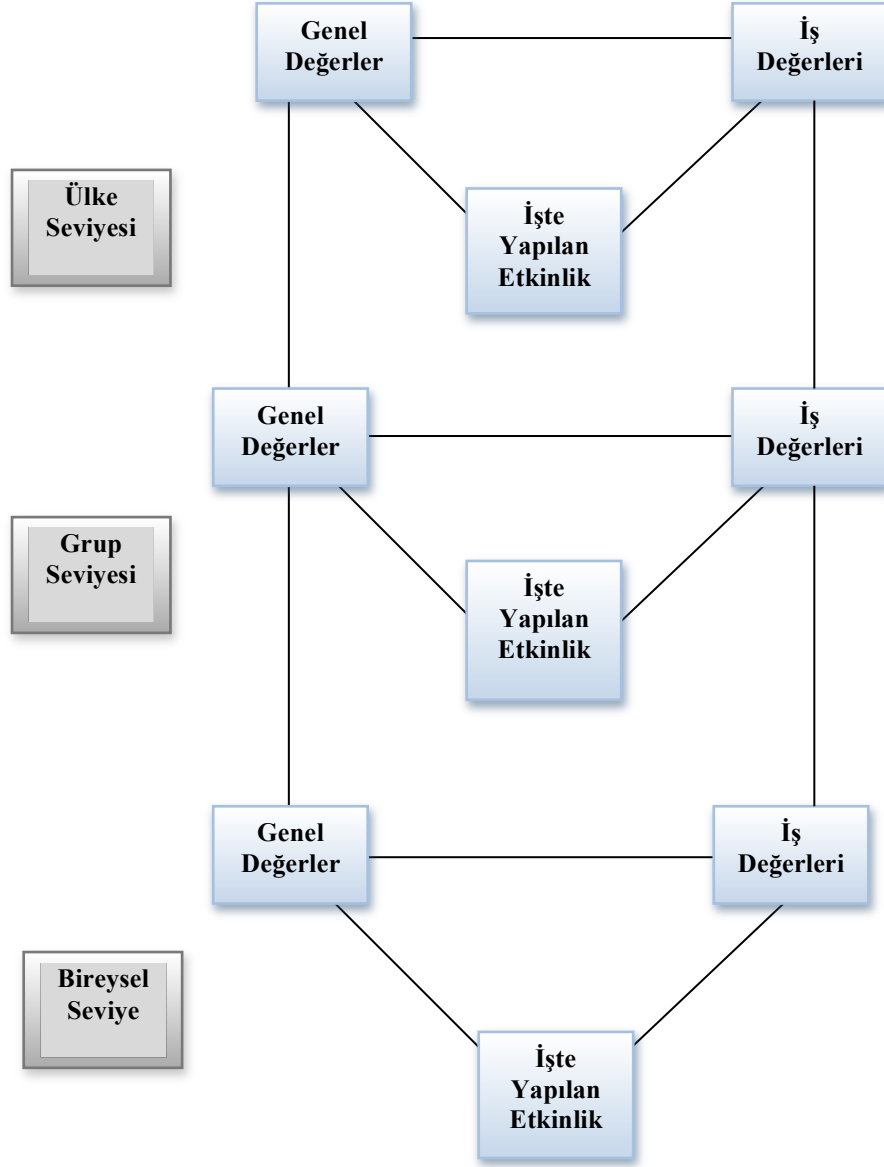
¹⁸¹ Bruce M. Meglino; Elizabeth C. Ravlin; Cheryl L. Adkinsb, “Value Congruence And Satisfaction With A Leader: An Examination Of The Role Of Interaction” **Human Relations**, 44, 1991, s.481-495.

İş değerlerinin ortaya çıkışıyla ilgili modelleme çalışmalarından birinin Roe ve Ester'in (1999) araştırması olduğu görülmektedir. Araştırmacıların, işle ilgili davranışların ortaya çıkışını, toplumun genel değerlerinden bireysel düzeydeki iş değerleri ve iş davranışlarına kadar açıklamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Modelde üç sosyal seviyedeki (ülke, grup ve bireysel seviyede) genel değerler- iş değerleri- iş davranışları ilişkisi şekillendirilmiştir. Genel değerlerin yaşam hedefleri ve davranışlarıyla ilişkili olduğu, iş değerlerinin kariyer seçimi, meslek uygulamaları, rol kabulü ve iş performansını da içeren işle ilgili davranışları içerdiği görülebilmektedir. Modelin dikey bağlantılarından bu üç seviyenin hiyerarşik ilişki içerisinde olduğu anlaşılabilmektedir. Sosyal yapı, insanın davranışlarını etkilerken; davranışlar da (değişim, yenilik gibi durumlarla) sosyal yapıyı etkilemektedir. Modeldeki yatay ilişkiler dikkate alındığında, iş davranışlarının iş değerleriyle ilişkili olduğu, iş değerlerinin de genel değerlerden etkilendiği görülebilmektedir¹⁸². Her seviyede genel değerler (yaşamın amacı ya da etkinlikler ile ilgili alanlar), iş değerleri (iş ile ilgili etkinliklere ve çıktılara ait olan değerler) ve iş davranışları ya da mesleki etkinlikler (kariyer oryantasyonu, mesleki seçim, meslek uygulamaları, rolün kabullenilmesi, iş performansı) arasında bağlantılar bulunmaktadır¹⁸³. Model aşağıda resmedilmektedir (Şekil 7).

¹⁸²Robert A. Roe, Peter Ester, "Values and work: Empirical findings and theoretical perspective", **Applied Psychology: An International Review**, 48(1), 1999, s. 1-21.

¹⁸³A.e. s.12.

Şekil 7. Değerler ve İş Değerleri- Davranışlar Modellemesi



Kaynak: Robert A. Roe, Peter Ester, "Values and work: Empirical findings and theoretical perspective", Applied Psychology: An International Review, 48(1), 1999, s. 13.

İş değerleri çerçevesinde, Stum ve ekibinin 1997 ile 2000 yılları arasında gerçekleştirdikleri çalışmada ihtiyaçlar ve değerler arasında bağlantı kurmaya çalıştıkları gözlemlenmektedir. Araştırmacıların, çalışanların işyerlerindeki ortak

ihtiyaçlarını belirleyip “Performans Piramidi (Aon Consulting’s Performance Pyramid) ”ni geliştirdikleri görülmektedir¹⁸⁴. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile benzerlikler gösteren “Performans Piramidi” şekilde (Şekil 8) gösterilmektedir.

Şekil 8. Performans Piramidi



Kaynak: David L. Stum, "Maslow Revisited: Building The Employee Commitment Pyramid", **Strategy & Leadership**, 29 (4), 2001, s:6.

Değerler teorisi açısından Maslow’un, insana yönelik ihtiyaçlar modelini ifade ederken, temel gereksinimler olarak modellemesini yaptığı ihtiyaçlar hiyerarşisinin tüm insanlar için geçerli olduğunu ve bu ortak gereksinimlerin paylaşılan değerler olarak kabul edilebileceğini vurguladığı görülmektedir¹⁸⁵. Ayrıca araştırmacıların değerlerle ilgili modeli dizayn ederken Locke’un¹⁸⁶ (1991) düşüncelerinden de

¹⁸⁴ David L. Stum, "Maslow Revisited: Building The Employee Commitment Pyramid", **Strategy & Leadership**, 29 (4), 2001, s:6.

¹⁸⁵ Abraham H. Maslow, **Toward A Psychology of Being (İnsan Olmanın Psikolojisi)**, Çev: Okhan Gündüz, İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık, 1. bs., 2001, s.160.

¹⁸⁶ Edwin A. Locke, "The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50, 1991, s. 291.

etkilendikleri anlaşılmaktadır. Locke’a göre (1991), değerlerin bir kısmı ihtiyaçlardan ve ihtiyaçların giderilmesindeki çözümlerden doğmakta ve hiyerarşik olarak ilerlemektedir. Araştırmacıların ifadelerinden, değerlerin ihtiyaçlarla direk ya da dolaylı olarak bağlantılı olduğu sonucuna varmak mümkün görünmektedir. Bu düşünce çerçevesinde Stum ve ekibi, gerçekleştirdikleri çalışmalar sonucunda, örgüt içerisindeki bireyler için öncelikli olarak öne çıkan ihtiyacın; kendilerini hem fiziksel hem de psikolojik açıdan güvende hissetmek olduğunu belirlemişlerdir. İkinci sırada yer alan ihtiyaçların ise; ücret ve ödüllendirme olarak belirlendiğini aynı zamanda çalışanların diğer iş arkadaşlarının ödül ve ücretlendirilmelerine de dikkat ettiklerini vurgulamışlardır. Bu çerçevede benzer iş ve sorumlulukların adil ve eşit biçimde ücretlendirilmesinin çalışanlar için ne kadar önemli bulunduğunu ifade etmişlerdir. Maslow’un sosyalleşme ihtiyaçlarına denk olarak Stum ve ekibi¹⁸⁷ üçüncü seviyedeki ihtiyacın; çalışanların işyerleri ve iş arkadaşlarıyla kurmak ihtiyacında oldukları bağlılık, yakınlaşma ve ait olma ihtiyaçları olduğunu belirtmektedir. Bu ihtiyacın karşılanmasıyla kurum misyon, vizyon ve stratejilerinin benimsendiğini de vurgulamaktadırlar. Dördüncü seviyedeki ihtiyacın büyüme olduğu göze çarpmaktadır. Büyüme ihtiyacının sadece bireysel büyüme ile ilgili olmadığı çalışan rolü dikkate alındığında bireylerin iş süreçleri, çıktıları ve müşteri kısmıyla ilgili olarak ta gelişmek istedikleri anlaşılmaktadır. Performans piramidinin beşinci ve son basamağında ise çalışanların iş/yaşam uyum ihtiyacının yer aldığı anlaşılmaktadır.

Davranış ve değerler arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir araştırma ise; Bardi ve Schwartz’ın 2003 yılında değerler ve ortaya çıkan davranış biçimleri arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmasıdır. İnsanın sosyal- psikolojik yapısında, Schwartz’ın belirlemiş olduğu on değerden hangisinin davranışlarla kuvvetli ilişkili olduğu, hangi değerlerin davranışları ne kadar açıklayabildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bardi ve Schwartz, değerlerin davranışları harekete geçirdiğini fakat kurum içerisindeki

¹⁸⁷ Stum, a.g.e., s.7.

normların bu ilişkinin fark edilmesini zorlaştırdığını, belirsizleştirdiğini ortaya çıkarmışlardır¹⁸⁸.

İş Değerlerine yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda, değerler ve davranış arasında doğrusal yönde bir ilişkinin varlığı öne sürülmektedir. Öyle ki, yöneticilerin iş süreçleri içerisindeki etik- etik dışı davranışlarının, belirledikleri kurumsal stratejilerinin ve gösterdikleri yüksek-düşük performansın temelinde bile iş değerlerinin varlığı ortaya konmuştur¹⁸⁹. Örgütlerin, aynı amaçları paylaşanların değil katılanların karşılıklı çıkarlarının zihinsel süreçlerle dengelendiği oluşumlar olarak tanımladıkları dikkate alındığında, örgüte bağlı çalışanların ve davranışlarının uyumunun gerekliliği bir kez daha öne çıkmaktadır. Özellikle çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken üstleriyle olan olumlu etkileşimlerin bu uyumu önemli seviyede etkilediği belirtilmektedir¹⁹⁰. Bu çerçevede, yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun, yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşim sürecinde davranışların yorumlanması yoluyla anlaşılabilir.

1.4.2. İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyum ve Lider- Üye Etkileşimi ile İş Tatmini İlişkisi

Konu ile ilgili gerçekleştirilen yazın taramasında, tez konusunun boyutları ile ilgili araştırmalar kapsamlı olarak incelenmiştir. Bahsedilen boyutlarla ilgili; yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile ilgili çalışma gerçekleştirenlerin (Miceli ve Near, 1994¹⁹¹; Meglino vd., 1989¹⁹²; Meglino vd.¹⁹³, 1992; Kalliath vd., 1999¹⁹⁴)

¹⁸⁸ Bardi-Schwartz, **a.g.e.**, s.1217.

¹⁸⁹ Darlene A. Pienta, Samuel M. Natale, Sebastian A. Sora, "What Is The Impact Of Values On Management?" **International Journal of Value-Based Management**,1(1) , 1988, s.3.

¹⁹⁰ Berrin Erdoğan, Maria L. Kraimer, Robert C. Liden, "Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support", **Personnel Psychology**, 57, 2004, s. 306.

¹⁹¹ Marcia P. Miceli, Janet P. Near, "Relationships Among Value Congruence, Perceived Victimization And Retaliation Against Whistle-Blowers", **Journal of Management**, 2, 1994, s. 773-794.

¹⁹² Meglino-Ravlin-Atkins, **a.g.e.**, s.424-432.

¹⁹³ Bruce M. Meglino, Elizabeth C. Ravlin, Cheryl L. Adkins, "The measurement of work value congruence: A field study comparison", **Journal of Management**, 18, 1992, s.33-43.

sayısının fazla olmadığı görülmüştür. Araştırma konusu olarak, daha çok örgüt- üye iş değerleri uyumunun seçildiği ve bu uyumun örgütsel ve bireysel sonuçlar üzerine etkilerinin inceleme konusu olduğu gözlemlenmektedir.

İlgili yazında, az sayıda araştırmacının yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini ilişkisini incelediklerini ifade edilmektedir¹⁹⁵. Yönetici- çalışan değer uyumunun örgütsel çıktıları etkileyen bir mekanizma olduğu belirtilmekte, iş arkadaşlarıyla ve örgütleriyle daha yakın, benzer değerleri olanların yüksek iş tatminine sahip oldukları öne sürülmektedir. Bahsedilen olumlu çıktıların iki türlü mekanizma sayesinde ortaya çıktığı varsayılmaktadır: Birincisi; benzer değerlere / iş değerlerine sahip olan bireylerin olayları birbirlerine benzer biçimde algılayıp yorumladıkları yönündedir. Algılamaların ve durumların benzer biçimde yorumlamasının, bireylerarasındaki anlaşmazlıkları ve yanlış anlamaları azaltarak ilişkileri geliştirdiği, işteki belirsizliklerin ve aşırı yükün de bu yolla hafiflediği belirlenmiştir. İkinci olarak; değer uyumunun, -rol teorisinde belirtildiği gibi- karşılıklı rol beklentilerini daha açık hale getirdiği, rol çatışmasını azalttığı ortaya konmuştur¹⁹⁶. Fakat Meglino ve arkadaşları (1989) gibi Kalliath, Bluedorn ile Strube'nin (1999) araştırma sonuçları değer uyumu ile iş tatmini arasında belirtilen ilişkilerin öne sürüldüğü derece kuvvetli olmadığını ifade etmektedirler¹⁹⁷. Bu araştırmaların aksine iş değerleri uyumu (çalışan- örgüt- yönetici değer uyumu) ile artan iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu doğrulayan araştırmaların (Saks ve Ashforth, 1997¹⁹⁸; Kristof-Brown vd., 2005¹⁹⁹; Meglino vd.

¹⁹⁴ Kalliath-Bluedorn-Strube, **a.g.e.**, s.1175-1198.

¹⁹⁵ Deborah Hunt, "Nurses' and Supervisors' Value Congruence, Leadership Support and Patient Outcomes and the Effect on Job Satisfaction and Intent to Leave", Doctor of Philosophy Dissertation, Adelphi University, 2011, s.37.

¹⁹⁶ Meglino-Ravlin, **a.g.e.**, s. 383.

¹⁹⁷ Kalliath-Bluedorn-Strube, **a.g.e.**, s.1177.

¹⁹⁸ Alan M. Saks, Blake E. Ashforth, "A Longitudinal Investigation Of The Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions Of Fit, And Work Outcomes", **Personnel Psychology**, 50(2), 1997, s. 395-426.

¹⁹⁹ Amy L. Kristof-Brown, Ryan D. Zimmerman, Erin C. Johnson, "Consequences of individuals fit at work. A meta- analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit", **Personnel Psychology**, 58, 2005, s. 281-342.

1992; Verquer vd., 2003²⁰⁰ vb...) daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Bretz ve Judge (1994)²⁰¹, Cooper-Thomas, Van Vianen ve Anderson (2004)²⁰², Jansen ve Kristof-Brown (2006)²⁰³ çalışmalarında, uyumun varlığını algılayan çalışanların işlerinden uyumu algılamayanlara göre çok daha fazla tatmin olduklarını belirlemişlerdir. Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005), çalışmalarında kişi- iş, kişi- örgüt, kişi- grup ve yönetici- çalışan değer uyumunu araştırmışlar, yönetici- çalışan değer uyumunun yüksek olmasının çalışan- örgüt uyumunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Olumlu örgütsel sonuçların gerisinde dolaylı olarak bahsedilen “benzer değerleri olanlar” ifadesinin, aslında çalışanların birlikte iş yaptıkları yöneticileri, iş arkadaşları veya astları olduğu anlaşılabilmektedir. Nitekim çalışanların sahip oldukları iş değerleriyle örgütlerinin değerlerinin uyumundan söz edilirken, Erdoğan ve arkadaşları (2004) örgüt- çalışan değer uyumunun düşük seviye olduğu durumlarda, çalışanlar için ön plana çıkanın yöneticileri ve aralarındaki etkileşimin niteliği (lider- üye etkileşimi) olduğunu ifade etmişlerdir²⁰⁴.

Destekleyici özelliği ile olumlu iş çıktıları sağlayan yüksek seviyedeki lider- üye etkileşiminin, benzer iş değerlerine sahip olanlar arasında gerçekleşmesi daha olası görünmektedir. Bu bakış açısını destekler biçimde, araştırma sonuçları yöneticiler ve çalışanları arasındaki değerler ve algılamaların birbirleriyle benzerliğinin lider- üye etkileşimi üzerinde demografik benzerliklerden daha fazla etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır²⁰⁵. Çalışanların kendi değerleri ile yöneticilerinin

²⁰⁰ Michelle L. Verquer, Terry A. Beehr, Stephen H. Wagner, “A Meta-Analysis Of Relations Between Person-Organization Fit And Work Attitudes.” **Journal of Vocational Behavior**, 63(3), 2003, s. 473-489.

²⁰¹ Robert D. Bretz, Timothy A. Judge “Person-Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure, And Career Success”, **Journal of Vocational Behavior**, 44, 1994, s. 32–54.

²⁰² Helena D. Cooper-Thomas, Annelies Van Vianen, Neil Anderson, “Changes In Person-Organization Fit: The Impact Of Socialization Tactics On Perceived And Actual P-O Fit”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 13(1), 2004, s. 52–78.

²⁰³ Karen J. Jansen, Amy Kristof-Brown, “Toward A Multidimensional Theory Of Person-Environment Fit”, **Journal of Managerial Issues**, 18(2), 2006, s. 193–212.

²⁰⁴ Erdoğan- Kraimer- Lidenb, a.g.e., s.325.

²⁰⁵ Wim van Breukelen, Birgit Schyns, Pascale Le Blanc, “Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges”, **Leadership**, 2(3), 2006, s.300.

değerlerini birbirlerine benzer olarak algıladıkları takdirde yöneticilerini daha başarılı ve yetkin olarak algıladıklarını belirlenmiş, dönüşümcü liderliğin etkisinin daha fazla hissedildiği öne sürülmüştür²⁰⁶. Kişiler arasındaki uyumun yüksek seviyede lider- üye etkileşiminin öncülü olabileceğini öne sürülmektedir²⁰⁷. Steiner'in (1987)²⁰⁸ ve Ashkanasy'nin (1997)²⁰⁹ araştırmalarında elde ettikleri sonuç; yönetici ve astın iş değerleri uyumunun lider- üye etkileşimini pozitif yönde etkilediğidir. Diğer bir ifadeyle, yüksek seviyede lider- üye etkileşiminin, yönetici ve çalışanın iş değerleri uyumuna bağlı olduğu ifade edilmiştir.

²⁰⁶ Venkat R. Krishnan, "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System", **EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 10(1),2005, s.15.

²⁰⁷ Ronald J. Deluga, "Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity", **Group & Organization Management**, 23(2), 1998, s.195.

²⁰⁸ Dirk D. Steiner, "Value Perceptions in Leader-Member Exchange" **The Journal of Social Psychology**, 128 (5), 1988, s. 611-618.

²⁰⁹ Neal M. Ashkanasy, Christine O'Connor, "Value Congruence In Leader-Member Exchange", **The Journal of Social Psychology**, 137 (5), 1997, s. 647-662.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ TATMİNİ

Günümüzde, yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların örgütün misyon ve amaçları doğrultusunda davranmalarını ve çalışmalarını sağlayabilmek için yöneticilik işinin esasının, çalışanlarını hedefler doğrultusunda etkileyebilmek olduğu söylenebilir²¹⁰. Özellikle örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin ve rekabet güçlerinin artırılmasında maddi kaynaklardan çok, sahip olunan insan kaynaklarının önemli olduğu görüşü, liderliğin daha fazla anlam kazanmasına ve irdelenmesine neden olmuştur.

Örgütlerde, insan kaynağını yönlendirmede ve örgüt hedefleri bağlamında hareket ettirebilmede liderlerin rolünü belirleyen unsurun genellikle onun davranış şekli olduğu belirtilmektedir.²¹¹ Liderin örgütteki çalışanlara davranış şekli çalışanların motive edilmesi, koordinasyonu ve yönlendirilmesinde oldukça önemlidir. Bu açıdan, yöneticilerin çalışanlarıyla kurdukları karşılıklı etkileşimin önemli olduğu düşünülmektedir. Nitekim çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik değerlendirmelerini ve memnuniyet seviyelerini belirleyen üç faktörün bulunduğu, bunlardan birinin lider-üye etkileşimi olduğu ifade edilmektedir.²¹² Liderin her astıyla farklı ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin lider ve ast davranışlarını etkilemesinin lider- üye etkileşim teorisinin esasını oluşturduğu anlaşılmaktadır²¹³. Ayrıca, lider- üye etkileşiminin niteliğinin olumlu bireysel ve örgütsel çıktılar ortaya koyacağı öne sürülmektedir.^{214,215}

²¹⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 10. bs, 2005, s.584.585.

²¹¹ Eren_a, **a.g.e.**, s.431.

²¹² Ronald J. Deluga_a, “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1994, s. 323.

²¹³ Charlotte R. Gerstner, David V. Day, “Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, 82(6), 1997, s. 827.

²¹⁴ **A.e.**, s.829.

Bu bilgiler doğrultusunda tezin ikinci bölümünde, lider- üye etkileşimi teorisi ve gelişimi (Kristof-Brown, 2005), lider- üye etkileşim teorisinin boyutları (Graen ve Cashman, 1975; Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Uhl-Bien 1995), dayandığı temeller (Dienesch ve Liden, 1986; Deluga, 1994; Liden vd., 1997; Yukl, 2002), lider- üye etkileşim teorisinin ölçümü (Danserau vd.,1975; Graen vd., 1977; Liden ve Graen, 1980) ve boyutları (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000), lider-üye etkileşim sürecinin modellenmesi (Sparrowe ve Liden, 1997) ve lider- üye etkileşim niteliğinin farklı boyutlarda gerçekleşmesinin nedenleri (Yukl, 1989; Green vd.,1996; Bauer ve Green, 1996; Gerstner ve Day, 1997; Cogliser ve Schriesheim, 2000; Yu ve Liang,2004; Schyns vd., 2005; Arslantürk, 2008; Erdem, 2008) açıklanacaktır.

Bu bilgileri takiben lider- üye etkileşim niteliği ile iş tatmini ilişkisine yönelik bilgiler sunulacaktır. Bu doğrultuda, iş tatmini kavramı ve öneminden söz edildikten sonra iş tatmininin gerçekleşmesinde etkili olan faktörler- motivasyon (Maslow, 1943; Herzberg, 1959; Vroom, 1964; Adams, 1965; Lawler- Porter, 1967; Alderfer, 1972; McClelland, 1976) psikolojik sözleşme (Morrison ve Robinson, 1997; Spindler, 1994; Turnley ve Feldman, 2000)- belirlenecektir. Bu bölümde son olarak, lider- üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik şimdiye kadar gerçekleştirilmiş araştırmalara değinilecektir.

2.1. Lider- Üye Etkileşimi

Liderlik süreci, çalışanlar arasındaki ilişkiler ve iş çıktıları bağlantısının uzun yıllardır incelendiği, lider-üye etkileşim teorisinin de, liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen ilgi çekici teorilerden biri olduğu kabul

²¹⁵ Janet Z. Burns; Fred L. Otte, “Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research” , **Human Resource Development Quarterly**, 10(3), 1999, s. 243.

edilmektedir²¹⁶. Konu ile ilgili araştırmaların ilk yıllarda, Graen ve Cashman'ın (1975)²¹⁷ rol teorisine bağlı olarak geliştiği ve örgüt üyelerinin işlerini, üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirdikleri tezi etrafında yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu bakış açısıyla Dansereau ve arkadaşları (1975)²¹⁸, iş sözleşmesi ve görev tanımlarının, liderlerin astlarından bekledikleri asgari rolleri temsil ettiğini öne sürmektedirler. Bu çerçevede, liderlerin astların gösterdikleri gayrete ve çabaya, onları daha kritik görevlere getirerek, daha fazla yetki ve kaynak tahsisi yaparak karşılık verdiklerini ifade etmektedirler. Bu perspektifle lider- üye etkileşim teorisinin önceleri tek boyutlu bir yapı içerisinde kavramsallaştığı görölmektedir²¹⁹. Daha sonraki yıllarda, Dienesch ve Liden (1986)²²⁰ rol teorisinin, rollerin içeriği itibari ile çok boyutlu olduğunu ve lider- üye etkileşiminin ancak çok boyutlu bir yapı ile açıklanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna bağlı olarak, çalışanların liderleri ile kurdukları etkileşimin, çalışanların kişisel özellikleri, liderin beklentileri, çalışma ortamı gibi faktörlere bağlı olarak farklılık göstereceği ifade edilmektedir.

Lider- üye etkileşim teorisinin temellerinin yalnızca rol teorisi ile değil, sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı ile açıklanmaya çalışıldığı, bu çerçevede örgüt üyelerinin rollerinin üstleriyle olan farklı seviyelerdeki etkileşimlerine bağlı olarak geliştiği belirtilmektedir²²¹. Lider-üye etkileşim teorisi ile diğer liderlik teorileri arasındaki temel farklılığın, lider-ast ikilileri arasında oluşan karşılıklı etkileşime odaklanmasından ileri geldiği öne sürölmektedir. Lider,

²¹⁶ Amy L. Kristof-Brown, Ryan D. Zimmerman, Erin C. Johnson, "Consequences of individuals fit at work. A meta- analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit", **Personnel Psychology**, 58, 2005, s. 281-342.

²¹⁷ George B. Graen, J. F. Cashman, "A role- making model of leadership in formal organizations: A developmental approach", içinde: J.G. Hunt ve L.L. Larson (Ed.), **Leadership Frontiers**, Kent, OH, Kent State University Press, 1975, s. 143-165.

²¹⁸ Fred Dansereau, George Graen, William J. Haga, "A Vertical Dyad Approach To Leadership Within Formal Organizations", **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 1975, s. 50-51.

²¹⁹ George B. Graen, Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi Domain Perspective", **Leadership Quarterly**, 6(2), 1995, s. 225.

²²⁰ Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, "Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, 11 (3) , 1986, s. 618-634.

²²¹ Robert C. Liden, John M. Maslyn, "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", **Journal of Management**, 24, 1998, s. 44.

çalışanlarıyla kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmak yerine her çalışanıyla yeni tarzlar geliştirmektedir. İletişimin önemi vurgulanarak, organizasyon içindeki bireylerin iletişim niteliğinin, liderliğin önemli bir parçasını oluşturduğu vurgulanmaktadır²²². Liderlikle ilgili çalışmalara ikili ilişkiler kavramını tanıtan ve bu ilişki türünü liderliğin bir parçası haline getiren tek yaklaşım olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu sayede teori, organizasyona daha fazla katkısı olanla az katkısı olanı betimlemeye çalışan tanımlayıcı bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır²²³.

Sonuç olarak, Graen ile Cashman (1975) ve Dansereau ile arkadaşlarının belirttikleri gibi (1975) lider- üye etkileşim teorisi yaklaşımında lider ile astları arasındaki ilişkilerin homojen olmadığı, liderin her bir astı ile kurduğu ilişkinin diğerlerine göre farklı olabileceği ve bu nedenle yapılacak araştırmaların lider ya da astlar yerine, her ikisi arasındaki etkileşime odaklanması gerektiği anlaşılmaktadır²²⁴. Daha açık bir ifadeyle, diğer liderlik yaklaşımlarında araştırma birimi lider ve/veya üyelerken, lider- üye etkileşim teorisi yaklaşımında her ikisi arasındaki etkileşim araştırma birimi olarak alınmakta ve özellikle bu süreçteki farklılaşma araştırılmaktadır.

2.1.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisi ve Gelişimi

Lider- üye etkileşim teorisi, liderlerin/ yöneticilerin işle ilgili süreçlerdeki karşılıklı değişimler yoluyla astlarıyla farklı seviyelerde ilişkiler geliştirdikleri düşüncesi üzerine kurgulanmaktadır²²⁵. Teorinin temel dayanak noktası, yöneticinin her astıyla karşılıklı iki taraf olarak geliştirdikleri etkileşimdir. Fakat lider bütün astlarına eşit davranmadığı gibi, onların her birine farklı davranması da mümkün

²²² Mehmet Kaşlı, Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Balıkesir, T.C. Balıkesir üniversitesi S.B.E. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD, **Doktora Tezi.**, 2009, s. 38.

²²³ Graen- Uhl-Bien_a, **a.g.e.**, s.226.

²²⁴ Robert A. Synder, Nealia S. Bruning, "Quality of vertical dyad linkages: Congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables", **Group & Organization Management**, 10 (1), 1985, s. 82.

²²⁵ Liden- Maslyn, **a.g.e.**, s.44.

görülmemektedir. Bu durumda, liderlerin üyelerini gruplandırma eğiliminde oldukları ve gruplara göre farklı etkileşimlerde bulunduğu ifade edilmektedir²²⁶. Bu etkileşimin türü, astın iki farklı ilişki seviyesinden hangisi içinde yer alacağıyla, diğer bir ifadeyle astın rolüyle belirlenmektedir. Göreceli olarak kalıcı olan karşılıklı etkileşimde astın rolünün tanımlanmasında önemli olan kriterler arasında; kişisel uyumluluk, yetkinlik ve bağımlılık seviyesi gelmektedir²²⁷. Aynı zamanda liderin teşhis ve algılama yeteneği ve çalışanın cazibesi ile rol beklentisi bu ayrımı desteklemektedir²²⁸. Yönetici ve astlar arasında geliştirilen bu ilişkinin aralığı, çalışanların doğrudan işe yerleştirme sözleşmesine bağlı kaldıkları ve bu usullere göre sorumluluklarını gerçekleştirdikleri (düşük lider- üye etkileşim seviyesi) ilişki durumu ile çalışanların iş sözleşmelerini genişleterek organizasyonlarıyla kurdukları sosyal sözleşme gereği gerçekleştirdikleri etkileşimler (yüksek lider- üye etkileşimi seviyesi) arasında değişim göstermektedir²²⁹.

Araştırmacılar tarafından “yaşam döngüsü modeli” olarak adlandırılan ve lider- üye etkileşimini üç muhtemel süreçte²³⁰ açıklayan lider-üye etkileşim teorisinin izlediği süreçler aşağıda özetlenmektedir. İkili arasındaki ilişkinin ilk aşaması; yönetici ve astın birbirlerinin tavırlarını, davranışlarını, karşılıklı değişimde bulunulabilecek olası kaynaklarını gözlemleme ve karşılıklı rol beklentisinin yerleştiği safha olarak belirlenmiştir. Dikey ikili zincir modeli olarak adlandırılan bu sürecin ilerisine bazı ikili ilişkilerin geçemediği ifade edilmektedir. Bu ilişki seviyesi geride bırakıldığında, ikinci süreçte karşılıklı değişim düzenlemesi yapılmakta, rol beklentileri pekişmektedir. Böylece yönetici astlarını düşük ve yüksek seviyeli değişim/ etkileşim içerisinde bulunulacak biçimde gruplandırır. Yine de her çalışana aynı seviyede davranma eğilimindedir. Karşılıklı ilişkide üçüncü süreç,

²²⁶ Da Yu, Junping Liang,” “A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (Lider- üye etkileşimi) Theory”, **Human Resource Development International**, Vol. 7(2), 2004, s. 255.

²²⁷ Gary A. Yukl, **Leadership in Organizations**, New Jersey, Prentice-Hall International Inc., 5.bs., 2002, s. 116.

²²⁸ C. Cüneyt Arslantaş, “Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Tisk Akademi Dergisi**, 2(3), 2007, s. 161.

²²⁹ Liden- Maslyn, **a.g.e.**, s.45.

²³⁰ George B Graen, Mary Uhl-Bien, “The Transformation Of Work Group Professionals Into Self-Managing And Partially Self-Designing Contributors: Toward A Theory Of Leadership-Making”, **Journal of Management Systems**, 3(3) , 1995, s.33.

olgunluk aşaması olarak adlandırılmakta ve Graen ve Uhl-Bien (1991) transformasyonel liderlik tarzı ile ilişkilendirmektedir. Bu seviyede yöneticinin belirlediği gruplar açığa çıkmaktadır. Lider- üye etkileşim seviyesinin düşük olacağı gruptaki astlardan sadece formal rol gereklilikleri beklenmekte ve bunun karşılığı olarak da standart faydalar sunulmaktadır. Lider- üye etkileşim seviyesinin yüksek olacağı gruptaki astlar ise; daha fazla sorumluluk ve yetki ile donatılıp, daha fazla bilgilendirilmekte, kararlara katılımları sağlanmaktadır. Bunun karşılığında özel ödüller (daha büyük ofis, daha iyi iş planı) verilip ve astın kariyerinde ilerlemesi desteklenmektedir. Formal iş gerekliliklerine daha fazlası eklenen fakat bu maliyet karşılığında beklediğini elde eden astın, diğer iş arkadaşlarına göre, işine ve üstüne daha fazla bağlılık duyduğu, karşılıklı olarak yüksek seviyede güvenin ve desteğin paylaşıldığı anlaşılmaktadır²³¹.

Bu bilgilerin ışığı altında, lider-üye etkileşim teorisini, etkileşime konu olan tarafları ve bunlar arasında birbirine bağlı olan davranış kalıplarını kapsayan, girdileri karşılıklı olarak paylaşıp ortak bir kültür ve değer yaratan bileşenler ve bunlar arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşım şeklinde açıklayabilmek mümkündür²³².

Lider- üye etkileşim teorisi ile ilgili ilk çalışmaların, lider ve ona bağlı birey arasındaki rol geliştirme (role-making) süreçlerini tanımlamaya çalışan Dansereau, Graen ile Haga'nın (1975)²³³ ve Graen ile Cashman'ın (1975)²³⁴ çalışmaları olduğu görülmektedir. Çalışan ve astın üzerinde direk otoriteye sahip yönetici arasındaki karşılıklı etkileşim süreçleri üzerine odaklanmış olan lider- üye etkileşim teorisi, araştırmacılar tarafından eski adıyla Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırmıştır²³⁵. Araştırmacılar, bir çalışma grubunun işe

²³¹ Yukl, **a.g.e.**, s. 117.

²³² Terri A. Scandura, George B. Graen, Michael A. Novak, "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence", **Journal of Applied Psychology**, 71 (4) , 1986, s. 580.

²³³ Dansereau- Graen- Haga, **a.g.e.**, s.46-78.

²³⁴ Graen-Cashman, **a.g.e.**, s.143-165.

²³⁵ Yukl, **a.g.e.**, s. 116.

yönelik tutumları, becerileri ve başarıları açısından birbirlerine benzer bir özellik göstermediği sürece, liderin grubunu bir bütün olarak görüp, astlarının tümüne genel ya da ortalama bir liderlik tarzı geliştirmesinin yanlış olacağını öne sürmüşlerdir. Astların sözü edilen boyutlar açısından farklılıkları göz önüne alınarak, lider ve tüm grup arasındaki ilişkinin incelenmesinden ziyade liderle her bir ast arasındaki ikili ilişkinin incelenmesinin daha sağlıklı olacağını önermişlerdir²³⁶.

Lider- üye etkileşimi üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çeşitli aşamalardan geçerek geliştiği görülmektedir. Araştırmaların birinci etabında, dikey ikili bağlantı modeli sıklıkla kullanılarak yöneticilerin/ liderlerin, astlarının tümüne karşı uyguladıkları ortalama bir liderlik biçimine sahip olmadıkları, bunun yerine kimilerine karşı davranış ve tavır değişikliği sergiledikleri belirlenmiştir. Sergiledikleri değişik davranışların sebebinin ise, yöneticilerin kendilerine yakın ya da uzak olarak belirledikleri gruplarla oluşturdukları iletişim ve karşılıklı etkileşimden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu gruplamaya göre, iç grup olarak adlandırılan ve yöneticiye daha yakın olan grup üyeleri, yöneticileriyle daha fazla açık iletişime geçebilmekte, karar verme aşamalarına daha fazla katılabilmekte ve birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurabilmektedirler. Diğer yandan dış grup olarak adlandırılan ve yöneticinin sadece iş ilişkisi içerisinde iletişimde bulunduğu grup üyeleri ise, yöneticileriyle iş ilişkisinin gerektirdiği iletişimle sınırlı bir biçimde ve nezaket koşulları içerisinde sosyal iletişime geçmektedirler. Graen ve Schiemann'ın (1978)²³⁷ araştırmaları da bu bulguları destekler biçimde sonuçlanmış ve liderle üyeleri arasındaki ilişkinin üç seviyede; düşük, orta ve yüksek olarak geliştiği belirlenmiştir. Araştırmaların ikinci etabında lider- üye etkileşimiyle çeşitli örgütsel çıktıların ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Çeşitli araştırma sonuçları, yüksek seviyedeki lider- üye etkileşimiyle oluşan açık iletişim ortamında çalışanlarla ilgili olduğu kadar - iş tatmini, işe bağlılık, işgücü devir oranında düşüş - liderler ve

²³⁶ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Seçkin kitabevi, 2001, 1. bs., s.135.

²³⁷ George Graen, William Schiemann, " Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Approach", **Journal of Applied Psychology**, 63(2), 1978, s.210.

organizasyonlarla da ilgili çeşitli pozitif örgütsel çıktılara işaret etmiştir²³⁸. Araştırmaların üçüncü etabı, lider- üye etkileşimini daha fazla geliştirmenin yollarını araştıran çalışmalarla başlamıştır. Graen ve Uhl-Bien (1995)²³⁹ lider- üye ilişkisinin zaman içerisinde kademeli olarak geliştiğini; ilişkinin yabancılıktan tanıdıklığa kadar belirli süreçlerden geçtiğini sonunda da ikili ilişkinin olgunluğa eriştiğini öne sürmüşlerdir. Araştırmacıların bahsettiği süreçler aslında günümüzde kabul gören lider- üye etkileşiminin düşük, orta ve yüksek seviyeleriyle benzerlik göstermektedir. Lider- üye etkileşiminin düşük kademedен ortaya ve yüksek kademelere gelişiminde, liderin kullandığı pozisyon gücü ve otoritesinin önemi olduğu, liderin gücünü etkileşimin kalitesini yükseltme yönünde kullanabildiği belirtilmektedir. Böylece lider astlarıyla olan ilişkilerini belirli bir olgunluğa taşıyarak etkileşimin kalitesini de yükseltebilmektedir. Dördüncü etap araştırmalar faaliyet alanının ikili ilişkiden daha büyük topluluklara kaydırılarak, örgütsel sistem içinde ve üzerinde ikili ilişkilerin nasıl düzenlenebileceğini araştırmıştır²⁴⁰.

Lider- üye etkileşim teorisinin bahsedilen gelişiminin yaklaşık olarak 35 yıl sürdüğü anlaşılmaktadır. Tüm süreç göz önüne alındığında araştırmaların, açıkça yöneticilerin/ liderlerin astlarının tümüne aynı davranış biçimini uygulamadıklarını, aksine farklı tutum ve davranışlar sergilediklerini destekler sonuçları elde ettikleri görülmektedir.

2.1.2. Lider- Üye Etkileşim Teorisinin Dayandığı Temeller

Temellerini sosyal etkileşim teorisi, rol teorisi, eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı üzerine kuran lider-üye etkileşim teorisinin, çeşitli teorilerden beslendiği anlaşılmaktadır. Lider-üye ilişkilerinin gelişiminin teorik dayanakları olarak kabul edilen bu teoriler aşağıda belirtilmektedir.

²³⁸ Michael W. Kramer., “The Complexity of Communication in Leader- Member Exchanges”, **Lider- Üye Etkileşimi, Leadership: The Series: New Frontiers of Leadership**, Ed. By. George B. Graen, Greenwich, Age Publishing, 2004, s. 168.

²³⁹ Graen- Uhl-Bien, **a.g.e.**, s. 224-226.

²⁴⁰ Kramer,**a.g.e.**, s.170.

2.1.2.1. Sosyal Etkileşim Teorisi

Sosyal etkileşimin en temel şeklinin, kişiler arasında maddi ve psikolojik yönden karşılıklı fayda değiş tokuşu sağlanacak şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Böylece kişilerin çocukluk çağlarından itibaren öğrendikleri ve çeşitli ilişkilerle geliştirdikleri bu etkileşimlerle ilgili çeşitli sosyal etkileşim teorilerinin önerildiği anlaşılmaktadır. Araştırmacıların genellikle, bireyin/ çalışanın organizasyonla arasında gerçekleşen ikili etkileşiminden söz ettikleri görülse de, kimi araştırmacıların, organizasyon içerisinde var olan karşılıklı etkileşimin farklı formları olduğunu dile getirdikleri ve örgüt-çalışan etkileşiminin haricinde, çalışanların üstleriyle de ikili etkileşim ilişkisi kurduğunu öne sürdükleri ifade edilmektedir²⁴¹.

Sosyal etkileşim teorisi, liderin gücünün lider- üye arasındaki karşılıklı etkileşim sürecine etkisiyle ilgili olduğunu, grup içi davranışları lider-üye arasındaki ilişki süreçlerine dayanarak açıklayan bir teoridir²⁴². Teori, bireylerarası etkileşimi ekonomik açıdan gerçekleşen sosyal değişime benzer biçimde, maliyet- fayda bakış açısıyla ele almakta fakat ekonomik etkileşimin gereği olan açık kurallar ve anlaşmalara tabii olmayıp aksine, maddi olmayan sosyal maliyet ve faydalarla (saygı, onur, arkadaşlık, sosyal destek...) ilgili kabul edilmektedir. Bu özellikleriyle sosyal etkileşim teorisi bireyin herhangi bir davranışının karşılığı olarak ardından gelecek bir ödül/faydayı garanti etmemekle beraber diğer tarafın da aynı işbirliği niyetiyle davranarak gerçekleştirilen davranışa karşılık vereceği inancını garanti etmektedir. Bu durumda lider- üye etkileşim teorisinin bazı araştırmacıların belirttiği gibi tek boyuttan oluşmadığı ifade edilebilir. Graen (1976), astların yerine getirmiş oldukları görev ve sorumlulukları karşılığında, liderin onlara çeşitli kaynaklar sağlayarak karşılık verdiğini, bu sayede aralarındaki etkileşimin tek boyutlu olduğunu öne

²⁴¹ Robert C. Liden, Raymond T. Sparrowe, Sandy J. Wayne, "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 15, Ed. By. Ferris R. Gerald, US: Elsevier Science/JAI press, ix, 1997, s. 47-119.

²⁴² A.e., s. 116.

sürmektedir. Ancak bireyin mekanik bir varlık olmaması sebebiyle bu etkileşimin psikolojik boyutlarının dikkate alınması gerekmektedir²⁴³.

2.1.2.2. Rol Teorisi

Rol teorisinin temellerinin ilk olarak 1930'ların ortalarında sosyal bilimciler tarafından ortaya atıldığı ve daha sonraki yıllarda örgütsel araştırmalarda kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Rol teorisi bireylerin sosyal mevkilerinin olduğunu ve hem kendilerinin hem de başkalarının davranışlarına dair beklentilere sahip olduklarını kabul etmektedir²⁴⁴. Rol teorisine göre, liderler takipçilerine rol beklentilerini aktarmakta ve bu beklentileri karşılayanlara da soyut²⁴⁵ ve somut ödüller sunmaktadırlar. Aynı şekilde takipçilerin de, liderlerinin beklentilerini karşıladıkları takdirde nasıl davranışlarla karşılaşacaklarına ve ne tür ödüller alacaklarına dair rol beklentilerinin olduğu belirtilmektedir. Takipçiler pasif rol alıcıları değildir; liderleri tarafından ön görülen rolleri reddetme, benimseme veya yeniden tartışma özgürlükleri vardır. Liderler ve takipçileri arasındaki ikili ilişkide, her bir tarafın takas için ilişkiye farklı kaynaklar sunduğu bir karşılıklılık süreci mevcuttur. Lider üye etkileşiminin nitelik ve olgunluğunu tanımlayan “rol müzakereleri” zamanla gerçekleşmektedir. Liderler de farklı astlarla farklı nitelikte ilişkileri zamanla geliştirmektedirler²⁴⁶. Graen ve Scandura (1987), lider- üye arasındaki ilişkinin, organizasyon üyelerinin sahip oldukları pozisyonlara göre, yapmaları gereken işleri roller ve davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri sebebiyle çeşitli rol belirleme evrelerinin bir sonucu olarak geliştiğini belirtmektedirler. Graen, rollerin sadece yazılı belgeler ya da resmi belgelerle belirlenmediğini, “rol oluşturma

²⁴³ George B. Graen, “Role-making process within complex organizations”, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Ed. by. M. D. Dunnette, Chicago, Rand McNally, 1976, s. 1231.

²⁴⁴ Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, “Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, 11 (3) , 1986, s. 618-634.

²⁴⁶ Graen-Uhl-Bien_a, **a.g.e.**, s. 219-247.

işlemi” denilen resmi olmayan süreç sonucunda oluştuğunu belirtmiştir. Bu sürecin evreleri ve gelişimi aşağıda kısaca anlatılmaktadır²⁴⁷.

a) Rol Üstlenme: Rol üstlenme süreci; liderin, üyeye belirli bir görev vererek veya ricada bulunarak, onun motivasyon ve davranışlarını değerlendirme ve ileride kendisine ne kadar zaman ve enerji harcayacağını belirleme sürecidir. Örneklemeler olarak adlandırılan bu süreç lider ve astın değişim ilişkisine girdiği ilk evre olarak tanımlanmaktadır. Bu evrede lider tutum, yetenek ve kişilik açısından kendine benzer özelliklere sahip olan astları yakın grup içerisine alma eğilimindedir²⁴⁸. Aynı zamanda lider çalışanın göstereceği performansla onun hangi grup içerisinde bulunacağını kararını verecek, çalışan da liderden alınacak olumlu geri bildirim ve ödüllerle bu ilişkinin mesafesini belirleyecektir²⁴⁹. Yine bu aşamada her iki taraf birbirlerine nasıl davranacağı konusunda fikir sahibi olmaktadır²⁵⁰. Gerçekleşen sosyalleşme sürecinin sonucunda ise çalışanda, rol çatışması ve rol belirsizliğinin sebep olduğu rol stresi azalmakta²⁵¹, çalışan ve liderin etkileşimi güçlendikçe de, rol algılamaları ve beklentileri birbirine yaklaşmaktadır²⁵².

b) Rol Oluşturma: Bu süreçte ikili ilişki arasında oluşacak bağda güven davranışsal olarak kendini gösterir²⁵³. Ancak güven dinamik bir yapıya sahip olduğundan kişiler hala güvenilir olup olmadıklarına dair sürekli olarak kontrole tabi tutulmaktadırlar²⁵⁴. Aynı zamanda bu süreç, lider ve üyenin karşılıklı kazanımlarına göre şekillenmektedir. Bu evrede lider ve astı arasında sosyal değişim ilişkisi gereği, karşılıklı olarak beklentilerin oluşması ve bu beklentilerin karşılanma seviyesi

²⁴⁷ George B. Graen, Terri A. Scandura, Toward a psychology of dyadic organizing, **Research in Organizational Behaviour**, 9., Ed. By. Barry M. Staw, Larry L. Cummings, 1987, s. 174-208.

²⁴⁸ Neal M. Ashkanasy, Colin O'Connor, "Value Congruence in Leader-Member Exchange", **The Journal of Social Psychology**, 137 (5), 1997, s. 649.

²⁴⁹ Graen- Scandura, **a.g.e.**, 1987, s. 181.

²⁵⁰ Mark J. Martinko, William L. Gardner, "The Leader-Member Attribution Process", **The Academy of Management Review**, 12 (2), 1987, s. 239.

²⁵¹ Chris H. Thomas, "Preventing Burnout: The Effects of Leader- Member Exchange and Mentoring on Socialization, Role Stress and Burnout", **Human Resource Management**, 48(3), Publisher: Academy of Management, 2005, s.420.

²⁵² Dienes- Liden, **a.g.e.**, s. 626.

²⁵³ Bauer- Green Tayla N. Bauer, Stephen G. Green, "Development of Leader-Member Exchange: Longitudinal Test", **The Academy of Management Journal**, 36(6), 1996 s. 1547.

²⁵⁴ Holly H. Brower, F. David Schoorman, Hwee H. Tan, "A Model Of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", **Leadership Quarterly**, 11(2), 2000, s. 244.

sonucunda lider-üye etkileşiminin hangi seviyede gerçekleşeceği de belirlenmektedir. Kurulan etkileşim dolayısıyla bir lidere ya da üste bağlı çalışanlar , üstleriyle yüksek ve düşük nitelikte iş ilişkisi içinde bulunabilirler²⁵⁵. Üstüne (lider/ yönetici) daha yakın olan astların (in-group)karşılıklı iletişime açık, karar verme sürecine katılan, sosyalleşebilen kişiler olduğu söylenebilmektedir. Grubun dışında kalan (out-group) astların ise yönetici/üstleriyle iletişimde sadece iş konuları ile sınırlı ve sosyal iletişimi kibarlık çerçevesinde yürüten kişiler olduğu eklenmektedir²⁵⁶. Ayrıca yönetici- ast arasındaki ilişkinin üç seviyede; düşük, orta, yüksek gerçekleştiği anlaşılmaktadır²⁵⁷.

a) Rolün Rutinleşmesi: Bu süreçte, liderin üyeden, üyenin de liderden beklentileri belirli davranış kalıpları halinde rutinleşir²⁵⁸ ve zaman içerisinde örgütün yazılı iş tanımlarında, kültüründe önemli bir yer alırlar²⁵⁹. Lider ve üye arasında psikolojik etkileşimin en güçlü olduğu bu süreçte, lider üyeyi tanımış ve kendi kriterlerine uygun olanı yakın guruba ya da sadece iş ilişkisi içerisinde belirli bir çerçevede ilişki kuracağı üyeyi uzak gruba dahil eder.

2.1.2.3. Eşitlik Teorisi

Lider- üye ilişkilerinin gelişiminde eşitlik algısının önemli olduğu görüşünden yola çıkılarak J. Stacy Adams'ın (1963) geliştirdiği eşitlik teorisinden yararlanıldığı görülmektedir. Adams'a göre kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç

²⁵⁵ Graen- Scandura, **a.g.e.**, s.182.

²⁵⁶ Graen- Uhl-Bien, **a.g.e.**, s. 225.

²⁵⁷ Liden- Maslyn, **a.g.e.**, s.67.

²⁵⁸ Walter D. Davis, William L. Gardner, "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism:An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective", **The Leadership Quarterly**, 15 (4), 2004, s. 446.

²⁵⁹ Kelly L. Cleyman, Steve M. Jex, Kevin G. Love, "Employee Grievances: An Application of The Leader-Member Exchange Model", **The International Journal of Organizational Analysis**, 3 (2), 1995, s.158.

ile karşılaştırmaktadır²⁶⁰. Bu durumda astlar ve üstler, aldıkları faydalar ile yaptıkları katkılar arasındaki oranı, iş arkadaşlarının algılanan oranı ile karşılaştırdıklarında benzer sonuçlar elde etmeleri halinde en çok tatmin olabilmektedirler. Bu sebeple, eşitlik teorisinin merkezinde “algılanan adillik” yer almaktadır²⁶¹. Kişi, iş ilişkilerinde diğer çalışma arkadaşlarıyla eşit şekilde muamele görmek istediğinden, gayret ve sonucu içeren bir çeşit oran oluşturmakta ve kendi oranını, kendisiyle aynı düzeyde saydığı başkalarıyla karşılaştırmaktadır. Kişinin algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır²⁶².

Eşitlik, her grup için en uygun seviyelerin sürdürülmesi açısından girdilerde veya çıktılardaki değişiklikler ile devam ettirilir. Yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, örgütsel mevki, nitelikler algılanan başlıca girdiler olarak sayılabilmektedir. Çıktılar ise; ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı gibi şekillerde olabilmektedir. Birey, kendi işiyle ilgili algıladığı oranı başkalarınınkine eşit algılamadığı takdirde diğer bir ifadeyle aynı seviyedeki iş arkadaşlarının elde ettikleriyle kendi elde ettikleri arasında bir eşitsizlik algıladığında, eşitsizliği gidermek için bir takım davranışlar sergilemeye başlamaktadır²⁶³. Bu davranışlardan ilki bireyin girdilerini değiştirmesidir. Bireyin girdilerini değiştirmesi kaytarma, daha az çalışma gibi harcanan gayretin azaltılması yoluyla olur. İkincisi bireyin çıktılarını değiştirmesi şeklindedir. Bireyin çıktıları değiştirmesi daha çok çalışarak daha yüksek ücret veya ödül talep etmesi buna örnek olarak gösterilmektedir. Üçüncüsü, bireyin tutumlarını değiştirmesidir. Birey burada girdi ya da çıktıyla ilgilenmeyerek sahip olduğu tutumları değiştirir. Dördüncüsü bireyin kendini karşılaştırdığı temel faktörleri değiştirmesidir. Bununla beraber karşılaştırılan kişinin girdisi veya çıktısı da değiştirilmeye çalışılır. Örneğin kişiler gösterdikleri gayreti azaltmaya teşvik edilir. Bunlarla bir sonuç alınamadığı durumlarda birey işi terk ederek durumunu

²⁶⁰ Adams J. Stacy, “Towards An Understanding Of Inequity”, **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67(5), Nov 1963, s. 422-436. doi: [10.1037/h0040968](https://doi.org/10.1037/h0040968)

²⁶¹ Deluga, **a.g.e.**, s. 315.

²⁶² Koçel, **a.g.e.**, s.653.

²⁶³ Öznur Yüksel, **İnsan kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1998, 1.bs., s. 136-137.

değiştirmektedir²⁶⁴. Özetlemek gerekirse, kişilerin kendi gösterdikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırdıkları ve eşit muamele görmek istedikleri söylenebilir.

2.1.2.4. Adalet Yaklaşımı

Lider- üye etkileşim niteliğinin artırılmasında adalet yaklaşımı da önemli bir unsur olarak algılanmaktadır. Sosyal adaletle ilgili ilk çalışmaların, genel olarak sosyal etkileşimlerdeki adalet ilkelerini açıklamaya yönelik olduğu ve bu çalışmaların özel olarak örgütsel adalet kavramı üzerinde durmadıkları ifade edilebilir²⁶⁵. Fakat adalet yaklaşımına ilişkin son yıllarda gerçekleştirilen çalışmaların, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, adalet yaklaşımının, örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden örgütsel adalet kavramını geliştirdiği görülmektedir²⁶⁶. Adalet yaklaşımı diğer bir ifadeyle örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci olarak açıklanmaktadır. Bu çerçevede örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir²⁶⁷. Sosyal Etkileşim Teorisine göre de, çalışanların adaletin lider tarafından sağlandığını kabul ettikleri durumlarda bunun lider- üye etkileşim seviyesinin yükselmesine katkısı olabilmektedir²⁶⁸.

²⁶⁴ Koçel, a.g.e., s.654.

²⁶⁵ Ömür T. Özmen, Yasemin Arbak ve Pınar S. Özer; “Değerler ve Adalet”, **13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul**, 2005, s.161.

²⁶⁶ Janset Ö. İşbaşı; (2001), “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), s. 54.

²⁶⁷ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.76.

²⁶⁸ Esin Cevrioğlu, “Lider- Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, Afyonkarahisar, Kocatepe Üniversitesi, **Doktora Tezi**, 2007, s. 25.

Lerner'ın (1977), “Adalet Güdüsü” teorisine göre, örgüt içinde çalışanların temel kaygısı adalettir ve yöneticilerin dağıtım uygulamalarını gerçekleştirirken çeşitli adalet ilkelerini göz önünde bulundurmaları önerilmektedir. Bunlar arasında ne çıkan dört ilke şu şekilde aıklanmaktadır²⁶⁹:

- 1) Rekabetçi adalet ilkesi: Dağıtım, alışanların performansına göre yapılmalıdır.
- 2) Eşit paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtımlar, sayısal açıdan eşit olmalıdır.
- 3) Eşit temelli paylaşım adaleti ilkesi: Dağıtım, alışanların katkılarına göre yapılmalıdır.
- 4) Gerçek adalet ilkesi: Dağıtımlar, alışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olmalıdır.

Dağıtım kararları alınırken takip edilecek adalet ilkesinin, etkileşime giren taraflar arasındaki ilişkiye de dayandığı ifade edilmektedir. Örneğin; bu teoriye göre çalışanıyla yüksek seviyede etkileşim içinde olan ve dağıtım kararı alan bir yöneticinin, bu çalışanının ihtiyaçları üzerinde duracağı, çalışanıyla düşük seviyede etkileşim içinde olan yöneticinin ise çalışanını herhangi bir birey olarak kabul ederek ihtiyaçlarına daha duyarsız kalabilmesi mümkün olabilir. Bu bilgilerin ışığı altında, lider- ye etkileşiminin seviyesinin belirlenmesinde çalışanların yöneticilerine dair adalet algılamalarının önemli olduğu ifade edilebilir.

2.1.3. Lider- ye Etkileşimi Süreci

Örgüt içerisinde, birlikte çalışmaya başlayan yönetici/ lider ve çalışanlar dahil oldukları gruba, fiziksel karakteristiklerini, kişiliklerini, tutumlarını ve geçmiş deneyimlerini, genel bir ifadeyle iş değerlerini de beraberinde getirmektedirler. Etkileşim sürecinin başlamasıyla birlikte bahsedilen tüm bu özellikler, lider ve ye arasında gerçekleşecek iletişim sürecini etkilemektedir. Dienesch ve Liden (1986),

²⁶⁹Melvin J. Lerner, “The Justice Motive: Some Hypotheses as to Its Origins and Forms”, **Journal of Personality**, 45(1), 1977, s.36-45.

lider-üye etkileşimi sürecini dört aşamalı bir model yardımıyla açıklamaya çalışmışlardır.

Birinci evre, yönetici ve çalışanın ilk etkileşim aşaması olarak açıklanmaktadır. Bu evrede çalışanın yöneticisiyle arasında bir görüşme süreci başlar. Tarafların her biri, örgüt içindeki kişisel rollerini, örgüt geneli ile ilgili anlayışlarını, kişisel ve/veya örgütsel tercih ve beklentilerini karşılıklı etkileşim sürecine dahil ederler.

İkinci evre, yöneticinin denemek istediği üyeye birtakım işler verme aşaması olarak açıklanmakta olup, bu işlerin liderin üyenin pozisyonuna göre örgüt içinde ona vermeyi planladığı görev/roller ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Böylece yöneticinin çalışanın motivasyon ve davranışlarını değerlendirebileceği ve ileride kendisine ne kadar zaman ve enerji harcayacağını belirleyebileceği ortam gerçekleşmiş olmaktadır. Çalışan ise bu evrede, ya kendisi için belirlenen rolü kabul edip, geliştirmekte ya da reddetmektedir. Sonuç olarak, bu aşama her iki tarafın birbirlerine nasıl davranması gerektiği ile ilgili fikir sahibi oldukları aşamadır²⁷⁰.

Üçüncü evrede çalışanın göstereceği performans onun hangi grup içerisinde yer alacağını belirlemesi açısından önemlidir. Bu aşamada etkileşimin niteliği, yönetici ve çalışanın karşılıklı kazanımlarına göre şekillenmektedir. Üye açısından kazanım, liderin kendisine sunduğu ve üyenin değerli bulduğu maddi veya manevi kaynaklar iken, lider açısından kazanım, üyenin amaca katkısının gerçekleştirilebilmesidir.

Dördüncü ve son evre ise yöneticinin, çalışanın davranışına yönelik tutumları ve davranış tarzını değerlendirme çabasıyla ilgilidir. Bu evrede, yöneticinin çalışana karşı hissedeceği güvensizlik, çalışanın gruptan dışlanmasıyla sonuçlanmaktadır. Güven ortamı sağlandığı durumda ise, çalışan yöneticinin belirlediği yakın grup içerisinde yer almaya başlamaktadır.

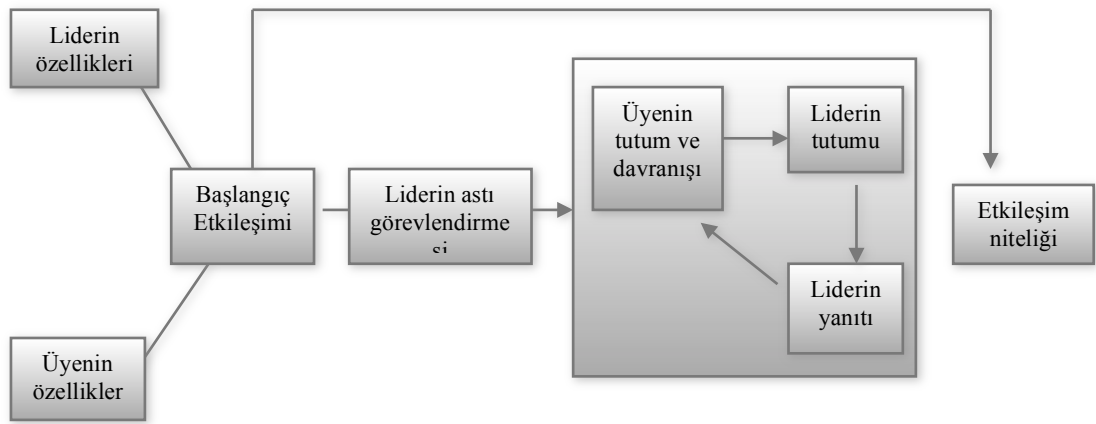
Dört evreden oluşan karşılıklı etkileşim sürecini maddeler halinde özetlemek gerekirse²⁷¹; 1.safhada karşılıklı etkileşim, kişilerin sahip oldukları bireysel özellikler çerçevesinde şekillenir. 2.safhada karşılıklı etkileşim, rol teorisi çerçevesinde

²⁷⁰ Dienesch- Liden, **a.g.e.**, s.623-626.

²⁷¹ Sandra G. Kaiser, "Leadership of virtual teams: collective leader member exchange (Lider- üye etkileşimi) relationships", **Dissertation Doctor of Education**, Indiana Wesleyan University, 2010, s. 19.

gelişmekte olup, bireylerin rolleri doğrultusunda, ilişkiler belirlenir ve gelişir. 3.safhada, sergiledikleri liderlik tarzlarıyla yöneticiler her çalışanıyla olumlu ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye odaklanırlar. 4.safhada da yöneticiler takım oluşturmaya ve çalışanlarıyla ilişkileri ilerleterek daha büyük grupları oluşturmaya çalışırlar (Şekil 9).

Şekil 9. Lider- Üye Etkileşim Süreci



Kaynak: Richard M.Dienesch, Robert C. Liden, “Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development”, **Academy of Management Review**, 11 (3) , 1986,s.627.

Zaman içerisinde gerçekleşen karşılıklı etkileşimle birlikte, lider bazı astlarıyla biraz daha yakın bir ilişki geliştirir (grup içi) ve bu kişilere diğer astlara (grup dışı) göre daha fazla “müzakere özgürlüğü” tanır, üyeye bazı yetkilerini devrederek sorumluluk verir. Bu süreçte üyenin sergilediği performans, lider ve üyenin etkileşim kalitesini belirlemede önemli bir basamak olarak öne çıkmaktadır²⁷².

Lider-üye etkileşim sürecinin gelişimi ile ilgili modelde, kişilik ve davranışlar üzerine odaklanılmış olmasına rağmen, sürecin çeşitli faktörlerin etkisi altında olduğu belirtilmektedir. Lider-üye etkileşiminin geliştirilmesinde etkili olan

²⁷² Raymond T.Sparrowe, Robert C. Liden, “ Process and Structure in Leader–Member Exchange”, **Academy of Management Review**, 22 (2), 1997, s. 522.

faktörlerin; is grubunun düzenleniş biçimi, liderin gücü, organizasyonun politikası ve kültürü olduğu öne sürülmektedir²⁷³. Aynı zamanda bu faktörlerin lider ve üyenin etkileşim kurabilmesi için uygun ortamı sağlamada önemli rol üstlendikleri görülmektedir. Örneğin, organizasyon politikaları ve örgüt kültürü nedeniyle çalışanlar liderleri ile isteseler de yakın ilişkiler kuramayabilmekte ya da lider, değişime konu olacak kaynakları kullanmada, dağıtmada sıkıntı çekebilir ve beklentileri karşılanmayan üye zamanla liderden uzaklaşabilmektedir. Yönetici, formal kurallardan aldığı yetkilere dayanarak örgüt içerisinde güçlü bir konumda olsa da lider olarak kabul edilmez. Bu durumda lider-üye etkileşiminin hangi kalitede gerçekleşeceği öncelikle lider ve üyenin bireysel, psikolojik, sosyolojik özelliklerine bağlı olduğu, bununla birlikte çevresel faktörlerin de bu süreçte göz ardı edilmemesi gerektiği anlaşılmaktadır.

2.1.4. Lider- Üye Etkileşiminin Ölçümü

Lider- üye etkileşimi kavramının ilk yıllarında gerçekleştirilen araştırmaların hemen hemen tümünde birbirinden farklı ve bağımsız ölçeklerin kullanıldığı gözlenmektedir. Lider-üye etkileşim teorisine dair gerçekleştirilen ilk araştırmalarda, Dansereau, Cashman ve Graen'in 1973²⁷⁴ yılında Ohio State çalışmalarında geliştirdikleri "Lider Davranış Tanımlama Anketi - Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ" kullanılmıştır. Ayrıca Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen rol uyum indeksi (Role Orientation Index-ROI) kullanılan diğer ölçeklerden biri olmuştur. Bunların dışında, yetki devri olarak bilinen 2 maddeli orijinal ölçeğe iki madde daha eklenerek 4 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Yine var olan bu ölçeğe 5. bir madde eklenerek, ölçek LMX (Leader-Member Exchange) olarak isimlendirilmiştir. Bu ölçeklerin yanı sıra Lider-üye etkileşimi,

²⁷³ Dieneshe- Liden, a.g.e, s. 627.

²⁷⁴ Fred Dansereau, J.F. Cashman, George Graen, "Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers." **Organizational Behavior and Human Performance**, 10, 1973,184-200.

LMX-7, LMX-12 ve LMX-14 maddeli ölçekler ile de değerlendirilmiştir²⁷⁵. Bu ölçeklerin pek çoğunun psikometrik özelliklerinin sınırlanmamış olması elde edilen sonuçların güvenilirlik ve geçerliliğini sınırlandırmıştır. Bu durum, elde edilen bulguların karşılaştırılması ve bilgi birikiminin oluşumunu güçleştirerek, kavramın gelişimini yavaşlatmıştır. Lider- üye etkileşimi konusunda yapılan araştırmalarda yaşanan bu karmaşanın, Graen ve arkadaşları (1982)²⁷⁶ tarafından geliştirilen ve lider ile üyeler arasındaki “iş ilişkilerini” inceleyen Lider- Üye Etkileşimi-7 ölçeğine kadar devam ettiği söylenebilir. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda da kullanıldığı gözlenen bu ölçek, 1980’li yıllarda lider üye etkileşiminin ölçülmesinde en fazla kullanılan ölçek durumuna gelmiştir²⁷⁷. Daha sonraki yıllarda lider ve astları arasındaki ilişkinin şeklini belirleyen tek bir boyut olmadığına inanan araştırmacılardan Graen ve Uhl-Bien, lider- üye etkileşimini üç boyutta -bağlılık, saygı, güven- incelemiştir²⁷⁸. Liden ve Maslyn de (1998), lider-üye etkileşimi ile ilgili olarak, Dienesch ve Liden’in (1986) belirlemiş oldukları; katılım, bağlılık ve duygusal etkileşim boyutlarına profesyonel saygı boyutunu ekleyerek 12 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir²⁷⁹.

Lider- üye etkileşimi ilişkisi için geliştirilen çok boyutlu ölçekler bir bütün olarak ele alındığında Liden ile Maslyn (1998)²⁸⁰ tarafından geliştirilen ölçeğin gerekli psikometrik şartları sağladığı, ayrıca lider ve astları arasındaki iş ilişkilerinin yanı sıra, sosyal ilişkilere de açıklık getirmesi açısından diğer ölçeklerden daha güçlü olduğu ifade edilmektedir. Bu sebepten ölçeklerin araştırmacılar tarafından kullanım yoğunlukları incelendiğinde, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin

²⁷⁵Stephanie L. Castro, Claudia C. Coglisier, “Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices”, **Leadership Quarterly**, 10(1), 1999, s.70-72.

²⁷⁶George B. Graen, Michael A. Novak, Patricia Sommerkamp, “The Effects Of Leader-Member Exchange And Job Design On Productivity And Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 30, 1982, s.109-131.

²⁷⁷Türker Baş, Nurzahit Keskin, İbrahim S. Mert, “Lider üye etkileşimi (Lider- üye etkileşimi) modeli ve ölçme aracının türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi”, **Ege Akademik Bakış**, 10 (3), 2010, s. 1018.

²⁷⁸Graen- Uhl-Bien, **a.g.e.**, s.219-227.

²⁷⁹Davis- Gardner, **a.g.e.**, s. 445.

²⁸⁰Liden-Maslyn, **a.g.e.**, s. 44-67.

LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) daha fazla kullanıldığı gözlenmektedir²⁸¹. Genel olarak tüm araştırmacılar tarafından ortak kabul görmüş boyutlar; “katkı”, “bağlılık”, “duygusal etkileşim” ve “mesleki saygı” aşağıda açıklanmaktadır.

a) Katkı Boyutu: Dienesch ve Liden katkı boyutunu; ilişkinin taraflarının ortak amaçlar için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi şeklinde tanımlamıştır²⁸². Bu boyutta, işle ilgili olarak her üyenin, örgütün açık ve örtülü amaçlarını sağlamaya yönelik kaliteli hizmet vermesi ve bu amaçlara yönelik formallikten uzak gönüllü çalışması istenmektedir. Çalışanların yerine getirdikleri iş ve yaptıkları görevler açısından açıklanmaya çalışılan katkı boyutunda, liderle daha yüksek kalitede iletişim kuranların, yakın gruba dahil edilenler olduğu ve performansıyla lideri diğer gruba kıyasla daha fazla memnun ettikleri belirtilmektedir²⁸³. Sonuç olarak liderle yüksek kalitede ilişki kuran astların formal çalışma sözleşmesinin dışında, genişletilmiş görev ve sorumluluklar aldıkları ve örgüt faaliyetlerine aktif olarak katıldıkları eklenmektedir²⁸⁴. İki tarafın ortak amaçlarına yönelik olarak her üyenin (açık veya gizli imalı) işle ilgili faaliyetlerinin miktar, yön ve kalitesinin algısı olarak tanımlanan katkı boyutu, lider ve üyelerin iş sözleşmesinin ötesine uzayan görevleri tamamlama ve buna benzer faaliyetler için lider tarafından kaynak sağlanması lider-üye etkileşimi açısından oldukça önemli sayılmaktadır²⁸⁵. Ast iş sözleşmesinde belirtilenden üst seviyede katkı sağladığı ve üst, astın bu tip katkılar sağlayabilmesi için gereken kaynaklar, bilgi ve desteği tedarik ettiğinde, her iki tarafın bu etkileşimden daha çabuk ve somut sonuçlar alması mümkün görülmektedir²⁸⁶.

²⁸¹ Baş- Keskin- Mert, **a.g.e.**, s. 1018.

²⁸² Dienesch- Liden, **a.g.e.**, s. 624.

²⁸³ Liden-Maslyn, **a.g.e.**, s.46.

²⁸⁴ Caroline C. Wilhelm, Ann M. Herd, Dirk D. Steiner, “Attributional Conflict Between Managers and Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects”, **Journal of Organizational Behavior**, 14(6), 1993, s. 534.

²⁸⁵ Samuel Aryee, Zhen X.Chen, “Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes”, **Journal of Business Research**, 59(7), 2006, s. 795.

²⁸⁶ Davis-Gardner, **a.g.e.**, s.459.

b) Bağlılık Boyutu: Artan rekabet koşullarında, bilgi birikimine sahip çalışanları örgütte tutmanın tek yolunun sadece maddi olanaklarla sınırlı olmadığı bilinmektedir. Kimi zaman, bazı nitelikli çalışanların örgütten ayrıldığı ve daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birinin, örgüt yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığı olduğu belirtilmektedir²⁸⁷. Lider ve üyelerin birbirlerine karşı bağlı olma derecesi olarak tanımlanabilen bağlılık sayesinde, lider astlarını özellikle zor durumda koruyup kollarken, astlar da lidere her durumda destek olabilmektedirler. Bu nedenle, liderler ortak amaçlar için daha fazla gayret gösteren astlarını diğerlerine göre daha çok korumakta, astlar ise bu davranışa daha fazla çaba ile karşılık vermektedirler. Aynı zamanda liderler, bağımsız karar ve sorumluluk almayı gerektiren görevleri sadakat düzeyi yüksek astlara verme eğilimindedirler²⁸⁸. Bir iş tutumu olarak karşımıza çıkan bağlılığın – ister yöneticiye ya da örgüte bağlılık olsun- örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konmuş ve üstü ile örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların kuruma katkılarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir²⁸⁹.

c) Duygusal Etkileşim Boyutu: Duygusal etkileşimin; lider ve astın, iş veya profesyonel değerlerden ziyade kişisel çekicilikten kaynaklanan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi olarak tanımlandığı görülmektedir. Lider ve üyeler arasındaki kurulacak duygusal etkileşimin niteliğinin ise, lider ve üyelerin yaşına, cinsiyetine, eğitim durumuna, deneyimine ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebileceği belirtilmektedir²⁹⁰.

d) Mesleki Saygı Boyutu: Saygı, değeri, üstünlüğü, yaşlılığı, yararlılığı kutsallığı dolayısıyla bir kimseye, bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya neden olan

²⁸⁷ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, 18(2), 2003, s.115.

²⁸⁸ Bauer-Green, **a.g.e.**, s. 1541.

²⁸⁹ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit, Evren Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar** 44, Sayı:511, 2007, s. 55-73.

²⁹⁰ Kaşlı, **a.g.e.**, s.42.

sevgi duygusu olarak tanımlanabilmektedir. Burada kastedilen saygıyı ise, başkalarının teknik ve diğer yeteneklerinin gösterilmesine tanınan fırsat olarak tanımlamak olanaklıdır²⁹¹. Mesleki saygı boyutu, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olup; karşılıklı ilişki içerisindeki her bir üyenin, kendi statüleri ile ilgili, organizasyon içerisinde veya dışarısında kazanmış oldukları mesleki itibarı ifade etmektedir. Burada ifade edilmek istenen saygı; örgütün her bir üyesinin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içi ve/veya dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algıdır. Bu bakımdan mesleki saygının, karşılıklı etkileşimde bulunarak, geçmişte kazanılmış olan başarılarla bakarak ya da örgüt içerisinde veya dışında bireyle ilgili bilgilere ulaşılarak oluşabileceği belirtilmektedir²⁹². Aynı zamanda yöneticilerin mesleki bilgisine güvendiği çalışanları deneyimlerinden yararlanmak için kendilerine yakın olan gruba dahil etmek istedikleri de belirtilmektedir²⁹³.

2.1.5. Lider- Üye Etkileşimin Niteliğinin Farklı Boyutlarda Gerçekleşmesinin Nedenleri

Sosyal ve psikolojik bir süreç olan lider- üye etkileşimi sürecinde yöneticini her bir çalışanıyla kuracağı ilişkinin niteliği farklı olabilmektedir. Lider- üye etkileşim niteliğinin farklı boyutlarda gerçekleşmesinin nedenleri araştırıldığında, ilgili yazında belirtilen bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden öne çıkan ve aşağıda söz edilecek olanlar; liderin gücü (Yukl, 1989; Cogliser ve Schriesheim, 2000; Yu ve Liang, 2004; Schyns vd., 2005), örgütsel strateji ve politikalar (Schyns vd., 2005; Arslantürk, 2008; Erdem, 2008), bireysel ve demografik özellikler (Wayne, 1994; Green vd.,1996; Bauer ve Green, 1996; Gerstner ve Day, 1997; Himanshu, 2009), iş değerleridir (Hofstede, 1980; Miskin, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Erdoğan vd.,2004).

²⁹¹ Mary Uhl-Bien, George B.Graen, G.B. ve Terri A. Scandura,” Leader-member exchange (lmx) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage”, **Personel and Human Resources Management**, 2000, s. 157.

²⁹² Liden- Maslyn, **a.g.e.**, s.50.

²⁹³ Erdem, **a.g.e.**, s. 17.

2.1.5.1. Liderin Gücü

Güç- etki konusunda yapılmış çalışmaların büyük bir çoğunluğunda liderin gücü; liderin sahip olduğu güç miktarı, bu gücün türü ve bu gücün liderce nasıl uygulandığı ile belirlenmeye çalışılmaktadır. Gücün kaynağının ne olduğu, gücün elde edilmiş biçimi ve gücün karşılıklı etki süreciyle kaybedilmesi, bu konuda yapılmış araştırmaların odak noktası olmaktadır²⁹⁴. Güç, bireylerin yapmak istemediklerini onlara yaptırabilme, bireyleri etkileyerek istenen davranışı gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir. Liderliğin izleyenleri etkileme sürecinde ise, ortak hedefleri gerçekleştirebilmede güçten yararlanıldığı ve ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır²⁹⁵. Champoux (1996) organizasyonlarda yöneticilerin güç kaynağı olarak kullanabilecekleri altı güç kaynağından bahsetmektedir. Bunlar;

- 1) **Bireylerin bilgisi, yeteneği, itibarı ve güvenilirliği:** Yöneticinin gücünün bilgisinden, itibarından kaynaklanabildiği gibi üyelerin uzmanlaşmış bilgiye ihtiyaç duymasından da ileri geldiği belirtilmektedir.
- 2) **Karizma:** Karizma özellikle yöneticinin doğrudan otoritesinin olmadığı yan ilişkilerde önemli rol oynamaktadır. Bu gibi durumlarda yöneticilerin astlarını etkileme yoluyla ikna ederek belirlenen görevleri yapmaları sağlanmaktadır.
- 3) **Çalışma aktiviteleri:** Gerçekleştirilen çalışma faaliyetleri başarılı ve örgütün hedefleriyle uyumlu olduğu takdirde yöneticinin gücü artmaktadır. Elde edilen başarı sonucunda çalışanların yöneticilerine duydukları saygı ve yöneticilerinin aldıkları kararlara güvenleri artmaktadır.
- 4) **Departman ve iş birimi yapısı:** Organizasyonlarda her bölümün büyüklük ve işleyişi farklılık göstermektedir. Kimi yöneticiler iki üç kişilik bir grubu yönetirken, bazıları da daha geniş grupları yönetmek zorunda kalmaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu iş grubunun büyüklüğü ile liderle olan etkileşim kalitesi arasında da

²⁹⁴ Gary A. Yukl, "Managerial Leadership: A review of theory and research" **Journal of Management**, 15 (2), 1989, s.254-255.

²⁹⁵ Steffen R. Giessner, S., Thomas W. Schubert, "High in the hierarchy: How vertical location and judgments of leader's power are interrelated", **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**, 104, 2007, s. 30-44.

negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir²⁹⁶. Dolayısıyla, iş grubunun işleyiş ve yapılanması lider- üye etkileşiminin niteliğinin belirlenmesindeki unsurlardan biri olarak görülmektedir. Ancak grubun üye sayısının azlığı ya da çokluğu liderin astlarıyla kuracağı iletişim niteliğinin tek belirleyicisi olarak kabul görmemektedir çünkü iki kişilik bir grupta bile lider bir üyeyi kendine yakın, diğerini kendine uzak olarak görebilmektedir²⁹⁷.

5) **Bağlılık olgusu oluşturma**: Yönetici sahip olduğu kısıtlı zaman ve kısıtlı kaynaklardan dolayı örgüt içerisinde her astıyla yakın ilişkiler kuramamaktadır. Yu ve Liang (2004)²⁹⁸, yöneticilerin kendilerine zaman, enerji, bağlılık ve destek sağlayacak bazı astlarıyla daha yakın iletişim içerisine girdiklerini ve onlara mümkün olan desteği, gücü, çeşitli fırsatları sağlayarak bu etkileşimi devam ettirdikleri öne sürmektedirler.

6) **Politik iletişim ağı**: Örgütlerdeki iletişim ağının çok yönlü olması üst-ast arasında kurulacak ilişkide önemli rol üstlenmektedir²⁹⁹. Yöneticilerin kendilerine yakın olan astlarıyla kurdukları iletişim haricinde, diğer astlarıyla örgüt genelindeki formal ilişkilerini sürdürdükleri belirtilmektedir³⁰⁰.

2.1.5.2. Örgütsel Strateji ve Politikalar

Lider- üye etkileşiminin farklı boyutlarda gelişmesinde etken olan diğer bir unsurun örgütsel politikalar olduğu söylenebilir. Organizasyon içerisinde liderin kullandığı beş çeşit güç çeşidi bulunabilmektedir. Bunlar: zorlayıcı güç, ödül gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak belirmektedir. Yöneticinin kişisel gücüyle (karizmatik ve uzmanlık gücü) organizasyonun yöneticiye sağladığı gücün

²⁹⁶ Claudia C. Coglisier, Chester A. Schriesheim, “Exploring work unit context and leader–member exchange: a multi-level perspective”, **Journal of Organizational Behavior**, 21(5), 2000, s.488.

²⁹⁷ Birgit Schyns, Tina Paul, Gisela Mohr, Hartmut Blank, “Comparing Antecedents And Consequences Of Leader-Member Exchange In A German Working Context To findings In The US.”, **European journal of work and organizational psychology**, 14 (1), 2005, s. 5.

²⁹⁸ Yu- Liang, **a.g.e.**, s. 255.

²⁹⁹ Ertuğrul H. Arslantürk, “Karşılıklı Amaç Bağlılığı Ve Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama”, Gebze, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yükseklisans Tezi**, 2008, s.29.

³⁰⁰ Erdem, **a.g.e.**, s. 24.

(yasal gücü, ödül gücü, zorlayıcı gücü) birleşimi ³⁰¹ , yönetici ve astları arasında gelişecek etkileşime yön verebilmektedir. Her ne kadar yöneticinin uzmanlık gücü ve karizmatik gücü yüksek olsa da, organizasyonun strateji ve politikaları sebebiyle yöneticinin kısıtlı kaynaklara sahip olması sebebiyle astların ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamaları, lider- üye etkileşimini etkileyebilmektedir.

Örgütlerdeki çalışma şartlarının farklı olması, çalışanların liderle etkileşimini etkileyebilmektedir. Bazı çalışanlar, görevleri gereği zaman ve koşullar elverdiği için liderle yakın iletişim kurabilseler de kimileri yeterli zamana sahip olsalar bile işin özelliği gereği liderle iyi bir etkileşim kuracak fırsata sahip olamayabilmektedirler³⁰². İşin yapı ve işleyişi sebebiyle personel devir hızının yüksek lider ve üye arasındaki etkileşimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Schyns ve arkadaşları (2005), liderle geçirilen sürenin uzun olması halinde, yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin gerçekleşmesinin daha olası olduğunu öne sürmüşlerdir³⁰³.

2.1.5.3. Bireysel ve Demografik Özellikler

Gerstner ve Day (1997), cinsiyet, eğitim, yaş gibi demografik özellikler ile lider- üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını öne sürmüşlerse de³⁰⁴ gerek liderin gerekse çalışanların aynı cinsiyetten olmasının^{305,306} ya da cinsiyet farklılığının³⁰⁷, yaş, eğitim ve sosyo-ekonomik statüsü gibi demografik özelliklerinin, ikili ilişkilerin gelişiminde ve kalitesinde önemli rol oynadığını³⁰⁸ öne süren

³⁰¹ Arslantürk, **a.g.e.**, s.32.

³⁰² Erdem, **a.g.e.**, s.25.

³⁰³ Schyns- Paul- Mohr- Blank, **a.g.e.**, s. 4.

³⁰⁴ Gerstner- Day, **a.g.e.**, s. 837.

³⁰⁵ Sandy J. Wayne, S., Robert C. Liden, Raymond T. Sparrowe, "Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation", **American Behavioral Scientist**, 37(5), 1994, s. 701.

³⁰⁶ Rai Himanshu, "Gender Differences: Ingratiation and Leader- Member Exchange", **Singapore Management Review**, 31(1), 2009, s. 69.

³⁰⁷ Stephen G. Green, Stella E. Anderson, Sherly L. Shivers, "Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 66 (2), 1996, s. 211.

³⁰⁸ Bauer- Green, **a.g.e.**, s.1546.

alışmalar bulunmaktadır. Ülkemizde yapılan çalışmalarda ise, cinsiyet ile lider-ye etkileşimi arasındaki ilişki pek arařtırılmamıřtır³⁰⁹. Cevrioğlu (2007) ve Gürpınar (2006) kadın ve erkeklerin lider-ye etkileşimlerinin ortalamalarını karşılaştırarak farklılık olup olmadığını incelemişlerdir. Buna göre, bir araştırmada lider-ye etkileşiminin ortalama değerleri yönünden cinsiyete göre farklılık gösterdiği, kadınların lider-ye etkileşiminin erkeklerinkinden daha düşük seviyede olduğu bulunmuřtur³¹⁰.

2.1.5.4. İş Değerleri

Davranışların ve tutumların anlaşılabilmesinin bir yolu, bireylerin bulundukları toplumdaki, ait oldukları gruptan ve kendi kişilik özelliklerinden gelen değerlerinin belirlenebilmesidir. İş değerleri söz konusu olduğunda da, bireylerin ve örgütlerin başarılarını sürdürebilmeleri için değerlerinin birbirleriyle uyuşması gerekmektedir. Bahsedilen değerlerin birebir aynı olması gerekli olmasa da, kişilerin birbirleriyle ve çalıştıkları örgütle bir arada olabilmelerini sağlayabilecek kadar yakın olması önemlidir. Başka bir ifadeyle, bir örgüt içerisinde belirlenmiş strateji ve hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, farklı değerlere sahip insanlar, bu amaçları gerçekleştirirken kendi değer ve öncelikleriyle, çalıştıkları iş arkadaşlarının, üstlerinin, astlarının değer ve öncelikleri uyumlu olduğunda daha mutlu çalıştıkları söylenebilir. Algılamaların ve durumların benzer biçimde yorumlamasının, bireyler arasındaki anlaşmazlıkları ve yanlış anlamaları azaltarak ilişkileri geliştirdiğini ve değer uyumunun, -rol teorisinde belirtildiği gibi- karşılıklı rol beklentilerini daha açık hale getirdiği, rol çatışmasını azalttığı belirlenmiřtir³¹¹. Bu çerçevede, çalışanların iş süreçleri esnasında birbirleriyle gerçekleştirdikleri karşılıklı etkileşimin, birlikte uyumlu ve verimli çalışılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kendi değerleri ile yöneticilerinin değerlerini

³⁰⁹ Hatice zutku, Veysel Ağca, Esin Cevrioğlu, "Lider- ye etkileşimi Teorisi erevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile rgtsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(2), 2010, s.198.

³¹⁰ Cevrioğlu, **a.g.e.**, s.120.

³¹¹ Kalliath- Bluedorn- Strube, **a.g.e.**, s.1177.

birbirlerine benzer olarak algıladıkları takdirde yöneticilerini daha başarılı ve yetkin olarak algıladıkları ortaya çıkarılmıştır³¹². Erdoğan ve arkadaşları (2004), özellikle düşük seviyede olan örgüt- çalışan değer uyumu söz konusu olduğunda, çalışanlar için ön plana çıkanın yöneticileri ve aralarındaki etkileşimin niteliği (lider- üye etkileşimi) olduğunu ifade etmişlerdir³¹³. Steiner'in (1987) ve Ashkanasy'ile O'Connor' in (1997) araştırmalarında elde ettikleri sonuç; yönetici ve astın iş değerleri uyumunun lider- üye etkileşimini pozitif yönde etkilediğidir^{314,315}. Birbirleriyle benzer iş değerlerine sahip olduklarını algılayan çalışanların, yöneticileriyle ilgili pozitif düşünceler besledikleri ve karşılıklı etkileşimlerinin niteliğinin yükseldiği (lider- üye etkileşimi) tespit edilmiştir^{316,317}.

Bu bilgiler ışığı altında, yöneticilerin çalışanları ile etkileşimlerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları iş değerlerinin uyumlu olması bahsedilen karşılıklı etkileşimin niteliğini belirleyebilmektedir.

2.1.6. Lider- Üye Etkileşim Niteliğinin Sonuçları

Lider- üye etkileşiminin örgütsel ve bireysel sonuçları ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların genellikle; lider-üye etkileşimi ile yöneticiden duyulan memnuniyet, örgüte duyulan duygusal bağlılık, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye odaklandıkları anlaşılmaktadır. Bu tezde

³¹² Venkat R. Krishnan,” Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System”, **EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 10(1),2005, s.15.

³¹³ Erdoğan- Kraimer- Liden_b, **a.g.e.**, s.325.

³¹⁴ Ashkanasy-O'Connor, **a.g.e.**, s. 647-662.

³¹⁵ Dirk D. Steiner, “Value Perceptions in Leader-Member Exchange” **The Journal of Social Psychology**, 128 (5), 1988, s. 611-618.

³¹⁶ Engle-Lord, **a.g.e.**, s.988-1010.

³¹⁷ Annelies E.M. Van Vianen, Chi-TaiShen, Aichia Chuang, “Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context”, **Journal Of Organizational Behavior**, 32, 2011, s.919.

konu çerçevesinde lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu sebeple etkileşimin sonuçları bu boyut ile sınırlandırılmaktadır.

Psikolojik sözleşmenin anlatıldığı bölümde belirtileceği gibi (Bölüm 2.2.1.2.), kişiler işe başladıklarında örgütle aralarındaki formel iş sözleşmesinin yanında psikolojik sözleşme de gerçekleştirmektedirler. Psikolojik sözleşme, çalışanın ve örgütün birbirlerinden bekledikleri maddi ve manevi davranışların yerine getirileceğine dair karşılıklı verilen sözleri taahhüt eden ve yazılı olmayan sözleşme olarak açıklanmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisinin psikolojik sözleşmede olduğu gibi, sosyal değişim ve karşılıklı fayda sağlama esasına dayandığı söylenebilir. Liderle kurulan yüksek kalitede etkileşim sayesinde, astlar daha çok bilgi paylaşımı, yardım, duygusal destek ve güven üzerine kurulu pozitif yönlü ilişkiler geliştirmektedirler. Epitropaki ve Martin (2005)³¹⁸, imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren yedi İngiliz şirketindeki 439 çalışanla gerçekleştirilen çalışmalarda lider-üye etkileşiminin düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Hollanda’da enerji arz eden bir firmada gerçekleştirilen bir araştırmada, çalışanların amaç yönelimi, lider-üye etkileşimi ile genel iş tatmini arasındaki ilişkileri çalışanların algılamaları çerçevesinde incelenmiş ve lider-üye etkileşim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif ilişki saptanmıştır³¹⁹. Ayrıca Pellegrini ve Scandura (2008)³²⁰, Cevrioğlu (2007), Lapierre ve Hackett (2007)³²¹, ile Graen ve arkadaşlarının (1982)³²² gerçekleştirdikleri araştırmalarda lider-üye etkileşimi düzeyi ile iş tatmini arasındaki anlamlı ilişkinin varlığı doğrulanmıştır. Bauer ve Green (1996) lider ve astları arasındaki ilişkinin niteliğinin yüksek olmasının, astların yüksek iş tatmini ve yüksek

³¹⁸ Olga Epitropaki, Robin Martin, “From İdeal To Real: A Longitudinal Study Of The Role Of İmplicit Leadership Theories On Leader-Member Exchanges And Employee Outcomes”, **Journal of Applied Psychology**, 90, 2005, s. 659-676.

³¹⁹ Cevrioğlu, **a.g.e.**, s.67-68.

³²⁰ Ekin K. Pellegrini, Terri A. Scandura, “Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, *Journal Of Management*, 34, 2008, s.582.

³²¹ Laurent M. Lapierre, Rick D. Hackett, “Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviour: A Test Of An İntegrative Model”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80(3), 2007, s. 539-554.

³²² Graen- Novak- Sommerkamp, **a.g.e.**, s. 109-131.

performans sergilemeleri gibi olumlu sonuçları etkilediğini belirtmişlerdir³²³. Mardanov ve arkadaşları (2008) lider- üye etkileşimi niteliğinin yüksek olmasının, çalışanların iş tatminlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır³²⁴. Volmer ve arkadaşları da (2011) artan lider- üye etkileşiminin iş tatminini arttırdığı ve bu bulgunun yanı sıra artan iş tatmininin de lider- üye etkileşimini karşılıklı olarak arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır³²⁵. Lider- üye etkileşimi niteliği ile ilgili çalışmalarda, yüksek seviyedeki karşılıklı etkileşimin olumlu örgütsel çıktılar ile ilişkili olduğu görülmüştür^{326, 327,328,329,330}. Düşük seviyedeki lider- üye etkileşimi içerisinde olan çalışanların lider tarafından daha az dikkate alındığı, kaynaklardan daha az yararlandıkları, kariyer ilerlemeleri açısından dezavantajlı durumda olmalarının söz konusu olduğu çeşitli araştırmalarca kanıtlanmıştır^{331,332,333,334}. Bu bakımdan, lider- üye etkileşim niteliğinin çalışanların iş tatminleri üzerinde etkileri olacağı düşünülmektedir.

³²³ Bauer- Green, **a.g.e.**, s.1539.

³²⁴ Ismatilla T. Mardanov, Kenneth Heischmidt, Amy Henson, "Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(2), 2008, s.159.

³²⁵ Judith Volmer, Cornelia Niessen, Daniel Spurk, Alexandra Linz, Andrea E. Abele, "Reciprocal Relationships between Leader-Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis", **Applied Psychology: An International Review**, 60(4), 2011, s. 522.

³²⁶ Robert C.Liden, George Graen, "Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership", **Academy of Management Journal**, 23(3), 1980, s. 455.

³²⁷ Sandy J. Wayne, Gerald R. Ferris, "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisory-subordinate interactions: A laboratory experiment and a field study", **Journal of Applied Psychology**, 75, 1990, s. 495.

³²⁸ Bauer- Green, **a.g.e.**, s.1539.

³²⁹ Terri A. Scandura, "Rethinking Leader- Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", **The Leader Quarterly**, 10(1), 1999, 26.

³³⁰ John Maslyn, Mary Uhl-Bien, M. "Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality", **Journal of Applied Psychology**, 86, 2001, s. 697.

³³¹ Robert P. Vecchio, Bruce C. Gobdel, "The Vertical-Dyad Linkage Model Of Leadership: Problems And Prospects", **Organizational Behavior and Human Performance**, 34, 1984, s. 18.

³³² Ronald J. Deluga, "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67, 1994, s. 323.

³³³ Terri A. Scandura, Chester A. Schriesheim, "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research", **Academy of Management Journal**, 6, s. 1589.

³³⁴ Berrin Erdoğan, Maria L. Kraimer, Robert C. Liden, "Person-Organization Fit And Work Attitudes: The Moderating Role Of Leader- Member Exchange", **Academy Of Management Proceedinds**, 2002, p.5.

2.2. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

Bilindiği gibi, örgütlerin sahip oldukları tüm maddi değer ve varlıklar, ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilmektedirler. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamamaktadır³³⁵. Çalışanların örgüt içerisinde etkin ve verimli olarak çalışmaları ise büyük ölçüde yüksek iş tatminine sahip olmalarına bağlı görülmektedir. Çalışma hayatında iş tatmininin iki nedenden dolayı önem taşıdığı ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi; çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettiklerinin hem kendileri hem de işleri için önem taşımasıdır. İkincisi ise; yöneticiler için iş tatmininin çalışanların işlerine karşı sergiledikleri tutumlar, gösterdikleri performans ve verimlilik üzerindeki etkisinin önemli olmasındandır. Aksi halde, yöneticilerin, artan sayılarda işten ayrılma, devamsızlık, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarında bozulmalarla karşı karşıya kalabildikleri belirtilmektedir³³⁶.

Çalışanların işlerine olan tutumlarına odaklanan iş tatminiyle ilgili araştırmaların, Neo Klasik (Davranışsal) yaklaşımın öne çıktığı 1940- 1950’li yıllarda hız kazandığı anlaşılmaktadır. O dönemdeki çalışmaların iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi irdeledikleri anlaşılmakta ve genellikle işten ayrılma niyetiyle, işe devamsızlık gibi davranışlarla ilişkili görülmektedir. İş tatmininin birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Çalışanların işlerinden tatmin olmasını sağlayan birçok unsurun var olması sebebiyle tanımlamaların da bu unsurlar çerçevesinde çeşitlendiği söylenebilir. İş tatmininin; çalışanların işinden duyduğu mutluluk; kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durum şeklinde tanımladığı belirtilmektedir³³⁷. Ayrıca iş tatmini; kişinin

³³⁵ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 2. bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 1995, s. 317.

³³⁶ Daniel C. Feldman, Hugh J. Arnold, **Managing Individual And Group Behavior In Organizations**, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland, 1983, s.192.

³³⁷ Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 2008, s.2.

işine değer vermesi sonucu oluşan pozitif ve memnun ruh hali; kişinin işini sevmeye derecesi ve kişinin işine karşı hissettiği olumlu düşünceler olarak da tanımlanmaktadır³³⁸. Luthans'a (1995) göre iş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır³³⁹: (1) İş tatmini, işe yönelik duygusal bir tepkidir, (2) İş tatmini, işin, beklentileri karşılaması veya aşması ile belirlenir, (3) İş tatmini bir takım faktörlerin etkisi altındadır: İşin sağladığı olanaklar, ücret, terfi ve yükselme fırsatları, yönetici desteği, iş arkadaşları ve çalışma koşulları bu faktörlerdendir.

İş tatmini, belirtilen bu koşulların altında çalışanların işe karşı geliştirdikleri tutumları kapsamaktadır. Çalışan yüksek düzeyde tatmin olduğunda işe karşı olumlu tutumlar göstermekte, tatmin seviyesi düşük ya da tatminsiz olduğu koşullarda ise işine karşı geliştirdiği tutumları olumsuz olmaktadır³⁴⁰. Ayrıca, kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş doyumu söz konusudur. İş doyumu, aynı zamanda, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir³⁴¹. Bu sebeple, çalışanların iş tatmininin gerçekleşmesinde ve kalıcı olmasının sağlanmasındaki faktörlerin doğru olarak tespit edilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

2.2.1. İş Tatmininin Gerçekleşmesinde Etkili Olan Faktörler

Motivasyon olayı kişilerin iş yapma faaliyette bulunma sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgi görülmekte ve kişinin özellikleri ile yapılan iş arasında yakın ilişkiden söz edilmektedir. Diğer bir ifadeyle kişinin işten, işin kişiden etkilendiği belirtilmektedir. Bu karşılıklı etkileşim ise iş ortamı içerisinde yaşanmaktadır³⁴².

³³⁸ Aygen Oksay, "Çalışanlarda İş tatmini: Sağlık Sektörü üzerine Bir Araştırma", Isparta, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD , **Yüksek Lisans Tezi**, 2005, s. 5.

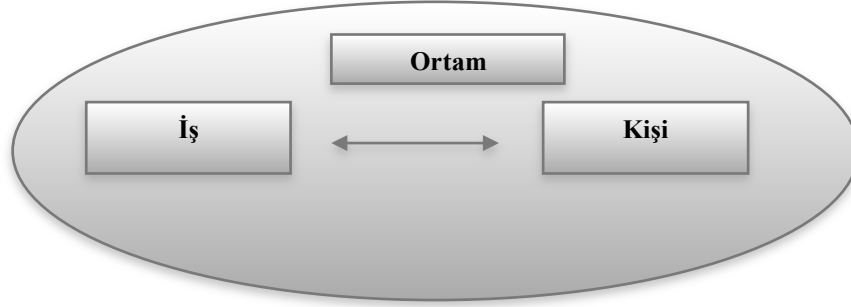
³³⁹ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, McGraw Hill Book Co: New York, 7.bs., 1995, s.126.

³⁴⁰ Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior**, 2. Bs., Boston, Houghton Mifflin Company, 1989, s.88.

³⁴¹ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**,(4), 2002, s.3

³⁴² Koçel, **a.g.e.**, s. 634-635.

Şekil 10. Kişi-İş İlişkisi



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 2005, s.635

Aynı zamanda yapılan iş, işi yapan kişi açısından farklı anlamlar da taşımaktadır. Bunlar; işin ekonomik değeri ve anlamı, işin statüsü ve prestij değeri - anlamı, işin psikolojik değeri ve anlamı olarak belirlenmiştir. Bu açıdan kişilerin uygun ortamlarda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmaları onların işteki motivasyonları açısından önemli kabul edilmektedir. Yöneticilerin dikkat etmeleri gereken husus ise, çalışanlarının bu yöndeki ihtiyaç ve isteklerini doğru tanımlayabilmektir³⁴³. Bu bilgiler ışığı altında, çalışanların iş tatminlerinin gerçekleşmesi ve sürdürülmesinde onların motivasyonlarının yüksek olmasının iş verimliliği açısından önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple, iş tatmininin genellikle motivasyon teorileri ile açıklanmaya çalışıldığı ve bu sayede çalışanların verimliliklerinin artırılmasının hedeflendiği anlaşılmaktadır. İş tatmininin artırılmasına yönelik olarak son yıllarda öne çıkan diğer bir kavram ise psikolojik sözleşmedir. Çalışan ile işveren arasında kendiliğinden oluşan ve algılanan yükümlülükler çerçevesinde ortaya çıkan bu gayri resmi değişim ilişkisinin sonucunda, örgüt ve çalışanın birbirlerinden karşılıklı beklentilerinin karşılanma derecesinin iş tatminini arttırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır³⁴⁴.

³⁴³ A.e., s.635.

³⁴⁴ Robinson-Morrison, a.g.e., s. 289-298.

İş tatminini arttırdığı düşünülen bir diğer faktörün lider- üye etkileşimi olduğuna inanılmaktadır. Yönetici ve ast ikilileri arasında oluşan karşılıklı etkileşim sonucunda, yöneticilerine daha yakın olan çalışanların iş tatminlerinin diğer iş arkadaşlarına oranla daha yüksek olacağına inanılmaktadır. İlgili yazındaki araştırma sonuçları (Dienesch ve Liden, 1986; Graen ile Uhl-Bien, 1995; Erdoğan vd., 2004) bu yönde bir ilişkiyi doğrulamaktadır. Lider- üye etkileşim niteliğinin sonuçlarında (2.1.6. bölüm) lider- üye etkileşimi ile iş tatmini ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu sebeple bu bölümde iş tatmini ile ilgili olarak motivasyon ve psikolojik sözleşme kavramlarına değinilmektedir.

2.2.1.1. Motivasyon

Latince “hareket etmek” anlamını taşıyan “movere” kelimesinden türeyen motivasyon kelimesinin “harekete geçiren” anlamında kullanıldığı görülmektedir. Motivasyon, bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü başlatan, fizyolojik/ psikolojik bir eksiklik/ ihtiyaç olarak tanımlanabildiği gibi, kişiyi ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete iten içsel süreç olarak da tanımlanabilmektedir³⁴⁵. Tanımlardan anlaşılabilirdiği gib motivasyonun kaynağını kişinin çeşitli ihtiyaçları oluşturmaktadır. Motivasyon teorilerinin iki ana grupta toplandığı görülmektedir:

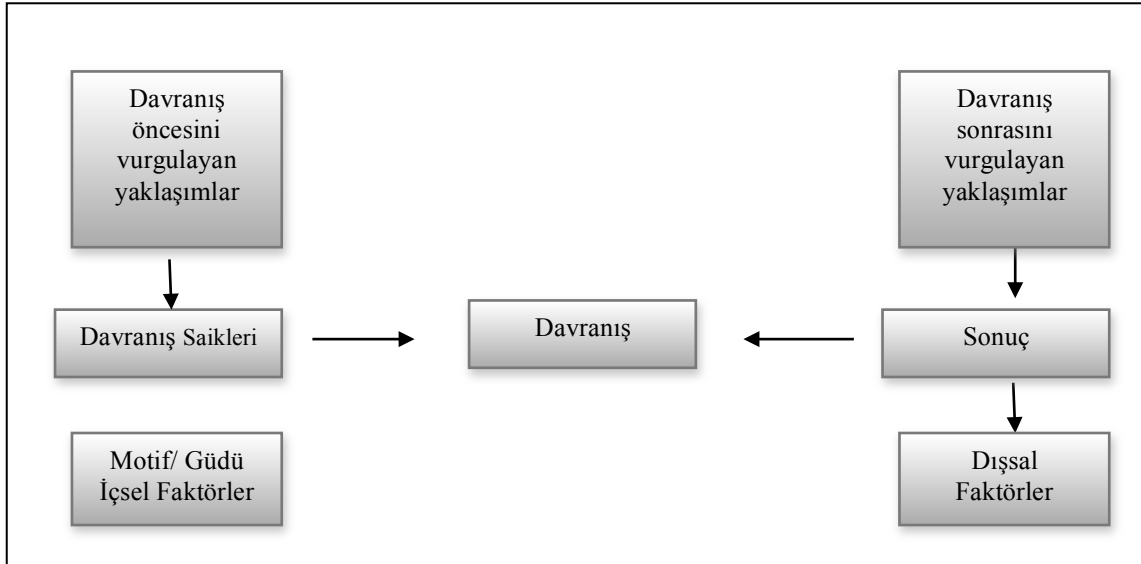
Birinci grup kapsam teorileri olarak adlandırılmakta olup içsel faktörlere ağırlık veren teorilerdir. Bireyi sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak kabul eden kapsam teorileri; bireyin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, duygu, arzu ve düşüncelere temel teşkil eden rasyonel ve duygusal yönlerin üzerinde durmaktadır. Bu görüşler bireyi anlamaya, bireyin içinde bulunan bu unsurları, davranışlarını yorumlayarak tespit etmeye ve bu unsurlara hitap ederek bireyi motive etmeye önem vermektedir³⁴⁶. İkinci grup ise

³⁴⁵ Ali S. Semerci, “İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama”, Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, 2005,s.6.

³⁴⁶ Koçel, **a.g.e.**,s.636.

süreç teorileri olarak adlandırılmakta ve bu grup içerisinde yer alan teorilerin dışsal faktörlere ağırlık verdiği anlaşılmaktadır. Birey davranışlarının dışsal unsurlar tarafından kontrol edildiğini ileri süren bu kuramlar, çalışanların motivasyonu sorununu, çalışanlara veya iş çevresine dışarıdan müdahale ederek çözmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla, bu kuramların temeli, bireyin motiflerini anlamak yerine, çevresinde yer alan ve davranışlarına etki eden dışsal unsurları anlamaya ve kullanmaya dayanmaktadır³⁴⁷ (Şekil 11).

Şekil 11. Motivasyon- Davranış İlişkisi



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 2005, s.637.

Kapsam teorileri, aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:³⁴⁸

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Alderfer'in ERG Teorisi
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

³⁴⁷ Paul D. Sweeny; Dean B. McFarlin, **Organizational Behavior. Solutions For Management**, McGraw-Hill Inc: New York 2002, s.85

³⁴⁸ Laurie J. Mullins, **Management and Organizational Behaviour**, Prentice Hall: Harlow., 2002, s.426.

- McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Fakat motivasyon konusunu çalışan kapsam teorilerin kabul ettikleri yaklaşımlarda gerçekçi olmayan birtakım hususların olduğu belirtilmektedir. Örneğin; bütün çalışanların birbirinin benzeri olduğu (tüm insanların birbirlerine benzediği) varsayımı bunlardan biridir. Varsayımların ikincisi; bir örgütteki tüm görevleri birbirinin benzeri kabul etmede en iyi yol olarak temel bir görüşü savunmalarıdır ki bu en iyi yol yaklaşımlarının ancak belirli koşullarda geçerli olduğu vurgulanmaktadır³⁴⁹.

Süreç teorilerini ise aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür.^{350,351}

- Beklenti Kuramları
 - Vroom’un Beklenti Teorisi
 - Lawler ve Porter’in Beklenti Teorisi
- Pekiştirme Teorisi
- Adams’ın Eşitlik Teorisi
- Locke’nin Amaç Teorisi

Motivasyon teorilerinde iş tatmini üzerine gerçekleştirilen araştırmaların en dikkat çekenlerinin başında Maslow, Herzberg ve Adams’ın teorilerinin geldiği belirtilmektedir. Bu sebeple motivasyon kavramı çerçevesinde bu üç teori ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir^{352,353,354}.

³⁴⁹ Eren^a, **a.g.e.**, s.532.

³⁵⁰ Sweeny- McFarlin, **a.g.e.**, s.88.

³⁵¹ Gregory B. Northcraft ; ,Margaret A. Neale, **Organizational Behavior, AManagement Challenge.**, The Dryden Press: Florida, 1990, s. 145.

³⁵² Süleyman Karataş, Hatice Güleş, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(2), 2010, s.75.

³⁵³ Ayşen T. Eğinli, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(3), 2009, s.37.

³⁵⁴ Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama” , **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (1), 2007, s.97.

a) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow (1968) gelmektedir. Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsurun çalışanların sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olduğu açıklanmaktadır. Bu teoriye göre yöneticinin temel işi, çalışanlarının karşılanmamış olan bu ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları karşılamaya olanak sağlayacak imkanları sağlayarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş nedeniyle karşılanmayan ihtiyacı karşılamış olan çalışan ise yaptığı işten tatmin olacaktır. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak ihtiyaçları beş kategoriye ayırmıştır. İnsan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış olan Maslow, en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ihtiyaçların hiyerarşik bir sıra izlediğini ifade etmiştir³⁵⁵. Kurama göre, alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk edememektedir. İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme özelliği bu ihtiyaçların tatmin edilme derecelerine bağlı olmaktadır. Tatmin edilen ihtiyaç ise davranış güdüsü olma özelliğini kaybeder ve daha üst kademelerdeki ihtiyaçlar davranışlara etki etmeye başlar³⁵⁶. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdaki şekilde resmedilmiştir (Şekil 12):³⁵⁷

³⁵⁵ Abraham H. Maslow, **The Theory of Human Motivation, Motivation and Personality**, Harper and Row Publisher, Inc., New York, 3. Bs, 1970, s:15-23.

³⁵⁶ Eren, **a.g.e.**, s.501-503.

³⁵⁷ Dennis W.Organ,; Clay W. Hamner, **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Business Publication Inc: Texas, 1982, s. 158.

Şekil 12. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Dennis W.Organ,; Clay W. Hamner,, **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Business Publication Inc: Texas, 1982, s. 158.

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir. Bütün ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde ve organizmaya yalnız fizyolojik ihtiyaçlar hakim ise, diğer bütün ihtiyaçlar yokmuş gibi tamamen geri plana itilir³⁵⁸. Ancak, fizyolojik ihtiyaçlar çabuk karşılandığından, iş ortamında pek hakim olmamaktadır.

Güvenlik ihtiyaçları: İnsanlar temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, bu ihtiyaçların yarın ve ileride daha az çaba, acı ve kaygıyla doyumlu olacağı konusunda bir güvence isterler. Bugününü güvence altına alan insanlar, yarınlarının da güvenli olmasını beklerler; bedensel ve ekonomik güvenlik isterler. Güvenlik aslında fizyolojik ihtiyaçların yarın ve ondan sonra da doyurulacağının garantilenmesidir ki; aslında güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlarla ilgilidir³⁵⁹.

Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevme, sevilme, bir gruba

³⁵⁸ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, Küre Ajans: İstanbul, .. bs., 1991, s.205.

³⁵⁹ Keith Davis, (Çev: kemal Tosun, vd.) , **İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.1984, 4. bs., s.56-57.

mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Kendini Gösterme İhtiyacı: İnsanlar sevmek, sevilmek dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

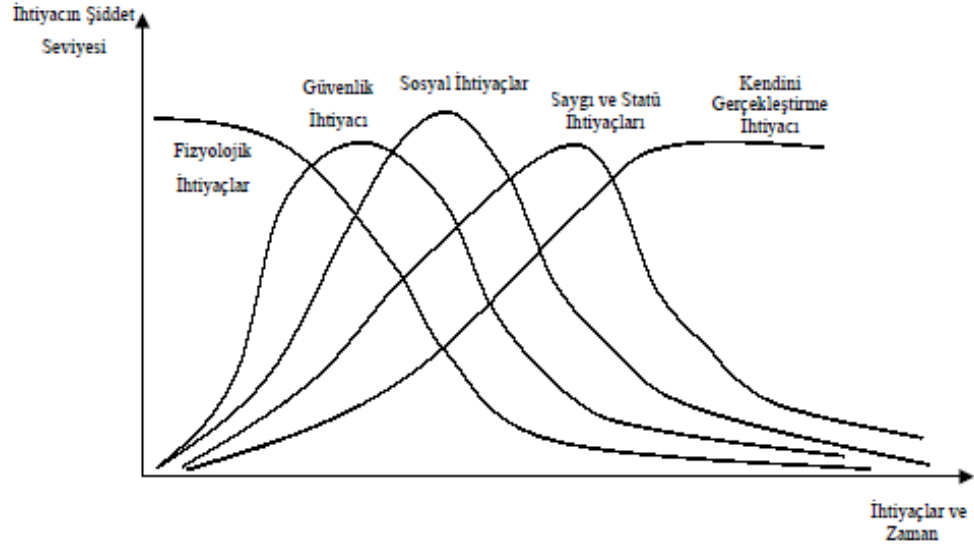
Kendini Tamamlama İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir³⁶⁰.

Sonuç olarak, Maslow'un ileri sürdüğü bu ihtiyaçlar zinciri iki gerçeği yansıtmaktadır ³⁶¹: Maslow, bireyin ihtiyaçları giderildikten sonra yeni ihtiyaçlar birikiminin ortaya çıktığını ve bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece devam ettiğini savunur. Başka bir deyişle, insan ihtiyaçlarla dolu bir varlık olup, bir ihtiyacın bittiği yerde yeni bir ihtiyaç başlar. Bireyler sürekli bir doyumsuzluk içinde daha yüksek basamaklarda duyulan ihtiyaç ve isteklere ulaşmak için çaba sarf ederler. Maslow'un teorisinden çıkan ikinci önemli sonuç ise şudur: Alt basamaklarda yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt basamaktaki ihtiyacı karşılamaya yönelir.

³⁶⁰ Koçel, a.g.e., s.639.

³⁶¹ Zeyyat Sabuncuoğlu; Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım Dağıtım: Bursa,3. bs, 1998, s. 113.

Şekil 13. İhtiyaçların Ortaya Çıktığı Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler



Kaynak: Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11.bs, 2008, s.503.

Şekilde görüldüğü gibi, fizyolojik ihtiyaçlar ilk başlarda en şiddetli ihtiyaçlar iken, zamanla tatmin edildikçe ortadan kalkmaktadırlar. Fizyolojik ihtiyaçlar dışında güvenlik, sosyal, saygı ve statü ihtiyaçlarının, bireyin psiko-fizyolojik olgunlaşma sürecinde sıra ile kendilerini hissettirerek motive edici özelliklerini arttırdıkları, belli bir noktadan sonra ise tatmin edilerek şiddetlerinin azaldığı anlaşılmaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise zaman içerisinde tatmin edildikçe sürekli olarak artan bir özellik sergilediği gözlemlenmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin, genel olarak ABD ve İngiltere'deki profesyonel yönetici ve çalışanlar için geçerli görüldüğü, bununla birlikte, Avrupa ülkeleri ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerdeki araştırmaların teorisinin bu ülkelerdeki yöneticiler için aynı ölçüde geçerli olmadığını ortaya koyduğu belirtilmektedir. ABD ve İngiltere'deki yöneticilerin aksine, bu ülkelerdeki çalışanların ihtiyaç doyum derecelerinin her zaman ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline göre ilerlemediği öne sürülmektedir.³⁶² Ancak eleştirilere rağmen, kuram

³⁶² Keith Davis, Çev: Kemal Tosun, vd., *a.g.e.*, s.64.

basitliği, anlaşılrlılığı ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur.³⁶³

b) Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in (1965) Çift Faktör Teorisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nden sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg'in hijyen ve motivasyon faktörleri olarak gruplandırığı unsurlardan, hijyen faktörlerin yokluğuunda çalışanların işlerinden tatmin olamayacaklarını ifade edilmektedir. Bu unsurların; örgüt politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler olarak belirlendiği anlaşılmaktadır. Hijyen faktörlerin varlığuında bile, çalışanlar tarafından kabul görse de bu faktörlerin her zaman motive edici etki göstermeyebileceği vurgulanmaktadır. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) motivasyon etkisi tamamen ortadan kalkmaktadır. Buna karşılık motivasyon faktörlerin, çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlayan esas unsurlar olduğu öne sürölmektedir. Bu faktörlerin; başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması gibi belirleyiciler olduğu vurgulanmaktadır³⁶⁴.

Miner (2005), Herzbeg'in Motivasyon-Hijyen teorisinin daha kapsamlı bir açıklamasını yapmaktadır: Herzberg'in bakış açısı çerçevesinde iş tatminine ve tatminsizliğine yol açan faktörler belirlenmiştir. İş tatmini; başarının, tanınmanın, işin niteliğinin, alınan yetki ve sorumluluğuun ve ilerleme imkanlarının çıktısı olarak görölmekte ve birbirleriyle yakın ilişki içerisinde oldukları doğrulanmaktadır. İşlerinde belirtilen bu unsurların varlığu çalışanlarda işe yönelik olumlu hisleri ve performanslarını arttırmaktadır. Tersine, iş tatminsizliği daha farklı faktörlerin

³⁶³ Eren_a, **a.g.e.** , s.510.

³⁶⁴ Koçel, **a.g.e.**, s. 641.

eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bunlar; hijyen faktörleri olarak adlandırılmakta olup, örgüt politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, iş güvenliği, ücret düzeyi, özellikle üst ile çalışan arasındaki ilişkiler şeklinde belirlenmektedir. Hijyen faktörlerin varlığı iş tatminsizliğini ortadan kaldırsa da, gerçek anlamda yüksek seviyedeki iş tatminini ya da buna bağlı olarak performans artışında yeterli olamamaktadır. Böylece Herzberg, temel motivasyonel ihtiyaçlarla bireyin kendi gerçekleştirdiği ve tatmin sağladığı unsurları birbirinden ayırmaktadır³⁶⁵.

Herzberg'in teorisinin tartışmalara neden olan temel önermesi ise motivasyon ve hijyen faktörlerinin birbirlerinden tamamen ayrı olarak düşünülmesidir. Başka bir ifadeyle, motivasyon faktörlerinin bulunmaması halinde çalışanın iş tatmine ulaşamayacağı fakat tatminsiz de olmayacağı belirtilirken, hijyen faktörlerinin eksiksiz bulunması koşulunda bile, çalışanın iş tatminine ulaşamayacağı öne sürülmektedir. Bu şekilde kesin bir ayrımın yapılmasının söz konusu olamayacağı belirtilmektedir³⁶⁶. Ayrıca, Herzberg'in teorisi, her sosyo – kültürel ve ekonomik yapıya uygun görünmediği, daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo- kültürel ve ekonomik yapılarıyla uyumlu olabileceği yönünde eleştiriler mevcuttur³⁶⁷. Bu kurama yöneltilen tüm eleştirilere karşın, kuram çalışanları motive eden etkenlerle, motivasyona hazır tutan etkenler arasındaki önemli ayrımı nedeniyle yararlı olarak değerlendirilebilir³⁶⁸.

c) Adams'ın Eşitlik Teorisi

Çalışanların motivasyonlarının artırılması ve devamlılığının sağlanması için ayrıca Adams'ın Eşitlik teorisi (Equity Theory- 1963) bakış açısından yararlanıldığı görülmektedir. Eşitlik teorisi kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı

³⁶⁵ John B. Miner, **Organizational Behaviour 1: Essential Theories of Motivation and Leadership**, 1. bs, Armonk, New York, M.E.Sharpe, 2005, s. 62-63.

³⁶⁶ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi:Ankara,1. bs, 1981, s. 46.

³⁶⁷ Eren, **a.g.e.**, s. 512.

³⁶⁸ Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, İ.T.İ. Akademisi Basımevi: Eskişehir, 1.bs., 1982, s. 146.

ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgili görülmektedir. Bu teoride, örgütlerde çalışanlar kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, benzer durumdaki iş arkadaşlarının elde ettikleri kazanımları karşılaştırmakta ve bu karşılaştırma sonunda çalıştıkları kurumlarıyla, yöneticileriyle ve işleriyle ilgili tutumlar geliştirmektedirler. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları katkılar veya girdiler olarak emekleri, zekaları, bilgi, deneyim ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek amacıyla bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik durumu ortaya çıktığı görülmektedir.³⁶⁹

Şekil 14. Eşitlik Teorisine Göre Çalışanın Beklentisi

Bireyin elde ettiği sonuç	=	Başkalarının elde ettiği sonuç
Bireyin sarf ettiği gayret		Başkalarının sarf ettiği gayret
Bireyin elde ettiği sonuç	<	Başkalarının elde ettiği
Bireyin sarf ettiği gayret		Başkalarının sarf ettiği

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınları, 10.bs, s.653.

Belirtilen motivasyon teorileri çerçevesinde, örgütlerin sahip oldukları ve çalışanlarına dağıtabilecekleri, arttırabilip sınırlayabilecekleri ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel- örgütsel imkanlar; diğer bir ifadeyle örgütsel faktörler

³⁶⁹ Adams J. Stacy, "Towards An Understanding Of Inequity", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), Nov 1963, s. 422-436. doi: [10.1037/h0040968](https://doi.org/10.1037/h0040968)

bulunmaktadır. Örgütler ellerinde bulunan bu kaynakları çalışanlarının farklı ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde onların motivasyonlarını sağlamada bir araç olarak kullanmaktadırlar.

2.2.1.1.1. Örgütsel Motivasyon Araçları

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlandığından³⁷⁰, yöneticilerin dikkat etmeleri gereken hususların başında gelmektedir. Motivasyon ile performans arasında yakın ilişki bulunduğu ve motive olmayan çalışanın performans göstermesi beklenmeyeceğinden, yöneticiler ellerinde bulunan çeşitli örgütsel motivasyon araçlarını çalışanlarını tatmin etmek üzere kullanmaktadırlar³⁷¹. Bunun için yöneticiler, çalışanların motivasyonlarına ve iş tatmin düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeye çalışarak, iş tatminlerini arttıran unsurları sağlamaya ve tatminsizliğe neden olanlarını ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Kuramsal ve görgül çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, çalışanların motivasyonunu sağlama yararlanılan motivasyon araçlarının; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler olduğu anlaşılmaktadır³⁷². Belirtilen bu araçlarını örgütsel motivasyon araçları adı altında toplamanın uygun olduğu düşünülmüştür.

a) Ekonomik Faktörler:

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve kara katılma gibi sıralanırken, aynı zamanda çalışanları iş yapmaya yönelten en güçlü motivasyon özendiricileri olarak da tespit edilmişlerdir. Örgütlerin genellikle, iki türlü ücret artışları ile çalışanlarının motivasyonu üzerinde

³⁷⁰ Koçel, **a.g.e.**, s.633.

³⁷¹ İsmail Ağırbaş, Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı, “Motivasyon ve İş tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 8(3), 2005, s.328.

³⁷² Eren b, **Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001, s.507.

etkili olmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanlarının sergiledikleri performans nedeniyle tek tek ödüllendirilmeleri, diğeri ise işletmedeki tüm çalışanların ödüllendirilmesidir. Ayrıca konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda, çalışanların aldıkları ücretin yeterliliği ve ihtiyaçları karşılama derecesinin, işe karşı sergiledikleri tutumu şekillendirdiği öne sürülmektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerinde etkili olabilmesi için örgüt çalışanları arasındaki ücretlerin dağılımının eşit ve adil olarak gerçekleştirilmesinin gerekliliği önem arz etmektedir³⁷³. Eşitlik teorisinin de belirttiği gibi, çalışanın diğeri iş arkadaşından daha az ücret aldığını öğrenmesinin ya da kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı iş arkadaşlarına göre ücretinin düşük olduğuna inanmasının iş tatminsizliğine yol açtığı bilinmektedir. Örgütler çalışanlara almış oldukları sabit ücret dışında, daha çok ve verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verdikleri ek ücreti/ primi, kişinin verimine, grupların verimine ve bütün örgütün verimine bağlayabilmektedirler. Böylece primli ücret sistemlerinin; bireysel, grup ve örgütsel düzeyde olmak üzere üçe ayrıldığı söylenebilir ³⁷⁴. Örgütlerin, bazı durumlarda kara katılım yoluyla da çalışanlarının motivasyonlarını gerçekleştirmeyi hedefledikleri görülmektedir. Özünde kâra katılma konusu, demokratik bir yaklaşım içinde çalışanları işe motive etme konusunda etkili görünmekle birlikte kârın nasıl ve ne biçimde dağıtılacağı yani uygulama konusunda bazı zorlukları da içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamaların; 1) Nakit olarak dağıtım, 2) Ertelenmiş dağıtım, 3) Karma dağıtım, 4) Hisse senedi verilmesi yollarıyla gerçekleştirildiği ifade edilmektedir³⁷⁵. Ekonomik araçların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi toplumsal düzeyden de etkilenebilmektedir. İlgili yazında, batı ülkelerindeki çalışanlar için ücret önemli bir motivasyon aracı olarak kabul edilirken, Japon çalışanları için motivasyonun; uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, göreve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir³⁷⁶.

³⁷³ Nuran Akşit Aşık, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir değerlendirme”, **Türk idare Dergisi**, 467 (Haziran), 2010, s. 46.

³⁷⁴ Ceyhan Aldemir ; Alpay Ataol, **Personel Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir 1986, s. 196.

³⁷⁵ Sabuncuoğlu- Tüz, **a.g.e.**, s.152.

³⁷⁶ Ali Kaya, “Japon Yönetim ve Yöneticilik Tarzı”, **Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi**, 461, 2000, s. 94.

Kültürel ve toplumsal değerlerin ve onların ürünü olan insanın değerlerinin iş hayatındaki etkilerini bu koşullarda da hissetmek mümkün olabilmektedir.

b) Psiko- Sosyal Faktörler:

Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörlerin; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar olarak tanımlandığı görülmektedir. Ayrıca psiko-sosyal faktörlerin kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgili olduğu ve insanların farklı değer yargılarının psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabildiği belirtilmektedir³⁷⁷. Çalışma koşullarının, çalışanların işini yaparken örgüt tarafından, kendilerine sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlar olarak özetlendiği dikkate alındığında, psiko- sosyal faktörlerin içerisinde sayılabileceği anlaşılmaktadır. Sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, ast – üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerinin çalışma koşulları olarak kabul edildiği ifade edilmektedir³⁷⁸. Ayrıca çalışma koşullarının sahip olduğu özelliklerin çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olduğu vurgulanmaktadır³⁷⁹. Sosyal bir varlık olan bireyin aynı zamanda sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılamak ve bulunduğu iş çevresiyle de uyum içerisinde olmak ihtiyacında olduğu bilinmektedir. Diğer bir ifadeyle, onların iş arkadaşlarıyla, yöneticileri ile etkileşim halinde olmaları önemli görülmektedir. Ayrıca iş arkadaşlığının sosyalleşmenin haricinde, harekete geçirici olması gibi işle ilgili olumlu bir özelliğinin de bulunduğu, kişilerin birbirlerinden etkilendikleri gerçektir. Bu özellik sayesinde çalışanlar birbirlerini motive edebilmekte, işin başarı ile gerçekleştirilmesi için destekleyici rol üstlenebilmektedirler. Özellikle küçük grupların kısa zamanda birbirleriyle anlaşma ve duygusal yönden yakınlaşma olanağı buldukları, bunun sonucu olarak güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin,

³⁷⁷ Şeyma Batmaz, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi”, **Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi**, Sayı:491, 2002, s. 45-48.

³⁷⁸ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 5.bs., 2000, s.325-326.

³⁷⁹ Akşit Aşık, **a.g.e.**,s.42.

başarı ve verimliliğin artış gösterdiği belirtilmektedir. Buna paralel olarak az sayıda çalışanın yer aldığı küçük örgütlerde iş tatmininin büyük çaptaki örgütlere kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Büyük örgütlerde iş tatmininin düşük olmasının nedenlerinden birinin büyüklük sebebiyle çalışanlar arasında yakınlık ve arkadaşlık duygularının gelişmemesi olabileceği öne sürülmektedir³⁸⁰.

c) Örgütsel- Yönetmel Faktörler:

Yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdüren örgütlerin en önemli kaynağı gösterdikleri performans ve sağladıkları verimlilik ile çalışanlarıdır. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlı görülmektedir. Bu açıdan, yönetimlerin çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunduğunu, ekonomik beklentilerinin yanında farklı sosyo-psikolojik beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmaları vurgulanmaktadır³⁸¹. Bu açıdan çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetmel faktörlerin; kararlara katılma, amaç birliğı, eğitim ve yükselme, yetki ve sorumluluk dengesi, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabileceğı ifade edilmektedir³⁸².

Son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları motivasyon tekniklerinden birisinin kararlara katılım olduğu gözlemlenmektedir. Bu sayede çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlarda daha etkin rol oynayabildikleri anlaşılmaktadır. Kararlara katılımın temelinde yatan düşüncenin, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararlara benimseyecekleri ve destekleyecekleri temeline

³⁸⁰ Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2004, 1. bs., s. 189.

³⁸¹ Akıncı, **a.g.e.**, s.2

³⁸² Zeynep Kuşluvan, “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, **Human Resources:İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, 3(3), 1999, s. 61.

dayandığı ifade edilmektedir³⁸³. Böylece amaç birliği de sağlanmış olabilmektedir. Öğütlerin, uyguladıkları hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programları sayesinde, çalışanlarının kendilerini yeterli hissetmelerini ve kendilerine güven duymalarını hedefledikleri belirtilmekte ve aynı zamanda bu faaliyetlerin birer motivasyon aracı olarak kabul edildiği ifade edilmektedir³⁸⁴. Çalışanların işlerinin genişletilmesi yoluyla, birbirine benzer işleri yapmalarına olanak sağlayan yeni düzenlemeler iş genişletmesi olarak açıklanmakta olup, görevlerin yatay biçimde genişletilmesi olarak ifade edilmektedir³⁸⁵. Bu tip bir uygulamanın çalışanın işten sıkılmasını azalttığı ve motivasyonunu arttırdığı belirtilmektedir. İş zenginleştirme ise, işlerin dikey olarak yeni yetki ve sorumluluklar yüklenilerek gerçekleştirilmesi olarak açıklanmaktadır. İş genişletmede olduğu gibi iş zenginleştirmenin de çalışanın motivasyonunu arttırdığı öne sürülmektedir³⁸⁶. Yönetimin çalışanlarına yükselme olanakları sunmasının ve bu olanakları adil ve nesnel kurallara dayalı olarak gerçekleştirmesinin iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Fakat çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirtilmemiş olması ya da devredilen yetkinin yetersizliği, kararlara katılım düzeyinin azlığı, örgütsel iletişim sisteminin ve bilgi paylaşımının yeterli düzeyde olmaması gibi durumlarda da, çalışanların moralinin bozulduğu ve iş tatmininin gerçekleşmediği anlaşılmaktadır³⁸⁷.

Çalışanlar için ücretin adil dağılımının önem taşıması gibi, ilerleme olanağı konusunda da çalışanların kendi performanslarını diğer iş arkadaşlarıyla kıyasladıklarını belirtmektedir.İlerleme olanaklarının adilliği doğrultusunda iş tatmini seviyelerinin artacağını ya da azalacağını öne sürmektedirler³⁸⁸. Hatta bazen adil ve

³⁸³ Nilüfer Negiz, “Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF**, 12(3), 2007, s.200.

³⁸⁴ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİ.B.F.**,13(1), 2008, s.38.

³⁸⁵ Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitabevi: Ankara., 6. bs., s.203.

³⁸⁶ Sabuncuoğlu- Tüz, **a.g.e.**, s. 172

³⁸⁷ Abdullah Soysal, “İş Yaşamında Stres”, **Çimento İşveren Dergisi**, 2009 (Mayıs), s.17-40., <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf>, Erişim Tarihi, 10.01.2012.

³⁸⁸ Özlem H. Sun, “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü”, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, 2002, VII.

zamanında sunulan yükselme olanaklarının sunulan ücretten bile daha fazla iş tatmini sağladığı iddia edilmektedir³⁸⁹. Bu sebeple yönetimlerin çalışan merkezli olmasının, çalışanların kendilerini geliştirmelerine destek verilmesinin, karar verme süreçlerine katılmalarının sağlanmasının, yönetim uygulamalarının adil ve eşit biçimde sürdürülmesinin çalışanların iş tatminlerinin arttırılmasında önemli yönetim araçları olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, işin saygınlığının, kişiye öğrenme fırsatları tanınmasının, bir takım sorumluluklar yüklemesinin iş tatminini arttırıcı etkileri olduğu öne sürülmektedir.

İş zenginleştirmenin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalarda, işleri zenginleştirilen çalışanların, tek ve basit işlem yapanlara kıyasla işlerinden daha fazla tatmin oldukları belirlenmiştir. Gruptan izole edilmiş işlerde çalışanların ise, takım halinde çalışanlara kıyasla işlerinde daha fazla tatminsizlik yaşadıkları gözlemlenmiştir. İşin zorluk derecesinin de iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiş ve iş yükünün fazla veya az miktarda oluşunun tatmini azaltacağı öne sürülmüştür. Ayrıca rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının yaşandığı işlerde ve işin gerçekleştirilmesinde gerekli olan kaynakların yetersizliğinde iş stresinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olduğu anlaşılmıştır³⁹⁰.

2.2.1.1.2. Örgütsel Motivasyon Araçlarının Etkinliğini Belirleyen Değişkenler

Örgütlerin, çalışanlarının motivasyonlarını sağlamada yararlandıkları kaynakların etkinliğini belirleyen değişkenler; demografik, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç grupta incelenebilmektedir. İş tatmininin oluşmasında önemli etkileri olduğu belirtilen bireysel faktörlerin, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler

³⁸⁹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1. bs, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını no:266, 1996, s.240.

³⁹⁰ Hatice N. Çelik Keleş, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, T. C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, **Doktora Tezi**, Konya, 2006, s.60.

ve yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Kişisel farklılıkları ortaya çıkaran bu değişkenlere sırasıyla değinilmektedir.

a) Demografik Değişkenler:

Gerçekleştirilen araştırmalarda bireyin yaşının, cinsiyetinin, eğitiminin ve bunlar gibi faktörlerin, kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilediği öne sürülmektedir. Glenn ve arkadaşları (1977)³⁹¹ yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada; yaşı büyük çalışanların genç olanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlemişlerdir³⁹². Yaşla ilgili başka bir araştırma, insanların iş doyumlarının 30'lu yaşlarda başarılarının artmasıyla birlikte arttığı, 40'lı yaşlarda düştüğü ve 50'li yaşlarda tekrar arttığını belirlemiştir³⁹³. Luthans ve Thomas (1987) iş tatmini ve yaş ilişkisine yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada yaşı büyük çalışanların iş doyumsuzluğu yaşamasına neden olan faktörlerin teknolojideki değişiklikler, üretim ve performans ölçümleri ve aşırı iş yükü olduğunu tespit etmişlerdir. Yaşlı çalışanların gençlere göre teknolojideki gelişmelere daha zor uyum sağlaması ve değişime direnç göstermesi iş doyumunu azaltmaktadır³⁹⁴.

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden birinin de cinsiyet olduğu anlaşılmaktadır. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş tatmini konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir. İlgili yazında bazı çalışmalar, kadınların işlerinden daha az doyum aldıklarını öne sürmüşlerdir. Ancak, araştırmacılar bu durumun, cinsiyet faktörünün

³⁹¹ Norval D. Glenn, Patricia A. Taylor, Charles N. Weaver, "Age and Job Satisfaction Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study, **Journal Of Applied Psychology**, 62(2), 1977, s. 191.

³⁹² Nuran Akşit Aşık, **a.g.e.**, s.31-51.

³⁹³ Atilla Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), 2007, s.1-19.

³⁹⁴ Fred Luthans, Linda T. Thomas, "The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Empirical Study: A Research Note", **Personel Review**, 18(1), 1987, s. 23-26.

kendisinden ziyade, kadınların aynı iş için erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları, aynı ödülleri kazanmak için daha ağır çalışmaları gerektiğini hissetmeleri gibi durumlardan kaynaklanabileceğini eklemişlerdir³⁹⁵. Savery ve Luks'un 2001 yılında gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları; erkeklerin uzun çalışma saatleri gerektiren örgütsel girişimlere karşı daha ilgili olduklarını ortaya koymaktadır. Kadınların, ev işi ve çocuk bakımı gibi sorumluluklara katlanmak zorunda kaldıklarını ve sonuç olarak kısmi-zamanlı işlere, esnek çalışma saatlerine ve kısa çalışma haftalarını seçmek durumunda kaldıkları doğrulamıştır³⁹⁶. 2002 yılında Naktiyok'un Erzurum'da 342 yönetici ile gerçekleştirmiş olduğu çalışma sonucunda da, erkek yöneticilerin kadın meslektaşlarından daha fazla iş tatmini yaşadıkları belirlenmiştir³⁹⁷. Ancak kadınların erkeklerden daha fazla iş tatmini yaşamalarının, kadınların daha iyi işte çalışmalarına değil farklı beklentilerinin olmasına bağlanmıştır³⁹⁸. Bunun sebeplerinin ise; sosyalleşme, durumsal veya yapısal yaklaşım ve rol teorisiyle açıklanabileceği iddia edilmektedir. Kadınların başkalarıyla etkileşime imkan veren işlerde daha fazla tatmin oldukları, cinsiyet farklılığıyla birlikte yapısal veya durumsal faktörlerin farklılık gösterdiği, cinsiyet farklılığının değerler, tutumlar ve davranışlar üzerinde etkili olduğu ve bu sebeple rollerin belirlendiği vurgulanmaktadır. Örneğin; erkekler için ücret, terfi olanakları ve iş güvenliğinin daha önce gelmesine rağmen kadınlar için yöneticilerle iyi ilişkiler, işin kendisi ve iş saatlerinin öncelikli olduğu belirlenmiştir³⁹⁹.

Eğitim düzeyi ve iş tatmini ile gerçekleştirilen araştırmalarda eğitim düzeyi yükseldikçe beklentilerin yükseldiği buna paralel olarak iş tatmininin de daha zor gerçekleştiği belirtilmektedir. Bireyin öğrenim düzeyi işin gerektirdiğinden çok

³⁹⁵ Yelboğa, **a.g.e.**, s.3.

³⁹⁶ Lawson K. Savery, J. Alan Luks, "The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction And Reported Stress Levels: Some Australian Evidence", **Leadership & Organization Development Journal**, 22(3), 2001, s. 97-104.

³⁹⁷ Atılhan Naktiyok, "Motivasyonel Değerler ve iş tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3538, 2002, s.165-185.

³⁹⁸ Nilüfer Negiz, Aygen Oksay, Elvettin Akman, "İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği)", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (14), 2011, s. 210.

³⁹⁹ Oksay, **a.g.e.**, s.16.

yüksek olduğunda, bu durum iş doyumsuzluğunu yaratmakta; öğrenim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılamalarına bağlı olmasından kaynaklanabileceği öne⁴⁰⁰.

b) Sosyal Değişkenler

Demografik değişkenlerin yanı sıra sosyal değişkenlerin de çalışanların motivasyonlarını etkilediği görülmektedir. Deneyim, kültürel köken, anne babanın eğitim düzeyi, ailenin davranış ve tutumu çalışanların motivasyonlarını etkileyen sosyal değişkenlerden bazıları olduğu belirtilmektedir. Çalışanların işlerindeki deneyimlerinin artması ile mesleki problemleri daha rahat çözümledikleri, gelecek kaygılarının azaldığı ve buna bağlı olarak iş tatminlerinin arttığı belirtilmektedir⁴⁰¹. Aynı zamanda, hizmet süresi arttıkça çalışanların iş güvencesine ve disipline önem verdikleri öne sürülmektedir⁴⁰². Bireylerin değer ve davranışlarını belirlemede etkili olan kültürel yapının aynı zamanda kişiliğin oluşmasında da etkili olduğu belirtilmektedir. Kişiliği oluşturan en önemli gruplar olan aile ve arkadaşların ihtiyaçlar, güdüler, tutum ve davranışların üzerinde büyük etkileri olduğu, ayrıca bu grupların sosyal davranışları öğreterek, sosyal yapıyı ve normları oluşturdukları ifade edilmektedir⁴⁰³. Bu bakımdan örgütlerin, kültürel kökenin çalışanların kişilikleri, tutumları, davranışları ve ihtiyaçları üzerindeki belirleyici etkilerini motivasyonun sağlanmasında dikkate almaları önemli görülmektedir. Kişinin ailesinin eğitim düzeyinin, statüsünün ve ekonomik durumunun da çalışma hayatındaki ihtiyaçların

⁴⁰⁰ Yelboğa, a.g.e., s.5.

⁴⁰¹ Aşkın Keser, “Çalışma- Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamındaki Yeri”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(2), 2004, s. 115. <http://www.isgucdergi.org/index.php>, Erişim Tarihi: 01-04-2012.

⁴⁰² Gülten İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:401, Ankara, 1.bs., 1990,s.47.

⁴⁰³ Salih Güney, S. Arıkan, “Yönetmel Açısından İnsan Psikolojisinin, Kişiliğinin ve Benliğinin Değerlendirilmesi”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 13(2), 2003,s.55.

önem sırasını etkilediği anlaşılmaktadır. Örneğin; orta sınıf çalışanların güven ihtiyacının diğer sınıflardan daha kuvvetli olduğu iddia edilmektedir⁴⁰⁴.

c) Psikolojik Değişkenler

Motivasyonun farklı seviyelerde gerçekleşmesinin ya da sağlanamamasının diğer bir unsuru olarak psikolojik değişkenlerden söz edilmektedir. Bu değişkenlerin; engelleme, bıkkınlık, korku, saldırganlık ve heyecan olarak belirlendiği anlaşılmaktadır. Engellenmenin nedenlerinin yetersiz fiziki ve soysal çevre olduğu belirtilmektedir. Ayrıca kişisel beklenti ve ihtiyaçlarla örgütün yapısı ve sundukları arasındaki uyumsuzluğun da engellenme hissini yarattığı öne sürülmektedir⁴⁰⁵. Bireyi etkileyen diğer bir psikolojik değişkenin bıkkınlık/tükenmişlik olduğu ifade edilmektedir. Bireylerin aşırı çalışmaları sonucunda işlerinin gereklerini yerine getirememeleri durumunu ifade eden bu durum bireyin iç kaynaklarındaki tükenme olarak özetlenebilmektedir. Bıkkınlığın/tükenmişliğin nedenlerinin, yine beklentilerle gerçekler arasındaki uyumsuzluk ve aşırı iş yükü olduğu da eklenmektedir⁴⁰⁶. İşle ilgili belirsizliklerin ise kaygı sebebi olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bilgiler ışığı altında, örgütlerin çalışanlarının beklentilerini, ihtiyaçlarını, değerlerini ve kişiliklerini doğru olarak belirleyebilmeleri ve değerlendirebilmeleri, onların etkin motivasyon sistemlerini oluşturabilmeleri için gerekli görülmektedir. Özellikle uygulanan motivasyon tekniklerinin etkinliğinin, kişilerin değer yargılarının doğru olarak belirlenebilmesine bağlı olduğu bir kez daha vurgulanmaktadır⁴⁰⁷. Fakat bireylerin ihtiyaçlarının sürekli değiştiği göz önüne alındığında sadece motivasyon teorileri çerçevesinde iş tatmininin sürekliliğinin

⁴⁰⁴ R. Bize, Jean Milhaud, **Sanayi Psikolojisi**, 2. Bs., Çev: Mehmet Yazgan, TOBB, Yayın NO Genel: 142, Ar-Ge:56, Ankara, 1990,s. 58.

⁴⁰⁵ Metin İnceoğlu, **Tutum, Algı, İletişim**, İmaj yayıncılık, 3. Bs., Ankara, 2000, s.99.

⁴⁰⁶ Gülay Budak, Olca Sürvegil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **DEÜ İİBF Dergisi**, 20(2), 2005, s.96.

⁴⁰⁷ Ferit Ölçer, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 25, 2005,s.3.

sağlanamayacağı ve istenilen düzeyde gerçekleştirilemeyeceğine inanılmaktadır. Bu açıdan, ilgili yazın incelendiğinde psikolojik sözleşmenin de iş tatmini üzerinde etkili olduğu düşüncesi öne çıkmaktadır.

2.2.1.2. Psikolojik Sözleşme

Kuramsal kökenleri Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi ve Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanan psikolojik sözleşme kavramının son 30 yıldır örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanlarında incelendiği görülmektedir⁴⁰⁸. Psikolojik sözleşme, kişi ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşma olarak tanımlanmaktadır⁴⁰⁹. Schein'e göre, psikolojik sözleşme, çalışanın işverenden ekonomik ve psikolojik beklentilerini belirler. Çalışanın psikolojik beklentileri, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği ile ilgilidir. Psikolojik sözleşme iki yönlü olup, çalışanın örgütten beklentilerinin yanı sıra, örgütün de çalışandan sadakat ve dürüstlük beklentileri söz konusudur⁴¹⁰. Psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasında kendiliğinden oluşan ve algılanan yükümlülükler çerçevesinde gayri resmi bir değişim ilişkisi şeklinde tanımlanmaktadır⁴¹¹. Psikolojik sözleşmeler bağlam ve beklenen etki bakımından biçimsel ve yasal iş sözleşmelerinden farklılık göstermektedir. Örtülü ve yazılı olmayan bu anlaşma ile birlikte çalışan ve işveren, iş ilişkisi içerisinde birbirlerine neler sunup karşılığında neleri elde edeceklerini belirleyerek birtakım algılanan yükümlülükleri üstlenmektedirler. Böylece, karşılıklı

⁴⁰⁸ Hande Mimaroğlu, "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Araştırma", Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme ABD, **Doktora Tezi**, 2008,s.2.

⁴⁰⁹ John Arnold, "The Psychological Contract: A Concept in Need of Closer Scrutiny?", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(4), 1996, s. 511.

⁴¹⁰ Edward Schein as **Organizational Psychology**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 3. bs, 1980, s. 65.

⁴¹¹ Elizabeth W. Morrison, Sandra L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", **Academy of Management Review**, 22 (1) ,1997, s. 228.

değişim ilişkisi içerisindeki her bir birey kendi algılayış tarzına göre psikolojik sözleşmeyi bu şekilde biçimlendirmektedir⁴¹². Özetle, çalışanların işverenlerine ve işverenlerin de çalışanlarına ne borçlu oldukları konusundaki karşılıklı algılamalarını ifade eden bir kavram olarak kullanılan psikolojik sözleşmeyi anlamının temelini iş sözleşmelerine dayandığını söylemek mümkündür. İmzalanan iş sözleşmelerinde var olan boşluklar ve belirsizlikler psikolojik sözleşmelerin oluşmasına zemin hazırlamıştır.

2.2.1.2.1. Psikolojik Sözleşmenin Oluşumu

İlgili yazında psikolojik sözleşmenin kişinin örgütün bir çalışanı olmasından daha önce oluşmaya başladığı ve bireyin iş ilişkisi süresince de devam ettiği belirtilmektedir. Kişinin işe başlamadan çalışmayı hedeflediği örgüt hakkında elde ettiği ilk bilgilerin, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturduğu ortaya konmaktadır. Birey ve örgüt temsilcisi arasında gerçekleştirilen ilk görüşmenin ise psikolojik sözleşmenin oluşumunda önemli bir diğer safha olduğu ifade edilmektedir. Bu görüşmede karşılıklı beklentilerin, hedeflerin, ihtiyaçların eşleştirilmesi; ana tema olarak tarafların birbirlerine ne karşılığında ne verebileceklerinin anlaşılması esas olmaktadır. Bireyin bu iş görüşmesinde işi kabulü durumunda, örgütten ne alacağı ve ne vermesi gerektiği ile ilgili algıladığı konular onun psikolojik sözleşmesini oluşturmaktadır⁴¹³. İleride, kişinin etkin çalışmasının, örgüte bağlılığının ve örgütün amaçlarına karşı dürüst ve istekli olmasının, psikolojik sözleşmenin karşılıklı iki taraf arasında doğru biçimde şekillenmesiyle mümkün olabileceği vurgulanmaktadır. Bu sebeple öncelikle⁴¹⁴;

⁴¹² William H. Turnley, Daniel C. Feldman, ” Re-Examining The Effects Of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators”, **Journal of Organizational Behavior**, 21(1) , 2000, s.26.

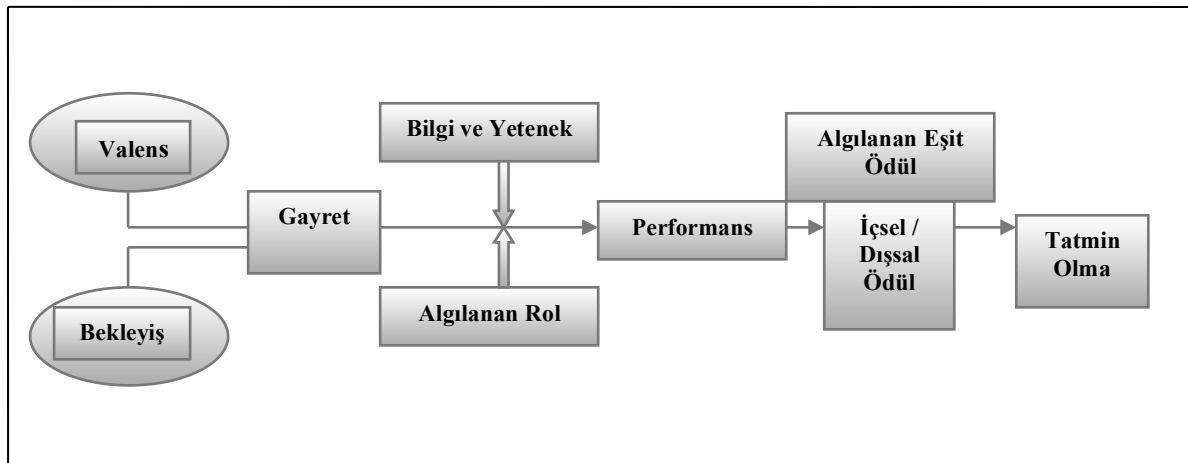
⁴¹³ Denise M. Rousseau, “New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer’s Obligations: A Study Of Psychological Contracts”, **Journal of Organizational Behavior**, 11 (5) , 1990, s. 392.

⁴¹⁴ Özkalp- Kirel, **a.g.e.** s.279.

- 1) Çalışanın örgütün kendisine ne sağlayacağı ve onun örgüte ne borçlu olduğuna ilişkin algısı ile örgütün o çalışandan ne alacağı ve ne vereceği hususundaki beklentileri arasında uyumun,
- 2) Beklentilerde bir uyum sağlanmış ise, bu sefer gerçekte değiş tokuş edilenin ne olduğunun tespit edilmesi önemli görülmektedir. Örneğin; işbaşında harcanan zamana karşı ücret, kaliteli iş ve örgütsel amaçlara hizmette yaratıcı olma karşılığında çalışanın yetki ve sorumluluklarının genişletilmesi gibi...

Beklentilerin psikolojik sözleşme açısından önemini açıklayabilmek amacıyla Lawler- Porter'ın beklenti modeli incelemenin uygun olacağı düşünülmektedir. Modelde valens bireyin bir ödülü arzulama derecesinin değerini temsil etmekte olup bireyin kişisel hedefleriyle örgütün sunduğu ödüller arasındaki ilişki olarak açıklanmaktadır. Bekleyiş ise, çalışanın göstereceği çaba karşılığında o ödülü elde edeceğine ne kadar inandığının göstergesidir. Bilgi ve yeteneği performansında ve tüm iş ilişkilerinde etkili olmakta, bireyin algıladığı rol ise örgütün bireye verdiği rol ile uyuşmadığında çatışmalar yaşanmaktadır. Ödülün eşitliğinin algılanması ise diğer çalışanlara performans ve ödül ilişkisindeki uygulamaların eşitliğinin birey tarafından değerlendirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Özet olarak bireyin beklentileri bu konudaki davranışlarını şekillendirmektedir (Şekil 15) ⁴¹⁵.

Şekil 15. Psikolojik Sözleşme Açısından Beklentinin Önemi

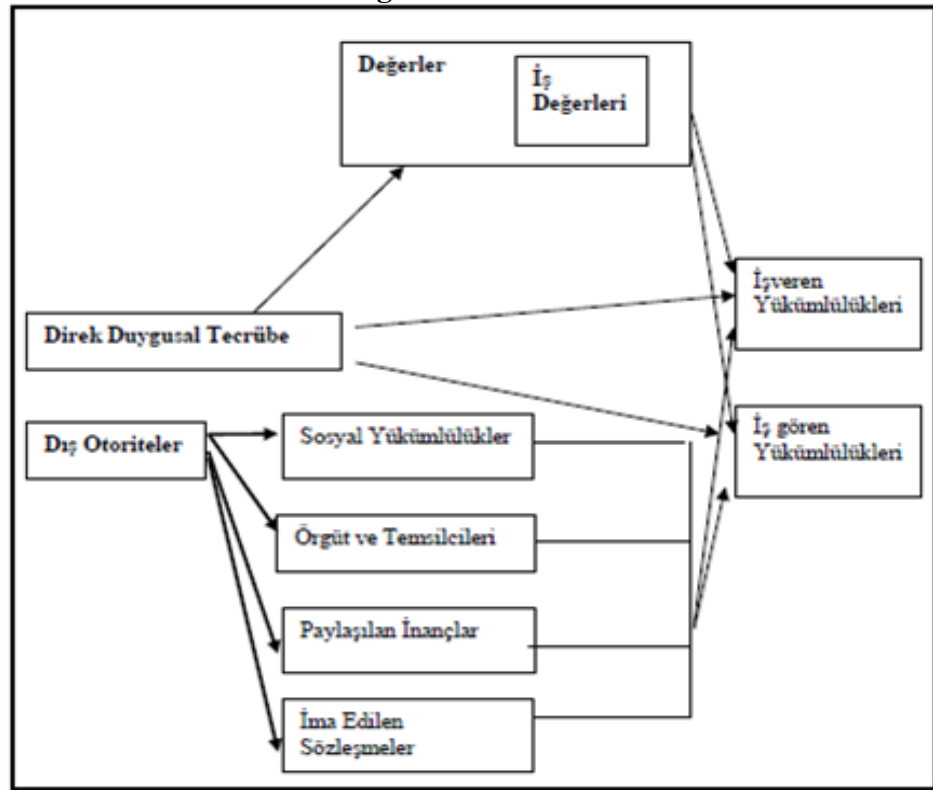


Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 2005, s.651

⁴¹⁵ Koçel, a.g.e., s. 651

Çalışanın, sözleşme taraflarının (kendisi ve örgüt) karşılıklı yükümlülükleriyle ilgili beklentilerini, algı ve inançlarıyla oluşturduğu öne sürülmektedir⁴¹⁶. Bu safhada bireyin kendi iş değerleri çerçevesinde durum ve koşulları yorumladığı söylenebilir. Daha önceki iş tecrübelerinden edindikleri duygusal tecrübelerin yanı sıra, iş değerlerinin, yazılı ve resmi yükümlülükleri yorumlamada etkileri olduğu anlaşılmaktadır (Şekil 16).

Şekil 16. Psikolojik Sözleşmenin Oluşum Sürecinde Değerler ve Algılamaların Yeri



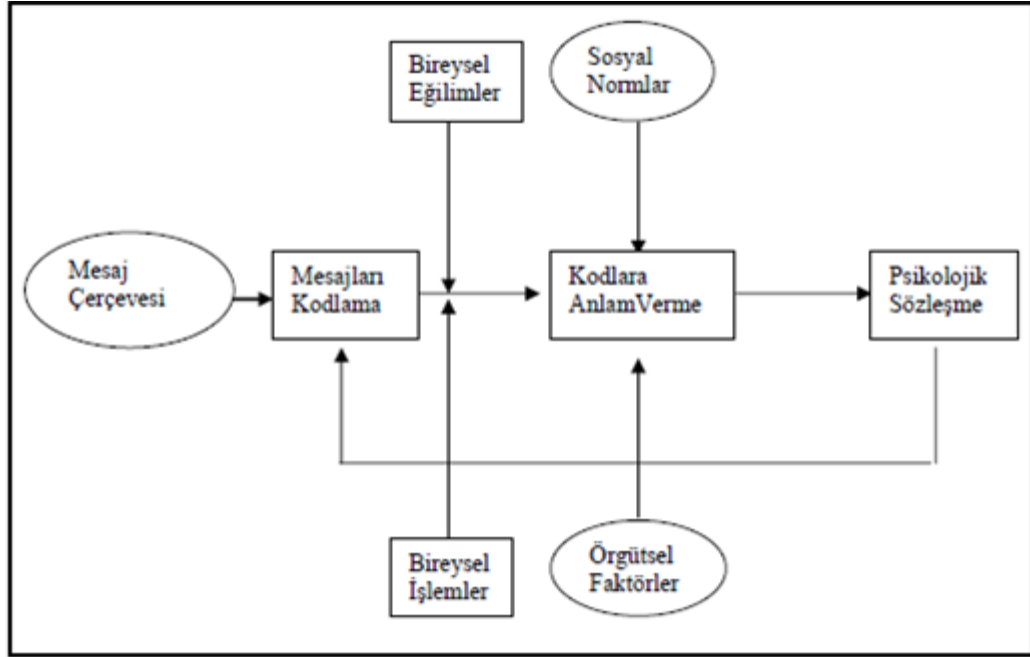
Kaynak:Erkan Türker, “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları üzerinde Bir Uygulama”, T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, **Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, 2010 s.10

Yazılı ve biçimsel olarak belirtilen koşul, durum ve vadelerin açık biçimde yer aldığı resmi sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşmelerin daha çok bilişsel anlamda

⁴¹⁶ Erkan Türker, “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları üzerinde Bir Uygulama”, T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, **Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, 2010 s.10

algılamalara, sezgilere ve öngörülere dayalı olduğu görülmektedir. Çalışanlar, iş değerleri ve duygusal tecrübeleriyle şekillenmiş bakış açıları doğrultusunda örgütün yönetim eylemini yorumlayan ve algılayan bir beklenti içine girmektedirler^{417,418}. Bundan dolayı örgütler her çalışana aynı işi ve sorumlulukları önermiş olsalar bile çalışanların bu önerilere karşı algılamaları değişik, tepkileri farklı, beklentileri çeşitli olmaktadır⁴¹⁹. Bu bilgiler ışığı altında, psikolojik sözleşmenin doğal yapısı şekildeki gibi özetlenebilmektedir (Şekil 17).

Şekil 17: Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı



Kaynak : Banu Çiçek Özkeçeli'den (2005) aktaran: Erkan Türker, Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları üzerinde Bir Uygulama, T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, **Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, 2010 s.14.

⁴¹⁷ Wayne O'Donohue, Mark Wickham,, “Managing the Psychological Contract in Competitive Labor-Market Conditions”, **Journal of Global Business Issues**, Summer 2008,2 (2), s .24.

⁴¹⁸ Wayne O'Donohue, Lindsay Nelson, “The Role of Ethical Values in an Expanded Psychological Contract”, **Journal of Business Ethics**, 90, 2009, s.252.

⁴¹⁹ Aggarwal Upasana, Shivganesh Bhargava, Reviewing The Relationship Between Human Resource Practices and Psychological Contract and Their Impact On Employee Attitude And Behaviours A Conceptual Model”, **Journal of European Industrial Training**,33 (1), 2009, s.5.

Sonuç olarak; psikolojik sözleşmelerin, karşılıklı yükümlülüklerin yorumlanmasında yol gösterici niteliği olan zihinsel şemalardan oluştuğu söylenebilir. Karşılıklı yükümlülükler söz konusu iken, örgüt ve çalışanlar açısından bunların ne olduğu, neyi ifade ettikleri konusunda da çeşitli çalışmalarda fikir birliği ne varıldığı görülmektedir. Buna göre; kişi, çalıştığı örgütün ihtiyaç ve gerekliliklerini karşılamak için çaba, yetenek, beceri, zaman, bağlılık gibi farklı katkılar sağlarken, bu katkıların karşılığında örgüt kişiye bir takım teşvikler sunmaktadır. Eğer hem kişi hem de örgüt psikolojik sözleşmenin adil ve eşit olduğunu algılıyorlarsa karşılıklı ilişkilerinden tatmin olacak ve bu ilişkiyi sürdürme konusunda istekli davranacaklardır⁴²⁰. De Vos ve Buyens (2002), örgüt ve çalışan arasında gerçekleşen psikolojik sözleşmenin neticesinde, karşılıklı verilen sözlerin beş boyutta incelenebileceğini (Tablo 11) belirtmektedirler⁴²¹.

Tablo 11. Örgütlerin Çalışanlarına Verdikleri Sözler

Kariyer gelişimi	Çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatlarının sunulması
İş içerikleri	Çalışanların kendi kapasitelerini geliştirebilecekleri kendilerini kanıtlayabilecekleri işlerin/görevlerin genişletilmesi
Sosyal çevre	Çalışanların rahat ve işbirliği içerisinde olabilecekleri, iletişim kurabilecekleri iş ortamının sağlanması
Finansal destek	Çalışanlara adil ve uygun ödemelerin, tazminatların sunulması
İş- özel yaşam dengesi	Çalışanların kendi özel hayatlarına saygılı ve anlayışlı bir iş ortamının sağlanması (esnek çalışma saatleri vb...)

Kaynak: Cyril van de Ven, “The Psychological Contract; a big deal?”, <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004024P.pdf>, s. 3-4.

⁴²⁰ Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, **Organizational Behavior Managing People and Organizations**, 4. bs., Boston, Houghton Mifflin Company, 1995, s.52.

⁴²¹ Cyril van de Ven, “The Psychological Contract; a big deal?”, <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004024P.pdf>, s. 3-4.

Örgütlerin vermiş oldukları sözler yanında çalışanların örgütlerine/yöneticilerine vermiş oldukları sözler bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 12) bu sözler özetlenmektedir:

Tablo 12. Çalışanların Örgütlerine Verdikleri Sözler

Çaba ve performans	Örgütün faydası için gerçekleştirilen işlerin, sayıca ve nitelik olarak en iyi ve en üst seviyede gerçekleştirilmesi, çalışma arkadaşlarıyla etkin çalışabilme
Esneklik	İşin gerektirdiği çalışma koşullarına uyum sağlayabilme kapasitesi
Bağlılık	Örgütte çalışma süresinin devamlılığı ve uzunluğunun sağlanması
Etik davranış	Örgütle ilgili bilgilerin şirket dışındaki kişilerle paylaşılmaması, dürüstlük gibi özelliklerin sergilenmesi
Müsait olma	Çalışanların kendi seviyelerini sürekli olarak geliştirmesi ve sunulan görevlere hazır olması

Kaynak: Cyril van de Ven, “The Psychological Contract; a big deal?”, <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004024P.pdf>, s. 3-4.

Sağlıklı bir psikolojik sözleşme karşılıklı beklentiler karşılandığı zaman oluşmakta ve bunun sonucunda iş tatmini sağlanabilmektedir. Çalışan örgüte katkı sağlamayı istemekte, bağlılığı ve motivasyonu artmaktadır. Aksi bir durumda ise, eğer çalışan diğer tarafın vaat ettiği yükümlülükleri yerine getirmediğini algılıyorsa, diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olduğunda, iş tatmininin azaldığı ve böylece örgütsel vatandaşlık davranışında da azalma meydana geldiği ileri sürülmektedir^{422,423}. Yukarıda açıklanan karşılıklı beklentilerin ve boyutların sözleşme türlerine göre farklılık göstereceği öne sürüldüğünden⁴²⁴, psikolojik sözleşme türlerinin neler olduğunu incelemenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

⁴²² Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz, Denise M. Rousseau, “Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study”, **Academy of Management Journal**, 37 (1) , 1994, s.137-152.

⁴²³ Sandra L. Robinson, Elizabeth W. Morrison, “Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 16 (3) , 1995, s. 289-298.

⁴²⁴ Cyril van de Ven, “The Psychological Contract; a big deal?”, <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004024P.pdf>, Erişim tarihi:12.01.2012.

2.2.1.2.2. Psikolojik Sözleşme Türleri

Psikolojik sözleşmenin yapılan işin türüne ve bireylerin algılamalarına göre değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır. İşlemsel ve ilişkisel olmak üzere birbirinden ayrılan psikolojik sermaye türleri; odak, zaman, biçim, içerik ve denge olmak üzere farklı boyutlarda incelenmektedir. Odak, istihdam ilişkilerindeki ödüllerin ekonomik ya da ilişkisel (sosyal- duygusal) olmasını; zaman, ilişkilerde algılanan zaman sınırının sınırlı ya da açık uçlu olmasını (açık ve belirsiz) ifade etmektedir. Biçim, performans gereklerinin neler olduğunun derecesini; içerik, çalışanın işe olan katkısının sınırlı ya da yayılmış olmasını; denge, algılanan ilişkilerin geleceğin sunacağı değişimler karşısında durağan ya da dinamik olmasını göstermektedir⁴²⁵. Sözleşme türlerinin özelliklerinin şeklen özeti aşağıdaki gibidir (Tablo 13):

Tablo 13. Psikolojik Sözleşme Türleri

Sözleşme Özellikleri	İşlemsel Sözleşme	İlişkisel Sözleşme
Odak	Ekonomik	İlişkisel
Zaman	Yakın ve kısa vadeli	Açık ve belirsiz
Denge	Durağan	Dinamik
İçerik	Sınırlı	Yayılmış
Performans	İyi tanımlanmış	Daha öznel

Kaynak: Denise M. Rousseau, “New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer’s Obligations: A Study Of Psychological Contracts”, **Journal of Organizational Behavior**, 11 (5) , 1990, s. 390.

Rousseau (1995) işlemsel sözleşmelerin varlığında; yüksek işgücü devir hızının yaşandığını ve sözleşmelerin karşılıklı olarak kolaylıkla sonlandırılabilirdiğini

⁴²⁵ Rousseau, a.g.e., s. 391.

belirtmekte ve bu tür sözleşmelerin varlığında düşük seviyede örgütsel bağlılıktan ve karşılıklı zayıf ilişkilerden bahsetmektedir. Bu bilgiler çerçevesinde çalışanların işlerinden tatmin olamadıkları da söylenebilir. Fakat ilişkisel sözleşmenin varlığı söz konusu olduğunda; yüksek örgütsel bağlılığın ortaya çıktığını, işgücü devir hızının düşük olduğunu ve çalışanların yeteneklerini örgütün hedefleri doğrultusunda geliştirdiklerini öne sürmektedir⁴²⁶. İlgili yazın incelendiğinde, iş tatmininin sağlanmasında, motivasyonun ve psikolojik sözleşmenin yanı sıra, lider- üye etkileşimi niteliğinin de olumlu etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Dienesch ve Liden (1986)⁴²⁷, ast ve üst arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi olarak tanımladıkları lider- üye etkileşiminin, iş tatminini destekleyen özellikleri bulunduğunu ve bu özelliklerin; profesyonel saygı, bağlılık, destekleyici davranış olduğunu öne sürmektedirler. Yöneticilerin astlarıyla gerçekleştirdiği bu destekleyici tavır ve davranışların, çalışanlarca olumlu biçimde algılandığı ve Graen ile Uhl-Bien'in (1995)⁴²⁸ de belirttiği gibi güven temelli ilişki desteğiyle iş tatminlerinin arttığı öne sürülmektedir. Ayrıca araştırmalarda elde edilen sonuçlarda, düşük seviyede olan örgüt- çalışan değer uyumu söz konusu olduğunda özellikle yüksek seviyedeki lider- üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkileri ispatlanmıştır⁴²⁹. Bu sebeple lider- üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, bu boyutun da iş tatmininin öncüllerinden biri olarak algılanmasının mümkün olabileceğine inanılmaktadır.

2.2.2. İş Tatmini Ölçümü

İş doyumu konusunda yapılan araştırmaların önemli bir kısmı, iş tatmininin ölçülmesi ile ilgilidir. Endüstri ve örgüt psikolojisinin ilk yıllarında, işgörenlerle yapılan görüşmeler ve açık uçlu sorularla incelenen bu konu, zamanla bir tutum ölçümü olarak standart ölçme araçlarıyla incelenmeye başlanmıştır. İş doyumunu ölçmek için bu amaçla geliştirilmiş çeşitli değerlendirme ölçekleri kullanılmaktadır.

⁴²⁶ Cyril Van de Ven, **a.g.e.**,s.3.

⁴²⁷ Dienesch- Liden, **a.g.e.**, s.623-626.

⁴²⁸ Graen- Uhl-Bien_a, **a.g.e.**,s.224-227.

⁴²⁹ Erdoğan-. Kraimer- Liden_b, **a.g.e.**, s. 310.

Bu değerlendirme ölçekleri ise yaygın biçimde 1930’larda kullanılmaya başlanmıştır. Bu ölçeklerin en önemli avantajı, çok sayıda çalışanın hızlı ve verimli bir biçimde değerlendirme olanağı sağlaması ve aynı anketin farklı iş ve örgütteki birçok çalışana uygulanabilmesidir. Böylece çalışanların iş tatminlerinin saptanması ve karşılaştırılması mümkün olabilmektedir⁴³⁰. İş tatmini ölçümü için en çok kullanılan tekniklerin başında; İş Tanımlama Ölçeği (Smith, Kendall ve Hulin, 1969)⁴³¹, İş Özellikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1975)⁴³², Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire), Minnesota Tatmin Ölçeği (Weiss vd.,1967) gelmektedir. Bu çalışmada iş tatmininin ölçülmesinde Minnesota Tatmin Ölçeği kullanılacaktır.

2.2.2.1. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)

Ölçek, çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesinde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olarak yüksek bir geçerlik ve güvenilirliğe sahiptir⁴³³. Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen indeks, işin özellikleri, ücret, terfi imkanları, yöneticiler ve iş arkadaşları gibi beş boyutla ilgili tanımlamaları içermektedir⁴³⁴. Bu yöntem kolay yönetilebilirliği ve sade olma özelliği ile sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışanların işleri hakkında olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini çok iyi özetleyen bir yöntem olduğu belirtilmektedir⁴³⁵. Bununla birlikte yapılan iş tatmini analizinin, çalışanın diğer faktörleri gözönüne almasını engellediği ve bu eksikliği kapatmak amacıyla genel iş tatmini olarak nitelendirilen bir sorudan daha yararlanılır yararlanıldığı belirtilmektedir. Bu soru iş tatmini ölçümlerinde, “genel olarak işimden memnunuz” şeklinde yer

⁴³⁰ Jerrold Greenberg, Robert A Baron, **Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work**, Prentice Hall: New Jersey,2003, s.152.

⁴³¹ Patricia C. Smith, Lorne M. Kendall, Charles L. Hulin, **Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes**, Rand McNally and Company, Chicago, Illinois, 1969, s. 1-184.

⁴³² J. Richard Hackman, Greg R. Oldman, “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”, **Organizational Behavior And Human Performance**, 16, 1976, s.250-279.

⁴³³ Greenberg- Baron,a.e., s.151.

⁴³⁴ Smith-Kendall-Hulin, **a.g.e.**, s.31-48.

⁴³⁵ Paul E Spector, **Job Satisfaction; Application, Assessment, Cause and Consequences**, Sage Publications Inc., California,1997, s,9.

almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla daha kapsamlı ve karşılaştırmalı bir analizin yapılabilirdi ifade edilmektedir. Eklenen bu ifade ile iş tanımlama ölçeği yeniden yapılandırılmış ve daha geniş açılı, küresel bir sonuca varılmıştır⁴³⁶

Ölçekteki ifadelerin basit ifadelerden ve kısa cümlelerden oluşması sebebiyle kırktan fazla dile çevrilmiştir. Ölçek hem kısa sürede uygulanabildiği, hem de eğitim düzeyi düşük kişilerce de anlaşılabilirdi için çok yaygın olarak kullanılmaktadır⁴³⁷.

2.2.2.2. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)

Hackman ve Oldham, 1975 yılında, iş tatmininin nedenlerini açıklayan İş Özellikleri modelini ortaya koymuşlardır. Modele göre “yüksek içsel iş motivasyonu”, “yüksek iş tatmini”, “yüksek kişisel gelişme tatmini” ve “yüksek iş etkililiği” gibi örgüt için arzulanan sonuçları doğuran birincil nedenler” Kritik Psikolojik Haller (KPH)” dir. Hakman ve Oldham KPH olarak üç faktör tanımlamışlardır. Bunlar;

İş anlamlı hissetme: Kişinin işini, harcadığı zahmete ve zamana değen, anlamlı bir iş olarak görme derecesidir.

İş sonuçları hakkında sorumluluk duyma: Kişinin yaptığı işin sonuçlarına yönelik kişisel olarak sorumluluk hissetme derecesidir.

İş sonuçları hakkında bilgi edinme: Kişinin işinde ne kadar başarılı olduğunu öğrenme derecesidir. Modele göre kendi işini anlamlı bulan, sorumluluk hisseden ve yaptığı işin sonuçlarından haberdar olan kişi işinde daha mutlu, daha motive, daha tatmin dolu olacaktır⁴³⁸. Ancak yapılan iş, çalışanın söz konusu KPH’yi yaşayabilmesi için, beş özelliğe sahip olmalıdır: Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü,

⁴³⁶ Özkan Tütüncü, “Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması”, **Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, 2, Güz,2002, s.132.

⁴³⁷ Pınar Ünsal, İlknur Ö. Türetgen, “Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması”, **Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl:16, 51, 2005, s.45.

⁴³⁸ J.Richard Hackman, Greg R. Oldham, **Work Redesign**,Addison-Wesley Publishing Company, 1980, s.72.

görevin önemi, özerklik ve geri bildirim. Buna göre, söz konusu özellikler bireylerde yukarıda ifade edilen üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş tatmini ve motivasyonunda önemli sonuçlar yaratmaktadır⁴³⁹.

Beceri çeşitliliği: Kişinin işi yaparken ne derece farklı beceri ve yeteneğe sahip olması gerektiğinin ölçüsüdür.

Görev bütünlüğü: Kişinin, bir işin tamamını ya da tanımlanabilir bir parçasını, başlangıcından sonuna dek tanımlama derecesidir.

Görevin önemi: İşin, kişi için ne derece önemli bir etkiye sahip olduğunun ölçüsüdür.

Özerklik: İşin planlanması ve gerçekleştirilmesi sırasında, kişinin ne kadar özgür ve bağımsız olduğunun ölçüsüdür.

Geri bildirim: İşin kendisinin, kişinin bireysel başarısıyla ilgili ne derece açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür⁴⁴⁰.

2.2.2.3. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek (PNSQ-1961), çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın iş tatmininin ya da tatminsizliğini ölçen 13 fadelik bir soru formudur⁴⁴¹. Ölçeğin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel aldığı belirtilmektedir. Maslow'un kuramı, insanın öncelikle fizyolojik ve güvenlik adı altındaki birincil ihtiyaçlarının karşılanması, daha sonra da sevgi – ait olma, saygı – statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği temeline dayanmaktadır. Porter'ın buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurduğu görülmektedir⁴⁴². Bununla birlikte ölçek, özellikle yöneticiler için kullanılmaktadır. Ölçekte kullanılan sorular ise,

⁴³⁹ Toker, **a.g.e.**, s.95.

⁴⁴⁰ Hackman-Oldman, **a.g.e.**, s. 78.

⁴⁴¹ Lyman W. Porter, “ A Study Of Perceived Needs Satisfactions İn Bottom And Middle Management Jobs”, **Journal of Applied Psychology**, 45 (1), 1961, s. 1-10.

⁴⁴² Özkan Tütüncü, Olgun Çiçek, “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:11, Eylül-Aralık, 2000, s. 126.

genellikle yöneticilerin karşılaştığı problemlerle ilgili olmakta ve belirli konulara yönelik sorulmaktadır⁴⁴³.

2.2.2.4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin⁴⁴⁴, 100 sorudan oluşan bir uzun ve 20 sorudan oluşan bir de kısa formu bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin kısa formu uygulanacaktır. Ölçekteki 20 soru içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahiptir. Çalışanların içsel, dışsal ve genel tatminlerini ölçmeye yönelik geliştirilen ölçekten alınan yüksek puanlar, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 5’li Likert Tipi şeklinde hazırlanmış olan ölçek, “1: Hiç memnun değilim, 2: Memnun değilim, 3: Kararsızım, 4: Memnunum, 5: Çok memnunum” şeklindedir. Yapılan bir çalışmada (Kaya, 2009) Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları içsel tatmin için 0,82, dışsal tatmin için 0,79 ve genel tatmin için 0,89 olarak elde edilmiştir. Yine ayrı bir çalışmada; içsel tatmin için 0,83, dışsal tatmin için 0,82 ve genel tatmin için 0,91 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin geçerliliğine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin iki faktörlü yapısının geçerliliğine ilişkin yeterli kanıtlar sunmaktadır⁴⁴⁵.

1. Alt Boyut (İçsel doyum): 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12’ye bölünmesi ile İçsel Doyum puanı elde edilmektedir.

2. Alt Boyut (Dışsal doyum): 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 maddelerinden oluşmuştur. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler,

⁴⁴³ Irene C. Gregoriou, “Needfulfillment Deficiencies And Job Satisfacion In The Republic Of Cyprus: The Case Of The Ministry Of Finance”, Europea University Cyprus, **Master Thesis**, 2008, s.45-47.

⁴⁴⁴ Rene V. Davis, Lloyd H. Lofquist, David J. Weiss, “ A Theory of Work Adjustment (A Revision)”, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII, 1968, s.1-16.

⁴⁴⁵ Fatih Çetin, H. Nejat Basım, Murat Karataş, “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş tatmininin Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 18(1), 2011, s.78.

çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı bulunur. Genel doyum ölçeğinde bulunan tüm maddeler olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı maddeleri içermektedir.

2.2.3. İş Tatmininin Bireysel Sonuçları

Örgütlerin en önemli girdisi olarak kabul edilen insan kaynağının diğer bir ifadeyle çalışanların, işleriyle ilgili performans ve verimliliklerinin artırılması, onların işlerinden yeterli seviyede tatmin olmalarına bağlıdır. Bu sebeple, çalışanların daha mutlu ve üretken olmalarında önemli bir yeri olan iş tatmini duygusunun önemi 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. Locke'e (1976) göre iş tatminini oluşturan en önemli faktörler eşit ödüller ve destekleyici çalışma koşulları ile iş arkadaşlarıdır⁴⁴⁶. Dolayısıyla destekleyici ve dost canlısı tutumlarıyla üstler de iş arkadaşlarının içerisinde. Bu doğrultusunda, yöneticilerden çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken önlemleri almaları beklenmektedir. Locke (1976) konu ile ilgili 1935-1976 yılları arasında yaklaşık 3000 araştırmanın gerçekleştiğine dikkat çekmiş ve işlerinden tatmin olmuş çalışanların örgütler için yaşamsal öneminden bahsetmiştir⁴⁴⁷. Konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda (Davis, 1981⁴⁴⁸; Yammarino ve Dubunsky, 1987⁴⁴⁹; Kim, 2002⁴⁵⁰; Petty vd., 1984⁴⁵¹), yüksek iş tatmininin bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığı; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikayetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma sayılarını azalttığı tespit

⁴⁴⁶ İlker H. Çarıkçı, "Çalışanların İş tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma-", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(2), 2000, s. 157.

⁴⁴⁷ Roos, **a.g.e.**, s.37.

⁴⁴⁸ William F. Davis, "Job Satisfaction and Stress", **Journal of Physical Education, Recreation, and Dance**, 52, 1981, s.37-38.

⁴⁴⁹ Francis J. Yammarino, Alan J. Dubinsky, "On Job Satisfaction: It's the Relationships That Count", **The Journal of Risk and Insurance**, 54 (4), Dec., 1987, s. 804-809.

⁴⁵⁰ Soonhee Kim, "Participate Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership", **Public Administration Review**, 62(2), 2002, s. 231-341.

⁴⁵¹ M. M. Petty, Gail W. McGee, Jerry W. Cavender, "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", **Academy of Management**, 9(4), 1984, s.712-721.

edilmiştir⁴⁵². Davis (1981), iş tatmininin verimlilik, işten kaytarma, işgücü devir hızı ve takım faaliyetleri üzerinde etkileri olduğunu, yöneticilerin çalışanlarının iş tatminlerinin sağlanmasında önemli rolü olduğunu dile getirmiştir⁴⁵³. Yöneticilerin çalışanlarına belli bir şahsiyet kazandıracak ve yapılan işi çalışanları için özendirici kılacak davranışları sergilediklerinde ve destekleyici çalışma ortamını sağladıklarında, örgüt içerisinde iş tatmininin elde edileceğini ifade edilmektedir⁴⁵⁴. Yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışların, çalışanların iş tatminlerinin arttırılmasında önemli bir rolü olduğu anlaşılabilmektedir.

⁴⁵² Akşit Aşık, **a.g.e.**, s.44.

⁴⁵³ W. F. Davis, **a.g.e.**, s.38.

⁴⁵⁴ Haluk Tanrıverdi, “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(2), 2006, s.3.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DEĞERLERİ PERSPEKTİFİNDE YÖNETİCİ- ÇALIŞAN UYUMU VE İŞ TATMİNİ İLE LİDER –ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE TÜRK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamızın bu bölümünde, iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun iş tatmini ve lider- üye etkileşimi üzerindeki etkileri sorgulanmaya çalışılacaktır. İş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumu incelendiğinden, uyumun belirlenebilmesi ve araştırmaya yol gösterici olması sebebiyle önkoşul olarak yöneticilerin ve çalışanların iş değerleri ile çalışanların yöneticilerine ilişkin iş değerleri algılamaları sonucunda ortaya çıkan değerlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla, araştırmamız Türkiye’de hizmet veren Yardımcı Üreme Teknikleri (YÜT) merkezleri, diğer bir ifadeyle Tüpbebek merkezlerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmamızı YÜT merkezlerinde gerçekleştirmemizin nedenlerini kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür: Sağlık sektörünün bu uzmanlık alanında daha önce bu kapsamda gerçekleştirilmiş bir araştırma bulunmamaktadır. Tıp mesleğinin içinde barındırdığı değerlerin, çalışanların iş değerlerine de yansıtacağı düşünülerek, bu sektörde çalışanların iş değerlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. YÜT merkezlerinde uzman doktorlar ve diğer çalışanlar arasında bir hiyerarşi söz konusudur. Bu sebeple iş değerleri perspektifinde yöneticilerin ve çalışanların uyumu sorgulanabilecektir. YÜT merkezleriyle ve çalışanlarıyla ilgili faha detaylı açıklamalar (3.1, 3.2. bölüm) aşağıda sunulmaktadır. Araştırmanın amacı ve öneminin ardından araştırma hipotezi, modeli belirlenecek ve istatistiksel yöntemler sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirmeler yer alacaktır.

3.1. Türkiye’deki Yardımcı Üreme Teknikleri (Tüpbebek) Merkezleri

Doğal yollarla gebelik şansı olmayan ya da belli bir süre diğer tedavi yöntemlerini denemesine rağmen gebe kalamayan çiftlerde kadın yumurtalarının özel iğnelerle vücut dışına alınarak yine özel tekniklerle erkek spermi ile laboratuvar ortamında birleştirilmesi ve elde edilen embriyoların anne rahmine yerleştirilerek

gebelik oluşturulması işlemine tüp bebek uygulaması denmektedir. İlk tüp bebek fikri 1960 yıllarda başlamış, birçok başarısız deneme sonrası 1979 yılında İngiltere de Dr Edwards ve ekibi tarafından canlı bir çocuğun dünyaya gelmesi sağlanmıştır. Dünyada bu yöntemle ilgili gelişmelerin ülkemizde de yansımaları yaklaşık olarak 1987 yılında başlamış ve halen yalnızca evli çiftlere uygulanan bir yöntem haline gelmiştir. 2007 yılında yaklaşık 20 bin hasta tüpbebek uygulamaları ile tedavi görmüş olup günümüzde bu sayı yıllık 40 bin civarındadır ve ülkemizde bu güne dek doğan tüp bebek sayısı 7 bin 500'e yaklaşmıştır. Evlilik kurumunun tek ortaya çıkış gerekçesi  ocuk sahibi olmak ve böylece soyunu sürdürmek olmamakla birlikte bu etken aile kavramının meydana gelmesinde ve süreklilik kazanmasında merkezi bir öneme sahiptir⁴⁵⁵. Bu sebeple özellikle son dört yılda yaşanan hızlı büyüme potansiyeli Türkiye'yi bir anda en fazla tüp bebek uygulaması gerçekleştiren ülkeler sıralamasında Avrupa'da ilk 5'e, dünyada da ilk 7'ye girmesini sağlamıştır. Güncel verilere göre, Türkiye'de bu alanda hizmet veren merkez sayısının 128 olduğu anlařılmaktadır⁴⁵⁶. Merkezlerin bölgesel olarak dağılımı dikkate alındığında ise; ağırlıklı olarak İstanbul ve Marmara Bölgesinde merkezlerin yoğunlaştığı, Ankara ilinin ise merkezlerin yoğunluğu açısından ikinci sırada geldiği görülmektedir. Hızlı büyüme potansiyeline sahip olan özelliğiyle Yardımcı  reme Teknikleri (YÜT) merkezlerinin Türkiye'de iller bazında yerleşimi, aşağıdaki Türkiye haritasında belirtilmektedir (şekil 18).

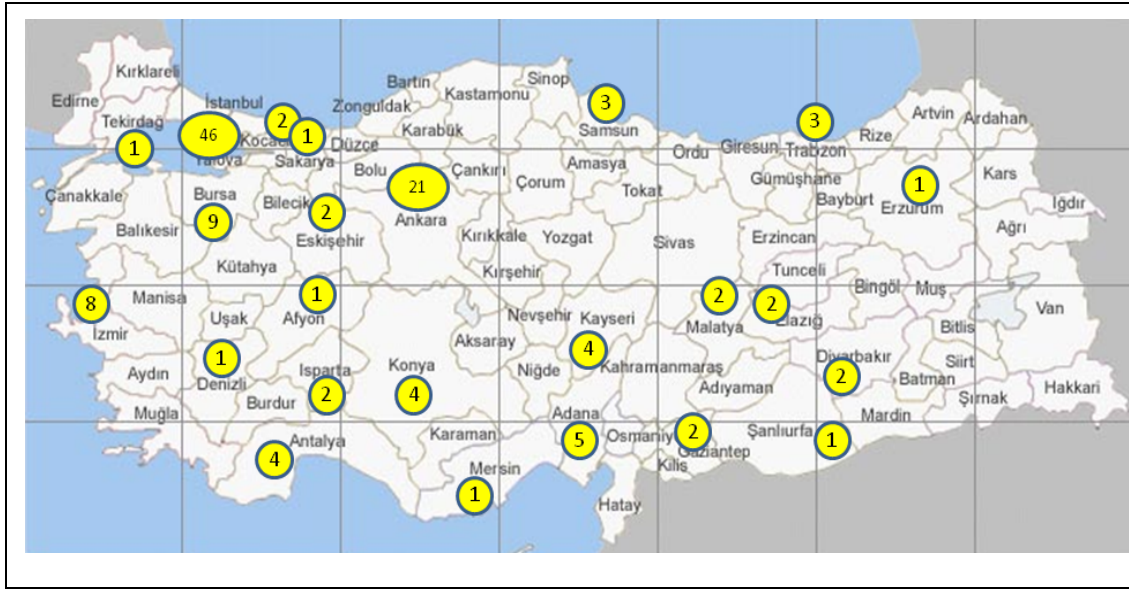
Özellikle, YÜT merkezlerinin yoğun olduğu iller açısından, bu merkezlerin devamlılıklarını başarı ile sürdürebilmeleri için rakiplerine göre sunulan hizmetlerde ve canlı doğum olarak başarı oranları açısından farklılık yaratabilmeleri, hasta portföylerini genişletebilmeleri önemlidir. Güney Doğu ve Doğu Anadolu Bölgelerindeki merkezlerin ise komşu ülkelerdeki hastaları merkezlerine çekebilmeleri açısından önemli avantajları söz konusu olabilmektedir. Bu sebeple, bu

⁴⁵⁵ Canset Yıldız, Dilşah B. Kartal, Beyza Tiryaki, **Yardımcı  reme Teknikleri Raporu**, Hasta Hakları Aktivistleri, www.hastahaklari.net/Files/yardimci_ureme_teknikleri_raporu.doc. Erişim Tarihi: 02/07/2012.

⁴⁵⁶ www.klinikembriyolojidernegi.com

bölgelerdeki merkezlerin, hem teknoloji hem de çalıştırdıkları hekim ve diğer çalışanlar açısından güçlü olmaları onlar için stratejik öneme sahip olabilmektedir. Aksi durumda yurtdışından gelen hastaların bu merkezler yerine İstanbul ve Ankara gibi daha büyük şehirlerdeki merkezlerle bağlantı kurmaları kaçınılmaz olabilmektedir.

Şekil 18. Türkiye’de İller Bazında YÜT Merkezlerinin Dağılımı



müşteri tarafını güçlü kılmaktadır. Bu sebeple yoğun rekabetin yaşandığı ve önemli kazançlar elde edilebilen sektörde, toplum yararına olsa bile gizli rekabetlerin yaşanması mutlak görülmektedir. Bu sektörde çalışan insan kaynağı hakkındaki bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

3.2. YÜT (Tüpbebek) Merkezleri Yöneticileri, Çalışanları ve İş Değerleri

Aylık tedavi gerçekleştirdiği hasta potansiyeli ile orantılı olarak, sayılarda değişiklik olsa da standart bir tüpbebek (YÜT) merkezinde Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanmış yönetmeliklerde asgari bulunması gereken çalışan adedi ve nitelikleri açık olarak belirtilmektedir⁴⁵⁸.

Merkezlerde görevli klinik ve embriyoloji laboratuvar sorumlularının, aldıkları mesleki uzmanlık eğitimine ek olarak ayrıca bakanlığa bağlı yetkili kuruluş(lar) tarafından sertifikalandırılmış olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri ile genel bir perspektifte mesleklerini icra eden meslektaşlarına kıyasla daha fazla özelleşmişlerdir. Klinik sorumluları ülkemizde neredeyse %95'in üzerinde bir oran ile tıpta uzmanlaşmış ve tüpbebek çalışmaları neticesinde sertifikalandırılmış doktorlardan oluşmaktadır. Klinik çalışma grubu içerisindeki bu homojen yapıya karşı embriyoloji laboratuvarı çalışanları daha genel bir mesleki dağılıma sahiptirler. Örneğin embriyoloji laboratuvarı sorumlusu tıpta uzmanlık eğitimini tamamlamış ve sertifikalandırılmış bir histoloji/embriyoloji uzmanı olabildiği gibi, yüksek eğitimini histoloji/embriyoloji alanında gerçekleştirmiş ve sertifikalandırılmış bir mikrobiyolog da olabilmektedir. İki grup arasındaki bir diğer belirgin farklılık ise; klinik sorumlularının ülkemizde belirgin bir oranda aynı zamanda tüpbebek (YÜT) merkezinin sahibi/işletmecisi olmasıdır. Buna karşın laboratuvar sorumlusu veya çalışanlarının birkaç münferit örnek dışında merkez ortağı/sahibi/işletmecisi olduğu durumlar mevcut değildir.

⁴⁵⁸ http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&task=view&id=741&Itemid=33

YÜT Merkezlerinde çalışan bir diğer meslek grubu hemşirelerdir. İlk ruhsatlandıkları andan itibaren günümüze kadar gelen sürede, tüpbebek alanında hizmet veren kurumlarda hizmet verecek hemşireler için gerek bakanlık gerekse çalıştıkları tıp merkezleri/ hastaneler tarafından resmi eğitim kurumlarınca tanınmış bir hizmet içi/uzmanlık eğitim programı bulunmamaktadır ve mesleki eğitimler genellikle “babadan oğula” geçer şekilde çalışılan ilgili departmanlar tarafından verilmeye çalışılmaktadır. Diğer taraftan bu şekilde bir başlangıç eğitim programı eksikliği kişi ve kurumları kendi hemşire kadrosunu oluşturma ve eğitme yaklaşımına yönlendirmektedir. YÜT merkezlerinin merkezi bir hastane kompleksi içinde yer aldığı durumlarda, sık olmasa da merkezin ihtiyacı olan hemşirelik hizmetlerini hastanenin sahip olduğu genel hemşire kadrosundan temin ettikleri görülmektedir.

YÜT merkezlerinde çalışan diğer personel (sekreterler, hasta bakıcıları, hasta danışmanları, muhasebe elemanları vs.) mesleki özellikleri ve kurumsal şartlar/bağlılık bakımından belirgin bir özellik göstermemekte, dolayısı ile adı geçen meslek gurupları ile yapılacak çalışmalarda kurum içi ve kurum dışı analizlerde belirgin bir sonuç farklılığı beklenmediğinden çalışmaya dahil edilmemişlerdir.

Özellikle çocuksuzluğun boşanma gerekçesi olduğu ülkemizde, bu merkezlerin üreme gibi ciddi bir konuyu düzenliyor olmaları, verilen hizmetin yanı sıra toplumun yapısı, gelenek ve inançlar gibi meseleleri de hesaba katılmalarını gerektirmektedir. Özellikle tıp etiği çerçevesindeki etik değerlerin bu uygulamalar esnasında dikkate alınması önemli görülmektedir. Etiğin, ilk gündeme geldiği antik çağ filozoflarından bu yana “değerler dünyası” ile ilgilendiği bilinmektedir. Bu çerçevede, iyinin ve kötünün ne olduğu, tıp uygulaması içindeki değer sorunlarının hangi değer ölçülerine göre belirlenebileceği ve bu uygulamalar içerisinde gerek toplumsal, gerekse evrensel nitelikli değerlerin olup olmayacağı tartışma konusudur. Etiğin biyolojideki karşılığı olarak ortaya çıkan biyoetik genel olarak canlı bilimi alanındaki insan tutum

ve davranışlarını ahlaki prensip ve değerler ışığında inceleyen sistematik çalışmalar olarak izah edilmektedir⁴⁵⁹. Bu bakış açısıyla sektörde hizmet veren çalışanların iş farklılıklarının yanı sıra benzer iş değerlerine sahip olmaları beklenen bir durumdur. Örneğin, tıbbın her dalında olduğu gibi hekim başvuracağı girişimin ve tedavinin yararı ile zararını tartmak zorundadır ve uygulayacağı yöntemler hastalarına zarar vermemelidir. Aksi bir davranış tıp etiğinin “zarar vermeme” ilkesine ters düşmektedir. Ya da hastalarla ilgili bilgiler ve uygulamalar, gizlilik çerçevesinde başkaları ile paylaşılammaktadır⁴⁶⁰. Aynı zamanda çocuk sahibi olmak isteyen ailelere de, rutin yapılan uygulamaların dışında, sadece başarılı gebelik elde etmek uğruna makyelist davranmak ve hukuki olarak uygun olmayan işlemlerde de bulunmamak da iş değerlerinin içerisinde algılanabilir. Bu sektörde hizmet veren hekimlerin ve diğer çalışanların (embriyologlar, biyologlar) oldukça uzun bir eğitim döneminden ve zorlu uzmanlık dönemlerinden geçtiği görülmektedir. Bu durumda bu kişilerin başarı ve güç odaklı olmaları iş değerleri açısından karşılaşılabilecek bir durumdur. Aynı zamanda 7/24 saat çalışabilmekte oldukları düşünüldüğünde, iyilikseverlik ve evrensel iş değerlerine sahip olmaları olası görülmektedir. Bununla beraber almış oldukları eğitimden dolayı, hastaya ya da hastalıklara yaklaşım tarzlarının getirmiş olduğu bakış açısıyla doktorlar ve diğer çalışanlar arasında bazı değer farklılıklarına rastlanacağı ya da değer önceliklerinin bazı değerler açısından farklılaşacağı düşünülmektedir.

Tıp ve hemşirelik öğrencileri ile yapılan bir çalışmada, hemşirelik öğrencilerinin hasta merkezli, tıp öğrencilerinin ise hastalık merkezli olarak çalışmalarını planlayıp uyguladıkları saptanmıştır. Bu araştırma bulgusu, bu meslek gruplarının mesleki eğitimleri döneminde farklı amaç ve değer yargılarıyla yetiştirildiklerini ortaya koymaktadır⁴⁶¹. Sıgır ve arkadaşlarının (2009) yöneticilerin ve çalışanların iş değerlerindeki farklılığı inceledikleri çalışmalarında, yönetici pozisyonlarında çalışan

⁴⁵⁹ Canset Yıldız, Dilşah B. Kartal, Beyza Tiryaki , **a.g.e.**, s.36

⁴⁶⁰ Türk Tabipleri Birliği Etik Kurulu, “Türk Tabipleri Birliği Etik Bildirgeleri”, Ankara, 1.bs, Mayıs 2010, s.7-15., http://www.ttb.org.tr/kutuphane/etik_bldgeler2010.pdf

⁴⁶¹ Candoğan Akça, Gülsün Erigüç, “ Hastane Çalışanlarının Yöneticileri Ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9(2), 2006, s. 133.

banka personelinin, alt kademe çalışanlarına göre güç ve başarıya daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Ayrıca kurallara uyma ve geleneklere saygı değerlerinin – muhafazakarlık değerleri – yöneticiler için daha önemli olduğu ve yöneticilerin çalışanlarından daha yardımsever oldukları sonuçlarını sunmuşlardır⁴⁶². Araştırmanın gerçekleştirildiği sektör farklı olsa da, bizim çalışmamızda da YÜT merkezleri yöneticileri ve çalışanları arasında iş değerleri açısından bir takım farklılıklar olabileceğine dair bir öngöründe bulunmak mümkün olabilmektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde, sağlık sektöründe yardımcı üreme teknikleri alanının, araştırmanın konusu ve sorularını yanıtlamada yeterli özelliklere sahip olduğu düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim işinin insan ile ilişkili olması, insanın da toplum içerisinde yaşayan bir varlık olması, toplumu oluşturan kültür kavramını ve kültürün yapı taşları olan değerleri ön plana çıkarmaktadır⁴⁶³. Değerler bireyin tutum ve davranışlarına rehberlik eden ve insanların içinde bulundukları durumları, eylemleri ve diğer insanları yargılamalarını destekleyen bireysel standartlardır⁴⁶⁴. Bu bakımdan bireylerin yaşadıkları toplumun, grubun değerlerinden etkilenecek işlerine yansıtıkları değerler çerçevesinde tutum ve davranışlarını düzenledikleri anlaşılmaktadır^{465,466}. Bu bakış açısıyla, her yönetim tekniğinin ve yaklaşımının bireylerin iş değerleri dikkate alarak uygulanmasının örgütler için yararlı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir^{467,468}. Özellikle, insan kaynağından etkin ve verimli biçimde yararlanabilmede kurum yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Yöneticinin gerçekleştirdiği liderlik davranışları ve çalışanların verimliliği, iş tatmini

⁴⁶² Ünsal Sığı, Akif Tabak, Ümit Ercan, “ Kültürel Değerlerin Yönetimsel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(2), 2009, s.1-14.

⁴⁶³ Schein b, **a.g.e.**, s.22-23.

⁴⁶⁴ Brown, **a.g.e.**, s.8.

⁴⁶⁵ Arciniega-Gonzalez a, **a.g.e.**, s.128-132.

⁴⁶⁶ Ros-Schwartz-Surkiss, **a.g.e.**, s.49-71.

⁴⁶⁷ Bruce M. Meglino, Elizabeth C. Ravlin, **a.g.e.**, s. 424-432.

⁴⁶⁸ Kalliath- Bluedorn-Strube, **a.g.e.**, s. 1175-1198.

ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişkinin bulunması⁴⁶⁹ yöneticinin rolünü vurgulaması açısından önemlidir. Yöneticilerin sahip oldukları iş değerleri doğrultusunda tutum ve davranış sergileyeceği ve bu doğrultuda çalışanlarıyla ilişkilerini düzenleyeceği düşünüldüğünde, çalışanların iş değerlerinin yöneticilerinin iş değerleriyle uyumlu olmasının, karşılıklı etkileşimin niteliği (lider- üye etkileşimi) açısından önemli olduğu düşünülmektedir⁴⁷⁰. İlgili sektörde çalışanların eğitilmiş ve her birinin konusunda uzmanlaşmış olduğu dikkate alındığında, onların yalnızca örgütün kural ve normları ile çalışmaları veya sadece ücret gibi dışsal motivasyon araçları ile işlerinden tatmin olmaları mümkün görünmemektedir. Çalışanların iş tatminlerinin yükseltilmesi ve bunun sürdürülmesinde önemli olan unsurlardan birinin, bağlı oldukları bölüm yöneticileri ile kurdukları iyi ilişkiler olduğu düşünülmektedir. Yönetici pozisyonundaki bireylerin iş değerleri ile çalışanların iş değerlerinin uyumunun, karşılıklı iyi ilişkilerin kurulmasında (lider- üye etkileşimi) önemli bir köprü vazifesi gördüğü algısı kuvvetlenmektedir⁴⁷¹. Çalışanların yöneticilerinin iş değerleri ile ilgili algılamalarının ise uyumun az ya da çok olmasında belirleyici rol oynayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın temel amacı, iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun iş tatmini ve lider- üye etkileşimi üzerinde var olabilecek etkilerini incelemektir. İş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumu incelendiğinden, uyumun belirlenebilmesi ve araştırmaya yol gösterici olması sebebiyle önkoşul olarak yöneticilerin ve çalışanların iş değerleri ile yöneticilerine ilişkin iş değerleri algılamaları^{472,473} sonucunda ortaya çıkan değerlerin de belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu düşünce çerçevesinde;

⁴⁶⁹ McNeese-Smith, Donna, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and organizational Commitment", *Hospital & Health Services Administration*, 41(2), 1996, s.160-175.

⁴⁷⁰ Erdoğan-Kramer-Liden, **a.g.e.**, s. 305-332.

⁴⁷¹ Neal M. Ashkanasy, Christine O'Connor, "Value Congruence in Leader- Member Exchange", *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 1997, s. 647-662.

⁴⁷² James Westerman, Jeanne H. Yamamura, "Generational Preferences For Work Environment Fit: Effects On Employee Outcomes", *Career Development International*, 12(2), 2007, s. 152.

⁴⁷³ Caplan, R.D. "Person-Environment Fit Theory And Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, And Mechanisms", *Journal of Vocational Behavior*, 31, 1987, s. 248-67.

- 1) YÜT merkezleri yöneticileri ve çalışanları hangi iş değerlerine sahiptirler?
- 2) YÜT merkezleri yöneticilerinin ve çalışanlarının iş değerleri açısından aralarında bir farklılık var mıdır?
- 3) YÜT merkezleri çalışanlarının yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda hangi değerler ortaya çıkmaktadır? sorularına yanıt aranmaktadır.

Soruların yanıtlanması ardından, araştırmada iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun iki farklı açıdan incelenmesi hedeflenmektedir:

1. Yöneticilerin iş değerleri ile çalışanların iş değerleri karşılaştırılıp, aralarında fark olup olmadığı test edilmektedir. Böylelikle yöneticiler ve çalışanların hangi değerler açısından birbirlerinden farklılaştıkları hakkında birtakım sonuçlara ulaşılabilecektir. Bu var olabilecek uyumun ilk göstergesi sayılabilecektir.
2. Çalışanların iş değerleri ile yöneticilerinin iş değerleriyle ilgili algılamaları ölçülerek, elde edilen skorlar arasındaki farkların toplamı uyum olarak değerlendirilecektir. Bu yöntemle uyum dolaylı olarak ölçülmüş olmaktadır⁴⁷⁴. Yöntem ilgili bölümde (3.5.2. Yönetici ve Çalışanların İş Değerlerinin Ölçülmesi) detaylı olarak açıklanmaktadır.

Tez çalışması ile ilgili önceki çalışmalar incelendiğinde;

1. İş değerlerinin demografik açıdan farklılaşması, yöneticilerin iş değerlerinin belirlenmesi, iş değerlerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi değişkenlerle ilişkisi, Türk ve yabancı ülkelerdeki yöneticilerin iş değerlerindeki farklılıkları konu alan çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir.

⁴⁷⁴ Tepeci- Bartlett, **a.g.e.**, s, 151-170.

2. Çalışanların iş değerleri/ değerleri ile örgüt değerlerinin uyumunun örgütsel ve bireysel sonuçları ile ilgili araştırmaların bulunduğu gözlemlenmiştir. Yönetici – çalışan iş değerlerinin uyumu ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu belirlenmiştir.
3. Yönetici– çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini ilişkisinde lider– üye etkileşiminin aracılık etkisini inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu bakış açısı çerçevesinde, kuramsal olarak belirtildiği gibi tez çalışmasının iki konuda katkı sağlaması beklenmektedir:

1. Yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun lider- üye etkileşimi aracılığıyla iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi yoluyla, iş değerleri ile ilgili şimdiye kadar gerçekleştirilmiş çalışmalara yeni bir bakış açısı katabilmek.
2. Yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun, çoğunlukla doğrudan yöntemlerle ölçüldüğü (üç veya dört maddelik uyum ölçekleri yoluyla) yerli yazında, dolaylı yöntemle ölçülmesiyle, uyum ile ilgili çalışmalara ölçme metodu açısından yeni bir bakış açısı sağlayabilmektir.

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma tanımlayıcı⁴⁷⁵ nitelikte bir çalışmadır. Yardımcı üreme teknikleri (YÜT) merkezleri yöneticilerinden ve çalışanlarından soru formları vasıtasıyla elde edilen cevaplar istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada, Türkiye genelinde Klinik Embriyoloji Derneği sitesinin kayıtlarında yer alan 128 merkez (1107 kişi) hedef alınmıştır. Araştırmayı merkezlerinde uygulamamızı kabul eden ve soru formlarını yanıtlayan YÜT merkezlerinin (29 Tüpbebek merkezi- 205 kişi) sektördeki diğer YÜT merkezlerini de temsil etme özelliğine sahip oldukları

⁴⁷⁵ Tanımlayıcı araştırma, durum saptanmasına yöneliktir. Tanımlayıcı araştırmada gerçeği yansıtan durum saptamalarına dayanarak sorunlara çözüm getirici nitelikte ilişkilerin araştırılmasına yönelebilir. Bu anlamda durum saptama birinci aşamayı, olaylar arasında ilişki aramak da ikinci aşamayı oluşturur. Kaynak: Birsen Gökçe, **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Savaş Yayınları, 1992, s.65.

belirlenmiştir⁴⁷⁶. Çalışma 2012 yılı Şubat- Eylül ayları arasında gerçekleşmiştir. Çalışmada zamanda ve maliyet açısından internet tabanlı soru formunun hazırlanması uygun bulunmuştur. Hazırlanan soru formları internet üzerinde link açılarak Türkiye’deki YÜT merkezlerine iletilmiş ve yöneticilerle çalışanlarının soru formlarını cevaplandırmaları istenmiştir. Link adresi aşağıdadır:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?fromEmail=true&formkey=dHBMNjBQQW14Mi15bHVZWdDnR0JPMVE6MQ>

Tüm sosyal bilim alanlarında olduğu gibi, soru formlarının iş yerlerinde uygulanması katılımcıların sorulara özgürce cevap vermelerini engelleyebilmekte ve gerçek fikirlerini yansıtmaları kısıtlanabilmektedir. Araştırmanın internet üzerinde bir link açılarak gerçekleştirilmesinin, bu eğilimi biraz da olsa engelleyebileceğine inanılmıştır. Hem belirtilen bu eğilim hem de katılımcıların yoğun iş temposu arasında ankete gerekli zamanı ayıramayacak olmalarından dolayı sağlıklı verilerin alınamaması ihtimali ise çalışma sonuçlarının geçerliğine ilişkin kısıtlar getirmiştir.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak soru formlarından yararlanılmıştır. Araştırma modeli tanımlayıcı olduğu için, anket yöntemi bu modelin yapısına uygun bir veri toplama aracı olarak ifade edilmektedir⁴⁷⁷. Seçilen araştırma konusu gereği, ilki yardımcı üreme teknikleri merkezleri (YÜT) yöneticilerine (Klinik direktörleri), ikincisi ise YÜT merkezleri çalışanlarına olmak üzere iki tip soru formu hazırlanmıştır. YÜT merkezleri yöneticileri için hazırlanan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirleyen dokuz adet tanımlayıcı ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde ise; yöneticilerin kendi iş değerlerini ölçecekleri ve Schwartz (2001) tarafından geliştirilen (Portrait Values

⁴⁷⁶ %5 anlamlılık düzeyinde ($t=2.58$) ve 0.07örnekleme hatası ile gereken örneklem büyüklüğü 167 olarak hesaplanmıştır. Formül: $N=Nt^2pq/d^2 (N-1) + t^2pq$

⁴⁷⁷ Türker Baş, **Anket**, Seçkin Yayıncılık San ve Tic.A.Ş., Ankara, 1.bs., 2001.

Questionnaire- PVQ) 40 maddelik iş değerleri ölçeği kullanılmıştır⁴⁷⁸. Ölçeğin elde edilmesinde Shalom Schwartz ile bağlantıya geçilmiş ve ölçeğin sahibi, hem orijinal anket formunu hem de Türkiye’de daha önce bu anketin çalışılması sebebiyle Türkçe metnini yollamıştır. Orijinal anketin 6’lı Likert Tipi ölçek olduğu görülmektedir. Fakat bu ölçeğin orijinal hali, tarafımda gerçekleştirilen daha önceki bir araştırmada İnsan Kaynakları yöneticilerine uygulanmış ve 6’lı ölçeğin 5’li ölçek biçiminde yeniden düzenlenmesinin cevap verme açısından daha uygun olacağı görüşü ortaya çıkmıştır. Böylece, katılımcılara toplam 2 bölüm ve 49 ifadeden oluşan anket uygulanmıştır.

YÜT merkezleri çalışanlarına yönelik hazırlanan soru formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; YÜT merkezleri yöneticilerinin de cevaplandırıdıkları dokuz adet tanımlayıcı ifadeden oluşan sosyo-demografik kısmı içermektedir. İkinci bölümde; YÜT merkezleri çalışanlarının kendi iş değerlerini ölçecekleri ve Schwartz tarafından geliştirilen (PVQ- 2001) 5’ li Likert tipinde 40 ifadelik ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde, YÜT merkezleri çalışanlarına kendi bakış açıları (algılamaları) çerçevesinde yöneticilerinde var olduğunu düşündükleri iş değerlerini ölçmeleri istenmiştir. Bu amaçla yine Schwartz’ın 5’li Likert tipinde 40 ifadelik ölçeğinden yararlanılmıştır. Dördüncü bölümde, YÜT merkezleri çalışanlarının yöneticileriyle olan ilişkilerinin ölçülebilmeye yönelik Liden ve Maslyn’in (1998) geliştirdiği “Çok Boyutlu Lider-Üye etkileşimi 12/ Multidimensionality of Leader-Member Exchange” (LMX-MDM-12) adlı ölçek kullanılmıştır⁴⁷⁹. Anket formunda yer alan ifadeler Liden ve Maslyn’in orijinal İngilizce ölçeğinden Türkçe’ye tercüme ve Türkçe’den İngilizce’ye geri tercüme yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Ölçekte 5’li Likert tipinde 12 madde yer almaktadır. Beşinci bölümde, katılımcıların işten aldıkları tatmin derecesini ölçmeye yönelik, Dawis, Weiss, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır⁴⁸⁰. Ölçek 5’li Likert tipinde olup, her ifadeye verilen cevaplar 1-5

⁴⁷⁸ Schwartz, a.g.e., s. 14-15.

⁴⁷⁹ Liden-Maslyn, a.g.e., s. 44-67.

⁴⁸⁰ David J.Weiss, Rene V.Dawis, George W. England, “ Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation**, 22, 1967, s. 120.

arasında puanlanan “Kesinlikle katılmıyorum” ile “Kesinlikle katılıyorum” seçenekleri arasında derecelendirilmiştir. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır. Böylece YÜT merkezi çalışanları toplam 5 bölüm ve 121 ifadelik soru formunu cevaplandırmışlardır. Aşağıda katılımcılara uygulanan soru formlarındaki ölçeklerle ilgili bilgiler sunulmaktadır. Katılımcılara uygulanan soru formları tezin ek-1 ve ek-2 kısmında yer almaktadır.

3.5.1. Yöneticilerin ve Çalışanların İş Değerlerinin Ölçümü

Araştırmada, YÜT merkezleri yönetici ve çalışanlarının iş değerlerinin ölçülmesine yönelik olarak Schwartz’ın (2001) İş Değerleri Ölçeği kullanılmıştır. Schwartz (1992) belirlemiş olduğu 40 adet bireysel değeri 10 farklı değer tipinde gruplandırmıştır. Ayrıca farklı kültürlerin kendilerine özgün değerlerinin 10 farklı değer tipinden biri içerisinde yer bulacağını ileri sürmüştür. Bu değer tipleri daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi; güç, başarı, hazcılık, harekete geçirme (uyarılım), kendini yönlendirme (özyönelim), evrenselciliklik, iyilikseverlik, geleneksellik, uyma ve güvenliliktir.^{481,482}

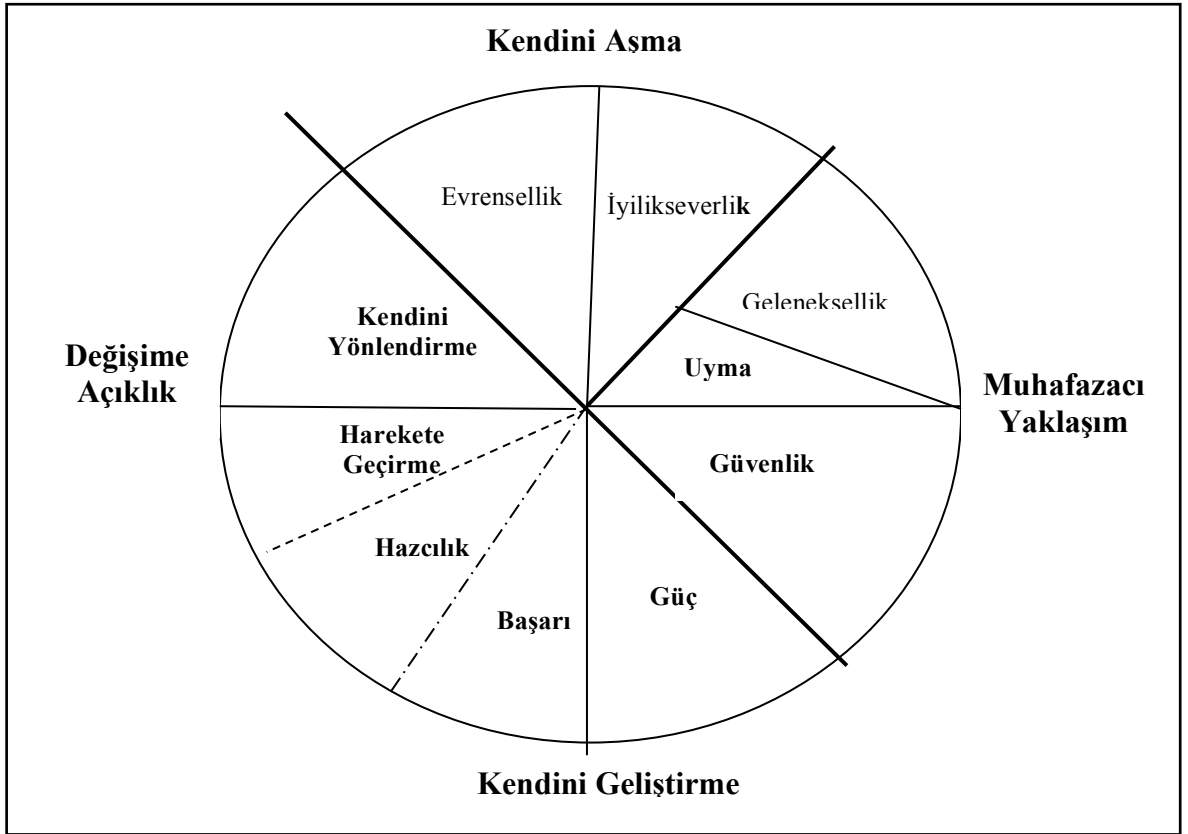
Schwartz, 40 değeri bireysel düzeye indirgeyerek on temel değer tipi oluşturmuş ve bu değerleri, kendi içinde iki ana boyutta gruplandırmıştır. Schwartz değer boyutlarından ilkinin **Değişime açıklık / Muhafazacı Yaklaşım** olarak adlandırmıştır. Değişime açıklık; özyönelim ve harekete geçirme değerlerini kapsamakta ve bireylerin duygusal ve düşünsel ilgilerini ortaya çıkaran değerlerden oluşmaktadır. Muhafazacı yaklaşım ise, güvenlik, uyma ve geleneksellik değerlerini içinde barındırmakta ve bireylerin yakın oldukları kişilerle, kurumlarla/ geleneklerle olan ilişkilerindeki süreklilik ve belirginliğin sürmesine olanak sağlayan değerleri içermektedir. İkinci değer boyutu ise, **Kendini Aşma / Kendini Geliştirme** adını

⁴⁸¹ Schwartz^a, **a.g.e.**, s. 1-65.

⁴⁸² Kamil M. Kozan, Canan Ergin, “The Influence of Intra- Cultural Value Differences on Conflict Management practices”, **The International Journal of Conflict Management**, X.(3), 1999,s.249-267.

almıştır. Kendini aşma; evrensellik ve iyilikseverlik değerleri; kendini gerçekleştirme ise, güç ve başarı değerlerini kapsamaktadır. Kendini gerçekleştirme değerleri, bireyin başkalarının zararına bile olsa, kendi çıkarları doğrultusunda davranmasına olanak sağlayan değerlerden oluşmaktadır. Kendini aşma değerleri ise, bireyin yakın ya da uzak tüm insanların ve doğanın yararı için, bencil amaçlarından vazgeçmesine yönelik değerleri kapsamaktadır. On değer tipi içinde yalnızca keyif (hazcılık), hem değişime açıklık, hem de kendini geliştirme değerleri içinde yer alabilmektedir ⁴⁸³.

Şekil 19. Schwartz'ın Değerler Modeli



Kaynak: Devos Thierry, Dario Spini, Shalom H. Schwartz, "Conflicts Among Human Values and Trust in Institutions", *British Journal of Social Psychology*, 41, 2002, s. 483.

⁴⁸³ Arzu Şener, Oya Hazer, "Değerlerin Kadınların Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma" *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E- Dergisi*, ISSN 1304-2823, 2007, s.3-4.

Araştırmamızda Schwartz'ın (1992, 2001) iş değerleri ölçeğinden; yerli ve yabancı yazında sıklıkla kullanılması, Türkiye dahil olmak üzere Doğu ve Batı kültürlerini kapsayan bir yapıda olması (56 ülkede uygulanmış olması)⁴⁸⁴, hem sosyo-kültürel hem de bireysel düzeyde uygulanabilir özellikte olması⁴⁸⁵ sebebiyle, yönetici ve çalışanların iş değerlerinin belirlenmesinde yararlanılmıştır.

3.5.2. Yönetici ve Çalışanların İş Değerleri Uyumunun Ölçülmesi

İlgili yazında yönetici- çalışan uyumunun, kişi- çevre uyumu kavramının (person- environment fit) dört boyutundan (kişi- iş uyumu, kişi- örgüt uyumu, kişi- grup uyumu ve kişi- yönetici uyumu) biri olduğu ifade edilmektedir. Kişi- çevre uyumu kavramının son şekli olduğu düşünülen, kişi ve diğerleri arasındaki bu ikili ilişkinin; kişi ve iş arkadaşları (Antonioni ve Park, 2006)⁴⁸⁶, yönetici ve ast arasındaki uyum (Kristof-Brown, 2000⁴⁸⁷; Van Vianen vd., 2011⁴⁸⁸) olduğu vurgulanmaktadır. Kişi- çevre uyumunun boyutlarının belirlenmesinin ardından, literatürdeki önemli tartışma konularından birinin, yönetici- çalışan uyumunun nasıl ölçüleceği ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu çerçevede, temel olarak, yönetici- çalışan değer uyumunun üç şekilde ölçülebileceği belirtilmektedir⁴⁸⁹.

1) Doğrudan yöntemlerle ölçümlerin, bireylerin algılamalarına dayandığı ve bu kapsamda genel olarak, üç dört maddelik anket soruları şeklinde uygulandığı

⁴⁸⁴ Rıdvan Karalar, Hakan Kiracı, “Bireysel Değerlerin Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2/2, 2010, s. 82.

⁴⁸⁵ M.Kamil Kozan, Canan Ergin, “The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices”, **The International Journal of Conflict Management**, 10 (3), 1999, s. 249-267.

⁴⁸⁶ David Antonioni, Heejon Park, “The Effects Of Personality Similarity On Peer Ratings Of Contextual Work Behaviors”, **Personnel Psychology**, 54, 2001, s. 354.

⁴⁸⁷ Kristof-Brown, Zimmerman-Johnson, a.g.e., s. 281-342.

⁴⁸⁸ Annelies E.M. Van Vianen, Chi-Tai Shen, Aichia Chuang, “Person-Organization And Person-Supervisor Fits: Employee Commitments In A Chinese Context”, **Journal of Organizational Behavior**, 32, 2011, s. 906-926.

⁴⁸⁹ Kristof-Brown, Zimmerman-Johnson, a.g.e., p.287.

görülmektedir. Bu kapsamda, Cable ve DeRue'nin (2002)⁴⁹⁰ ve Lauver ile Kristof-Brown'un (2002)⁴⁹¹ çalışmaları algılanan uyumun doğrudan şekilde ölçüldüğü çalışmalara örnek olarak verilmektedir⁴⁹². Uyumun doğrudan yöntemle ölçümünde, katılımcılar kendileriyle uyumlu olan değerleri kendileri belirlediklerinden, araştırmacılara uyumun ölçülmesinde basit bir yol sunmakta ve değer uyumunun algısal düzeyde değerlendirilmesine imkan vermektedir. Fakat Kristof (1996)⁴⁹³, değer özelliklerinin açık bir şekilde ifade edilmediği takdirde uyumun doğrudan ölçümünün sonuçlarından tam olarak emin olunamayacağını ifade etmiş ve bu ölçüm yöntemini eleştirmiştir.

2) Yönetici- çalışan değer uyumunun belirlenmesinde kullanılan diğer bir yöntem, çalışanlarla aynı iş ortamını paylaşan üçüncü kişiler tarafından belirlenmesi istenen uyumdur. Bu sayede ölçülmek istenen yönetici- çalışan değer uyumu, yakın çevre tarafından değerlendirilmektedir⁴⁹⁴.

3) Yönetici- çalışan değer uyumunun ölçümünde uygulanan üçüncü yol ise; katılımcılara hem kendi iş değerlerini sorgulamada, hem de yöneticilerinin iş değerlerini belirlemelerinde aynı ölçeğin uygulanması yöntemidir. Ardından, elde edilen skorlar arasındaki farkların toplamı ya da korelasyonu uyum olarak değerlendirilmektedir. Elde edilen skorlar arasındaki farkların toplamı ne kadar az ise uyum o derece fazlalaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların her birinin ölçekteki her bir maddeye verdikleri skorların mutlak değerlerinin farkı ne kadar düşükse, ikili arasındaki uyum artmaktadır⁴⁹⁵. Dolayısıyla aralarındaki ters ilişkiden

⁴⁹⁰Daniel M. Cable, D. Scott DeRue, "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 87(5), s. 875–884.

⁴⁹¹ Kristy J. Lauver, Amy Kristof-Brown, " Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit", *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), s.454–470.

⁴⁹² Mert Aktaş, "Kültürel değerler ve Kişi Örgüt- Kişi İş Uyumlu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 2011, s.15.

⁴⁹³ Amy L. Kristof, " Person–Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurements, And Implications", *Personnel Psychology*, 49(1), 1996, s.1–49.

⁴⁹⁴ Mustafa Tepeci, A.L. Bart Bartlett, Mustafa Tepeci, A.L. Bart Bartlett, The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure Of Individual Values, Organizational Culture, And Person–Organization Fit As Predictors Of Job Satisfaction And Behavioral Intentions, *Hospitality Management*, 21, 2002, s.152.

⁴⁹⁵ Tepeci- Bartlett, *a.g.e.*, s.153.

dolayı, çalışanların kendi iş değerlerini belirlerken her bir ifadeye verdikleri skorlarla, yöneticilerinin iş değerlerine dair algılamalarının skorları arasındaki fark azaldıkça, çalışan ve yöneticilerin iş değerlerinin uyumluluğunun arttığı söylenebilir.

İlgili yazındaki bilgiler ışığı altında, yönetici- çalışan iş değerlerinin uyumuna; çalışanların iş değerleri ile çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine dair algılamaları arasındaki uyumun hesaplanması yoluyla ulaşılabildiği bilgisine ulaşılmıştır. Böylelikle, iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun hesaplanması aşağıdaki adımlarla gerçekleştirilebilmektedir:

- 1) Çalışanların iş değerleri, Schwartz'ın 40 ifadeden oluşan İş Değerleri Ölçeği ile ölçülmektedir. 5'li Likert ölçeği ile (1- Bana hiç benzemiyor, 2- Bana benzemiyor, 3- Bana az benziyor, 4- Bana benziyor, 5- Bana çok benziyor) her madde puanlandırılmaktadır.
- 2) Çalışanlara, Schwartz'ın 40 ifadelik İş Değerleri Ölçeği tekrar sunularak, bu kez yöneticilerinin iş değerlerini 5'li Likert ölçeği ile (1- Ona hiç benzemiyor, 2- Ona benzemiyor, 3- Ona az benziyor, 4- Ona benziyor, 5- Ona çok benziyor) değerlendirmeleri istenmektedir.
- 3) Farklılıkların mutlak değerlerinin toplamının elde edilmesi $|D|$; katılımcıların kendi iş değerlerini belirledikleri 40 değer ifadesine 5'li Likert ölçeği çerçevesinde verdikleri skarlardan, yine aynı değer ifadelerini kullanarak yöneticilerine ilişkin algıladıkları iş değerlerini belirledikleri skorları birbirlerinden çıkartılmaktadır. Yönetici çalışan iş değerleri uyumu; bu 40 farklı değer ifadesinin mutlak değerlerinin toplanmasıyla bulunmaktadır. Çalışanların iş değerleri ile çalışanların yöneticilerinin iş değerleri algılamaları arasındaki farkın negatif ya da pozitif değere sahip olmasının değer uyumu sonucu üzerinde farklılık yaratmadığı için farkların mutlak değerleri alınmaktadır. 40 ifadelik iş değerleri skorları 1 ile 160 arasında bir aralığa sahip olabilmektedir. Farklılıkların büyük değerler almasının düşük derece uyumu

gösterdiği, farklılıkların düşük değerlerde olmasının ise yüksek uyuma işaret ettiği vurgulanmaktadır⁴⁹⁶.

Schwartz'ın iş değerleri ölçeği hem çalışanların iş değerleri ve hem de çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda ortaya çıkacak iş değerlerinin belirlenebilmesi için açıklayıcı faktör analizine tabii tutulacağından, faktör analizi sonucunda kalan ifadelerle bahsedilen yöntem gerçekleştirilecektir. Açıklayıcı faktör analizi sonrasında ortak olduğu belirlenen çalışanların iş değerlerine ilişkin değer ifadeleri ve çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarına ait değer ifadelerinin arasındaki farkların mutlak değerlerinin toplamı uyumu belirleyici bir sonuç verecektir.

3.5.3. Lider- Üye Etkileşimi Ölçümü

Araştırmada, YÜT merkezleri yöneticileri ve çalışanlarının karşılıklı etkileşimlerinin seviyesini belirlemeye yönelik olarak, Liden ve Maslyn tarafından geliştiren ölçek “Çok Boyutlu Lider-Üye etkileşimi 12/ Multidimensionality of Leader-Member Exchange” (LMX-MDM-12) uygulanmıştır⁴⁹⁷. Lider- üye etkileşimi ölçeği, daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi; her biri üç madde içeren dört farklı boyuttan ve toplamda 5’ li Likert tipindeki 12 maddeden oluşmakta ve lider-üye ya da yönetici ile ast arasındaki etkileşimin niteliğini belirlemektedir. Bu boyutlar; etki, katkı, vefakarlık ve mesleki saygıdır. Liden ve Maslyn (1998)’in boyutların iç tutarlık katsayılarıyla ilgili bulguları ise; Etki: .90, Bağlılık: .74, Katkı: .74, Mesleki Saygı: .89 olarak belirtilmektedir⁴⁹⁸. Çalışmamızda lider- üye etkileşimi tek boyut olarak incelenmektedir.

⁴⁹⁶ Tepeci- Bartlett, **a.g.e.**, s.159.

⁴⁹⁷ Liden- Maslyn, **a.g.e.**, s. 56.

⁴⁹⁸ Gültekin Yıldız, Hatice Özutku, Esin Cevrioğlu, “Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Akademik İncelemeler**, 3 (1), 2008,s. 108. 894-121).

3.5.4. Çalışanların İş Tatmininin Ölçümü

Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin, 100 sorudan oluşan bir uzun ve 20 ifadeden oluşan bir de kısa formu bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin kısa formu uygulanmaktadır. Ölçekteki 5'li Likert tipindeki 20 soru içsel, dışsal ve genel iş tatmini düzeyini belirleyici özelliklere sahiptir. Çalışanların içsel, dışsal ve genel iş tatminlerini ölçmeye yönelik geliştirilen ölçekten alınan yüksek puanlar, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçek Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Yapılan bir çalışmada Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları içsel tatmin için 0,82, /0,83 dışsal tatmin için 0,79/0,82 ve genel iş tatmini için 0,89/0,91 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin geçerliliğine yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin iki faktörlü yapısının geçerliliğine ilişkin yeterli kanıtlar sunmaktadır ⁴⁹⁹.

1. Alt Boyut (İçsel iş tatmini): 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmuştur. Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkarlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır.
2. Alt Boyut (Dışsal iş tatmini): 5,6,12,13,14,17,18,19 maddelerinden oluşmuştur. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır.

Genel iş tatmini ölçekte bulunan tüm maddeler olan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı maddeleri içermektedir ⁵⁰⁰. Çalışmamızda, iş tatmini genel iş tatmini olarak analize dahil edilmiştir.

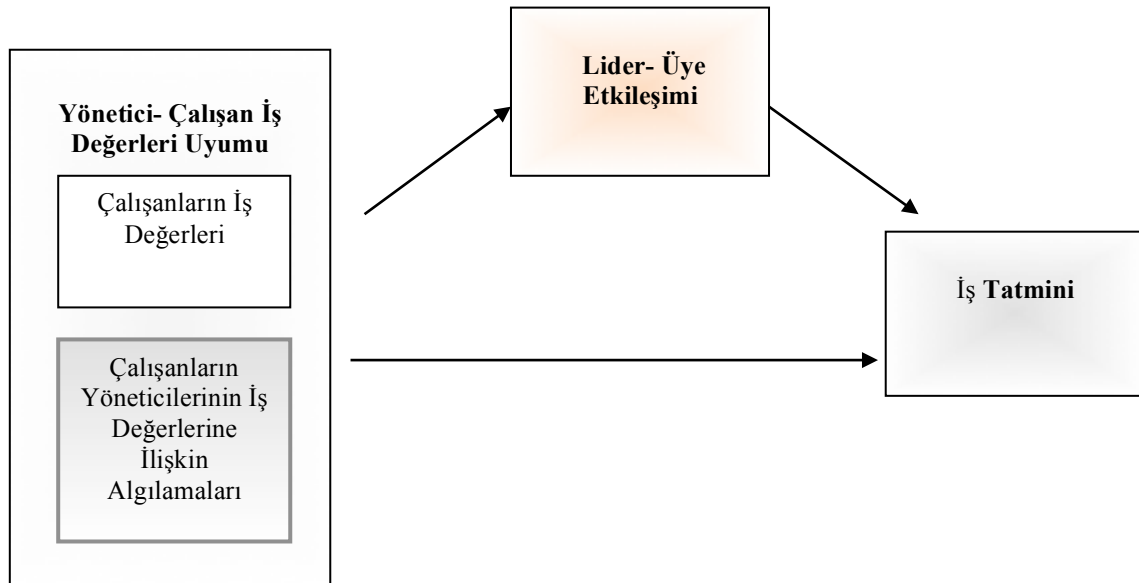
⁴⁹⁹ Fatih Çetin, H. Nejat Basım, Murat Karataş, “Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı ve İş tatmininin Rolü”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 18(1), 2011,s.78.

⁵⁰⁰ Süleyman Karataş, Hatice Güleş, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(2), 2010, s.80.

3.6. Araştırmanın Modeli

Tezde, yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun iş tatminiyle ilişkisinde lider- üye etkileşim niteliğinin aracılık etkisi sorgulanmaktadır. İş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumun belirlenebilmesi için önkoşul olarak çalışanların iş değerlerinin ve yöneticilerine ilişkin iş değerleri algılamaları sonucunda ortaya çıkan değerlerin de belirlenmesi hedeflenmektedir. Ardından araştırmanın modeli şekillenmektedir (Şekil 20)

Şekil 20. Araştırmanın Modeli



3.7. Araştırmanın Hipotezi

Yönetici ve çalışanlarının iş değerlerinde uyumun gerçekleşebilmesi için öncelikle bu ikilinin sahip oldukları değerlerin birbirleriyle benzerlik göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Bununla beraber, yöneticilerin vasıfları gereği daha fazla güç- başarı odaklı ve farklı bir vizyona sahip olmaları, muhafazakar davranıştan

uzak olmaları gerektiğine de inanılmaktadır. Sıgır ve arkadaşlarının (2009) yöneticilerin ve çalışanların iş değerlerinde farklılık olup olmadığını araştırdıkları ve uygulamayı Schwartz'ın (1992) iş değerleri çerçevesinde gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Gerçekleştirdikleri T testi sonucunda, yönetici pozisyonlarında çalışan banka personelinin, alt kademe çalışanlarına göre güç ve başarıya daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Ayrıca kurallara uyma ve geleneklere saygı değerlerinin – muhafazakarlık değerleri – yöneticiler için daha önemli olduğu ve yöneticilerin çalışanlarından daha yardımsever oldukları sonuçlarını sunmuşlardır⁵⁰¹. Güç ve başarı değerlerinin kendini geliştirme değer alanı içinde olduğu dikkate alındığında, elde edilecek sonuçlarda da, yöneticiler ve çalışanları arasında kendini geliştirme değerlerinde farklılık görülebileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda bulundukları pozisyon ve aldıkları sorumluluk gereği yöneticilerin dış çevredeki gelişmeleri çalışanlara nazaran daha yakından takip edecekleri, müşteri potansiyellerini arttırabilmek için merkezlerinde uygulanan tekniklerle/süreçlerle ilgili değişime daha fazla yatkın olabileceklerine inanılmaktadır. Bu bakış açısı çerçevesinde araştırma soruları ortaya çıkmaktadır:

- 1) YÜT merkezleri yöneticileri ve çalışanları hangi iş değerlerine sahiptirler?
- 2) YÜT merkezleri yöneticilerinin ve çalışanlarının iş değerleri açısından aralarında bir farklılık var mıdır?

Yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun belirlenebilmesi için sorulması gereken bir diğer soru da; çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarıdır^{502,503}. Birbirlerine benzer ya da uyumlu değerlere sahip olan bireylerin, içinde bulundukları olay ve durumları aynı pencereden algıladıkları ve yakın/ benzer davranışlar

⁵⁰¹ Sıgır- Tabak- Ercan, **a.g.e.**, s.1-14.

⁵⁰² Daniel B. Turban, Allan P. Jones, "Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects, And Mechanisms", **Journal of Applied Psychology**, 73, 1988, s. 228-234.

⁵⁰³ Kenneth N. Wexley, Ralph A. Alexander, James P. Greenawalt, Michael A. Couch, "Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads", **Academy of Management Journal**, 23(2), 1980 s. 320-330.

sergiledikleri çeşitli araştırmalarda (Meglino vd., 1989⁵⁰⁴; Adkins vd., 1996; Meglino ve Ravlin, 1998⁵⁰⁵; Kalliath vd., 1999⁵⁰⁶; Kristof-Brown vd., 2005⁵⁰⁷; Van Vianen vd., 2011⁵⁰⁸) ortaya konmuştur. Bu bakış açısı çerçevesinde çalışanların, kendileriyle yakın ya da benzer iş değerlerine sahip olduğunu düşündükleri yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kuracağı öngörülmektedir^{509,510,511}. Çalışanların yöneticilerinde hangi iş değerleri olduğunu düşündükleri, yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sorgulanmaktadır:

3) YÜT merkezleri çalışanlarının yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda hangi değerler ortaya çıkmaktadır?

Graen ve Cashman (1975), kişiler arasındaki uyumun yüksek seviyede lider-üye etkileşiminin öncülü olabileceğini öne sürmüşlerdir^{512,513}. Steiner'in (1987) ve Ashkanasy'ile O'Connor' in (1997) araştırmalarında elde ettikleri sonuç; yönetici ve astın iş değerleri uyumunun lider- üye etkileşimini pozitif yönde etkilediğidir^{514,515}. Birbirleriyle benzer iş değerlerine sahip olduklarını algılayan çalışanların, yöneticileriyle ilgili pozitif düşünceler besledikleri ve karşılıklı etkileşimlerinin niteliğinin yükseldiği (lider- üye etkileşimi) tespit edilmiştir^{516,517}. Diğer bir ifadeyle, yüksek seviyede lider- üye etkileşiminin, yönetici ve çalışanın iş değerleri uyumuna bağlı olduğu ifade edilmektedir^{518,519}. Bu bilgilerin ışığı altında, YÜT merkezleri

⁵⁰⁴ Meglino-Ravlin-Adkins, **a.g.e.**, s.424-432.

⁵⁰⁵ Adkins-Ravlin-Meglino, **a.g.e.**, s.439-460.

⁵⁰⁶ Kalliath- Bluedorn-Strube, **a.g.e.**, s. 1175-1198.

⁵⁰⁷ Kristof-Brown,Zimmerman-Johnson, **a.g.e.**, s. 281-342.

⁵⁰⁸ Van Vianen-Shen-Chuang, **a.g.e.**, s.906-926.

⁵⁰⁹ **A.e.**, s.907.

⁵¹⁰ Wexley- Alexander-Greenawalt-Couch, **a.g.e.**, s.320-330.

⁵¹¹ Elaine M. Engle, Robert G. Lord, "Implicit theories, self-schemas, and leader-member Exchange" **Academy of Management Journal**, 40(4), 1997, s. 988–1010.

⁵¹² Graen-Cashman, **a.g.e.**, s.143-165.

⁵¹³ Ronald J. Deluga, **a.g.e.**, s.195.

⁵¹⁴ Ashkanasy-O'Connor, **a.g.e.**, s. 647-662.

⁵¹⁵ Steiner, **a.g.e.**, s. 611-618.

⁵¹⁶ Engle-Lord, **a.g.e.**, s.988-1010.

⁵¹⁷ Van Vianen-Shen-Chuang, **a.g.e.**, s.919.

⁵¹⁸ Neal M. Ashkanasy, Christine O'Connor, "Value Congruence In Leader-Member Exchange", **The Journal of Social Psychology**, 137 (5), 1997, s. 647–662.

çalışanları, yöneticilerinin iş değerleriyle kendilerinin sahip oldukları arasında uyum olduğunu algıladıklarında, karşılıklı etkileşimlerinin (lider- üye etkileşimi) olumlu yönde etkileneceği kanaati artmaktadır.

Artan lider- üye etkileşiminin sonucunda ise çalışanların iş tatminlerinde artış beklenmektedir. Bretz ve Judge (1994)⁵²⁰, Cooper-Thomas, Van Vianen ve Anderson (2004)⁵²¹, Jansen ve Kristof-Brown (2006)⁵²² çalışmalarında, uyumun varlığını algılayan çalışanların işlerinden uyumu algılamayanlara göre çok daha fazla tatmin olduklarını belirlemişlerdir. Aryee ile Chen (2006)⁵²³ lider-üye etkileşim niteliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmişlerdir. Bauer ve Green (1996) lider ve astları arasındaki ilişkinin niteliğinin yüksek olmasının, astların yüksek iş tatmini ve yüksek performans sergilemeleri gibi olumlu sonuçları etkilediğini belirtmişlerdir⁵²⁴. Mardanov, ve arkadaşları (2008) lider- üye etkileşimi niteliğinin yüksek olmasının, çalışanların iş tatminlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır⁵²⁵. Volmer ve arkadaşları da (2011) artan lider- üye etkileşiminin iş tatminini arttırdığı ve bu bulgunun yanı sıra artan iş tatmininin de lider- üye etkileşimini karşılıklı olarak arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır⁵²⁶. Lider- üye etkileşimi niteliği ile ilgili çalışmalarda, yüksek seviyedeki karşılıklı etkileşimin olumlu örgütsel çıktılar ile ilişkili olduğu görülmüştür^{527, 528,529,530,531}. Bu bakımdan,

⁵¹⁹ Deluga, **a.g.e.**, s.189-216.

⁵²⁰ Robert D. Bretz, Timothy A. Judge “Person-Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure, And Career Success”, **Journal of Vocational Behavior**, 44, 1994, s. 32–54.

⁵²¹ Helena D. Cooper-Thomas, Annelies Van Vianen, Neil Anderson, **a.g.e.**, s. 52–78.

⁵²² Karen J. Jansen, Amy Kristof-Brown, “Toward A Multidimensional Theory Of Person-Environment Fit”, **Journal of Managerial Issues**, 18(2), 2006, s. 193–212.

⁵²³ Samuel Aryee, Zhen X. Chen, “Leader-Member Exchange İn A Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Outcomes”, **Journal of Business Research**, 59(7), 2006, s. 793-801.

⁵²⁴ Bauer- Green, **a.g.e.**, s.1539.

⁵²⁵ Mardanov- Heischmidt- Henson, **a.g.e.**, s.159.

⁵²⁶ Volmer- Niessen- Spurk- Linz- Abele, **a.g.e.**, s. 522.

⁵²⁷ Liden- Graen, **a.g.e.** s. 455.

⁵²⁸ Wayne- Ferris, **a.g.e.** s. 495.

⁵²⁹ Bauer- Green, **a.g.e.**, s.1539.

⁵³⁰ Scandura, **a.g.e.**, 26.

⁵³¹ Maslyn- Uhl-Bien, **a.g.e.**, s. 697.

lider- üye etkileşim niteliğinin çalışanların iş tatminleri üzerinde etkileri olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun lider- üye etkileşimini pozitif ve anlamlı yönde etkileyeceği ve lider- üye etkileşim niteliğinin yüksek olmasının çalışanların iş tatminlerinin yükselmesinde aracılık rolü üstleneceği düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırma hipotezi aşağıda şekillenmektedir:

1.H₁: Yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini ilişkisine lider üye etkileşimi aracılık eder.

3.8. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de yedi coğrafi bölgedeki 128 YÜT merkezi yönetici (Klinik direktörleri, laboratuvar sorumluları) ve çalışanları (Embriyolog, biyolog, laboratuvar teknisyeni, YÜT hemşiresi) oluşturmaktadır. 2012 yılının Şubat-Eylül ayları arasında gerçekleştirilen araştırmada, bu alanda hizmet veren kurumlar arasında örneklem seçimine gidilmemiş ve hazırlanan anketler tüm merkezlere elektronik posta yoluyla iletilmiştir. Türkiye genelindeki 128 merkezden 29'u (%23) araştırmaya katılmayı kabul etmiş ve konu ile ilgili olarak çalışanları yöneticileri tarafından bilgilendirilmiştir.

Araştırmanın uygulandığı YÜT merkezlerinde, öncelikle klinik direktörlerinden elektronik posta yoluyla kendilerine iletilmiş olan ilgili anketi doldurmaları istenmiş ve onların anketi doldurduklarının onayından sonra bölüm çalışanlarına, kendilerinin yanıtlayacakları anketler elektronik posta yoluyla dağıtılmıştır. Araştırmayı uygulamayı kabul etmiş fakat anketi uygulamaya yeterli zaman ve uygun ortam bulamamış olan klinik direktörleri ise, laboratuvar sorumlularına yönetici sıfatları olduğundan dolayı anketi doldurmalarını talep etmişlerdir. Aynı şekilde, laboratuvar

sorumlularının anketi doldurduklarının teyidi alınmasının ardından, merkez çalışanları değerlendirecekleri yöneticilerinin kim olduğuna dair bilgilendirilmiş ve elektronik posta yoluyla kendilerine gönderilmiş olan anketi doldurmaları rica edilmiştir. Araştırmanın internet üzerindeki bir veri alanında gerçekleştirilmesinin başlıca sebeplerinden ilki; çalışanların klinik direktörleri veya laboratuvar sorumlularını iş değerlerine yönelik değerlendirip, işlerinden duydukları tatmini belirlerken daha objektif olabilmelerinin sağlanabilmesidir. İkinci sebep ise; araştırmanın zaman ve maliyet olarak optimum seviyede gerçekleştirilebilmesidir.

Tablo 14. Katılımcıların Bölgelere göre Dağılımı

Türkiye'nin Coğrafi	YÜT M.	YÜT Çalışanları	Araştırmaya	Araştırmaya
Marmara	60 (%48)	575 (%52)	13 (%45)	114 (%55)
İç Anadolu	30 (%23)	241 (%22)	8 (%28)	41 (%20)
Akdeniz	12 (%9)	84 (%8)	2 (%7)	17 (%9)
Ege	10 (%8)	84 (%8)	1 (%3)	7 (%3)
Karadeniz	6 (%5)	43 (%4)	1 (%3)	6 (%3)
Doğu Anadolu	5 (%4)	47 (%4)	2 (%7)	14 (%7)
G. Doğu Anadolu	5 (%4)	33 (3)	2 (%7)	6 (%3)
TOPLAM	128	1107	29	205

*Kaynak: YÜT Merkezlerine tedaviler ve işlemlere yönelik ürün pazarlayan ilaç firmalarının pazar araştırmaları ile ilgili tuttıkları senelik kayıtlardan elde edilen bilgilerin düzenlenmesi ile Türkiye genelini temsil eden sayılara ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında uygulanan ve geri dönüşü sağlanan anketlerin bölgelere göre dağılımı incelendiğinde, Marmara Bölgesi'nde 13 merkezde anketlerin uygulandığı ve elde edilen verilerin %45'inin bu bölgeden geldiği görülmektedir. YÜT merkezlerinin Türkiye genelindeki dağılımına bakıldığında da, Marmara Bölgesindeki merkez sayısının 60 (%48) olduğu gözlemlenmektedir. Bu bölgede

elde edilmiş olan verilerin, gerçekte var olan dağılıma yakın olduğu görülmektedir. Diğer bölgelerdeki merkez dağılımı ile anketlerin elde edildiği merkezlerin bölgesel dağılımının birbirlerine yakın olduğu da yine söylenebilir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 14) araştırmanın gerçekleştirildiği merkez ve katılımcıların Türkiye geneline göre dağılımı görülebilmektedir. Katılımcı merkezlerin listesi ek-3'te yer almaktadır.

Tabloda görüldüğü gibi Türkiye genelinde tüpbebek (YÜT) merkezlerinde çalışanların yaklaşık olarak 1107 kişi olduğu belirlenmiştir. Bu alanda çalışanların listesi Sağlık Bakanlığı'ndan resmi yazı ile talep edilmiş olmakla beraber, tezin teslim süresüne kadar herhangi bir bilgi alınamadığından, ilgili bilgilere dolaylı yollardan ulaşılmıştır. Uygulamanın gerçekleştirildiği katılımcı sayısı 205'tir. Araştırma $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyi ve $\pm 0,08$ örnekleme hatası ile yapılmıştır. Elde edilen veri adedinin analiz yapmak için uygun büyüklükte olduğu anlaşılmaktadır⁵³².

3.9. Araştırmada Uygulanan İstatiksel Analizler

Araştırmadan elde edilen veriler, tez çalışmasının amaçları doğrultusunda analizlere geçilmeden önce, anket formunda yer alan soruların ters soru olup olmadığı incelenmiş, ters sorular ile ilgili gerekli dönüşüm yapıldıktan sonra analizlere geçilmiştir. İlgili literatüre göre, yapılan araştırmalarda değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden yararlanılmaktadır. Güvenilirlik testi ve faktör analizinin yapılmasının ardından, araştırmada ölçeklerden elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri ile; demografik sorulardan elde edilen yanıtlar ise frekans dağılımları ile sunulmuştur. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon, grupların karşılaştırılması söz

⁵³² Yahşi Yazıcıoğlu, Saime Erdoğan, **Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 1. bs., 2004., s.50.

*Bilgilerin edinilmesinde alternatif olan diğer yollar denenmiş ve sektörde üremeye yardımcı tedaviler üzerine ilaç ve sarf malzemesi tedarik eden şirketlerden destek alınmıştır.

konusu olduğunda ise, gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak T-test ve ANOVA (ikiden fazla grup varsa) testleri uygulanabilmektedir ⁵³³. Bu araştırmada, ortaya konmak istenen ilişkilerin analizinde; araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini belirlemek amacıyla korelasyon analizi; araştırma modelinin hipotezlerini test etmek amacıyla ise hiyerarşik regresyon analizi ve değişkenler arasındaki farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak T testinden faydalanılmıştır.

3.10. Araştırmanın Bulguları

3.10.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde (Tablo 15) katılımcıların %36,4 'ünün erkek, %65,4 'ünün kadın olduğu ve yaş dağılımının çoğunluk itibariyle 26- 30 yaş (71 katılımcı, %34,6) ve 31- 40 yaş (73 katılımcı, %35,6) arasında olduğu gözlemlenmektedir.

Katılımcıların meslekleri gereği, yarısından fazlasının (110 katılımcı) yüksek lisans ve üstü eğitim seviyesinde oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcılardan 49'unun (%21,5) çalıştıkları kurumda yönetici pozisyonunda oldukları; klinik direktörü ve laboratuvar sorumlusu olarak görevlerini yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Diğer pozisyonlarda çalışan 156 katılımcının (%78,5) ise; embriyolog, biyolog, laboratuvar teknisyeni, hemşire ve uzman doktor olarak görevlerini yerine getirdikleri ve ast konumunda oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların mesleklerinde geçirdikleri süreler açısından; 1- 5 yıldır çalışanların 20 kişi (%9,7); 6- 10 yıldır çalışanların 35 kişi (%17,2) olduğu görülmektedir. Mesleklerinde 11-15 yılı tamamlayanların çoğunlukta olduğu (71 kişi- %34,6) belirlenmiştir.

⁵³³ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan bayraktaroğlu, Engin yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, Geliştirilmiş 3. bs, 2004, s.1- 317.

Katılımcıların kurumlarındaki görev süreleri dikkate alındığında; 1- 5 yıldır kurum içinde görev yapanların 85 kişi (%41,5), 6- 10 yıldır çalışanlarının 50 kişi (%24,4), 11- 15 yıldır çalışanlarının ise 48 kişi (%23,4) olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların çoğunluğunun Marmara Bölgesi'ndeki (%55,61) merkezlerde çalıştıkları gözlemlenmektedir.

Tablo 15 . Katılımcıların Demografik Özellikleri

n=205		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	71	34,6
	Kadın	134	65,4
Yaş	25 ve altında	20	9,8
	26-30 yaş	71	34,6
	31-40 yaş	73	35,6
	41-50 yaş	25	12,2
	51-60 yaş	13	6,3
	60 ve üzeri	3	1,5
Eğitim	Uzman Hekim (Kadın Hast.)	32	15,7
	Uzman hekim (diğ.)	22	10,7
	Y.Lisans ve üzeri	56	27,3
	Lisans ve Ön lisans	74	36,1
	MYO	21	10,2
Ünvan	Klinik Direktörü	27	13,2
	Uzman Doktor	24	11,7
	Lab. Sorumlusu	22	10,7
	Biyolog	58	28,3
	Embriyolog	32	15,6
	Hemşire	32	15,6

	Lab. Teknisyeni	10	4,8
Meslekte Geçen Süre	1- 5 yıl	20	9,7
	6- 10 yıl	35	17,2
	11- 15 yıl	71	34,6
	16- 20 yıl	37	18,0
	20 yıl ve üzeri	42	20,5
K. Görev Süresi	1-5 yıl	85	41,5
	6-10 yıl	50	24,4
	11-15 yıl	48	23,4
	16-20 yıl	15	7,3
	20 yıl ve üzeri	7	3,4
Bölge	Marmara	114	55,61
	Ege	7	3,41
	Akdeniz	17	8,29
	İç Anadolu	41	20
	Karadeniz	6	2,93
	Doğu Anadolu	14	6,83
	Güney Doğu Anadolu	6	2,93

3.10.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde, yönetici ve çalışanların iş değerleri, çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları, iş tatmini, lider- üye etkileşimi ve değişkenlerine faktör analizi uygulanmıştır. Böylelikle bu değişkenlere ait faktör yapıları ortaya çıkarılmıştır. Araştırmada faktör analizi yöntemi, ana değişkeni temsil edecek alt boyutları (faktörleri) ortaya koymak amacıyla uygulanmıştır. Faktör analizi uygulamasına geçilmeden önce, analizde uygun sayıda örneklemin kullanılıp

kullanılmadığının tespiti önemli görülmektedir. İstatistik yazınında bu konuda kesin bir yanıt olmamakla beraber, örneklem sayısının elli ve elliden aşağı olduğu durumlarda faktör analizinin uygun olmadığına dair yaygın bir görüş bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğü, 50 olduğunda çok zayıf, 100 olduğunda zayıf, 200 olduğunda orta, 300 olduğunda iyi, 500 olduğunda çok iyi ve 1000 olduğunda ise mükemmel olarak kabul edilmektedir. Örneklem büyüklüğünün uygunluğunu belirlemek için önerilen bir başka ölçüt de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testidir. KMO, örneklem büyüklüğü ve maddeler arasındaki korelasyonun faktör analizine uygunluğunu ortaya koyan bir değerdir. Bu değer .60 ve üzeri olduğunda yeterli, .90 ve üzeri olduğunda ise mükemmel kabul edilmektedir⁵³⁴. Bu sebeple, Faktör analizinde, örneklem uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Araştırmada ulaşılan 205 katılımcıdan elde edilen KMO değeri .606 bulunduğu için örneklem büyüklüğü yeterli kabul edilmiştir. Pullant (2001) veriler üzerinde faktör analizinin yapılabilmesi için en az KMO değerinin .60 olması gerektiğini belirtmektedir⁵³⁵.

Faktör analizinin sonuçlarını desteklemek amacıyla, ilgili faktör yapısının Faktör Transformasyon Matrisi oluşturulmuştur. Bu matris, her bir faktör yükünün rotasyondan önceki ve rotasyondan sonraki değerleri arasındaki korelasyonu göstermektedir. Korelasyon değerinin 0,70'den büyük olması iyi bir sonuç iken, değişkenler arasındaki korelasyonların 0,30'dan büyük olmasının faktör analizinin uygulanabilmesi için yeterli bir değer olduğu belirtilmektedir⁵³⁶ Faktör yapılarına karar verildikten sonra, ilgili faktörler faktör yapıları dikkate alınarak ve teoriye uygun biçimde tekrar adlandırılmıştır.

⁵³⁴ Ebru Öztürk, "An Adaptation of the Community of Inquiry Index: The Study of Validity and Reliability", *İlköğretim Online*, 11(2), 2012, s.414, [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>. Erişim Tarihi: 22/07/2012.

⁵³⁵ Mehmet Üstüner, "Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Kış 2006, Sayı 45, s.116.

⁵³⁶ Dicle Cengiz, Billur Kılınç, "Faktör Analizi ile 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi", *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 2007, s. 353.

3.10.2.1.İş Değerleri Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

Araştırmada, Schwartz'ın İş Değerleri ölçeğinden iki şekilde faydalanılmıştır. Birincisi; YÜT merkezleri yönetici ve çalışanlarından kendi iş değerlerini ankette bulunan maddeler doğrultusunda değerlemeleri istenmiştir. İkinci olarak, yine aynı anket YÜT merkezleri çalışanlarına uygulanmış ve bu kez de çalışanlardan yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarını skorlamaları talep edilmiştir. Bu doğrultuda aynı ölçeğe üç kez açıklayıcı faktör analizi (yöneticilerin iş değerlerinin belirlenebilmesi, çalışanların iş değerlerinin belirlenebilmesi ve çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarının belirlenebilmesi için) uygulanmıştır.

3.10.2.1.1. YÜT Merkezleri Yöneticileri ve Çalışanlarının İş Değerleri Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ankette YÜT merkezleri yöneticileri ve çalışanlarına iş değerlerinin ölçülmesine yönelik olarak uygulanan Schwartz'ın İş Değerleri Ölçeği'ne açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 16). Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir.

Yöneticilerin İş Değerlerinin Belirlenmesi: Ölçeğinin değişkenlerine uygulanan faktör analizi sonucunda toplam beş adet iş değeri faktörü ortaya çıkmıştır. İş Değerlerini oluşturan faktörlerin kümülatif varyans değeri %60,524 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizinde, faktörün geçerli olarak kabul edilebilmesi için öz değerin bir ve birden büyük olması kriteri aranmıştır. Buna göre, faktör yapılarına ilişkin öz değerler 4,422 ile 1,380 arasında oluşmuşlardır. Birinci iş değeri faktörü açıklanan toplam varyansın 17,930'unu, ikinci iş değeri faktörü toplam varyansın 14,921'ini, üçüncü faktör toplam varyansın 13,305'ini, dördüncü faktör toplam varyansın 11,050'sini, beşinci faktör toplam varyansın 10,485'ini açıklamaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Analizin KMO test değeri % 66 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu $\chi^2=2612,443$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir.

Tablo 16. Yöneticilerin İş Değerleri Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans

Başlangıç Öz Değeri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
Bileşenler	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %	Toplam Varyansın %'si	Toplam Açıklanan Varyansın %'si
1	4,422	24,566	24,566	17,930	17,930
2	2,548	14,158	38,724	14,921	32,851
3	2,203	12,241	50,965	13,305	46,156
4	1,631	9,061	60,026	11,050	57,206
5	1,380	7,665	67,691	10,485	67,691
6	1,191	6,614	74,305		
7	1,005	5,583	79,887		
8	,876	4,866	84,754		
9	,715	3,971	88,725		
10	,602	3,343	92,067		
11	,354	1,964	94,031		
12	,296	1,647	95,678		
13	,258	1,433	97,111		
14	,199	1,108	98,219		
15	,128	,709	98,928		
16	,094	,524	99,452		
17	,050	,276	99,728		
18	,049	,272	100,000		

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçeği		663
Bartlett Küresellik testi	Tahmini X^2	2612.443
	df	196
	Anlamlılık Düzeyi	000

Analizin bir sonraki bölümünde, belirlenen beş faktör altındaki değişkenlerin aldıkları yükler hesaplanarak faktör yapıları belirlenmiştir. İş değerlerinden; 1, 2, 3, 6, 7, 9, 12, 13, 15, 16, 19, 21, 22, 23, 25, 28, 29, 31, 33, 36, 38, 40 ifadeleri 0,35'e eşit veya daha büyük faktör yükü almadığından ve kimilerinin binişik yüklenmesinden hiçbir faktör içine alınmamıştır.

Birinci faktörün yüklerinin 0,750 ile 0,557 arasında değiştiği, iş değerlerinden; 4, 17, 24, 32 olmak üzere toplam dört ifadenin bu faktöre yüklendiği görülmüştür. Faktöre yüklenen ifadelerin içerikleri değerlendirildiğinde; işle ilgili sözünü dinletme, hırslı olma, başarıyla öne geçme gibi beş ifade toplandığından, bu faktör "**Kendini Geliştirme**" faktörü olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktörün yükleri 0,862 ile 0,581 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 10, 26, 30, 37 olmak üzere toplam dört ifade bu faktöre yüklenmiştir. İkinci faktör "**Hazcılık**" olarak isimlendirilmiş ve hayattan zevk alma, heyecan verici yaşamdan heyecan duyma, sürprizlerden hoşlanma gibi dört ifade bu faktör altında toplanmıştır.

Üçüncü faktörün yükleri 0,856 ile 0,652 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 5, 14, 18, 35 olmak üzere toplam dört ifade bu faktöre yüklenmiştir. Bu faktörde; yeni fikirler bulma, yaratıcı olma, faaliyetlerin planlanmasında özgür olma gibi ifadeler gruplandığından "**Yeniliğe açıklık**" boyutu olarak adlandırılmıştır.

Dördüncü faktörün yükleri 0,879 ile 0,614 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 5, 14, 35 olmak üzere toplam üç ifade bu faktöre yüklenmiştir. İfadeler incelendiğinde; güven, sosyal düzen, istikrar gibi maddeleri içerdiğinden, bu faktör "**Muhafazakarlık**" olarak isimlendirilmiştir.

Beşinci faktörün yükleri 0,755 ile 0,485 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 8, 18, 20, 27 olmak üzere toplam dört ifade bu faktöre yüklenmiştir. Bu faktör, "kendini başkalarına adama", "başkalarının ihtiyaçları cevap verme", "farklılıkları kabul etme" gibi ifadeler yer aldığından "**Kendini Aşma**" olarak isimlendirilmiştir (Tablo 17).

Tablo 17. Yöneticilerin İş Değerleri Faktör Yapıları Tablosu

	Faktör Yükleri				
	Kendini Geliştirme	Hazcılık	Yeniliğe Açıklık	Muhafazakarlık	Kendini Aşma
kis24	.750				
kis17	.717				
kis32	.684				
Kis4	.557				
kis37		.862			
kis26		.805			
kis30		.682			
Kis10		.581			
kis34			.856		
Kis11			.810		
Kis15			.652		
Kis14				.879	
kis35				.648	
Kis5				.614	
Kis27					.755
Kis18					.734
kis20					.714
Kis8					.485

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax

Rotasyon 7 iterasyonda yakınsanmıştır.

Yöneticileri iş değerlerinin ölçeğinin yukarıda değinilen bulgularına ek olarak, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun

ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için “0” ve “1” değerleri arasında değişen alfa katsayısının 0,60’dan yüksek olması beklenmektedir⁵³⁷. Araştırma kapsamında uygulanan anketin ifadelerine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları tabloda (Tablo 18) yer almaktadır.

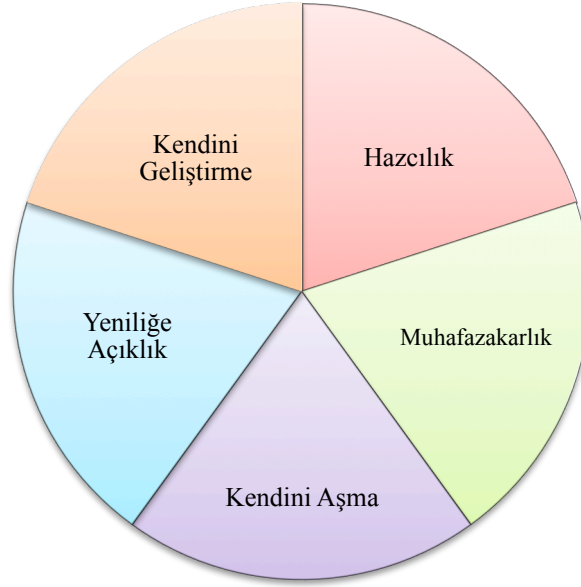
Tablo 18. Yöneticilerin İş Değerleri Ölçeğine İlişkin Toplam Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Kendini Geliştirme	4	0.76
Hazcılık	4	0.71
Değişime açıklık	3	0.62
Muhafazakarlık	3	0.65
Kendini Aşma	4	0.60
Genel Ölçek:	18	0.67

Özet olarak, yöneticilerden kendi iş değerlerini belirlemeleri istenmiş ve YÜT merkezleri yönetici ve çalışanlarında beş iş değeri boyutu belirlenmiştir. Bu doğrultuda belirlenen iş değerleri; 1) Kendini Geliştirme, 2) Hazcılık, 3) Değişime açıklık, 4) Muhafazakarlık, 5) Kendini Aşma şeklinde (Şekil 21) sıralanabilmektedir.

⁵³⁷ Hair, J., F.M. Anderson, E. Tahtam ve J.M. Black (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, New York: Prentice- Hall., 1995, s.431.

Şekil 21. Araştırma Kapsamında Yöneticilerin Belirlenen İş Değerleri



Çalışanların İş Değerlerinin Belirlenmesi: Ölçeğinin ifadelerine uygulanan faktör analizi sonucunda (Tablo 19) toplam beş adet iş değeri faktörü ortaya çıkmıştır. İş değerlerini oluşturan faktörlerin kümülatif varyans değeri %62,437 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizinde, faktörün geçerli olarak kabul edilebilmesi için öz değerin bir ve birden büyük olması kriteri aranmıştır. Buna göre, faktör yapılarına ilişkin öz değerler 4,160 ile 1,633 arasında oluşmuşlardır. Birinci İş Değeri faktörü açıklanan toplam varyansın 20,802'sini, ikinci iş değeri faktörü toplam varyansın 13,170'ini, üçüncü faktör toplam varyansın 10,678'sini, dördüncü faktör toplam varyansın 9,623'ünü, beşinci faktör toplam varyansın 8,164'ünü açıklamaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Analizin KMO test değeri % 61 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu $\chi^2=1495,519$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir.

Tablo 19. Çalışanların İş Değerleri Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans

Başlangıç Öz Değeri				Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı	
Bileşenler	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %	Toplam Varyansın %'si	Toplam Açıklanan Varyansın %'si
1	4,160	20,802	20,802	20,802	20,802
2	2,634	13,170	33,972	13,170	33,972
3	2,136	10,678	44,650	10,678	44,650
4	1,925	9,623	54,273	9,623	54,273
5	1,633	8,164	62,437	8,164	62,437
6	1,335	6,676	69,114		
7	1,066	5,332	74,446		
8	,866	4,329	78,775		
9	,763	3,815	82,590		
10	,650	3,248	85,838		
11	,511	2,556	88,395		
12	,501	2,507	90,902		
13	,398	1,989	92,891		
14	,313	1,565	94,456		
15	,280	1,398	95,854		
16	,239	1,193	97,047		
17	,198	,991	98,038		
18	,158	,790	98,828		
19	,140	,701	99,529		
20	,094	,471	100,000		

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçeği ,611

Bartlett Küresellik testi Tahmini X^2 1495,519

df 190

Anlamlılık Düzeyi ,000

Analizin bir sonraki bölümünde, belirlenen beş faktör altındaki ifadelerin aldıkları

yükler hesaplanarak faktör yapıları belirlenmiştir. İş değerlerinden; 2, 3, 6, 7, 9, 12, 13, 16, 19, 21, 22, 23, 25, 28, 29, 31, 33, 36, 38, 40 ifadeleri 0,35'e eşit veya daha büyük faktör yükü almadığından ve kimilerinin binişik yüklenmesinden hiçbir faktör içine alınmamıştır.

Birinci faktörün yüklerinin 0,805 ile 0,635 arasında değiştiği, iş değerlerinden; 17, 24, 32, 39, 4 olmak üzere toplam beş ifade bu faktöre yüklendiği görülmüştür. Faktöre yüklenen ifadelerin içerikleri değerlendirildiğinde; işle ilgili sözünü dinletme, hırslı olma, başarıyla öne geçme gibi beş ifade toplandığından, bu faktör "**Kendini Geliştirme**" faktörü olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktörün yükleri 0,783 ile 0,634 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 10, 26, 30, 37 olmak üzere toplam dört ifade bu faktöre yüklenmiştir. İkinci faktör "**Hazcılık**" olarak isimlendirilmiş ve hayattan zevk alma, heyecan verici yaşamdan heyecan duyma, sürprizlerden hoşlanma gibi dört ifade bu faktör altında toplanmıştır.

Üçüncü faktörün yükleri 0,783 ile 0,601 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 1, 11, 15, 34 olmak üzere toplam dört ifade bu faktöre yüklenmiştir. Bu faktörde; yeni fikirler bulma, yaratıcı olma, faaliyetlerin planlanmasında özgür olma gibi ifadeler gruplandığından "**Değişime Açıklık**" boyutu olarak adlandırılmıştır.

Dördüncü faktörün yükleri 0,801 ile 0,625 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 5, 14, 18, 35 olmak üzere toplam dört ifade bu faktöre yüklenmiştir. İfadeler incelendiğinde; güven, sosyal düzen, istikrar gibi maddeleri içerdiğinden, bu faktör "**Muhafazakarlık**" olarak isimlendirilmiştir.

Beşinci faktörün yükleri 0,729 ile 0,596 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 8, 20, 27 olmak üzere toplam üç ifade bu faktöre yüklenmiştir. Bu faktör, "kendini başkalarına adama", "başkalarının ihtiyaçları cevap verme", "farklılıkları kabul etme" gibi ifadeler yer aldığından "**Kendini Aşma**" olarak isimlendirilmiştir. Belirtilen faktör yapılarının tablo halinde görüntüsü (Tablo 20) aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 20. Çalışanların İş Değerleri Faktör Yapıları Tablosu

	Faktör Yükleri				
	Kendini Geliştirme	Hazcılık	Değişime Açıklık	Muhafazakarlık	Kendini Aşma
kis24	,805				
kis32	,769				
kis17	,703				
kis39	,658				
Kis4	,635				
kis26		,783			
kis30		,730			
kis37		,673			
Kis10		,634			
Kis1			,783		
kis34			,701		
Kis11			,699		
Kis15			,601		
kis35				,801	
Kis14				,752	
Kis5				,625	
kis18					,729
kis20					,657
kis27					,617
Kis8					,596

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu'na Dayalı Varimax

Rotasyon 7 iterasyonda yakınsanmıştır.

Çalışanların iş değerlerinin ölçeğinin yukarıda değinilen bulgularına ek olarak, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Güvenirlilik analizi sonucunda, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için “0” ve “1” değerleri arasında değişen alfa katsayısının

0,60'dan yüksek olması beklenmektedir⁵³⁸. Araştırma kapsamında uygulanan anketin ifadelerine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları tabloda (Tablo 21) yer almaktadır.

Tablo 21. Çalışanların İş Değerleri Ölçeğine İlişkin Toplam Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Kendini Geliştirme	5	0.81
Hazcılık	4	0.73
Değişime açıklık	4	0.65
Muhafazakarlık	3	0.69
Kendini Aşma	4	0.61
Genel Ölçek:	20	0.74

Schwartz'ın iş değerlerinin Kendini aşma- kendini geliştirme ve değişime açıklık – muhafazacı yaklaşım ana boyutlarını içerdiği, araştırmanın faktör analizi sonucunda ortaya çıkan iş değerleri alanlarının Schwartz'ın iş değerleri alanlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Yalnızca hazcılık değeri farklı bir faktör olarak ortaya çıkmıştır.

⁵³⁸ Hair, J., F.M. Anderson, E. Tahtam ve J.M. Black (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, New York: Prentice- Hall., 1995, s.431.

Şekil 22. Araştırma Kapsamında Çalışanların Belirlenen İş Değerleri



3.10.2.1.2. YÜT Merkezleri Çalışanlarının Yöneticileri ile İlgili İş Değerleri Algılamaları Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ankette YÜT merkezleri çalışanlarının yöneticilerinin iş değerleri ile ilgili algılamaları ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışanların algılamalarını ölçmeye yönelik olarak uygulanan Schwartz'ın İş Değerleri Ölçeği'ne açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir (Tablo 22).

Tablo 22. Çalışanlarının Yöneticileri ile İlgili İş Değerleri Algılamalarının Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans

Başlangıç Öz Değeri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
Bileşenler	Toplam	Varyansın %'si	Toplam %	Toplam Varyansın %'si	Toplam Açıklanan Varyansın %'si
1	7,133	33,965	33,965	33,965	33,965
2	3,749	17,853	51,818	17,853	51,818
3	2,154	10,256	62,074	10,256	62,074
4	1,653	7,874	69,948	7,874	69,948
5	1,250	5,951	75,898		
6	,989	4,709	80,608		
7	,723	3,444	84,051		
8	,634	3,019	87,070		
9	,517	2,461	89,531		
10	,415	1,977	91,509		
11	,326	1,551	93,060		
12	,301	1,432	94,492		
13	,274	1,307	95,799		
14	,214	1,019	96,818		
15	,182	,868	97,686		
16	,135	,644	98,330		
17	,110	,524	98,853		
18	,100	,474	99,328		
19	,061	,290	99,618		
20	,046	,220	99,838		
21	,034	,162	100,000		

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analiz

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçeği 688

Tahmin X2	2888 895
df	210
Anlamlılık Düzeyi	000

İş Değerleri ölçeğinin ifadelerine uygulanan faktör analizi sonucunda toplam dört adet iş değeri algısı faktörü ortaya çıkmıştır. Analizin KMO test değeri % 68 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu $\chi^2=2888,895$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir. Ölçeğin Faktör analizinin uygulanmasına uygun olduğu gözlemlenmiştir. İş değerlerini oluşturan faktörlerin kümülatif varyans değeri % 69,948 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizinde, faktörün geçerli olarak kabul edilebilmesi için öz değerin bir ve birden büyük olması kriteri aranmıştır. Buna göre, faktör yapılarına ilişkin öz değerler 7,133 ile 1,653 arasında oluşmuşlardır. Birinci İş Değeri faktörü açıklanan toplam varyansın 33,9655'ini, ikinci iş değeri faktörü toplam varyansın 17,853'ini, üçüncü faktör toplam varyansın 10,256'sını, dördüncü faktör toplam varyansın 7,874'ünü açıklamaktadır. Analizin bir sonraki bölümünde, belirlenen dört faktör altındaki ifadelerin aldıkları yükler hesaplanarak faktör yapıları belirlenmiştir. Faktör yapılarının belirlenmesi sürecinde iş değerlerinden; 1, 2, 5, 6, 7, 11, 14, 15, 16, 21, 22, 24, 28, 31, 34, 35, 36, 37, 38 ifadeleri 0,35'e eşit veya daha büyük faktör yükü olmadığından ve kimilerinin binişik yüklenmesinden hiçbir faktör içine alınmamıştır.

Birinci faktörün yükleri 0,841 ile 0,608 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 3, 8, 12, 18, 19, 23, 27, 29, 33, 40 olmak üzere toplam 10 ifade bu faktöre yüklenmiştir. Bu faktörde, kendini başkalarına adama, başkalarının ihtiyaçları cevap verme, farklılıkları kabul etme gibi ifadeler yer aldığından “**Kendini Aşma**” olarak isimlendirilmiştir.

İkinci faktörün yükleri 0,928 ile 0,702 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 4, 13, 17, 32, 39, olmak üzere toplam 5 ifade bu faktöre yüklenmiştir. İkinci faktöre yüklenen ifadelerin içerikleri değerlendirildiğinde; işle ilgili sözünü dinletme, hırslı olma, başarıyla öne geçme gibi beş ifade toplandığından, bu faktör “**Kendini Geliştirme**” faktörü olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktörün yükleri 0,943 ile 0,617 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 10, 26, 30 olmak üzere toplam üç ifade bu faktöre yüklenmiştir. Üçüncü faktör “**Hazcılık**” olarak isimlendirilmiş ve hayattan zevk alma, heyecan verici yaşamdan heyecan duyma, sürprizlerden hoşlanma gibi ifadeler bu faktör altında toplanmıştır.

Dördüncü faktörün yükleri 0,860 ile 0,407 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 9, 20, 25 olmak üzere toplam üç ifade bu faktöre yüklenmiştir. İfadeler incelendiğinde; güven, sosyal düzen, istikrar gibi maddeleri içerdiğinden, bu faktör “**Muhafazakarlık**” olarak isimlendirilmiştir (Tablo 23).

Tablo 23. Çalışanlarının Yöneticileri ile İlgili İş Değerleri Algılamalarının Faktör Yapıları Tablosu

	Faktör Yükleri			
	Kendini Aşma	Kendini Geliştirme	Hazcılık	Muhafazakarlık
yon29	,841			
von12	836			
von27	831			
von23	824			
von18	766			
von33	764			
von3	733			
von19	684			
von8	680			
von40	608			
von39		928		
von4		854		
von13		843		
von32		842		
von17		702		
von26			943	
von10			879	
von30			617	
yon25				,868
von20				839
von9				407

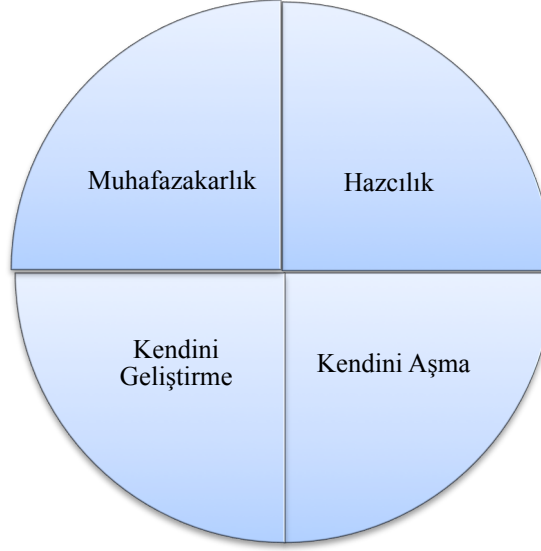
Çalışanların yöneticilerinin iş değerleri algılamaları ölçeğinin yukarıda değinilen bulgularına ek olarak, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen ifadelerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları tabloda (Tablo 24) yer almaktadır.

Tablo 24. Çalışanların Yöneticilerinin İş Değerlerine İlişkin Algılamaları Ölçeğinin Toplam Güvenilirlik Değerleri

Ifade	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Kendi Aşma	10	0.92
Kendini Geliştirme	5	0.90
Hazcılık	3	0.84
Muhafazarlık	3	0.63
Genel Ölçek	21	0.81

Analiz sonucunda, ölçeğin genelinin Cronbach Alfa değerinin 0.81 olduğu anlaşılmaktadır. Ölçeğin alt ifadelerinden; kendini aşma (0.92), kendini güçlendirme (0.90) ve hazcılık (0.84) değerlerinin muhafazakarlık (0.63) değerinden daha yüksek seviyede güvenilirlik değerlerine sahip oldukları belirlenmiştir.

Şekil 23. Araştırma Kapsamında Çalışanların Yöneticilerinin İş değerlerine İlişkin Algılamaları Sonucunda Ortaya Çıkan Değer Boyutları



Çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algıladıkları dört iş değeri boyutu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda belirlenen iş değerleri: 1) Kendini Aşma, 2) Kendini Geliştirme, 3) Hazcılık, 4) Muhafazakarlık şeklinde sıralanabilmektedir.

3.10.2.2. İş tatmini Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ankette YÜT merkezleri çalışanlarının iş tatminlerini ölçmeye yönelik olarak uygulanan Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği'ne açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Tablo 25).

Tablo 25. İş tatmini Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Öz Değerler			Dönüştürülmüş Karesel Yüklerin	
	Öz Değer	Varyans'ın % 'si	Kümülatif %	Varyans'ın % 'si	Kümülatif %
1	5,470	32,178	32,178	20,518	20,518
2	2 245	13 205	45 383	20,118	40,636
3	1 978	11 635	57 018	14,010	54,646
4	1 748	10 280	67 298	12,652	67,298
5	945	5 560	72 858		
6	816	4 803	77 661		
7	665	3 913	81 574		
8	583	3 427	85 001		
9	534	3 140	88 141		
10	453	2 663	90 804		
11	381	2 242	93 046		
12	327	1 922	94 968		
13	264	1 551	96 519		
14	218	1 284	97 804		
15	175	1 031	98 835		
16	114	670	99 505		
17	084	495	100 000		

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Yeterlilik Ölçeği ,684

Bartlett Küresellik testi Tahmin X2 1331,773

df 136

Anlamlılık Düzeyi ,000

İş Tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Analizin KMO test değeri % 68 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu $\chi^2=1331,773$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir. İş Tatmini ölçeğinin ifadelerine uygulanan faktör analizi sonucunda ifadelerin dört faktör altında toplandığı görülmüştür. İş Tatmini oluşturan faktörlerin varyans değeri % 67,298 olarak hesaplanmıştır. Faktör analizinde, faktörün geçerli olarak kabul edilebilmesi için öz değerin bir ve birden büyük olması kriteri aranmış, faktör yapısına ilişkin öz değerler 5,470 ile 1,748 arasındadır. Belirlenen dört faktör altındaki ifadelerin aldıkları yükler hesaplanarak faktör yapıları belirlenmiştir (Tablo 26).

Birinci faktörün yükleri 0,806 ile 0,636 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 5, 6, 11, 12, 15, 16 olmak üzere toplam altı ifade bu faktöre yüklenmiştir. Bu faktörde, kendi yeteneklerini kullanabilme imkanı, kendi kararlarını uygulama serbestliği, yöneticinin astlarını idare tarzı, yöneticilerin karar verme yetenekleri gibi ifadeler yer aldığından “**Yönetim ve özerklikle tatmin**” olarak isimlendirilmiştir.

İkinci faktörün yükleri 0,787 ile 0,640 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 1, 2, 3, 13, 14 olmak üzere toplam 5 ifade bu faktöre yüklenmiştir. İkinci faktöre yüklenen içerikler değerlendirildiğinde; işin çalışanı sürekli aktif kılması, ücret, terfi olanakları gibi ifadelerin olması sebebiyle, bu faktör “**İşle ilgili tatmin**” olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktörün yükleri 0,771 ile 0,640 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 4, 8, 9, 20 olmak üzere toplam dört ifade bu faktöre yüklenmiştir. Üçüncü faktör “**İşsel tatmin**” olarak isimlendirilmiş ve saygınlık, başarı hissi ve başkalarına yardım edebilme imkanı gibi ifadeler bu faktör altında toplanmıştır.

Dördüncü faktörün yükleri 0,810 ile 0,754 arasında değişmektedir. İş değerlerinden; 17, 18 olmak üzere toplam iki ifade bu faktöre yüklenmiştir. İfadeler

incelendiğinde; çalışma şartları ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri içerdiğinden, bu faktör “**İş ortamından tatmin**” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 26. İş tatmini Ölçeğinin Faktör Yapıları Tablosu

	Faktör Yükleri			
	Yönetim ve Özerklikle İlgili Tatmin	İşle İlgili tatmin	İçsel tatmin	İş ortamından Tatmin
istat16	,806			
istat6	,792			
istat5	,725			
istat12	,673			
istat15	,643			
istat11	,636			
istat1		,787		
istat13		,785		
istat3		,780		
istat14		,730		
istat2		,640		
istat8			,771	
istat4			,679	
istat9			,671	
istat20			,640	
istat17				,810
istat18				,754

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi

Orijinal ölçeğin “içsel iş tatmini” ve “ dışsal iş tatmini” olarak adlandırılmış iki faktörlü bir yapı sergilediği görülmektedir. Aynı zamanda genel iş tatmininin ölçülmesinde de ölçekten yararlanıldığı görülmektedir. Ölçeğin geçerliliğine yönelik

yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçları dört faktörlü bir yapı sergilemiş olmakla beraber bu çalışmada genel iş tatmininin seviyesi belirlenmek istenmiştir. Bu sebeple 7., 10., 19. İfadeler haricindeki diğer onyedeki ifadenin tümü genel iş tatmininin belirlenmesi için analize dahil edilmiştir. İş tatmini ifadelerinden; 7., 10., 19 . ifadeler 0,35'e eşit veya daha büyük faktör yükü olmadığından hiçbir faktör içine alınmamıştır. İş tatmini ölçeğinin yukarıda değinilen bulgularına ek olarak, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen ifadelerine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları tabloda (Tablo 27) yer almaktadır.

Tablo 27. İş Tatmini Ölçeğinin Toplam Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Yönetim ve özerklikle İlgili tatmin	6	0.81
İşle İlgili Tatmin	5	0.83
İçsel Tatmin	4	0.73
İş Ortamından Tatmin	2	0.77
Genel Ölçek	17	0.86

Analiz neticesinde iş tatmini ölçeğinin Cronbach Alfa Değeri ,86 bulunmuştur.

3.10.2.3. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları

Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen (1998) LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) Lider- üye etkileşimi ölçeğinin yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Analizin KMO test değeri ,822 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu

$\chi^2=1206,674$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir. Her iki test sonucuna bakıldığında, lider- üye ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağı görülmüştür (Tablo 28).

Tablo 28. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Analizi Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	Öz Değerler			Dönüştürülmüş Karesel Yüklerin Hesabı		
	Öz Değer	Varyans'ın % 'si	Kümülatif %	Öz Değer	Varyans'ın % 'si	Kümülatif %
1	6,147	51,225	51,225	6,147	51,225	51,225
2	2,536	21,132	72,357	2,536	21,132	72,357
3	1,058	8,819	81,176	1,058	8,819	81,176
4	,583	4,858	86,034			
5	,401	3,340	89,374			
6	,287	2,390	91,764			
7	,255	2,127	93,892			
8	,234	1,952	95,844			
9	,173	1,440	97,284			
10	,154	1,283	98,567			
11	,109	,905	99,472			
12	,063	,528	100,000			

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analiz

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme	822
Tahmin X^2	1206 674
Bartlett's Küresellik Testi	df
Anlamlılık Düzeyi	000

Lider- üye etkileşimi ölçeğinin ifadelerine uygulanan faktör analizi sonucunda ifadelerin üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör analizinde, faktörün geçerli olarak kabul edilebilmesi için öz değerin bir ve birden büyük olması kriteri aranmıştır. Buna göre, faktör yapısına ilişkin öz değer 6,147 ile 1,047 arasındadır. Lider- üye Etkileşimini oluşturan faktörlerin kümülatif varyans değeri % 81,176 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör açıklanan toplam varyansın 51,225’ini, ikinci faktör toplam varyansın 21,132’sini, Üçüncü faktör toplam varyansın 8,819’unu açıklamaktadır. Analizin bir sonraki bölümünde, belirlenen üç faktör altında ifadelerin aldıkları yükler hesaplanarak faktör yapıları belirlenmiştir (Tablo 29).

Tablo 29. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Yapıları Tablosu

Bileşen	Faktörler		
	Katkı	Mesleki Saygı	Bağlılık
lmx8	,928		
lmx7	897		
lmx3	763		
lmx12	741		
lmx10		906	
lmx9		898	
lmx11		802	
lmx5			930
lmx4			915
lmx6			,790

Çıkarım Yöntemi: Asal Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser normalizasyonu’na Dayalı Varimax

Analiz neticesinde, lider- üye etkileşimi ölçeğinin 1. ve 2. ifadeleri 0,35'e eşit veya daha büyük faktör yükü olmadığından, hiçbir faktör içine alınmamıştır. Birinci faktörün yükleri 0,928 ile 0,741 arasında değişmektedir.

Ölçeğin birinci faktörüne; 3, 7, 8, 12 olmak üzere toplam dört ifade yüklenmiştir. Faktöre yüklenen ifadelerin içerikleri değerlendirildiğinde; “yöneticimle çalışmak zevklidir”, “yöneticim için, iş tanımımda belirtilmeyen ekstra görevleri yapmaya hazırım”, “Belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm” ve “Yöneticim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam” maddelerin birleştiği görülmektedir. Bu sebeple bu faktör “**Katkı**” faktörü olarak adlandırılmıştır.

İkinci faktörün yükleri 0,906 ile 0,802 arasında değişmektedir. Ölçeğin ikinci faktörüne; 9, 10, 11 olmak üzere toplam üç ifade yüklenmiştir. Faktöre yüklenen ifadelerin içerikleri değerlendirildiğinde “Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım”, “Yöneticimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım”, “Yöneticimin profesyonel yeteneklerine hayranlık duyarım” maddelerin birleştiği görülmektedir. Bu sebeple bu faktör “**Mesleki Saygı**” faktörü olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktörün yükleri 0,930 ile 0,790 arasında değişmektedir. Ölçeğin üçüncü faktörüne; 4, 5, 6 olmak üzere toplam üç ifade yüklenmiştir. Faktöre yüklenen ifadelerin içerikleri değerlendirildiğinde; “Yöneticim, yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olduğunda, konuyu tam bilmeseydi beni başka bir üstüme karşı savunur”, “Yöneticim, işyerinde herhangi bir konuda başkaları bana yüklenirse beni onlara karşı savunur”, “Eğer istemeden bir hata yaparsam, beni başkalarına karşı savunur” maddelerin birleştiği görülmektedir. Bu sebeple bu faktör “**Bağlılık**” faktörü olarak adlandırılmıştır. İlgili alan yazında ölçekte her biri 3 maddeden oluşan ve etki, bağlılık, katkı ve mesleki saygı olmak üzere dört boyut olmasına rağmen, uygulanan faktör analizi sonucunda “etki”, “bağlılık” ve “mesleki saygı” olmak üzere üç boyut belirlenmiştir. Araştırmada lider- üye etkileşimi ölçeği boyutlarına ayrılmadan tek faktörlü bir yapı olarak genel lider- üye etkileşimi şeklinde uygulanmıştır.

Lider- üye Etkileşimi ölçeğinin yukarıda değinilen bulgularına ek olarak, ölçeğin güvenilirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen ifadelerine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları tabloda (Tablo 30) yer almaktadır.

Tablo 30. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeğinin Toplam Güvenirlik Değerleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değerleri
Katkı	4	0.92
Mesleki Saygı	3	0.87
Bağlılık	3	0.90
Toplam Ölçek	10	0.88

Ölçeğin, uygulanan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa Katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir değerler arasında bulunduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alfa Katsayılarının da 0.87’den büyük olduğu anlaşılmaktadır.

3.10.3. Araştırmanın Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Analizler

Bu bölümde, ifadelerin birbirleriyle olan ilişkilerine yönelik olarak T Testi, Pearson korelasyon, hiyerarşik regresyon analizleri ve aracılık testi sonuçlarına yer verilmektedir. Analizlere geçmeden önce, 5’li Likert ölçeği kullanılarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) belirlenen;

- Yöneticilerin ve çalışanların iş değerleri, çalışanların algılamaları doğrultusunda belirlenen yöneticilerinin iş değerleri, yönetici- çalışan iş

değerleri uyumu, lider- üye etkileşimi, iş tatmini ortalama ve standart sapma sonuçları sunulmaktadır.

3.10.3.1. Faktörlerin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Araştırma kapsamında öncelikle YÜT merkezleri yöneticileri ve çalışanlarının iş değerleri belirlenmiştir. Böylece “YÜT merkezleri yöneticileri ve çalışanları hangi iş değerlerine sahiptirler?” araştırma sorusuna yanıt bulunmuş olmaktadır. Aşağıdaki tabloda açıklayıcı faktör analizi sonucunda belirlenen bireylerin iş değerleri boyutlarının ortalama ve standart sapmaları görülebilmektedir (Tablo 31).

Tablo 31. Yönetici ve Çalışanların İş Değerleri Ortalama ve Standart Sapmaları

Değer Boyutları	Ölçekteki Maddeler	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma
Kendini geliştirme	4, 17, 24, 32,	Yönetici	49	3,57	,70
	4, 17, 24, 32, 39	Çalışan	156	3,30	,75
Hazcılık	10, 26, 30, 37	Yönetici	49	3,96	,56
	10, 26, 30, 37	Çalışan	156	4,12	,54
Değişime açıklık	11, 15, 34	Yönetici	49	3,98	,44
	1, 11, 15, 34	Çalışan	156	3,74	,68
Muhafazakarlık	5, 14, 35	Yönetici	49	4,42	,54
	5, 14, 35	Çalışan	156	4,26	,64
Kendini Aşma	8, 18, 20, 27	Yönetici	49	3,98	,45
	8, 18, 20, 27	Çalışan	156	3,94	,62

N:205

Elde edilen sonuçlar ışığı altında yardımcı üreme teknikleri merkezleri yöneticilerinin (3,57) **kendini geliştirme boyutu** değerlerinin çalışanlarına oranla (3,30) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kendini güçlendirme iş değerlerinin standart sapmasının da (,65) çalışanlarına oranla (,71) daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların **hazcılık boyutu** değer ortalamalarının (4,12) yöneticilerinin ortalamalarına (3,96) göre daha yüksek olduğu, çalışanların bu değerle ilgili standart sapmaların da (,54) yöneticilerinkinden (,56) daha düşük olduğu gözlemlenmektedir.

Yöneticilerin **değişime açıklık** değeri ortalamalarının (3,98) çalışanlarından daha yüksek (3,74) olduğu, standart sapmalarının da (,46) çalışanlarınkinden (,63) daha düşük bir değer aldığı belirlenmiştir.

Yöneticilerin **muhafazakarlık** değeri ortalamalarının (4,42) çalışanlarından daha yüksek (4,26) olduğu, standart sapmalarının da (,54) çalışanlarınkinden (,64) daha düşük bir değer aldığı anlaşılmaktadır.

Yöneticilerin **kendini aşma** değeri ortalamalarının (3,98) çalışanlarından daha yüksek (3,94) olduğu, standart sapmalarının da (,45) çalışanlarınkinden (,62) daha düşük bir değer aldığı görülmektedir.

Yönetici ve çalışan iş değerleri ortalamaları incelendiğinde; iki grubun değer ortalamalarının birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Yöneticilerin, kendini geliştirme, değişime açıklık, muhafazakarlık ve kendini aşma boyutlarında çalışanlarından daha yüksek ortalamalara sahip oldukları belirlenmiştir. Yalnızca hazcılık boyutunda çalışanların ortalamaları yöneticilerinkinden yüksek çıkmıştır. Yukarıda açılan bilgiler doğrultusunda, yönetici ve çalışanların iş değerlerinin hiyerarşik olarak sıralanışı tabloda (Tablo 32) sunulmaktadır. İş değerlerinin hiyerarşik sıralaması değerlendirildiğinde, muhafazakarlık değerinin hem çalışanlar hem de yöneticiler için yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticilerde bu değeri sırasıyla değişime açıklık, hazcılık, kendini aşma ve kendini geliştirme değerleri izlemektedir.

Çalışanlarda ise sıralama hazcılık, kendini aşma, değişime açıklık ve kendini geliştirme olarak gerçekleşmiştir. Her iki grupta da son sırada kendini geliştirme değeri yer almıştır.

Tablo 32. Yöneticilerin ve Çalışanların İş Değerlerinin Sıralanışı

Yöneticilerin İş Değerleri			Çalışanların İş Değerleri		
Boyutlar	Ortalama	S.Sapma	Boyutlar	Ortalama	S.Sapma
Muhafazakarlık	4,42	,54	Muhafazakarlık	4,26	,64
Değişime Açıklık	3,98	,44	Hazcılık	4,12	,54
Hazcılık	3,96	,56	Kendini Aşma	3,94	,62
Kendini Aşma	3,98	,45	Değişime Açıklık	3,74	,68
Kendini Geliştirme	3,57	,70	Kendini Geliştirme	3,30	,75

Analizin devamında, YÜT merkezleri çalışanlarının yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda ortaya çıkan iş değerleri boyutları, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu, lider- üye etkileşimi, iş tatmini ortalama ve standart sapmaları belirlenmiştir. Böylece “YÜT merkezleri çalışanlarının yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda hangi değerler ortaya çıkmaktadır?” sorusuna yanıt bulunmuş olmaktadır. Bahsedilen ifadelerle ilgili sonuçlar tabloda incelenebilmektedir (Tablo 33).

Yardımcı Üreme Teknikleri merkezleri çalışanlarının yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları ile ilgili ortalama ve standart sapmalar incelendiğinde (Tablo 33) en yüksek **kendini geliştirmedir** ($X = 4,21$). Çalışanlar, yöneticilerinin kendini geliştirme iş değerini öncelikli olarak algıladıkları belirlenmiştir. Halbuki yöneticilerden kendi iş değerlerini belirlemeleri istendiğinde (bkz. Tablo 34), kendini

geliştirme değer boyutunun en düşük değeri aldığı ($X= 3,57$) ve sıralamada en sonda yer aldığı görülmektedir.

Tablo 33. Çalışanların Yöneticilerinin İş Değerlerine İlişkin Algılamaları, Yönetici- Çalışan İş Değerleri Uyum, Lider- Üye Etkileşimi, İş Tatmini İle İlgili Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Değer Boyutları	Ölçekteki Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Kendini Aşma	3, 8, 12, 18, 19, 23, 27, 29, 33, 40	3,90	,72
Kendini Geliştirme	4, 13, 17, 32, 39	4,21	,76
Hazcılık	10, 26, 30	3,84	,83
Muhafazakarlık	9, 20, 25	3,49	1,03
Yön.- Çal. İş Değ.Uyumu		12,37	7,45
Lider-Üye Etkileşimi	Lmx 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	3,94	,67
İş Tatmini	İstat 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19	3,78	,51

N=156

Çalışanlarının yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda ortaya çıkan ikinci iş değeri; **kendini aşmadır** ($X= 3,90$). Çalışanların, bu iş değerine ilişkin algılamalarının ortalamasının, yöneticilerin kendilerinin belirledikleri kendini aşma iş değeri ortalamasına ($X= 3,98$) yakın olduğu belirlenmiştir (bkz. Tablo 31).

Çalışanlarının yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda ortaya çıkan üçüncü iş değeri boyutunun; **hazcılık** olduğu anlaşılmaktadır ($X= 3,84$). Çalışanların, yöneticilerinin hazcılık iş değeri boyutu algılamalarının ortalaması ile yöneticilerin kendilerinin belirledikleri hazcılık iş değeri boyutu ortalamalarının ($X= 3,96$) birbirlerinden çok da farklı değerlendirilmediği belirlenmiştir (bkz. Tablo 31).

Çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda belirlenmiş olan en son ve en düşük ortalamaya sahip iş değerinin **muhafazakarlık** iş değeri olduğu anlaşılmaktadır ($X= 3,49$). Halbuki yöneticilerden kendi iş değerlerini belirlemeleri istendiğinde (bkz. Tablo 34), muhafazakarlık değer boyutunun en yüksek değeri aldığı ($X= 4,42$) ve ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

Tablo 34. Yöneticilerin İş Değerleri ile Çalışanların Yöneticilerinin İş Değerlerine İlişkin Algılamalarının Sıralanışı

Yöneticilerin İş Değerleri			Çalışanların Yöneticilerinin İş değerlerine İlişkin Algılamaları Sonucunda Ortaya Çıkan Değer Boyutları		
Boyutlar	Ortalama	S.Sapma	Boyutlar	Ortalama	S.Sapma
Muhafazakarlık	4,42	,54	Kendini Geliştirme	4,21	,76
Değişime Açıklık	3,98	,44	Kendini Aşma	3,90	,72
Hazcılık	3,96	,56	Hazcılık	3,84	,83
Kendini Aşma	3,98	,45	Muhafazakarlık	3,49	1,03
Kendini Geliştirme	3,57	,70			

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda yöneticilerde var olduğu tespit edilen değişime açıklık değerinin, çalışanlar tarafından algılanmadığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yöneticilerin belirlenen iş değerleri ile çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda ortaya çıkan iş değerleri boyutları arasında bazı farklılıklara rastlanmıştır (Tablo 34).

Yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun ortalamasının 12,37 olduğu belirlenmiştir. Yönetici- çalışan değer uyumunun ölçümünde; katılımcılara hem kendi iş değerlerini sorgulamada, hem de yöneticilerinin iş değerlerini

belirlemelerinde aynı ölçek uygulanmıştır. Ortak olduğu belirlenen değer ifadelerinden elde edilen skorlar arasındaki farkların toplamı ne kadar az ise uyum o derece fazlalaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların her birinin ölçekteki her bir ifadeye verdikleri skorların mutlak değerlerinin farkı ne kadar düşükse, ikili arasındaki uyum artmaktadır⁵³⁹. Dolayısıyla aralarındaki ters ilişkiden dolayı, çalışanların kendi iş değerlerini belirlerken her bir ifadeye verdikleri skorlarla, yöneticilerinin iş değerlerine dair algılamalarının skorları arasındaki fark azaldıkça, çalışan ve yöneticilerin iş değerlerinin uyumluluğunun arttığı söylenebilir. Yönetici çalışan iş değerleri uyumu; çalışanların iş değerleri ile çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları sonucunda ortaya çıkan ortak iş değerleri ifadelerinin mutlak değerlerinin toplanmasıyla bulunmaktadır. Çalışanların iş değerleri ile çalışanların yöneticilerinin iş değerleri algılamaları arasındaki farkın negatif ya da pozitif değere sahip olması değer uyumu sonucu üzerinde farklılık yaratmadığı için farkların mutlak değerleri alınmaktadır. 40 ifadelik iş değerleri skorları 1 ile 160 arasında bir aralığa sahip olabilmektedir. Farklılıkların büyük değerler almasının düşük derece uyumu gösterdiği, farklılıkların düşük değerlerde olmasının ise yüksek uyuma işaret ettiği vurgulanmaktadır⁵⁴⁰.

Bu bilgilerin sonucunda araştırmada elde edilen yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ortalamasının düşük bir skora sahip olduğu, iki grup arasında iş değerleri açısından uyum olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların yöneticileriyle aralarındaki etkileşimin niteliğinin belirlenmesine yönelik olarak analize dahil edilen lider- üye etkileşimi boyutunun ortalamasının ($X = 3,94$) ve iş tatmini ile ilgili ortalamalarının ($X = 3,78$) iyi seviyelere yakın olduğu görülmektedir.

⁵³⁹ Tepeci- Bartlett, **a.g.e.**, s.153.

⁵⁴⁰ Tepeci- Bartlett, **a.g.e.**, s.159.

3.10.3.2. T Testi Sonuçları

Yöneticilerin ve çalışanların iş değerlerinde uyumluluğun olup olmadığına ilişkin gerçekleştirilen ilk analiz, iki grubun iş değerlerinin karşılaştırmasına yönelik T testidir. “YÜT merkezleri yöneticilerinin ve çalışanlarının iş değerleri açısından aralarında bir farklılık var mıdır?” sorusuna alınacak yanıtın uyumun ilk göstergesi olacağı düşünülmektedir. İş değerlerinin, örgütte sahip olunan pozisyon (yönetici-çalışan) ile ilişkisi konusunda yapılan bağımsız örneklemli T testi sonuçları tabloda (Tablo 35) verilmektedir. T testinin yapılabilmesi için karşılaştırılan ifadelerin aynı olması gerektiğinde çalışanların kendini geliştirme değerinden 39., eğitime açıklık değerinden ise 1. İfade çıkarılmıştır.

Tablo 35. Yönetici ve Çalışan İş Değerlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik T-Testi Sonuçları

İş Değerleri		N	Ort	S.S.	t	sd	P
Kendini Geliştirme	Yönetici	49	3,57	,70	2,072	187	,040*
	Çalışan	156	3,30	,75			
Hazcılık	Yönetici	49	3,96	,56	-1,633	181	,104
	Çalışan	156	4,12	,54			
Değişime Açıklık	Yönetici	49	3,98	,44	2,780	187	,006*
	Çalışan	156	3,74	,68			
Muhafazakarlık	Yönetici	49	4,42	,54	1,390	187	,166
	Çalışan	156	4,26	,64			
Kendini Aşma	Yönetici	49	3,98	,45	,537	88,670	,592
	Çalışan	156	3,94	,62			

*p≤ 0.05

Analiz sonuçlarına göre, yönetici ve çalışan iş değerleri arasında; kendini geliştirme ($t= 2.072$, $p: 0.040$) ve değişime açıklıkta ($t= 2.780$, $p:0.006$) anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “YÜT merkezleri yöneticilerinin ve çalışanlarının iş değerleri açısından aralarında bir farklılık var mıdır?” sorusu aşağıdaki maddelerle yanıt bulmaktadır:

- Çalışanların ve yöneticilerin kendini geliştirme iş değerleri boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Çalışanların ve yöneticilerin değişime açıklık iş değerleri boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.
- Çalışanların ve yöneticilerin kendini aşma, muhafazakarlık ve hazcılık iş değerleri boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Edinilen bulguların ışığı altında, yönetici ve çalışanlarının iş değerleri sıralamasında son sırada yer almasına rağmen, kendini geliştirme değerinin ortalamasının yöneticilerde daha yüksek çıktığı ve istatistiksel açıdan da gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ifade edilebilmektedir. Değişime açıklık değeri yöneticiler için ikinci önemli iş değeri olmakta ve çalışanların değişime açıklık değerinden anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer üç iş değeri boyutunda ise anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Bu sonuç çerçevesinde, yönetici ve çalışanların iş değerlerinin bir kısmının birbirleriyle uyumlu olduğu sonucuna varılabilmektedir.

3.10.3.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri Sonuçları

Tezin araştırma konusuyla ilgili olarak kurulan hipotezlerde belirtilen ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiş ve ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.10.3.3.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, aralıklı ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki ifade arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniği olarak bilinmektedir⁵⁴¹. Parametrik veriler için “Pearson Korelasyon Analizi” uygulanmaktadır⁵⁴². Araştırma kapsamında ele alınan ifadeler aralıklı ölçekler ile analiz edildiğinden, aralarındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilmekte ve -1 ile +1 arası değerler alabilmektedir. Katsayının +1 olması iki ifade arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri 1 birim artarken y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise ifadeler arasında ters yönlü mükemmel bir ilişkinin olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki ifade arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir⁵⁴³. Bunun yanı sıra, hesaplanan korelasyon katsayılarından $r < ,40$ oranı zayıf, $,40 \leq r < ,59$ arasındaki oranlar orta, $,60 \leq r < ,74$ arasındaki oranlar iyi ve $r \geq ,75$ ’den yüksek oranlar mükemmel olarak kabul edildiğine işaret edilmektedir⁵⁴⁴. Bu sayede, ifadeler arasındaki ilişkiler negatif ya da pozitif; zayıf /orta/ mükemmel şeklinde yorumlanabilecektir. İfadelere ilişkin ortalama, standart sapma ve ifadeler arasındaki korelasyonlar tabloda (Tablo 36) verilmektedir.

Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda, lider- üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif (,41) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p < .01$) bir ilişki tespit edilmiştir. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre bu ilişki orta seviyededir ($,40 \leq r < ,59$).

⁵⁴¹ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Geliştirilmiş 3. Baskı, Sakarya, Şubat, 2004, s.197.

⁵⁴² Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Basım**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.447.

⁵⁴³ Altunışık- Coşkun- Bayraktaroğlu-Yıldırım, **a.g.e.**, s.198.

⁵⁴⁴ Şencan, Hüner: **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.279.

Yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile lider- üye etkileşimi arasında negatif (-,30) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre bu ilişki negatif yönlü ve yüksek ($r< -,40$) seviyededir.

Tablo 36. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Lider-Üye Etkileşimi	3,94	,67	1					
2. İş Tatmini	3,78	,51	,41**	1				
3. Yön.- Çal. İş Değer Uyumu	12,37	7,45	-,30**	-,35**	1			
4. Yaş	35,07	8,45	-,10	,05	,01	1		
5. Cinsiyet	,73	,45	,07	,11	-,09*	-,17	1	
6. Kurum çalışma yılı	7,03	3,29	,17*	,07	,17*	,25**	-,07	1

* $p<.05$, ** $p<.01$,

Yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini arasında negatif (-,35) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p<.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre bu ilişki negatif yönlü ve yüksek seviyededir.

Analize dahil edilen kontrol değişkenlerinden (yaş, cinsiyet, kurumda çalışma yılı) kurumda çalışma yılı, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile pozitif ve zayıf seviyede anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

3.10.3.3.2. Hiyerarşik Regresyon Analizleri Sonuçları: Yönetici-Çalışan İş Değerleri Uyumunun İş Tatmini, Lider- Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkileri

Hiyerarşik regresyon analizlerinde, yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun iş tatmini, lider- üye etkileşimi ile ilgili kurulan hipotezlerini test etmek amacıyla analizler yapılmıştır. Yönetici- çalışan iş değerleri uyumu bağımsız, iş tatmini, lider- üye etkileşimi bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. İlk aşamada kontrol değişkenleri, ikinci aşamada yönetici- çalışan iş değerleri uyumu modele dahil edilmiştir. Tablo 37’de yönetici-çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini arasında yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 37: Yönetici- Çalışan İş Değerleri Uyumunun İş Tatmini Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
Değişkenler	β	t	β	t
Yaş	,01	,15	,07	,82
Cinsiyet	,15	1,63	,11	1,32
Kurum çalışma yılı	,04	,48	,02	,21
Yönetici- çalışan iş değerleri uyumu			-,34***	-4,21
R ²	,02		,13***	
Düz. R ²	,00		,11***	
F	1,09		5,15***	

* p< .05, ** p< .01, ***p< .001

İlk aşamada modele yaş, cinsiyet ve kurumda çalışma yılı dahil edilmiş, modelin anlamlı olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada modele yönetici- çalışan iş değerleri uyumu değişkeni eklendiğinde model anlamlı bulunmuş (F= 5,15, p<.01) ve

açıklanan toplam varyans %11 olarak belirlenmiştir. Bu aşamada, yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun iş tatmini üzerinde negatif ($\beta=-,34$, $p<.001$)ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Tablo 38’de yönetici –çalışan iş değerleri uyumu ile lider- üye etkileşimi arasında yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 38: Yönetici- Çalışan İş Değerleri Uyumunun Lider- Üye Etkileşimi Etkisine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
Değişkenler	β	t	β	t
Yaş	-,18	-2,05	-,14	-1,64
Cinsiyet	,04	,47	,03	,37
Kurum çalışma yılı	,22	2,61	,21*	2,47
Yönetici- çalışan iş değerleri uyumu			-,30***	-3,71
R ²	,02		,14***	
Düz. R ²	,01		,12***	
F	1,17		5,61***	

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

İlk aşamada modelin anlamlı olmadığı saptanmıştır. İkinci aşamada modele yönetici- çalışan iş değerleri uyumu değişkeni eklendiğinde model anlamlı bulunmuş ($F= 5,61$, $p<.001$) ve açıklanan toplam varyans %12 olarak belirlenmiştir. Bu aşamada, yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun lider- üye etkileşimi üzerinde negatif ($\beta= -,30$, $p<.001$)ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Elde edilen bulguların ışığı altında, **Yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi ve Yönetici-**

çalışan iş değerleri uyumunun lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.

3.10.3.3. Aracılık Testleri

Lider- üye etkileşimi niteliğinin çalışan-yönetici değer uyumu ile iş tatmini arasındaki aracılık etkisini rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden (mediating effect) söz edilebilmesi için üç şartın varolması gerekmektedir⁵⁴⁵:

1) Bağımsız değişken (yönetici- çalışan iş değerleri uyumu) aracı değişken (lider- üye etkileşimi) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

2) Bağımsız değişken (yönetici- çalışan iş değerleri uyumu) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

3) Aracı değişken (lider- üye etkileşimi) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (yönetici- çalışan iş değerleri uyumu) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (lider-üye etkileşimi) de bağımsız değişken (iş tatmini) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Aracılık testine ilişkin bulgular tabloda (Tablo 39) incelenebilmektedir.

Birinci testin sonunda, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu (bağımsız değişken) ile lider- üye etkileşimi (aracı değişken) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($\beta = -.30$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Bu sonuç lider- üye etkileşiminin, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu arasında aracılık rolü olabileceğine işaret etmektedir.

İkinci testin sonuçlarına göre, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu (bağımsız değişken) ($\beta = -.34$, $p < .001$) ile iş tatmini (bağımlı değişken) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İkinci testin sonucu lider- üye etkileşiminin aracılık etkisi olduğuna işaret etmektedir

⁵⁴⁵ Reuben M. Baron, David A. Kenny, “The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research- Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), s.1173-1182.

Tablo 39. Yönetici-Çalışan İş Değerleri Uyumu ile İş Tatmini İlişkisinde Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin Analiz Sonuçları

	Lider- Üye Etkileşimi		İş Tatmini
Test 1	β	t	
Yaş	-,14	-1,64	
Cinsiyet	,03	,37	
Kurumda Çalışma Yılı	,21*	2,47	
Yönetici – Çalışan İş Değeri Uyumu	-,30***	-3,71	
R^2	.14		
Düzeltilmiş R^2	.12		
F değeri	5.61***		
Test 2	β	t	
Yaş	,07	,82	
Cinsiyet	,11	1,32	
Kurumda Çalışma Yılı	,02	,21	
Yönetici- Çalışan İş Değeri Uyumu	-,34***	-4,21	
R^2	.13		
Düzeltilmiş R^2	.11		
F değeri	5.15***		
Test 3	β	t	
Yaş	,11	1,39	
Cinsiyet	,12	1,46	
Kurumda Çalışma Yılı	,03	,38	
Yönetici- Çalışan İş Değeri Uyumu	-,25**	-3,15	
Lider- Üye Etkileşimi	,33***	4,02	
R^2	.25		
Düzeltilmiş R^2	.22		
F değeri	8.64***		

Üçüncü ve son aşamada, lider-üye etkileşimi değişkeni modele dahil edilmiş ve yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun iş tatmini üzerindeki etkileri tekrar inceleme altına alınmıştır. Analiz sonucunda lider- üye etkileşiminin ($\beta = .33$, $p < .001$) iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu, çalışan-yönetici değer uyumunun β katsayısının ise $-.34$ 'den ($p < .001$) $-.25$ 'e düştüğü tespit edilmiştir. Bu noktada, etkide bir düşme görülüyor ve ilişki anlamlılığını sürdürüyorsa, “kısmi aracılık etkisi”nden; etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi”nden söz edilebilir. Öte yandan bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir⁵⁴⁶(Baron ve Kenny 1986:1177).

Bu sonuç, lider- üye etkileşiminin yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir. **1. H₁ hipotezi destek bulmuştur** (Tablo 40).

Tablo 40. Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisine Ait Hipotez Testi Sonucu

1.H ₁ :	Yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatminini ilişkisine lider üye etkileşimi aracılık eder	Hipotez KABUL

3.11. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu araştırma, Türkiye genelinde hizmet veren 128 Yardımcı Üreme Teknikleri merkezlerinden 29'u ile gerçekleştirilmiştir. Tez konusu çerçevesinde, sorgulanan ilişkilerin belirlenmesi amacıyla, yöneticiler (klinik direktörleri, laboratuvar sonumluları) ve onlara bağlı çalışanlarla (embriyologlar, biyologlar, laboratuvar teknisyenleri, hemşireler ve uzman doktorlar), iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun iş tatmini ve lider- üye etkileşimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yönetici-çalışan uyumu iş değerleri perspektifinde incelendiğinden

⁵⁴⁶ Baron-Kenny, a.g.e, s.1177.

uyumun ortaya çıkarılması için öncelikle yöneticilerin ve çalışanların iş değerleri ve çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları analizler aracılığıyla belirlenmiştir. Yöneticiler ve çalışanların iş değerleri benzerlikler ve farklılıklar açısından incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin ve çalışanların iş değerlerinin bazılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmişse de, iki grubun iş değerlerinin genel olarak birbirleriyle uyumlu olduğu belirlenmiştir. Analizlerin devamında, çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları ile yöneticilerin iş değerleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları ile yöneticilerinde var olduğu tespit edilen değerlerin bir kısmında farklılıklar olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmanın hipotezi doğrultusunda elde edilen sonuç; iş değerleri ile iş tatmini ilişkisinde lider- üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu yönündedir.

Araştırma kapsamına dahil olan 29 YÜT merkezindeki 205 katılımcının genel özellikleri şu şekilde özetlenebilmektedir: Katılımcıların %36,4 ‘ünün erkek, %65,4 ‘ünün kadın ve yaş dağılımının çoğunluk itibariyle 26- 30 yaş (71 katılımcı, %34,6) ve 31- 40 yaş (73 katılımcı, %35,6) arasında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların, yarıdan fazlasının (110 katılımcı) yüksek lisans ve üstü eğitim seviyesinde oldukları anlaşılmıştır. Katılımcılardan 49’unun (%21,5) çalıştıkları kurumda yönetici pozisyonunda oldukları; klinik direktörü ve laboratuar sorumlusu olarak görevlerini yerine getirdikleri anlaşılmaktadır. Diğer pozisyonlarda çalışan 156 katılımcının (%78,5) ise; embriyolog, biyolog, laboratuar teknisyeni, hemşire ve uzman doktor olarak görevlerini yerine getirdikleri ve ast konumunda oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların mesleklerinde geçirdikleri süreler açısından; 1- 5 yıldır çalışanların 20 kişi (%9,7); 6- 10 yıldır çalışanların 35 kişi (%17,2) olduğu görülmektedir. Mesleklerinde 11-15 yılı tamamlayanların çoğunlukta olduğu (71 kişi- %34,6) belirlenmiştir. Katılımcıların kurumlarındaki görev süreleri dikkate alındığında; 1- 5 yıldır kurum içinde görev yapanların 85 kişi (%41,5), 6- 10 yıldır çalışanlarının 50 kişi (%24,4), 11- 15 yıldır çalışanlarının ise 48 kişi (%23,4) olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların çoğunluğunun Marmara Bölgesi'ndeki (%45) merkezlerde çalıştıkları ortaya konmuştur.

Araştırma kapsamında, yönetici ve çalışanların iş değerlerinin ve çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarının belirlenmesi amacıyla Schwartz'ın (Portrait Values Questionnaire - PVQ- 2001) İş Değerleri ölçeğinden faydalanılmıştır. Schwartz'ın (2001) iş değerleri ölçeğinde, on iş değerinin, iki ana iş değeri boyutunun (Değişime açıklık- Muhafazakarlık ve Kendini aşma- Kendini gerçekleştirme" altında gruplandığı görülmektedir. Schwartz (1994) belirlediği on iş değeri içerisinde kimi değerlerin kültürden kültüre farklılık gösterebileceğini veya kültüre has bir değer bu on değer arasında yer edinebileceğini belirtmektedir⁵⁴⁷.

Yerli yazında Schwartz'ın belirlemiş olduğu bireysel değerlere ilişkin gerçekleştirilen bazı araştırmalarda bu on değer tümü çalışılmış (Kuşdil ve Kağıtçıbaşı, 2000⁵⁴⁸; Dilmaç, Bozgeyikli ve Çıkılı, 2008⁵⁴⁹; Sıgır, Tabak ve Ercan, 2009⁵⁵⁰; Yılmaz ve Dilmaç, 2011⁵⁵¹; Özdemir ve Koruklu, 2011⁵⁵²; Şahin Fırat, 2010⁵⁵³; Şahin Fırat ve Açıkgöz, 2012⁵⁵⁴), kimilerinde değerlerin birkaçı (Altıntaş, 2006⁵⁵⁵; Şener ve Hazer, 2007⁵⁵⁶; Karalar ve Kiracı, 2010⁵⁵⁷) ile ilgili araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Kimi araştırmalarda da (İmamoglu ve Karakitapoglu

⁵⁴⁷ Yılmaz- Dilmaç, **a.g.e.**, s. 304.

⁵⁴⁸ Kuşdil-Kağıtçıbaşı, **a.g.e.**, s.59-76.

⁵⁴⁹ Bülent Dilmaç, Hasan Bozgeyikli, Yahya Çıkılı, "Öğretmen Adaylarının Değer Algılarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Değerler Eğitimi Dergisi**, 6(16), 2008, s.69-91.

⁵⁵⁰ Sıgır-Tabak-Ercan, **a.g.e.**, s.1-14.

⁵⁵¹ Yılmaz-Dilmaç, **a.g.e.**, s. 302-310.

⁵⁵² Yalçın Özdemir, Nermin Koruklu, "Üniversite Öğrencilerinde Değerler Ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi**, Aralık 2011, VIII(I), 2011, s.190-210.

⁵⁵³ Necla Şahin Fırat, "Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları", **Eğitim ve Bilim**, 35 8156), 2010,s.71-84.

⁵⁵⁴ Necla Şahin Fırat, Kemal Açıkgöz, " Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Değer Sistemleri", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 43, 2012, s.424.

⁵⁵⁵ Altıntaş, **a.g.e.**, s. 19-40.

⁵⁵⁶ Şener-Hazer, **a.g.e.**, s.1-16.

⁵⁵⁷ Karalar-Kiracı, **a.g.e.**, s.79-106.

Aygün,1999⁵⁵⁸ vb...) Schwartz'ın iş değerleri ölçeği tekrar faktör analizine tabii tutularak, Türk toplumuna özgü olan değerler belirlenmek istenmiştir. Schwartz'ın belirlemiş olduğu iki ana iş değeri grubunun bu çalışmalar sonucunda da benzer şekilde ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Yabancı yazında, Schwartz (1992)'ın değer ölçeği kullanılarak gerçekleştirilmiş çalışmalarda; özaşkınlık (kendini aşma) ve özgenişletim (kendini geliştirme) boyutlarını ele alan çalışmalar (Stern vd., 1993⁵⁵⁹; Stern ve Dietz, 1994⁵⁶⁰; Stern vd., 1995⁵⁶¹; Lipponen vd. 2004⁵⁶²; Arciniega ve Gonzalez, 2005⁵⁶³) belirlenmiştir. On değer boyutundan evrensellik ve iyilikseverlik iş değerleri ile ilgili olanlara da (Myrsky ve Helkama, 2001⁵⁶⁴,2002⁵⁶⁵; Lyons, Duxbury ve Higgins, 2006⁵⁶⁶) rastlanmıştır. Bununla beraber yabancı yazında da Schwartz'ın on değer boyutunun (Pascual, 2009⁵⁶⁷ vb..) bireysel ya da örgütsel çıktılarla ilişkisini inceleyen çalışmalar da incelenmiştir. Adı geçen çalışmalarda, Schwartz'ın (1992) on değer boyutunun özellikle, önem derecesi yüksek olan dört değere –iki ana iş değeri grubu- işaret ettiği (değişime açıklık/ muhafazacı yaklaşım boyutu ve kendini aşma/ kendini

⁵⁵⁸ Olcay İmamoğlu, Zahide Karakitapoğlu Aygün, “1970’lerden 1990’lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen Zaman, Kuşak ve Cinsiyet Farklılıkları” **Türk Psikoloji Dergisi**, 14(44), 1999, s.1-22.

⁵⁵⁹ Paul C. Stern, Thomas Dietz, Linda Kalof, “Value Orientations, Gender And Environmental Concern”, **Environment and Behavior**, 25(5), 1993, s. 322- 348.

⁵⁶⁰ Paul C. Stern, Thomas Dietz, “The value basis of environmental concern”, **Journal of Social Issues**, 50(3), 1994, s. 65–84.

⁵⁶¹ Paul C. Stern, Thomas Dietz, Linda Kalof, Greg Guagnano, “Values, beliefs, and proenvironmental action: Attitude formation toward emergent attitude objects”, **Journal of Applied Social Psychology**, 25, 1995, s.1611–1636.

⁵⁶² Lipponen-Olkkonen-Myrsky, **a.g.e.**, s. 275-292.

⁵⁶³ Arciniega-González, **a.g.e.**, s.128-132.

⁵⁶⁴ Liisa Myrsky, Klaus Helkama, “University Students Value Priorities and Emotional Empathy”, **Education Psychology**, 21(1),2001, s. 28–40.

⁵⁶⁵ Liisa Myrsky, Klaus Helkama, “The Role Of Value Priorities And Professional Ethics Training İn Moral Sensitivity”, **Journal of Moral Education**, 31, 2002, s. 35-50.

⁵⁶⁶ Sean T. Lyons, Linda E. Duxbury, Christopher A. Higgins, “A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees”, **Public Administration Review**, 66(4), 2006, s.605-618.

⁵⁶⁷ M.P. Alejandra Cortés Pascual, “The Work Values of Teacher Training Students in a Spanish University. Symbiosis between Schwartz and Meaning of Work (MOW) Study Group”, **European Journal of Education**, 44(3), 2009, s. 441-453.

geliştirme boyutu)⁵⁶⁸ ve bu değerlerin sıklıkla iş değerleri olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple, ölçeğe açıklayıcı faktör analizi uygulanarak, faktörlerin gruplaşması ve değer boyutlarının tekrar kontrol edilmesi planlanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizleri sonucunda:

- 1) Yöneticilerde ve çalışanlarda;
Kendini geliştirme,
Kendini aşma,
Yeniliğe açıklık,
Hazcılık,
Muhafazakarlık iş değerleri,
- 2) Çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarının sonucunda;
Kendini geliştirme,
Kendini aşma,
Hazcılık,
Muhafazakarlık iş değerleri belirlenmiş, araştırmaya belirlenen iş değerleri çerçevesinde devam edilmiştir.

Araştırma kapsamında, çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesinde Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılmış ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları bu araştırmada tek faktörlü yapıya işaret ettiğinden, çalışanların genel iş tatmini seviyeleri belirlenmeye çalışılmıştır. Lider- üye etkileşiminin ölçülmesinde, Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen (1998) LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) ölçeğinden yararlanılmıştır. Orijinalinde dört faktörlü olan ölçek; katkı, mesleki saygı ve bağlılık boyutları ile üç faktörlü bir yapı sergilemiştir. Araştırmada lider- üye etkileşimi tek boyut olarak çalışılmıştır.

⁵⁶⁸ Schwartz_a, **a.g.e.**, s. 1–65.

3.11.1. Yöneticilerin ve Çalışanların İş Değerlerinin Karşılaştırılması İle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Ortalama ve standart sapma sonuçları incelendiğinde, çalışanlar ve yöneticiler için ilk sırada yer alan iş değerinin; muhafazakarlık (Yöneticilerin $\bar{x}$: 4,42; çalışanların $\bar{x}$: 4,26) ve her iki grup için sonda yer alan iş değerinin kendini geliştirme (Yöneticilerin $\bar{x}$: 3,57; çalışanların $\bar{x}$: 3,30) olduğu belirlenmiştir.

İş değerlerinin önem sırasına göre:

Yöneticiler için; Muhafazakarlık ($\bar{x}$ = 4,42),

Değişime açıklık ($\bar{x}$ = 3,98),

Kendini aşma ($\bar{x}$ = 3,98),

Hazcılık ($\bar{x}$ = 3,96),

Kendini geliştirme ($\bar{x}$ = 3,57),

Çalışanlar için; Muhafazakarlık ($\bar{x}$ = 4,26),

Hazcılık ($\bar{x}$ = 4,12),

Kendini aşma ($\bar{x}$ = 3,94),

Değişime açıklık ($\bar{x}$ = 3,83),

Kendini geliştirme ($\bar{x}$ = 3,30) olduğu saptanmıştır.

Boyutlar bazında YÜT merkezi yöneticilerinin (klinik direktörleri ve laboratuvar sorumluları) çalışanlarından (biyolog, embriyolog, hemşire, laboratuvar teknisyeni ve uzman doktorlar) daha yüksek seviyede iş değerlerine sahip oldukları, yöneticilerin yalnızca hazcılık iş değeri boyutunun çalışanlarından daha düşük olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu yerli yazındaki başka araştırma sonuçlarıyla da (Bakan,

Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004⁵⁶⁹; Şahin Fırat, 2010⁵⁷⁰) benzeşmektedir. Schwartz'ın iş değerleri çerçevesinde, ağırlıklı olarak okul müdürleri ve öğretmenleri ile gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda, okul yöneticilerinin iş değerleri boyutlarına öğretmenlerden daha fazla önem verdikleri sonucu ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, muhafazakarlık iş değerleri önem sırasına göre iki grupta da ilk sırada olmasına rağmen, yöneticilerin ortalamalarının çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Schwarz (1992) muhafazakarlık iş değerinin; geleneksellik, uyma ve güvenlik iş değerleri boyutlarını içinde barındırdığını belirtmektedir. Bu çerçevede, geleneksellik iş değeri, alçak gönüllülük, ılımlılık, aşırıya kaçmamak gibi özellikleri içinde barındırmakta, ayrıca uyum ve sosyalleşme sürecinde önemli rol üstlenmektedir. Uyma iş değeri boyutu, nezaket, kendini disipline etme, şeref, itaatkârlıkla ilişkilendirilmekte ve yine iş hayatında sosyalleşme sürecinde önemli olduğuna inanılmaktadır. Güvenlik değeri ise sosyal düzen ve uyum içinde yaşayabilmek için yine önemli kabul edilmektedir. İş değerleri açısından bu değerler, bireylerin yakın olduğu insanlarla, kurumlarla ve geleneklerle ilişkilerindeki belirginliğin tutarlılığın devam etmesine olanak tanıyan değeri ifade etmektedir⁵⁷¹. Bu bakış açısı altında, yöneticilerin muhafazakarlık iş değerini daha fazla önemsemelerinin nedenleri;

- Hastane bünyesinde hizmet veren bazı YÜT merkezleri yöneticilerinin mevcut hastane yönetimlerine daha yakın olmaları gerektiği ve rekabetçi koşullarda kendilerinin ve ekiplerinin varlıklarının sürdürülmesi zorunluluğu,

- Hastane dışında bağımsız olarak hizmet sunan YÜT merkezi yöneticilerinin, yine dış çevrede sürdürülebilirliklerinin devamlılığını sağlama zorunluluğunu kendilerinin üzerinde hissetmeleri,

⁵⁶⁹ H. Çetin Bedestenci, İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul: Aktüel Yayınları, 1.bs., 2004, s.1-250.

⁵⁷⁰ Necla Şahin Fırat, "Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları", **Eğitim ve Bilim**, 35 (156), 2010,s.71-84.

⁵⁷¹ Necla Şahin Fırat, Kemal Açıkgöz, " Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Değer Sistemleri", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 43, 2012, s.424

- Hasta memnuniyetinin artırılması ve rekabetin sürdürülebilirliğinin devamı için canlı doğum oranlarında bir düşüşün olmamasının gerekliliği için sistemin düzen içinde devamlılığının zorunluluğu,

- YÜT üzerine uzmanlaşmış Klinik direktörleri için her ne kadar bireysel başarı ön plandaysa da, başarıları kurumsal kimlikle de özdeşleşmektedir. Klinik direktörlerinin kendi isimlerinin ve saygınlığının, müşteri portföyünün devamlılığı için daha muhafazakar olması beklenmektedir. Aynı zamanda müşteri kitlesinin doktorlarına olduğu kadar ve kuruma da sadakati olduğundan, kurumsal düzeyde de başarılarının devamlılığı olmasının gerekliliği yöneticilerin muhafazakarlık iş değerlerinin çalışanlarına nazaran daha fazla olmasının sebeplerinden sayılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların hazcılık iş değeri ortalamasının yöneticilerinkinden daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların hazcılık iş değeri ortalamasının yöneticilerinden daha yüksek olmasının ana sebeplerinden birinin;

- Çalışanların yaptıkları işlerde hastalarla daha fazla yüzyüze iletişimde bulunmaları, kurdukları karşılıklı iletişimden, etkileşimden memnun olmaları,

- Hastaların tedavileri sürecinde onlarla birebir ilgilenmeleri sebebiyle çalışanların hastalarla duygusal etkileşime girmeleri ve onların pozitif sonuçları (gebelik haberi) ile mutlu olmalarıdır. Araştırmada elde edilen bu bulgu, Şahin Fırat'ın (2010)⁵⁷² öğretmenlerin ve müdürlerin iş değerlerinin karşılaştırılmasında ortaya çıkan sonuçla benzeşmektedir. Bahsedilen araştırma sonuçları, öğretmenlerin hazcılık değerleri ortalamalarının müdürlerinden daha yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Kendini geliştirme iş değeri yönetici ve çalışanlarda önem sırasında en sonda bulunmuş olsa da, elde edilen ortalamalardan yöneticilerin bu iş değerine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Schwartz (2004), kendini geliştirme değerlerinin yaratıcılığı beslediği, kriz zamanlarında yüz yüze kalınan güçlüklerle baş etmeye

⁵⁷² Şahin Fırat, **a.g.e.**, s. 71-84.

yardım ettiğini ve başkalarının zararına bile olsa, kişinin kendi çıkarları doğrultusunda davranmasına sebep olabileceğini belirtmektedir⁵⁷³. Bu bilgilerin ışığı altında, YÜT merkezleri klinik direktörleri ve laboratuvar sorumlularının çalışanlardan daha fazla güç ve başarı odaklı oldukları söylenebilir. Fakat, bir ekip halinde çalıştıklarından, kendini geliştirme değerlerini grupları içinde öne çıkmak için değil, aksine yine takım halinde diğer YÜT merkezlerinden gerek teknoloji gerekse insan kaynağı açısından öne çıkmada, farklılık yaratmada kullandıkları düşünülmektedir. Bu açıdan yönetici konumunda bulunan bu kişilerin, çalışanlarından daha yüksek seviyede kendini geliştirme değerine sahip olmaları olası bir sonuç olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda klinik direktörlerinin almış oldukları eğitim ve uzmanlıkları sürecinde geçirdikleri uzun sürecin de başarı ve güç değerleri üzerinde etkileri olduğu belirtilmektedir. Kadın doğum uzmanı olmalarının ardından, YÜT üzerine uzmanlaşmalarının belli bir süre alması da tüm eğitim ve uzmanlık sürecinin daha da uzamasını gerektirmektedir. Bu çerçevede bu kişilerin kişilikleri gereği ve bulundukları ortam gereği de başarı ve güç odaklı olmaları beklenen bir sonuçtur.

Kendini aşma iş değeri ortalamasının sonucuna göre, yöneticilerin bu değere çalışanlarından daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. Hem evrensellik hem de iyilikseverlik değer boyutlarını kapsayan kendini aşma değeri, bireyin bencil amaçlarından vazgeçmesine yönelik değerlere işaret etmektedir. Myyry ve Helkama (2001) Schwartz'ın iş değerleri çerçevesinde Finlandiyalı üniversite öğrencileri ile gerçekleştirdikleri araştırmada evrensellik değeri ile empati kurabilme yeteneği arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda araştırmacılar (2001) evrensellik iş değeri ile güç değeri arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir⁵⁷⁴. Klinik direktörleri ve laboratuvar sorumlularının çalışanlarına dair empati geliştirebilmeleri, birlikte uyum içinde çalışabilmeyi kolaylaştırabilir ve takım içerisinde yöneticilerin çalışanlarıyla işbirliği, destek ve karşılıklı güven içinde çalışmalarını sağlayabilir. Bu sebeple

⁵⁷³ A.e., s.81.

⁵⁷⁴ Myyry-Helkama, a.g.e., s. 34-38.

yönetici pozisyonunda olan bireylerin kendini aşma değerlerinin çalışanlarına göre daha yüksek olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin kendini aşma iş değerlerinin, kendini geliştirme iş değerinden daha yüksek olduğu hatırlandığında, YÜT merkezleri klinik direktörleri ve laboratuvar sorumlularının, bireysel başarıları yerine birlikte çalıştıkları grubun başarısını dikkate aldıkları söylenebilir. Yukarı belirtilen sebeplerden dolayı kurumsal düzeyde tanınmışlık ve başarının sürdürülmesi için klinik direktörlerinin grubu dikkate alarak davranmalaribeklenmektedir. Fakat dış çevrenin korunması, doğaya saygı, insanların geneline yardım etme gibi daha genel evrensellik ve iyilikseverlik değerleri açısından çalışanlarla yöneticiler arasında herhangi bir farklılığın olmadığı ifade edilebilmektedir.

Değişime açıklık değeri yöneticiler ve çalışanlar için analiz edilmiş, yöneticilerde bu iş değerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Değişime açıklık iş değeri; harekete geçirme ve kendini yönlendirme iş değerlerini kapsamaktadır. Harekete geçirme değeri, bireylere değişiklikleri hayata geçirme isteği ve bu amaçla mücadelelere girebilme kolaylığı katabilmektedir. Kendini yönlendirme değeri ise; bireye bağımsız düşünme, kendi davranışını seçme ve özgürlükçü, yaratıcı özellikler kazandırabilmektedir⁵⁷⁵. Seppela ve arkadaşlarının (2012), değişime açıklık değeri, grup kimliği ve güç sahibi olma hissi ilişkisini incelendikleri araştırmalarında, değişime açıklık değeri daha yüksek olan çalışanların -eğer kendilerini grup içinde de güçlü hissediyorlarsa, fikirleri kabul ediliyorsa- yenilikler ve gelişmeler için fikirlerini diğer grup üyelerine kıyasla daha fazla sunduklarını ortaya konmuştur. Lipponen ve arkadaşları da (2008)⁵⁷⁶, çalışanların değişime açıklık iş değerleri ile

⁵⁷⁵ Bardi- Schwartz, **a.g.e.**, s. 1208.

⁵⁷⁶ Jukka Lipponen, Anat Bardi, Johanna Haapamäki, “interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 81(2), 2008,s. 241-248.

yöneticilerin çalışanlarının gerçekleştirdikleri işlerle ilgili değerlendirmeleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir⁵⁷⁷.

Araştırma sonuçları, yönetici konumunda olan YÜT merkezleri klinik direktörleri ve laboratuvar sorumlularının, çalışanlarından değişime açıklık değeri açısından daha yüksek ortalamaya sahip oldukları anlaşılmıştır.

- Klinik direktörlerinin müşteri memnuniyetinin devamlılığının korunması, başarının sürdürülmesi için iş süreçleri ve işlemleriyle ilgili daha muhafazakar olmalarına rağmen (muhafazakarlık iş değerleri), bulundukları pozisyonun onlara yüklemiş olduğu sorumluluk gereği çalışanlarından daha rekabetçi olmaları bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Türkiye genelinde 128 merkezin varlığı, ulaştırma teknolojilerinin gelişmesi ile müşterilerin tedavi olmak istedikleri merkezleri seçebilme kolaylıklarının ve ulaşım kolaylıklarının olması, sağlık sektöründeki bu alana rekabetçi bir özellik katmaktadır.
- Aynı zamanda, grup içerisinde bilimsel ve teknik gelişmelere yönelik fikirleri kabul olduğunda çalışanların yeniliklerle ilgili fikirlerini daha kolay dile getirdikleri kabul edilirse, grup içerisinde kabul görme olasılığı düşük olacağı düşüncesiyle çalışanların birkısımının bilinçli olarak fikirlerini paylaşmadıkları düşünülebilir ya da fikir üretmek yerine işini iyi yapmayı tercih etmiş de olabilirler. Bu sektörde, yardımcı üreme teknikleri üzerine uzmanlaşmış kadın doğum uzmanlarının görüş ve düşüncelerinin baskın olmasının her zaman göz önünde bulundurulabileceği ifade edilebilir.

Görüldüğü gibi, yöneticilerin ve çalışanlarının iş değerlerinin ortalamalarında matematiksel olarak farklılıklar ve önem sıralarında değişiklikler bulunmaktadır. Aslında var olan bu farklılıkların istatistiksel olarak da anlamlı olması gerekmektedir. Bu sebeple iş değerleri perspektifinde yönetici ve çalışan uyumunun

⁵⁷⁷ Tuija Seppela, Jukka Lipponen, Anat Bardi, Anna-Maija Pirttilä Backman, "Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour: An Interactive Product Of Openness To Change Values, Work Unit Identification, And Sense Of Power", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 85, 2012, s. 149.

belirlenebilmesi için öncelikle çalışanların iş değerleri ile yöneticilerin iş değerleri karşılaştırılmış ve iki grubun sahip oldukları iş değerlerinde anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmiştir. Uygulanan T testi aracılığıyla bu sorular yanıt bulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, yönetici ve çalışan iş değerleri arasında; kendini geliştirme ($t= 2.072$, $p: 0.040$) ve değişime açıklık boyutlarında ($t= 2.780$, $p:0.006$) anlamlı bir farklılık vardır. Diğer üç iş değeri boyutunda ise anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Yönetici ve çalışanların iş değerlerinin bir kısmının birbirleriyle uyumlu olduğu sonucuna varılabilmektedir.

Yöneticilerin ve çalışanların kendini geliştirme değerleri açısından anlamlı bir farklılık göstermiş olmasının sebeplerinden biri; YÜT merkezlerinde yöneticilik görevini sürdüren klinik direktörleri ve laboratuvar sorumlularının statülerinin ve kişiliklerinin sağladığı özellikler olabilir. Örneğin, laboratuvar direktörlüğü görevi için, 2005 yılı sonrasında Sağlık Bakanlığı tarafından embriyolog veya biyologlara, belirlenmiş sertifikasyon kriterlerine ek olarak histoloji veya embriyoloji alanında yüksek lisans eğitim yapma şartı getirilmiştir. Adı geçen eğitimi veren öğretim kurumlarının Türkiye’de sınırlı sayıda olması ve ayrıca her yıl ilgili bölümlerden mezunların kısıtlı sayıda iş imkanı bulabilecek olması -Türkiye genelinde 128 YÜT merkezinin bulunması- bu kişilerin rekabetçi yönlerini kuvvetlendirmekte, güç ve başarı odaklı olmalarında rol oynayabilmektedir. Yüksek öğretimde tıp alanında kadın doğum uzmanlığını almış doktorlar için ise eğitim ve uzmanlık süreci daha uzun ve zor bir süreçtir. Uzmanlıklarının dışında ayrıca yardımcı üreme teknikleri ile ilgili deneyim kazanmaları da onları diğer kadın doğum uzmanlarından farklılaştırmaktadır. Uzun süren eğitimleri dışında uzmanlıklarını kazanmak ve ayrıca yardımcı üreme teknikleri konusunda da yetkinliğini kanıtlamak için bu kişilerin biyolog ve embriyologlara kıyasla daha fazla başarı ve güç odaklı olmaları beklenmektedir. Ayrıca bu kişilerin bölümün yöneticilik görevini de üstlenmeleri onları diğer grup üyelerinden bu değerler açısından farklılaştırmış olabilir.

Sıgır, Tabak ve Ercan'ın (2009) bankacılık sektöründe kamu ve özel kuruluşlarında gerçekleştirdikleri araştırma sonuçları; yönetici pozisyonlarında çalışan banka personelinin alt kademe çalışanlarına göre güç ve başarıya daha fazla önem verdiklerine işaret etmiştir. Schwartz'ın (1992) ana değer boyutlarından biri olan kendini geliştirme değeri, başarı ve güç değerlerini kapsadığından araştırmacıların elde ettikleri sonuç ile bu çalışmada ortaya çıkan sonuç birbiriyle benzerdir. Sıgır ve arkadaşlarının ayrıca, kurallara uyma ve geleneklere saygı değerlerinin diğer bir ifadeyle muhafazakarlık değerlerinin yöneticiler için daha önemli olduğu ve yöneticilerin daha yardımsever oldukları sonucunu elde ettikleri görülmüştür. Bu çalışmada ise farklılık gösteren diğer iş değerinin değişime açıklık boyutu olduğu saptanmıştır⁵⁷⁸.

Klinik direktörleri ve laboratuvar sorumlularının değişime açıklık değerlerinin, sektördeki teknik ve bilimsel yaklaşımların hızlı ilerlemesi ile bağlantılı olabileceği düşünülmektedir. Bilimsel yaklaşım ve tekniklerini merkezlerinde uygulayabilmede bu değişimleri ve ilerlemeleri yakından takip etme ve mümkün olduğunca sitemlerine uyarlamada, yöneticilerin değişime açıklık değerlerinin rekabetçi bir sektörde hizmet vermelerinden dolayı astlarından daha fazla gelişmiş olabilmesi mümkündür.

Diğer önemli bir unsur ise, YÜT merkezlerinin başarı kriterlerinin; aylık tedaviye alınan hastalar arasında elde edilen gebelik ve canlı doğum oranları olmasıdır. YÜT merkezleri arasında bu oranlar açısından ilk sıralarda olabilme veya süregelen başarının devamlılığını sağlayabilmede, laboratuvar ekibinin işlem ve prosedürlerinin, iş süreçlerinin standartlaşmasının önemi büyüktür. Bu sebeple, biyologlar ve embriyologların esas görevleri, gerek işlemler sırasında kullanılan ilaç ve aletler gerekse işlemlerle ilgili prosedürler ve tekniklerde sürekliliğin ve standardizasyonun sağlanabilmesidir. Bu açıdan, sektörde sunulan sarf malzeme ve tekniklerin hemen YÜT merkezlerinde kullanılmaları ve kabul görmeleri mümkün olmamaktadır. Bu

⁵⁷⁸ Sıgır- Tabak- Ercan, **a.g.e.**, s. 182-183.

bakış açısı çerçevesinde, laboratuvar çalışanlarının değişime açıklık bakımından daha konservatif, süregelen işlem ve prosedürlerin devamlılığını isteyen bir tavır aldıkları düşünülebilir. *Yapı davranışı şekillendirir* düşüncesi ile laboratuvar ortamındaki iş yapış şekilleri ve var olması gereken bu standart yapı dolayısıyla çalışanlarda değişime açıklık değerlerinin yöneticilerine kıyasla daha düşük olması beklenebilir.

Bir diğer olasılık ise, grup içerisinde kabul görme olasılığı düşük olacağı düşüncesiyle çalışanların birkısımının yeniliklerle ilgili fikirlerini bilinçli olarak paylaşmamaları ya da fikir üretmek yerine işini iyi yapmayı tercih etmiş olabilmeleridir. Sistemde, yardımcı üreme teknikleri konusunda uzmanlaşmış kadın doğum uzmanlarının dominant olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmaktadır.

Araştırmada, iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumunun ve etkilerinin belirlenmesine yönelik olarak araştırmaya yön verecek olan diğer bir değişken; çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarıdır. Bu kapsamda, çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları araştırılmış ve bunun sonucunda ortaya çıkan boyutlar önem sırasına göre; kendini geliştirme, kendini aşma, hazcılık ve muhafazakarlık şeklinde belirlenmiştir.

3.11.2. Çalışanların İş Değerleri ve Yöneticilerine İlişkin İş Değerleri Algılamaları İle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırmada, yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun belirlenmesi için çalışanların iş değerlerini ve yöneticilerine ilişkin iş değerleri algılamalarını oluşturan alt değer grupları belirlenmiştir. Çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarının sonucunda; YÜT merkezleri yöneticilerinin;

Kendini geliştirme $\bar{x} = 4,21$

Kendini aşma	$\bar{x} = 3,90$
Hazcılık	$\bar{x} = 3,84$
Muhafazakarlık	$\bar{x} = 3,49$

iş değerlerine sahip olduklarının düşünüldüğü tespit edilmiştir. Yöneticilerin iş değerlerinin belirlenmesi sonucunda elde edilen iş değerleri ile çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin iş değerleri aşağıdaki biçimde sıralanmaktadır;

Kendini geliştirme	$\bar{x} = 3,57$
Kendini aşma	$\bar{x} = 3,98$
Hazcılık	$\bar{x} = 3,96$
Muhafazakarlık	$\bar{x} = 4,42$
Değişime Açıklık	$\bar{x} = 3,98$

Yöneticilerde muhafazakarlık değeri en yüksek değer olarak belirlenmişse de, çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarının sonucunda bu iş değeri en son sırada algılanmıştır. Perizade ve Sulaiman'ın (1996) Endonezya'da 126 CEO ve onlara bağlı çalışan 613 kişi ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, muhafazakarlık değerleri yüksek olan yöneticilerin/ CEO'ların astlarıyla daha fazla bağlantı kurdukları, onların aldıkları kararlara dikkatle ve özenle yaklaştıklarını öne sürmüşlerdir⁵⁷⁹. Benzer sonuçların elde edildiği araştırmalar incelendiğinde (Schwartz,1992⁵⁸⁰; Agraval ve Krishnan, 2000⁵⁸¹) güvenlik ve uyum değerlerini kapsayan muhafazakarlık iş değerinin, kolektif ilgi, sosyal destekle direk bağlantılı olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırmada, klinik direktörlerinin ve laboratuvar sorumlularının önem verdikleri ilk iş değerinin muhafazakarlık olduğu belirlenmiştir.

⁵⁷⁹ Perizade- Sulaiman, **a.g.e.**, s.7.

⁵⁸⁰ Schwartz_a, **a.g.e.**, s. 1-65.

⁵⁸¹ Tanu Agrawal, Venkat R. Krishnan, "Relationship between Leadership Styles and Value Systems", **Management and Labour Studies**, 25(2), 2000, s. 136 – 143.

Aynı zamanda muhafazakarlık iş değerleri açısından yöneticilerin ve çalışanların aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı da saptanmıştır. Fakat çalışanların algılamaları söz konusu olduğunda, yöneticilerinin muhafazakarlık değerlerine diğerlerine kıyasla daha az ve en son sırada önem verdiklerini düşündükleri gözlemlenmektedir. Araştırmacıların bahsettikleri kolektif ilgi ve sosyal desteğin çalışanlar tarafından yöneticilerinin kendini aşma değeri içinde algılanmış olması olası görülmektedir. Aksi halde bu değerin de kendini aşma değeri ortalamasında yakın çıkmış olması gerekmektedir. Çalışanların muhafazakarlık iş değerlerinin, onların gerçekleştirdikleri işin yapısı ile bağlantılı olabileceği daha önce ifade edilmiştir. Biyologlar ve embriyologların esas görevleri, gerek işlemler sırasında kullanılan ilaç ve aletler gerekse işlemlerle ilgili prosedürler ve tekniklerde sürekliliğin ve standardizasyonun sağlanabilmesidir. Yapının davranışı etkilediği dikkate alındığında, çalışanlarda muhafazakarlık değerinin neden yüksek çıktığı anlaşılabilmektedir. Bu bakımdan, çalışanlar kendilerine kıyasla yöneticilerinin muhafazakarlık iş değerlerini daha düşük seviyede algıladıkları düşünülmektedir. Bulundukları pozisyon ve yüklendikleri sorumluluklar gereği daha fazla rekabetçi olması gereken ve dış çevre ile daha fazla bağlantılı olan, girişimci yönlerinin oldukları düşünülen yöneticilerin, çalışanlarının bakış açılarıyla daha az muhafazakarlık davranışı sergilediklerinin algılanması muhtemeldir.

Yöneticiler için dördüncü sırada yer alan kendini aşma değeri ile çalışanların yöneticilerindeki bu değer ile ilgili algılamalarının birbirleri ile benzerlik gösterdiği yakın bulunan iş değeri ortalamalarından anlaşılmaktadır. Bu değer açısından çalışanların yöneticilerini doğru algıladıkları ifade edilebilmektedir. Korsgaard ve arkadaşları (1997)⁵⁸² ile Arciniega ve González (2005)⁵⁸³, iyilikseverlik ve evrensellik iş değerlerine – kendini aşma iş değeri boyutu- sahip olan yöneticilerin çoğunlukla çalışanları ile sosyal etkileşime ağırlık verdiklerini belirtmektedirler. Kendini aşma değeri, diğer bireylere yardım etme duygularının baskın olduğu sosyal

⁵⁸² M. Audrey Korsgaard, Bruce M. Meglino, Scott W. Lester, "Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations?", *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 1997, s. 161.

⁵⁸³ Arciniega-Gonzalez, *a.g.e.*, s.128.

adalet, eşitlik, yardımseverlik, dürüstlük ve sadakat değerleri ile bağlantılı olan bir değer boyutudur. Bu değerlere sahip olan yöneticilerin, kurum içerisindeki iş süreçleri ve ilişkilere ilişkin; çalışanların karar verme süreçlerini ön yargısız olarak değerlendirme, güvenilir olma, her bir grup üyesine saygılı olma gibi davranışları sergiledikleri düşünülmektedir. Şahin Fırat'ın (2010) araştırma sonuçları da, özaşkın (kendini aşma) değerlerini benimseyen okul müdürlerinin daha demokratik, katılımcı yönetim anlayışını sergileyip, işgörenlerle birlikte işbirliği içinde olan destekleyici bir davranış içinde olduklarını ortaya koymuştur⁵⁸⁴. Bu bakımdan YÜT merkezleri yöneticilerinin de ekiplerine, davranış şekilleri ve sergiledikleri tutumların yukarıda belirtildiği gibi olduğu düşünülebilir. Bu davranış şekillerinin çalışanlarda yöneticilerinin kendini aşma iş değerinin yüksek olduğu algılarının ortaya çıkmasına hizmet etmiş olabilir. Yöneticilerin kendini aşma değeri konusunda kendilerini doğru ifade ettikleri ve çalışanlarının da bu davranışlardan benzer sonuçları çıkardıkları söylenebilir.

Yöneticilerin kendini geliştirme iş değerleri en düşük değer olarak saptanmış olmasına rağmen, çalışanlarının algılamalarına göre bu değer yöneticilerinde daha yüksektir. Weiss (1978) çalışanların kendi değerleri ile yöneticilerinin değerlerini birbirlerine benzer olarak algıladıkları takdirde yöneticilerini daha başarılı ve yetkin olarak algıladıklarını belirlemiştir⁵⁸⁵. Yıldız ve arkadaşlarının Kafkas Üniversitesi'nin İİBF'sinde okuyan 620 öğrenci ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, bireylerin girişimcilik eğilimi ile en fazla ilişkide olan bireysel değerlerin; güç ve başarı değerleri olduğu ortaya konmuştur. Buna göre girişimcilerin en fazla paylaştığı değer in güç ve başarı değeri (hırslı, yetkin, sözü geçen, başarılı, zengin, otorite sahibi) olduğu ifade edilmiştir⁵⁸⁶. Dolayısıyla kendini geliştirme değeri ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişki dikkate alındığı, çalışanların bu özellikler sebebiyle yöneticilerindeki kendini geliştirme değerini yüksek olarak

⁵⁸⁴ Şahin Fırat, a.g.e., s. 80.

⁵⁸⁵ Howard M. Weiss, "Social Learning Of Work Values In Organizations", **Journal of Applied Psychology**, 63(6), Dec 1978, s.712.

⁵⁸⁶ Sebahattin Yıldız, Erkan Taşkın, Mukaddes Çiçek, "Üniversite Öğrencilerinin Bireysel Değerleri İle Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki: Kafkas Üniversitesi'nde Bir Araştırma", abs.kafkas.edu.tr/upload/344/kongregirisimcilik.pdf, Erişim tarihi, 01-10-2012.

algılamış olabilirler. Çalışanların yöneticilerinin kendini geliştirme değerini aynı zamanda değişime açıklık olarak algılabilecekleri ve kendilerinde yüksek olan muhafazakarlık iş değerleri sebebiyle de algılarının bu sonucu ortaya çıkardığı düşünülmektedir.

Yöneticilerin sahip oldukları hazcılık iş değeri ortalamalarının, çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarının ortalamasından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. YÜT merkezleri çalışanlarının yöneticilerinin görevleri ve üstlenmiş oldukları sorumluluklar sebebiyle işlerinden kendileri kadar haz almadıklarını düşündükleri söylenebilir. Çalışanların hazcılık iş değeri ortalamasının yöneticilerin sahip oldukları hazcılık iş değerinden daha yüksek olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin hazcılık iş değerlerinin kendileriyle kıyaslandığında da daha düşük bir ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır. Analize dahil edilen kontrol değişkenlerinin (yaş, cinsiyet, kurumda çalışma yılı), bağımsız (yönetici- çalışan iş değerleri uyumu) ve bağımlı değişkenlerle (lider- üye etkileşimi, iş tatmini) anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin değişime açıklık iş değerleri saptanmış olmasına rağmen, çalışanlar yöneticilerinin bu iş değerine sahip olmadıklarını düşünmektedirler.

3.11.3. Yönetici- Çalışan İş Değerleri Uyumu, Lider- Üye Etkileşimi İş Tatmini İle İlgili Sonuçların Değerlendirilmesi

Lider- üye etkileşimi niteliğinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, çalışan-yönetici değer uyumu, lider- üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir.

Birinci testin sonunda, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile lider- üye etkileşimi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ($\beta = -.30$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Araştırmada yönetici- çalışan değer uyumu dolaylı ölçüm yöntemiyle sorgulanmıştır. Uyumun

belirlenmesinde; çalışanların iş değerleri ile çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamalarına gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen ortak ifadelerden yararlanılmıştır. Ortak olarak belirlenen 11 değer ifadesine 5’li Likert ölçeği çerçevesinde verilen skorlar birbirlerinden çıkartılmıştır. Yönetici çalışan iş değerleri uyumu; ortak olduğu belirlenen 11 değer ifadesinin mutlak değerlerinin toplanmasıyla bulunmuştur. Farklılıkların büyük değerler almasının düşük derece uyumu, farklılıkların düşük değerlerde olması ise yüksek uyuma işaret etmiştir⁵⁸⁷. Dolayısıyla elde edilen sonuç; iş değerleri uyumu ile lider- üye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. İş değerleri uyumu lider- üye etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir.

Graen ve Cashman (1975), kişiler arasındaki uyumun yüksek seviyede lider- üye etkileşiminin öncülü olabileceğini öne sürmüşlerdir⁵⁸⁸. Steiner’in (1987) ve Ashkanasy’nin (1997) araştırmalarında elde ettikleri sonuç; yönetici ve astın iş değerleri uyumunun lider- üye etkileşimini pozitif yönde etkilediğidir.⁵⁸⁹ Diğer bir ifadeyle, yüksek seviyede lider- üye etkileşiminin, yönetici ve çalışanın iş değerleri uyumuna bağlı olduğu ifade edilmektedir^{590,591}. Murphy ile Ensher (1999), yöneticiler ve çalışanları arasındaki değerler ve algılamaların birbirleriyle benzerliğinin lider- üye etkileşimi üzerinde demografik benzerliklerden daha fazla etkili olduğunu ortaya koymuşlardır^{592,593}. Klein ve Liden, Wayne ve Stilwell (1993), çalışanların yöneticilerinin iş değerleri ile kendi iş değerlerinin birbirleriyle

⁵⁸⁷ Tepeci- Bartlett, **a.g.e.**, s.159.

⁵⁸⁸ Graen-Cashman, **a.g.e.**, s.145.-147.

⁵⁸⁹ Dirk D. Steiner, “Value Perceptions in Leader-Member Exchange” **The Journal of Social Psychology**, 128 (5), 1988, s. 611-618.

⁵⁹⁰ Neal M. Ashkanasy, Christine O’Connor, “Value Congruence In Leader-Member Exchange”, **The Journal of Social Psychology**, 137 (5), 1997, s. 647-662.

⁵⁹¹ Deluga, **a.g.e.**, s.189-216.

⁵⁹² Susan E. Murphy, Ellen A. Ensher, “The Effects Of Leader And Subordinate Characteristics In The Development Of Leader-Member Exchange Quality”, **Journal of Applied Social Psychology**, 29(7), 1999, s. 1373..

⁵⁹³ Wim van Breukelen, Birgit Schyns, Pascale Le Blanc, **a.g.e.**, s.300.

uyumlu olduklarını algıladıklarında lider-üye etkileşiminin kalitesinin daha fazla arttığını öne sürmüşlerdir⁵⁹⁴.

İkinci testin sonuçları, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ($\beta = -.34$, $p < .001$) ile iş tatmini arasında negatif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını doğrulamıştır. Diğer bir ifadeyle, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İlgili yazında, az sayıda araştırmacının yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini ilişkisini inceledikleri görülmektedir. Bretz ve Judge (1994)⁵⁹⁵, Cooper-Thomas, Van Vianen ve Anderson (2004)⁵⁹⁶, Jansen ve Kristof-Brown (2006)⁵⁹⁷ çalışmalarında, uyumun varlığını algılayan çalışanların işlerinden uyumu algılamayanlara göre çok daha fazla tatmin olduklarını belirlemişlerdir. Yönetici- çalışan değer uyumunun örgütsel çıktıları etkileyen bir mekanizma olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmalarda (Wexley vd., 1980⁵⁹⁸; Chatman, 1991⁵⁹⁹; Meglino vd., 1992⁶⁰⁰), örgüt çalışanları arasında iş arkadaşlarıyla ve örgütleriyle daha yakın, benzer değerleri olanların yüksek iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir⁶⁰¹. Meglino ve arkadaşları (1989) benzer değerler uyumunun, -rol teorisinde belirtildiği gibi- karşılıklı rol beklentilerini daha açık hale getirdiğini, rol çatışmasını azalttığını belirtmişlerdir fakat araştırmacılar yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Saks ile Ashforth (1997)⁶⁰² ve Kalliath, Bluedorn ile Strube'nin (1999)⁶⁰³ araştırma sonuçları; değer uyumu ile iş tatmini arasında belirtilen ilişkilerin öne sürüldüğü derece kuvvetli olmadığını, değer

⁵⁹⁴ Robert C. Liden, Sandy J. Wayne, Dean Stilwell, "A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges", **Journal of Applied Psychology**, 78, 1993, s. 662-674.

⁵⁹⁵ Robert D. Bretz, Timothy A. Judge "Person-Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure, And Career Success", **Journal of Vocational Behavior**, 44, 1994, s. 32-54.

⁵⁹⁶ Helena D. Cooper-Thomas, Annelies Van Vianen, Neil Anderson, **a.g.e.**, s. 52-78.

⁵⁹⁷ Karen J. Jansen, Amy Kristof-Brown, "Toward A Multidimensional Theory Of Person-Environment Fit", **Journal of Managerial Issues**, 18(2), 2006, s. 193-212.

⁵⁹⁸ Wexley-Alexander-Greenawalt-Couch, **a.g.e.**, s.320-330.

⁵⁹⁹ Jennifer A. Chatman, "Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, 36, 1991, s.459-484.

⁶⁰⁰ Meglino- Ravlin- Adkins, **a.g.e.**, s.33-43.

⁶⁰¹ Meglino-Ravlin, **a.g.e.**, s. 383.

⁶⁰² Saks- Ashforth, **a.g.e.**, s. 395-426.

⁶⁰³ Kalliath- Bluedorn- Strube, **a.g.e.**, s.1177.

uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu ifade etmektedirler. Bu araştırmaların aksine iş değerleri uyumu (çalışan- örgüt- yönetici değer uyumu) ile artan iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu doğrulayan araştırmaların (Kristof, 1996⁶⁰⁴; Kristof-Brown vd., 2005⁶⁰⁵; Meglino vd., 1992⁶⁰⁶; Verquer vd., 2003⁶⁰⁷) daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Kristof-Brown, Zimmerman ve Johnson (2005), çalışmalarında kişi- iş, kişi- örgüt, kişi- grup ve yönetici- çalışan değer uyumunu araştırmışlar, yönetici- çalışan değer uyumunun yüksek olmasının çalışan- örgüt uyumunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Wexley, Alexander, Greenawalt ve Couch (1980), değer uyumunun çalışanların iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna vardıkları gözlemlenmektedir⁶⁰⁸. Araştırma sonuçları yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile çalışanların iş tatminleri arasında değişkenler arasında pozitif yönlü ilişkiyi doğrulamaktadır.

Üçüncü ve son aşamada, lider- üye etkileşiminin ($\beta = .33$, $p < .001$) iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu, çalışan-yönetici değer uyumunun β katsayısının ise $-.32$ 'den ($p < .001$) $-.25$ 'e düştüğü tespit edilmiştir. Bu sonuç, lider- üye etkileşiminin yönetici- çalışan iş değerleri uyumu ile iş tatmini arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu kanıtlamıştır.

Epitropaki ve Martin'in (2005)⁶⁰⁹, imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren yedi İngiliz şirketindeki 439 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmada, lider- üye etkileşiminin düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Aryee ve Chen (2006)⁶¹⁰ lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığını öne sürmüşlerdir. Başka bir araştırma,

⁶⁰⁴ Kristof, **a.g.e.**, s.1-49.

⁶⁰⁵ Kristof-Brown- Zimmerman- Johnson, **a.g.e.**, s. 281-342.

⁶⁰⁶ Meglino- Ravlin- Adkins, **a.g.e.**, s.33-43.

⁶⁰⁷ Verquer-Beehr-Wagner, **a.g.e.**, s. 473-489.

⁶⁰⁸ Hunt, **a.g.e.**, s.16.

⁶⁰⁹ Epitropaki-Martin, **a.g.e.**, s. 659-676.

⁶¹⁰ Aryee-Chen, **a.g.e.**, s.795.

Hollanda’da enerji arz eden bir firmadaki çalışanların lider-üye etkileşim düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki pozitif ilişkiyi saptamışlardır⁶¹¹. Pellegrini ve Scandura (2008)⁶¹², Lapierre ve Hackett (2007)⁶¹³ ile Graen ve arkadaşlarının (1982)⁶¹⁴ gerçekleştirdikleri araştırmalarda lider-üye etkileşimi düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Bauer ve Green de (1996) lider ve astları arasındaki ilişkinin niteliğinin yüksek olmasının, astların yüksek iş tatmini ve yüksek performans sergilemeleri gibi olumlu sonuçları etkilediğini belirtmişlerdir⁶¹⁵.

Lider- üye etkileşimi niteliği ile iş tatmini ilişkisini sorgulayan çalışmalarda (Deluga ve Perry, 1991⁶¹⁶; Erdogan ve Enders, 2007) pozitif ve anlamlı ilişkinin varlığının tespit edildiği belirtilmektedir. Major ile arkadaşlarının (1995) araştırmalarında, lider üye etkileşiminin niteliğinin belirlenmesi yoluyla iş tatmininin seviyesinin öngörülebileceğinin doğrulandığı eklenmektedir⁶¹⁷. Mardanov ve arkadaşları (2008) lider- üye etkileşimi niteliğinin yüksek olmasının, çalışanların iş tatminlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadırlar⁶¹⁸. Volmer ve arkadaşları (2011) artan lider- üye etkileşiminin iş tatminini arttırdığı ve bu bulgunun yanı sıra artan iş tatmininin de lider- üye etkileşimini karşılıklı olarak arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır⁶¹⁹.

Van Vianen ve arkadaşlarının 2011 yılında, örgüt- birey ve yönetici- çalışan iş değerlerinin uyumunun çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini inceledikleri

⁶¹¹ Cevrioğlu, **a.g.e.**, s.67-68.

⁶¹² Pellegrini- Scandura, **a.g.e.**, s.582.

⁶¹³ Lapierre- Hackett, **a.g.e.** s. 539-554.

⁶¹⁴ Graen-Novak- Sommerkamp, **a.g.e.**, s.109-131.

⁶¹⁵ Bauer- Green, **a.g.e.**, s.1539.

⁶¹⁶ Ronald J. Deluga, J.T. Perry, “The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader–member exchanges”, **Journal of Occupational Psychology**, 64(3), 1991, s.239–252.

⁶¹⁷ Debra A. Major, Steve W. J. Kozlowski, Georgia T. Philip D. Gardner, “A Longitudinal Investigation Of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, And The Moderating Effects Of Role Development Factors”, **Journal of Applied Psychology**, 80, 1995, s.418–431.

⁶¹⁸ Ismatilla T. Mardanov, Kenneth Heischmidt, Amy Henson, “Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(2), 2008, s.159.

⁶¹⁹ Volmer- Niessen- Spurk- Linz-Abele, **a.g.e.**, s. 522.

⁶¹⁸ Van Vianen- Tai Shen- Chuang, **a.g.e.**, s.906

araştırmalarında, yönetici- çalışan iş değerleri uyumu algılamalarının işe bağlılık ilişkisinde lider-üye etkileşiminin niteliğinin aracılık etkisi kanıtlanmıştır⁶¹⁸.

Bu bilgilerin ışığı altında, düzenli olarak günlük ve haftalık toplantılar haricinde, iş değerleri birbiriyle uyumlu olan YÜT merkezleri yönetici ve çalışanlarının birebir diyaloglarının olduğu, aralarında formal iletişim dışında informal iletişimin sürdüğü düşünölebilir. Ekip içerisinde klinik direktörleri ve laboratuvar sorumluları ile daha yakın ilişkiler içerisinde olan çalışanların ise iş tatminlerinin daha fazla arttığı söylenebilir.

3.12. Sonuç

Değer kavramını; yaşam biçimleri arasında tercihler; insanın dünyadaki yeri ile ilgili temel varsayımlar; herhangi bir ihtiyacın, tutumun ya da arzusun hedefi; tutum, davranış ve inançların formöle edildiği genel standartlar; toplum üyelerince paylaşılan fikirler, kabuller ve inanışlar olarak tanımlanmak mümkündür. Bireylerin yaşadıkları toplum, bağlı oldukları grup, büyüdükleri aile, okul ve arkadaş çevresinden etkilenerek, öğrenerek kendi değerler sistemini oluşturdıkları belirtilmektedir. Aynı zamanda değerlerin en önemli fonksiyonunun; davranışlara rehberlik etmesi ve bireylere özgün standartlar sağlaması olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla değerlerin, bireylerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden, başkalarının davranışları hakkında kişilerin muhakeme yapmalarında yardımcı olan, içinde bulundukları durumları, eylemleri, nesneleri anlamlandırmada destekleyici olan bireysel standartlar oldukları söylenebilir.

İlgili yazında bireysel boyutta değerleri incelerken genel olarak iki tip değer sınıflaması ile karşılaşılmaktadır. Bunlardan ilki; genel yaşam (genel) değerleri, diğeri ise iş değerleri olarak adlandırılmaktadır. Genel yaşam değerlerinin ev ve aile yapısı içinde var olduğu, iş değerlerinin ise iş aktiviteleri içinde ortaya çıktığı öngörülmektedir. Genel yaşam değerlerinin kariyer planlama ve geliştirme sürecini çok yönlü olarak etkilediği ifade edilirken, iş değerlerinin bireylerin çalışma

hayatlarında tatmin olmalarını sağlayan değerler olarak işleyiş gösterdiği sürülmektedir. İş değerleri ve yaşam değerleri birbirinden ayıramamakla birlikte, iş değerlerinin genel değerlerin daha özelleşmiş bir yönü olarak ele alındığı görülmektedir.

İş değerleri tıpkı genel değerler gibi, çalışma sırasında bireylerin sergiledikleri tutumlarını, davranışlarını ve içinde bulundukları durumu algılamaları etkilediği bilinmektedir. İş değerlerinin özellikle kriz dönemleri ya da beklenmedik çevresel değişimlerin yaşandığı dönemlerde, bireyleri birbiriyle bütünleştiren bir nevi tutkal vazifesi gördüğü vurgulanmaktadır. Özetle iş değerleri; bireyin işinde aradığı özellikler, tatmin ve ödüller, arzulanan davranış tarzı; bireyin işyerinden sağlamak istediği özel bir sonuca verdiği önem derecesi; kişinin özel bir göreve karşı hissettikleri dışında genel olarak işe karşı gösterdiği tutum, davranış şeklinde tanımlanabilmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmaların ışığı altında, toplumsal kültürde olduğu gibi, iş değerlerinin de toplumdan topluma farklılık veya benzerlik gösterebildiği anlaşılmaktadır. İş değerlerindeki farklılaşmanın sadece yaşanılan toplumdan aktarılan özelliklerden kaynaklanmadığı, yaş, cinsiyet, yaşanılan dönem ve coğrafya, meslek grupları, örgüt içerisinde sahip olunan ünvan ve pozisyon açısından farklılıkların gözlemlendiği ifade edilmektedir. Aynı zamanda değerlerin genel olarak herkes için benzer olduğu yalnızca önem sırasında değişikliklerin görüldüğü iddia edilmektedir. Bireylerin sahip oldukları iş değerleri açısından birtakım farklılıklar olmakla beraber asıl önemli olan, çalışanların iş değerleri çerçevesinde birbirleriyle ve örgütle uyumunun sağlanabilmesidir. Bu açıdan yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çalışanlarını doğru tanıyan, ihtiyaç ve beklentilerini doğru olarak belirleyebilen yöneticilerin hedeflerin gerçekleştirilebilmesinde daha başarılı olmaları beklenmektedir. Değerlerin tutum ve davranışların öncülü olduğu kabul edildiğinde, çalışanların sahip oldukları iş değerlerinin, tutum ve davranışlar yoluyla anlaşılabilmesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir. Bu sayede yöneticilerin,

kendi iş değerlerine benzer veya yakın değerlere sahip olduklarını düşündükleri çalışanları ile kendi iş değerlerinden farklı değerlere sahip olduklarına inandıkları çalışanlarını belirleyebildikleri düşünülmektedir.

Yöneticilerin her astıyla farklı ilişkiler geliştirmesi, bu ilişkilerin yönetici ve ast davranışlarını etkilemesi, lider- üye etkileşim teorisinin esasını oluşturmaktadır. Lider- üye etkileşim teorisi, yöneticilerin işle ilgili süreçlerde, karşılıklı değişimler yoluyla astlarıyla farklı seviyelerde ilişkiler geliştirdikleri düşüncesi üzerine kurgulanmaktadır. Yönetici ve astlar arasında geliştirilen ilişki aralığının, çalışanların doğrudan işe yerleştirme sözleşmesine bağlı kaldıkları ve bu usullere göre sorumluluklarını gerçekleştirdikleri (düşük lider- üye etkileşim seviyesi) ilişki durumu ile çalışanların iş sözleşmelerini genişleterek organizasyonlarıyla kurdukları sosyal sözleşme gereği gerçekleştirdikleri etkileşimler (yüksek lider- üye etkileşimi seviyesi) arasında değişim gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu ilişkinin niteliğinin belirlenmesinde yönetici ve çalışanların iş değerlerinin uyumunun önemli etkenlerden biri olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin ve çalışanlarının iş değerlerinin uyumlu olabilmesi, bahsedilen bu karşılıklı etkileşimi yüksek seviyede tutabilmektedir.

Yöneticilerin kendi değerleriyle uyumlu olan kişilerle daha fazla ilişki içerisinde bulunmayı tercih ettikleri, astların da yöneticilerinin gösterdikleri destekleyici tavır ve davranışları olumlu biçimde algıladıkları belirtilmektedir. Yöneticileriyle aralarında güven temelli bir ilişkinin kurulduğuna inanan çalışanların, iş sözleşmelerinin dışına çıkarak daha fazla sorumluluk üstlemek istedikleri, işle ilgili motivasyonlarının daha fazla olduğu araştırmalar aracılığıyla ortaya konmuştur. Böylece yöneticileriyle yüksek seviyede etkileşim içinde olan çalışanların, örgütün ihtiyaç ve gerekliliklerini karşılamak için daha fazla çaba, yetenek, beceri ve katkı sağladıkları anlaşılmaktadır. Yöneticileriyle kurulan yüksek kalitede etkileşim sayesinde, astların daha çok bilgi paylaşımı, yardım, duygusal destek ve güven üzerine kurulu pozitif yönlü ilişkiler geliştirdikleri belirtilmektedir. İlgili yazında

lider-üye etkileşimi ile genel iş tatmini arasındaki ilişkilerin çalışanların algıları çerçevesinde incelendiği ve lider-üye etkileşim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif ilişkinin varlığının kanıtlandığı anlaşılmaktadır. Lider ve astları arasındaki ilişkinin niteliğinin yüksek olmasının, astların yüksek iş tatmini ve yüksek performans sergilemeleri gibi olumlu sonuçları etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmanın teorik kısmı, iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan iş değerleri uyumu, lider- üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkilerine vurgu yapmaktadır. Araştırma Türkiye genelindeki 29 Yardımcı Üreme Teknikleri merkezleri yönetici ve çalışanları ile gerçekleştirilmiş ve 205 katılımcının ankete verdikleri yanıtlar analize tabii tutulmuştur. Yönetici-çalışan uyumu iş değerleri perspektifinde incelendiğinden uyumun ortaya çıkarılması için öncelikle yöneticilerin ve çalışanların iş değerleri ve çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları analizler aracılığıyla belirlenmiştir. Yöneticiler ve çalışanların iş değerleri benzerlikler ve farklılıklar açısından incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin ve çalışanların iş değerlerinin bazılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmişse de, iki grubun iş değerlerinin genel olarak birbirleriyle uyumlu olduğu belirlenmiştir. Analizlerin devamında, çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları ile yöneticilerin iş değerleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilerinin iş değerlerine ilişkin algılamaları ile yöneticilerinde var olduğu tespit edilen değerlerin bir kısmında farklılıklar olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmanın hipotezi doğrultusunda elde edilen sonuç; iş değerleri ile iş tatmini ilişkisinde lider- üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu yönündedir. Sağlık sektörünün bu alanında -YÜT merkezleri- çalışanların, sadece ücret gibi dışsal motivasyon araçları ile işlerinden tatmin olmadıkları, bağlı oldukları bölüm yöneticileri ile kurdukları iyi ilişkilerin iş tatminlerinin arttırılmasında önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, yönetici pozisyonundaki bireylerin iş değerleri ile çalışanların iş değerlerinin uyumunun, karşılıklı iyi etkileşimin kurulmasında önemli bir köprü vazifesi gördüğü ve çalışanların iş tatminlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışmanın sağlık sektörünün bu uzmanlık alanı ile ilgili gerçekleştirilmiş ilk çalışma olma özelliğine sahiptir. Aynı zamanda uyumla ilgili yazında örgüt- çalışan uyumunun çoğunlukla çalışıldığı, yönetici- çalışan iş değerlerinin karşılaştırılması ile ilgili araştırmaların son zamanda daha sıklıkla çalışılmaya başlandığı gözlemlenmektedir. Bu bakımdan, iş değerleri perspektifinde yönetici- çalışan uyumu ile iş tatmini ilişkisinde lider- üye etkileşiminin aracılık etkisinin sorgulanması, araştırmayı diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Yönetici- çalışan iş değerleri uyumunun dolaylı yöntemle belirlemiş olması da çalışmaya has diğer bir özelliktir.

KAYNAKÇA

SÜRELİ YAYINLAR

Adkins, Cheryl L.,
Elizabeth C. Ravlin,
Bruce M. Meglino:

“Value Congruence Between Co-Workers
And Its Relationship To Work Outcomes”,
Group Organization Management,
21(4), 1996, p. 439-460.

Agrawal, Tanu,
Venkat R. Krishnan:

“Relationship between Leadership Styles
and Value Systems”, **Management and
Labour Studies**, 25(2), 2000, s. 136 – 143

Aggarwal ,Upasana,
Shivganesh Bhargava:

Reviewing The Relationship Between
Human Resource Practices And
Psychological Contract And Their Impact
On Employee Attitude And Behaviours A
Conceptual Model”, **Journal Of
European Industrial Training**, 33(1),
2009, p. 4-31.

Ağırbaş, İsmail,
Yusuf Çelik,
Hüseyin Büyükkayıkçı:

“Motivasyon Ve İş Tatmini: Sosyal
Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane
Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir
Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi
Dergisi**, 8(3), 2005, s. 325-349.

- Akbaş, Türkmen T.: “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9(1) , 2011, s.57-81.
- Akça, Candoğan,
Gülsün Erigüç: “ Hastane Çalışanlarının Yöneticileri Ve Çalışma Arkadaşları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 9(2), 2006, s. 128-155.
- Akıncı, Zeki: “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2(4), 2002, s.1-25
- Akşit Aşık, Nuran: “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, 467 (Haziran), 2010, s. 31-51.
- Aktaş, Mert: “Kültürel değerler ve Kişi Örgüt- Kişi İş Uyumunu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** ,26 , 2011, s.12-21.
- Almeida, Leonor M.,
Heelena R. Pinto: “Life Values Inventory (LVI) Portuguese Adaptation Studies”, **Canadian Journal Of Career Development**, 3(1), 2004, p. 28-34.
- Altıntaş, Füsün Ç.: “Bireysel Degerlerin Örgütsel Adalet Ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, 7(2), 2006, s. 19-40.

- Amos, Elizabeth,
Bart L. Weathington:
"An Analysis Of The Relation Between Employee-Organization Value Congruence And Employee Attitudes", **The Journal Of Psychology**, 142(6) , 2008, p. 615-631.
- Antonioni, David,
Heejon Park:
"The Effects Of Personality Similarity On Peer Ratings Of Contextual Work Behaviors", **Personnel Psychology**, 54, 2001, p. 331-361.
- Arciniega, Luis M.,
Luis González_a:
"Other-Oriented Values and Job Satisfaction", **Problems and Perspectives in Management**, 4, 2005, p.128-132.
- Arciniega, Luis M.,
Luis González_b:
"What Is The Influence Of Work Values Relative To Other Variables In The Development Of Organizational Commitment?" **Revista De Psicología Social**, 21, 2006, p. 35-50.
[Http://Dx.Doi.Org/10.1174/021347406775322269](http://Dx.Doi.Org/10.1174/021347406775322269)
- Arnold, John:
"The Psychological Contract: A Concept In Need Of Closer Scrutiny?", **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 5(4), 1996, p. 511- 520.
- Arslan, Mahmut:
"The Work Ethic Values Of Protestant British, Catholic Irish And Muslim Turkish Managers", **Journal Of Business Ethics**, 31 (4), 2001, p.321-339.
- Arslantaş, Cem C.:
"Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", **Tisk Akademi Dergisi**, 2(3), 2007, s. 160-173.

Aryee, Samuel,
Zhen X.Chen:

“Leader–Member Exchange İn A Chinese Context: Antecedents, The Mediating Role Of Psychological Empowerment And Outcomes”, **Journal Of Business Research**, 59(7), 2006, p. 793-801.

Ashkanasy, Neal M,
Colin O’Connor:

“Value Congruence İn Leader-Member Exchange”, **The Journal Of Social Psychology** , 137 (5) , 1997, p. 647-662.

Ay , Canan:

“İşletmelerde Etik Karar Almada Kültürün Rolü”, **Yönetim Ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**,12(2), 2005, s. 31-52.

Aycan Zeynep,
Rabindra N. Kanungo:

“İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Kültür”, İçinde Z. Aycan (Editör), Akademisyenler Ve Profesyoneller Gözüyle Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Ankara, **Türk Psikologlar Derneği Yayınları** , 2000, s. 25-54.

Bakan, İsmail,
Tuba Büyükbeşe:

“Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.**,13(1), 2008, s.29-56.

Bardi, Anat ,
Shalom H. Schwartz:

“Values And Behavior: Strength And Structure Of Relations”, **Personality And Social Psychology Bulletin** , 29, 2003, p. 1207-1220.

Baron, Reuben M. ,
David A. Kenny,

“The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research- Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), p.1173-1182.

Baş, Türker,
Nurzahit Keskin,
İbrahim S. Mert:

“Lider Üye Etkileşimi (Lider- Üye Etkileşimi) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi”, **Ege Akademik Bakış**, 10 (3), 2010, s. 1013-1039.

Batmaz, Şeyma:

“Örgütlerde Motivasyonun Önemi Ve Başarıya Etkisi”, **Standard: Teknik Ve Ekonomik Dergi**, Sayı:491, 2002, s. 45-48

Bauer, Tayla N.,
Stephen Green:

"Development Of Leader-Member Exchange: Longitudinal Test", **The Academy Of Management Journal**, 36(6),1996 , p.1538-1567.

Blankenship Kevin L.,
Duane T. Weneger,
Renee A. Murray:

“Circumventing Resistance: Using Values To Indirectly Change Attitudes”, **Journal Of Personality And Social Psychology** , 2012, p. 1-16.

Boylu ,Yasin,
Elbeyi Pelit,
Evren Güçer:

“Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, 44, Sayı:511, 2007, s. 55-73.

Bozkurt, Öznur,
İlhan Bozkurt:

“İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 2008, s. 1-18.

Bretz, Robert D.,
Timothy A. Judge:

“Person-Organization Fit And The Theory Of Work Adjustment: Implications For Satisfaction, Tenure, And Career Success”, **Journal of Vocational Behavior**, 44, 1994, p. 32–54.

- Breukelen, Wim van,
Birgit Schyns,
Pascale Le Blanc:
“Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges”, **Leadership**, 2(3), 2006, p.295-316.
- Brower Holly H.,
F. David Schoorman,
Hwee H. Tan:
“A Model Of Relational Leadership: The Integration Of Trust And Leader-Member Exchange”, **Leadership Quarterly**, 11(2), 2000, p. 227- 250.
- Brown , Duane:
“A Values-Based Approach To Facilitating Career Transitions”, **Career Development Quarterly**, 44 (1), 1995, P. 4-11.
- Budak , Gülay,
Olca Sürvegil:
“Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **DEÜ İİBF Dergisi**, 20(2), 2005, s. 95-108.
- Burd, Barbara:
“Work Values Of Academic Librarians. Exploring The Relationships Between Values, Job Satisfaction, Commitment And Intent To Leave”, **ACRL Eleventh National Conference**, 2003, [Http://Www.Ala.Org/Acrl/Sites/Ala.Org.Acrl/Files/Content/Conferences/Pdf/Burd.P](http://www.Ala.Org/Acrl/Sites/Ala.Org.Acrl/Files/Content/Conferences/Pdf/Burd.P)
- Burns, Janet Z.,
Fred L. Otte:
“Implications Of Leader-Member Exchange Theory And Research For Human Resource Development Research”, **Human Resource Development Quarterly**, 10(3), 1999, p. 225-248
- Cable, Daniel M.,
D. Scott DeRue:
“The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions”, **Journal of Applied Psychology**, 87(5), s. 875–884.

- Cammann, Cortlandt ,
Mark Fichman,
Douglas Jenkins,
John Klesh:
"The Michigan Organizational Assessment Questionnaire", **Unpublished Manuscript University of Michigan**, Ann Arbor Michigan, 1979, p. 1-46.
- Caplan, R.D.:
"Person-Environment Fit Theory And Organizations: Commensurate Dimensions ,Time Perspectives, And Mechanisms", **Journal of Vocational Behavior**, 31, 1987, p. 248-67.
- Castro, Stephanie L.,
Claudia C. Coglisier:
"Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review Of Theory, Measurement, And Data-Analytic Practices", **Leadership Quarterly**, 10(1), 1999, p. 63- 114.
- Cengiz, Dicle,
Billur Kılınç:
"Faktör Analizi ile 2006 Dünya Kupası'na Katılan Takımların Sıralamasının Belirlenmesi", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 13(2), 2007, s. 351-370.
- Chatman, Jennifer A._a:
"Improving Interactional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit, **Academy Of Management Review**,14(3) , 1989, p. 333-349.
- Chatman, Jennifer A._b:
"Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms", **Administrative Science Quarterly**, 36, 1991, p.459-484.
- Cleyman, Kelly L.,
Steve M. Jex,
Kevin G. Love:
"Employee Grievances: An Application Of The Leader_Member Exchange Model", **The International Journal Of Organizational Analysis**, 3 (2), 1995, p.156-174.

- Cogliser, Claudia C.,
Chester A. Schriesheim:
"Exploring Work Unit Context And Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective", **Journal Of Organizational Behavior**, 21(5), 2000, p.487- 511.
- Connor, Patrick .E.,
Boris W. Becker:
"Values And The Organization: Suggestions For Research ", Academy Of Management Journal, 18(3),1975, p. 550-561.
- Cooper-Thomas, Helena D.,
Annelies Van Vianen,
Neil Anderson:
"Changes In Person-Organization Fit: The Impact Of Socialization Tactics On Perceived And Actual P-O Fit", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 13(1), 2004, p. 52-78.
- Çarıkçı, İlker H.:
- "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler- Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma-", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(2), 2000, s. 155-168.
- Çetin, Fatih H. ,
Nejat Basım,
Murat Karataş:
"Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Tatmininin Rolü", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, 18(1), 2011, s. 71-85.
- Dansereau, Fred,
J.F. Cashman,
George Graen:
"Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers." **Organizational Behavior and Human Performance**, 10, 1973,p.184-200.

- Dansereau, Fred,
George Graen,
William J. Haga:
“A Vertical Dyad Approach To Leadership Within Formal Organizations”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, p.46–78.
- Davis, Rene V.,
Lloyd H. Lofquist,
David J. Weiss:
“ A Theory of Work Adjustment (A Revision)”, **Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXIII**, 1968, p.1-16.
- Davis, Walter D.,
William L. Gardner:
”Perceptions Of Politics And Organizational Cynicism:An Attributional And Leader–Member Exchange Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 15 (4), 2004, p. 439-465.
- Davis, William F.:
“Job Satisfaction and Stress”, **Journal of Physical Education, Recreation, and Dance**, 52, 1981, p.37–38.
- Deluga , Ronald J._a:
“Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, 67, 1994, p. 315-326.
- Deluga , Ronald J._b:
“Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings: The Role of Subordinate-Supervisor Conscientiousness Similarity”, **Group & Organizational Management**, 23(2), 1998, p.195.
- Deluga, Ronald J.,
J.T. Perry:
“The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader–member exchanges”, **Journal of Occupational Psychology**, 64(3), 1991, p.239–252.

- Devos ,Thierry.,
Spini, Dario.,
Shalom H. Schwartz:
“Conflicts Among Human Values And Trust In Institutions”, **Brtitish Journal Of Social Psychology**, 41, 2002, p. 481-494.
- Devrani, Tülay Korkmaz:
“Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı Ve Pazarlamadaki Uygulamalar”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 5(1), 2010, s.49-70.
- Dienes Richard M.,
Robert C. Liden:
“Leader Member Exchange Of Leadership: A Critique And Further Development”, **Academy Of Management Review**, 11 (3) , 1986, p. 618-634.
- Dilmaç, Bülent,
Hasan Bozgeyikli,
Yahya Çıkılı:
“Öğretmen Adaylarının Değer Algılarının FarklıDeğişkenler Açısından İncelenmesi Değerler Eğitimi Dergisi, 6(16), 2008, s.69-91.
- Dose, Jennifer:
"Work Values: An Integrative Framework And Illustrative Application To Organizational Socialization", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology** ,(7) , 1997, p.219-240.
- Eğimli , Ayşen T.:
“Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(3), 2009, s. 35-53.
- Engle, Elaine M.,
Robert G. Lord:
“Implicit Theories, Self-Schemas, And Leader-Member Exchange” **Academy of Management Journal**, 40(4), 1997, p. 988–1010.

- Elizur, Dov: "Gender And Work Values: A Comparative Analysis", **The Journal Of Social Psychology**, 134(2), 1994, p. 201-212.
- Elizur, Dov,
Ingwer Borg,
Raymond Hunt,
Istvan M. Beck: "The Structure Of Work Values: A Cross Cultural Comparison", **Journal Of Organizational Behaviour**, 12, 1991, p. 21-38.
- Elizur, Dov,
Meni Koslowsky: "Values And Organizational Commitment", **International Journal Of Manpower**, 22 (7), 2001, p. 593 – 599.
- England, George W.: "Personal Value Systems Of Americans Managers", **The Academy Of Management Journal**, 10 (1) , 1967, p. 53-68.
- England, George W.
Raymond Lee: "The Relationship Between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India and Australia", **Journal of Applied Psychology**, 59, 1974, p.411-419.
- Epitropaki, Olga,
Robin Martin: "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, 2005, p. 659-676.

Erdogan, Berrin,
J. Enders:

“Support From The Top: Supervisors’perceived Organizational Support As A Moderator Of Leader–Member Exchange To Satisfaction And Performance Relationships”, **Journal of Applied Psychology**, 92, 2007, p. 321–330.

Erdoğan, Berrin,
Maria L. Kraimer,
Robert C. Liden_a:

“Person-Organization Fit And Work Attitudes: The Moderating Role Of Leader- Member Exchange”, **Academy Of Management Proceedinds**, 2002, p.1-6.

Erdoğan, Berrin,
Maria L. Kraimer,
Robert C. Liden_b:

“Work Value Congruence And Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles Of Leader-Member Exchange And Perceived Organizational Support”, **Personnel Psychology**, 57, 2004, p. 305-332.

Feather, Norman T._a:

“Values, Valences, And Choice: The Influence Of Values On The Perceived Attractiveness And Choice Of Alternatives”, **Journal Of Personality And Social Psychology**, 68(6), 1995, p.1135-1151.

Fehr , Ernst,
Urs Fischbacher:

“Social Norms And Human Cooperation”,**Trends In Cognitive Sciences**, 8 (4), 2004, p.185-190.

Gerstner, Charlotte R.,
David V. Day:

“Meta Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues”, **Journal Of Applied Psychology**, 82(6), 1997, p. 827-844.

- Gibbs, Jack P.:
“Norms: The Problem Of Definition And Classification”, *American Journal Of Sociology*, **The University Of Chicago Press**, 1965, p. 586-594.
- Giessner, Steffen R.,
Thomas W. Schubert:
“High In The Hierarch: How Vertical Location And Jugments Of Leader's Power Are Interrelated”, **Organizational Behaviour And Human Decision Processes**, 104 , 2007, p. 30-44.
- Glenn, Norval D.,
Patricia A. Taylor,
Charles N. Weaver:
“Age and Job Satisfaction Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study”, **Journal Of Applied Psychology**, 62(2), 1977, p. 189-193. 191.
- Graen, George B.,
J. F.Cashman:
“A role- making model of leadership in formal organizations: A developmental approach”, içinde: J.G. Hunt ve L.L. Larson (Ed.), **Leadership Frontiers**, Kent, OH, Kent State University Press, 1975, p. 143-165.
- Graen, George B.,
Mary Uhl-Bien_b:
“The Transformation Of Work Gruop Professionals Into Self-Managing And Partially Self-Designing Contributots: Toward A Theory Of Leadership-Making”, **Journal Of Management Systems**, 3(3) , 1995, p. 25-39.
- Graen, George B.,
Mary Uhl-Bien_a:
“Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi Domain Perspective”, **Leadership Quarterly**, 6(2), 1995, p. 225.
- Graen, George B.,
Michael A. Novak,
Patricia Sommerkamp:
“The Effects Of Leader-Member Exchange And Job Design On Productivity And Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 30, 1982, p.109-131.

Graen, George,
William Schiemann,

Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Approach”, **Journal of Applied Psychology**, 63(2), 1978, p.206-212

Graves Claire W.:

“Levels Of Existence: An Open System Theory Of Values”, **Journal Of Humanistic Psychology**, 10 (2), 1970, p.131-154

Green, Stephen G.,
Stella E. Anderson,
Sherly L. Shivers:

“Demographic And Organizational Influences On Leader-Member Exchange And Related Work Attitudes”, **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, 66 (2), 1996, p. 203-214.

Güney, Salih,
S. Arıkan:

“Yönetmel Açıdan İnsan Psikolojisinin, Kişiliğinin Ve Benliğinin Değerlendirilmesi”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, 13(2), 2003,s.44-72

Hackman, J. Richard,
Greg R. Oldman:

“Motivation through the Design of Work: Test of a Theory”, **Organizational Behavior And Human Performance**, 16, 1976, s.250-279.

Himanshu, Rai:

“Gender Differences: Ingratiation And Leader- Member Exchange”, **Singapore Management Review**, 31(1), 2009, p. 63-72.

Hom, Peter W.,
Fanny Caranikas-Walker,
Gregory E. Prussia ,
Rodger Griffeth:

“A Meta-Analytical Structural Equations Analysis Of A Model Of Employee Turnover” **Journal Of Appliedpsychology**, 77, (1992), p. 890-909

House , Robert J.,
Paul J. Hanges,
S. Antonio Ruiz-Quintanilla,
Peter W. Dorfman,

İbicioğlu, Hasan,
İbrahim Özmen,
Sebahattin Taş:

“Cultural Influences On Leadership And Organizations: **Project Globe**”, [Http://T-Bird.Edu/Wwwfiles/Sites/Globe/Pdf/Process.Pdf](http://T-Bird.Edu/Wwwfiles/Sites/Globe/Pdf/Process.Pdf), Erişim Tarihi: 01/08/2012.

“Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(2), 2009, s.1-23.

İmamoğlu, Olcay,
Zahide Karakitapoğlu Aygün:

“1970’lerden 1990’lara Değerler: Üniversite Düzeyinde Gözlenen Zaman, Kuşak ve Cinsiyet Farklılıkları” **Türk Psikoloji Dergisi**, 14(44), 1999, s.1-22.

İmamoğlu , Salih Z.
Halit Keskin,
Serhat Erat,

“Ücret, Kariyer Ve Yaratıcılık İle GG Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, 2004, 11(1), s.167-176.

İşbaşı, Janset Ö.:

“Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, (2001), s. 51-73.

Jansen, Karen J.,
Amy Kristof-Brown:

“Toward A Multidimensional Theory Of Person-Environment Fit”, **Journal of Managerial Issues**, 18(2), 2006, p. 193–212.

Judge , Timothy A., Shinichiro
Watanabe:

“Another Look At The Job Satisfaction-
Life Satisfacion Relationship”, **Journal Of
Applied Psychology**, 78(6), p. 939-948.

Kalleberg, Arne L.:

“Work Values And Job Rewards: A
Theory Of Job Satisfaction”, **American
Sociological Review** , 42(1), 1977, p. 124-
143.

Kalliath , Thomas J.,
Allen C. Bluedorn,
Michael J. Strube:

“ A Test Of Value Congruence Effects”,
Journal Of Organizational Behaviour,
20(7), 1999, p 1175-1198.

Kahle, Lynn R.,
Sharon E. Beatty,
Pamela Homer:

“Alternative Measurement Approaches To
Consumer Values: The List Of Values
(LOV) And Values And Life Style
(VALS)”, **Journal Of Consumer
Research**, 13 (3), 1986, p. 405-409.

Karalar, Rıdvan,
Hakan Kiracı:

“Bireysel Değerlerin Sürdürülebilir
Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkisini
Belirlemeye Yönelik Öğretmenler
Üzerinde Bir Araştırma”, **İşletme
Araştırmaları Dergisi**, 2/2, 2010, s.79-
106.

Karataş, Süleyman,
Hatice Güleş:

“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş
Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki
İlişki”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler
Dergisi**,3(2), 2010, s. 74-89.

Kaya , Ali:

“Japon Yönetim Ve Yöneticilik Tarzı”,
Standard: Teknik Ve Ekonomik Dergisi,
Sayı: 461, 2000, s. 90-96.

- Kern , Carolyn W.:
“Mentoring Work Values: Implications For Counselors”, **Educational Gerontology**, 24(4), 1998, p. 349-359.
- Keser, Aşkın:
“Çalışma- Birey İlişkisi Ve Çalışmanın Bireyin Yaşamındaki Yeri”, **İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(2), 2004, S. 115, [Http://Www.Isgucdergi.Org/Index.Php](http://www.isgucdergi.org/index.php), Erişim Tarihi: 01-04-2012.
- Kim, Donghoon,
Yigang Pan,
Heung S. Park:
“High-Versus Low-Context Culture: A Comparison Of Chinese, Korean, And American Cultures”, **Psychology & Marketing**, 15(6), 1998, p.507-521.
- Kim, Soonhee:
“Participate Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership”, **Public Administration Review**, 62(2), 2002, p. 231-341.
- Kinnane, John F.,
Joseph R. Gaubinger:
“Life values and Work Values”, **Journal of Counseling Psychology**, 10(4), 1963, p.362-367.
- Knezevic , Mladen:
“Social Work Students And Work Values”, **International Social Work**, 42 (4) , 1999, p. 419-430.
- Korsgaard, M. Audrey,
Bruce M. Meglino,
Scott W. Lester:
“Beyond Helping: Do Other-Oriented Values Have Broader Implications In Organizations?”, **Journal of Applied Psychology**, 82(1), 1997, p. 160-177.

- Kozan, Kamil M.,
Canan Ergin:
“The Influence Of Intra- Cultural Value Differences On Conflict Management Practices”, **The International Journal of Conflict Management**, X.(3), 1999, p. 249-267.
- Krishnan, Venkat R.,
“Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System”, **EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, 10(1),2005, p.114-21.
- Kristof, Amy L.:
“ Person–Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurements, And Implications”, **Personnel Psychology**, 1996, 49(1), p.1–49.
- Kristof-Brown, Amy L.,
Ryan D. Zimmerman,
Erin C. Johnson:
” Consequences Of Individuals Fit At Work. A Meta- Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group And Person-Supervisor Fit”, **Personnel Psychology**, 58 , 2005, p. 281-342.
- Kubat, Umut,
Ayşe Kuruüzüm:
“İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modellemem Yaklaşımı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 15(3) 2010 S 487-
- Kuşdil, M. Ersin,
Çiğdem Kağıtcıbaşı:
“Türk Öğretmenlerin Değerler Yönelimi Ve Schwartz Değer Kuramı”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 15(45),2000, s. 59-76.
- Kuşluvan , Zeynep:
“Örgütlerde Motivasyonun Önemi Ve Kullanılan Motivasyon Araçları”, **Human Resources:İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi**, 3(3), 1999, s. 55-64.

- Lapierre, Laurent M.;
Rick D. Hackett:
“Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviour: A Test Of An Integrative Model”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80(3), 2007, s. 539-554.
- Lauver, Kristy J.,
Amy Kristof-Brown:
“Distinguishing Between Employees’ Perceptions Of Person-Job And Person-Organization Fit”, **Journal of Vocational Behavior**, 59(3), 2001, p.454–470.
- Lee, James A.:
“Changes In Managerial Values, 1965-1986”, **Business Horizon**, 31(4), 1988, p.29-37.
- Lee, Paul H.:
“Application Of Work Values To Consultation On Ways Of Living” **Guidance Quarterly**, 30(2), 1994, p. 33-40.
- Lerner, Melvin J.:
“The Justice Motive: Some Hypotheses As To Its Origins And Forms”, **Journal Of Personality**, 45(1), 1977, p.1-52.
- Liden, Robert C.,
George Graen:
“Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership”, **Academy Of Management Journal**, 23(3), 1980, p. 451-465
- Liden, Robert C,
Raymond T. Sparrowe,
Sandy J. Wayne:
“Leader-Member Exchange Theory: The Past And Potential For The Future”, **Research In Personnel And Human Resources Management**, 15, Ed. By. Ferris R. Gerald, US: Elsevier Science/JAI Press, 1997, p. 47-119.

- Liden, Robert C. ,
John M. Maslyn:
"Multidimensionality Of Leader-Member Exchange: An Emprical Assessment Through Scale Development", **Journal Of Management**, 24, 1998, p. 43-72.
- Liden, Robert C.,
Sandy J. Wayne,
Dean Stilwell:
"A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader-Member Exchanges", **Journal of Applied Psychology**, 78, 1993, p. 662-674.
- Lipponen, Jukka,
Anat Bardi,
Johanna Haapamäki:
"Interaction Between Values And Organizational Identification In Predicting Suggestion-Making At Work", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 81(2), 2008, p. 241-248.
- Lipponen, Jukka,
Maria- Elena Olkkonen,
Liisa Myyry:
"Personal Value Orientation as a Moderator in the Relationships Between Perceived Organizational Justice and its Hypothesized Consequences" , **Social Justice Research**, 17(3), 2004, p. 275-292.
- Locke, Edwin A._a:
"The nature and causes of job satisfaction", İçinde: Dunnette, M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Rand McNally, Chicago, IL, 1976, p. 1297-349.
- Locke, Edwin A._b:
"The Motivation Sequence, The Motivation Hub, And The Motivation Core", **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, 50, 1991, p. 288-299.
- Luthans, Fred,
Linda T. Thomas:
"The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study: A Research Note", **Personel Review**, 18(1), 1987, p. 23-26.

- Lyons, Sean T.,
Linda E. Duxbury,
Christopher A. Higgins:
"A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees", **Public Administration Review**, 66(4), 2006, s.605-618.
- Major, Debra A.,
Steve W. J. Kozlowski,
Georgia T. Chao,
Philip D. Gardner:
"A Longitudinal Investigation Of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes and The Moderating Effects Of Role Development Factors", **Journal of Applied Psychology**, 80,1995, s.418–431.
- Manhardt, Philip J.:
"Job Orientations Of Male And Female College Graduates In Business", **Personnel Psychology**, 25, 1972, p. 361-368.
- Mardanov, Ismatilla T.,
Kenneth Heischmidt,
Amy Henson,
Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(2), 2008, p.159-175.
- Martinko , Mark J.,
William L. Gardner:
"The Leader-Member Attribution Process", **The Academy Of Management Review**,12 (2), 1987, p. 235-249.
- Maslyn , John,
Mary Uhl-Bien,
"Leader-Member Exchange And Its Dimensions: Effects Of Self-Effort And Other's Effort On Relationship Quality", **Journal Of Applied Psychology**, 86(4), 2001, p. 697-708.
- McClelland David C.:
"How Motives, Skills And Values Determine What People Do", **American Psychologist**, 40(7),1985, p. 812-825.

- McCrae , Robert R.: Human Nature And Culture: Atrait Perspective, **Journal Of Research In Personality**, 2004, p. 3-14.
- McNeese-Smith, Donna: "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction & Organizational Commitment", **Hospital and Health Services Administration**, 41(2), 1996, p.160-175.
- Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin: "Individual Values In Organizations: Concepts, Controversies, And Research", **Journal Of Management**, 24 , 1998, p. 351-389.
- Meglino , Bruce M., Elizabeth C. Ravlin., Cheryl L. Adkins_a: "A Work Values Approach To Corporate Culture: A Field Test Of The Value Congruence Process And Its Relationship To Individual Outcomes", **Journal Of Applied Psychology**, 74 (3), 1989, p. 424-432
- Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, Cheryl L. Adkins_b: "Value Congruence And Satisfaction With A Leader: An Examination Of The Role Of Interaction" **Human Relations**, 44, 1991, s.481- 495.
- Meglino, Bruce M., Elizabeth C. Ravlin, Cheryl L. Adkins_c: "The Measurement Of Work Value Congruence: A Field Study Comparison". **Journal of Management**, 18, 1992, p. 33-43.
- Miceli, Marcia P., Janet P. Near: "Relationships Among Value Congruence, Perceived Victimization And Retaliation Against Whistle-Blowers", **Journal of Management**, 2, 1994, p. 773-794.

- Morrison , Elizabeth W.,
Sandra L. Robinson:
“When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops”, **Academy Of Management Review**, 22 (1) , 1997, p. 226-256.
- Murphy, Susan E.,
Ellen A. Ensher:
“The Effects Of Leader And Subordinate Characteristics In The Development Of Leader-Member Exchange Quality”, **Journal of Applied Social Psychology**, 29(7), 1999, p. 1371-1394.
- Myyry, Liisa:
“The Diversity of Value Meanings among University Students”, **Scandinavian Journal of Educational Research**, 52 (6), 2008, p. 549–564.
- Myyry, Liisa,
Klaus Helkama_a:
“University Students Value Priorities and Emotional Empathy”, **Education Psychology**, 21(1), 2001, p. 28–40.
- Myyry, Liisa,
Klaus Helkama_b:
“The Role Of Value Priorities And Professional Ethics Training In Moral Sensitivity”, **Journal of Moral Education**, 31, 2002, p. 35-50.
- Naktiyok, Atılhan:
“Motivasyonel Değerler ve iş tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3538**, 2002, s.165-185.
- Negiz, Nilüfer:
“Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma Ve Model Önerisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 12(3), 2007, s. 193-214.

Negiz, Nilüfer,
Aygen Oksay,
Elvettin Akman:

“İşe Bağlılık Ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet Ve Sektörel Farklılık: Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği), **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 2 (14) 2011 s. 207-217.

“Managing The Psychological Contract In Competitive Labor-Market Conditions”, **Journal Of Global Business Issues**, Summer 2008, 2 (2) p. 23-31.

O'Donohue, Wayne,
Mark Wickham:

The Role Of Ethical Values In An Expanded Psychological Contract” , **Journal Of Business Ethics**, 90, 2009, p. 251–263.

O'Donohue Wayne,
Lindsay Nelson:

O'Reilly, Charles A.,
Jennifer Chatman,
David F.Caldwell:

“People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit”, **Academy of Management Journal**, 34(3), 1991, s. 487-516.

Öğüt, Adem,
Ayşe Kocabacak:

“Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, 2007, s. 145-170.

Ölçer, Ferit:

“Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, 25, 2005, s. 1-26.

Özdemir, Yalçın,
Nermin Koruklu:

“Üniversite Öğrencilerinde Değerler Ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**, 8(1), 2011, s.190-210., <http://efdergi.yyu.edu.tr>.

Özdevecioğlu, Mahmut:

“Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, 18(2), 2003, s. 113-130.

Özmen, Ömür T.,
Yasemin Arbak ,
Pınar S. Özer:

“Değerler Ve Adalet”, **13. Ulusal Yönetim Veorganizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, (2005), s. 161-166.

Öztürk, Ebru:

“An Adaptation of the Community of Inquiry Index: The Study of Validity and Reliability”, **İlköğretim Online**, 11(2), 2012, s.408-422. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>. Erişim Tarihi: 22/07/2012.

Özutku , Hatice,
Veysel Ağca,
Esin Cevrioğlu:

“Lider- Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi** 22(2) s 193-210

Pellegrini, Ekin K.,
Terri A. Scandura:

“Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research”, **Journal Of Management**, 34, 2008, p.566-593

Petty, M. M.,
Gail W. McGee,
Jerry W. Cavender:

“A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance”, **Academy of Management**, 9(4), 1984, s.712-721.

- Perizade, Badia,
Mohamed Sulaiman:
“Conservation Value And Leader-Member Exchange Of Chief Executive Officers In South Sumatra, Indonesia”, **6th Global Conference on Business and Economics**, ISBN: 0-9742114-6-X., 2006, s.1-10.
- Pienta , Darlene A.,
Samuel M. Natale,
Sebastian A. Sora:
“What Is The Impact Of Values On Management?” **International Journal Of Value-Based Management**,1(1) , 1988, p. 1-7.
- Porter, Lyman W.:
“A Study Of Perceived Needs Satisfaction In Bottom And Middle Management Jobs”, **Journal of Applied Psychology**, 45 (1), 1961, s. 1-10.
- Posner, Barry Z.,
Warren H. Schmidt:
“Managerial Values Across Functions”, **Group And Organization Management**, 12(4), 1987, p. 373-385.
- Posner Barry Z.:
”Values And The American Manager: A Three-Decade Perspective”, **Journal Of Business Ethics**, 91(4), 2010, p. 457-465.
- Rai, Himanshu:
“Gender Differences: Ingratiation And Leader- Member Exchange”, **Singapore Management Review**, 31(1), 2009, p. 63-72.
- Rivera, Amelia A.,
Sharon K. Anderson,
Valerie A. Middleton:
“A Career Development Model For Mexican-American Women”, **Journal Of Career Development**, 26, 1999, p. 91-106.

Richardson , Rieko M.,
Sandi W. Smith:

“The Influence Of High/Low- Context Culture And Power Distance On Choice Of Communication Media: Students’ Media Choice To Communicate With Proffessors In Japan And America”, **International**

Robinson, Carrie H.,
Nancy E. Betz:

“A Psychometric Evaluation Of Super’s Work Values Inventory- Revised”, **Journal Of Career Assessment**, 16(4), 2008, p. 456-473.

Robinson Sandra L.,
Matthew S. Kraatz,
Denise M. Rousseau:

“Changing Obligations And The Psychological Contract: A Longitudinal Study”, **Academy Of Management Journal**, 37 (1) , 1994, p. 137-152.

Robinson, Sandra L.,
Elizabeth W. Morrison:

“Psychological Contracts And OCB: The Effect Of Unfulfilled Obligations On Civic Virtue Behavior”, **Journal Of Organizational Behavior**, 16 (3) , 1995, p. 289-298.

Roccas, Sonia,
Lilach Sagiv,
Shalom H. Schwartz,
Ariel Knafo:

“The Big Five Personality Factors And Personal Values”, **Personal Social Psychology Bulletin**, 28, 2002, p. 789-801.

Roe , Robert A.,
Ester Peter:

“Values And Work: Emprical Findings And Theoretical Perspective”, **Applied Psychology: An International Review**, 48(1), 1999, p. 1-21.

Ros , Maria,
Shalom H.Schwartz,
Shoshana Surkiss:

“Basic Individual Values, Work Values And The Meaning Of Work”, **Applied Psychology: An International Review**, 48 (1) , 1999, p. 49-71.

- Rousseau , Denise M.:
“New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer’s Obligations: A Study Of Psychological Contracts”, **Journal Of Organizational Behavior**, 11 (5) , 1990, p. 389-400.
- Saari, Lise M.,
Timothy A. Judge:
“Employee Attitudes And Job Satisfaction”, **Human Resource Management**, 43(4), 2004, p. 395-407.
- Sagie , Abraham,
Dov Elizur:
“The Structure Of Personal Values: A Conical Representation Of Multiple Life Areas”, **Journal Of Organizational Behavior**, 17 , 1996, p. 573-586.
- Sağnak , Mesut:
" Örgütlerde Değerler Yönünden Birey-Örgüt Uyumu Ve Sonuçları", **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 10(37), 2004, s. 72-95.
- Saks, Alan M.:
Blake E. Ashforth:
“A Longitudinal Investigation Of The Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions Of Fit, And Work Outcomes”, **Personnel Psychology**, 50(2), 1997, s. 395-426.
- Savery, Lawson K.,
J. Alan Luks:
“The Relationship Between Empowerment, Job Satisfaction And Reported Stress Levels: Some Australian Evidence”, **Leadership & Organization Development Journal**, 22(3), 2001, s. 97-104
- Scandura ,Terri A. :
“Rethinking Leader- Member Exchange: An Organizational Justice Perspective”, **The Leader Quarterly**, 10(1), 1999, p. 25-40.

- Scandura, Terri A.,
Chester A. Schriesheim: "Leader-Member Exchange And Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs In Leadership Research", **Academy Of Management Journal**, 6, p. 1588-1602.
- Scandura, Terri A.,
George B. Graen,
Michael A. Novak: "When Managers Decide Not To Decide Autocratically: An Investigation Of Leader-Member Exchange And Decision Influence", **Journal Of Applied Psychology**, 71 (4), 1986, p. 579-584.
- Schwartz, H. Shalom, a: Universals In The Content And Structure Of Values: Theoretical Advances And Empirical Tests In 20 Countries. I. M. Zanna İçinde, **Advances In Experimental Social Psychology**. NY: Academic Press, 25, 1992, p. 1-65.
- Schwartz, Shalom H. b: "A Theory Of Cultural Values And Some Implications For Work", **Applied Psychology: An International Review**, 48 (1), 1999, s. 23-47
- Shwartz, Shalom H. c: "Value Priorities and Behavior: Applying Theory of Integrated Value Systems", 1996, s. 123-124., <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico2/2Psico%2007.ndf>
- Schwartz, Shalom H.,
Klaus Boehnke: "Evaluating The Structure Of Human Values With Confirmatory Factor Analysis", **Journal Of Research In Personality**, 38, 2004, p. 230-255.
- Schwartz Shalom H,
Wolfgang Bilsky: "Toward A Universal Psychological Structure Of Human Values", **Journal Of Personality And Social Psychology**, 53, 1987, p. 550-562.

Schwartz, Shalom H.,
Gila Melech,
Arielle Lehmann,
Steven Burgess,
Mari Harris,
Vicki Owens:

“Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 32(5), 2001, p.519-542.

Schyns, Birgit,
Tina Paul,
Gisela Mohr,
Hartmut Blank:

“Comparing Antecedents And Consequences Of Leader-Member Exchange In A German Working Context To findings In The US.”, **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, 14 (1), 2005, p. 1-22.

Seppela, Tuija,
Jukka Lipponen,
Anat Bardi,
Anna-Maija Pirttila-Backman:

“Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour: An Interactive Product Of Openness To Change Values, Work Unit Identification, And Sense Of Power”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 85 2012 n

Schiffman, Leon, G.:
Elaine Sherman,
Mary M.Long:

“Toward a Beter Understanding of The Interplay of Personal Values and The Internet”, **Psychology&Marketing**,:20(2), 2003, s.169-186.

Sığrı, Ünsal :

“Kamu Ve Özel Sektördeki Kişisel Ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karsılaştırmalı Bir Çalışma”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, 2007 Bahar, 18, s. 49-62.

Sığrı, Ünsal,
Akif Tabak,
Ümit Ercan:

“ Kùltürel Değerlerin Yönetmel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması”, **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(2), 2009, s.1-14.

Soysal , Abdullah:

“İş Yaşamında Stres”, **Çimento İşveren Dergisi**, 2009 (Mayıs), s.17-40.,
[Http://Www.Ceis.Org.Tr/Dergidocs/Makale237.Pdf](http://www.ceis.org.tr/Dergidocs/Makale237.pdf), Erişim Tarihi, 10.01.2012

Sparrowe, Raymond T.,
Robert C. Liden:

“ Process And Structure İn Leader–Member Exchange”, **Academy Of Management Review**, 22 (2), 1997, p. 522–552.

Stacy, Adams J.:

“Towards An Understanding Of İnequity”, **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67(5), Nov 1963, s. 422-436. doi: [10.1037/h0040968](https://doi.org/10.1037/h0040968)

Steiner, Dirk D.:

“Value Perceptions in Leader-Member Exchange” **The Journal of Social Psychology**, 128 (5), 1988, s. 611-618.

Stern, Paul C.,
Thomas Dietz:

“The Value Basis Of Environmental Concern”, **Journal of Social Issues**, 50(3), 1994, s. 65–84.

Stern, Paul C.,
Thomas Dietz,
Linda Kalof:

“Value Orientations, Gender And Environmental Concern”, **Environment and Behavior**, 25(5), 1993, s. 322- 348.

- Stern, Paul C.,
Thomas Dietz,
Linda Kalof,
Greg Guagnano:
Stum, David L.:
- "Values, Beliefs, And Proenvironmental Action: Attitude Formation Toward Emergent Attitude Objects", **Journal of Applied Social Psychology**, 25, 1995, s.1611–1636.
- "Maslow Revisited: Building The Employee Commitment Pyramid", **Strategy & Leadership**, 29 (4), 2001, p: 4-9.
- Super, Donald E.:
- "The Structure Of Work Values in Relation to Status, Achievement, Interest and Adjustment Inventory", **Journal of Applied Psychology**, 46(4), Aug 1962, s.231-239.
- Sverko, Branimir:
- "The Work Importance Study: Recent Changes Of Values In Croatia", **Applied Psychology**, 48(1), 1999, p. 89-102.
- Swanson, Guy E.:
- "The Approach To A General Theory Of Action By Parsons And Shils", **American Sociological Review**, 18(2), 1953, p. 125-134.
- Synder , Robert A.,
Nealia S. Bruning,:
- "Quality Of Vertical Dyad Linkages: Congruence Of Supervisor And Subordinate Competence And Role Stree As Explanatory Variables", **Group & Organization Management** ,10 (1), 1985, p. 81- 94.
- Şahin, Faruk:
- "Lider- Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 2011, s. 277-288.

Şahin Fırat, Necla:

“Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Okul Kültürü ile Değer Sistemlerine İlişkin Algıları”, **Eğitim ve Bilim**, 35 8156), 2010, s.71-84.

Şahin Fırat, Necla,
Kemal Açıkgöz:

“Bazı Değişkenler Açısından Öğrencilerin Değer Sistemleri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 43, 2012,s.422-435.

Şener, Arzu,
Oya Hazer:

“Değerlerin Kadınların Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma” **Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi**, ISSN 1304–2823, 2007, s. 1–16.

Tanrıverdi , Haluk:

“Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma”, **Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(2), 2006, s. 1-19.

Tepeci, Mustafa,
A.L. Bart Bartlett:

The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure Of Individual Values, Organizational Culture, And Person–Organization Fit As Predictors Of Job Satisfaction And Behavioral Intentions, **Hospitality Management**, 21, 2002, p. 151–170.

Thomas, Chris H.:

“Preventing Burnout: The Effects Of LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ And Mentoring On Socialization, Role Stress And Burnout”, **Human Resource Management**, 48(3), Publisher: Academy Of Management,2005, p. 417-432.

- Toker, Boran: “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” , **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (1), 2007, s. 92-107.
- Triandis, Harry C.,
Suh M. Eunkook: “Cultural Influences On Personality”, **Annual Review Of Psychology**, 53, 2002, p. 133-160
- Turan, Selahattin,
Dilek Aktan: “Okul Hayatında Var Olan Ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6(2), 2008, p. 227-259.
- Turban, Daniel B.,
Allan P. Jones: “Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects, And Mechanisms”, **Journal of Applied Psychology**, 73, 1988, p. 228–234.
- Turnley , William H.,
Daniel C. Feldman: “Re-Examining The Effects Of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations And Job Dissatisfaction As Mediators”, **Journal Of Organizational Behavior**, 21(1) , 2000, p. 25-42.
- Tütüncü, Özkan: “Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması”, **Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, 2, Güz,2002, s.129- 138.
- Tütüncü, Özkan,
Olgun Çiçek: “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:11, Eylül-Aralık, 2000, s. 124-126.

Tyler, Tom,
Peter DeGoey,
Heather Smith:

“Understanding Why the Justice of Group Procedures Matters:A Test of the Psychological Dynamics of the Group-Value Model”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 70(5), 1996, p.913-930.

Uhl-Bien, Mary,
George B.Graen,
Terri A. Scandura:

” Leader-Member Exchange (LMX) For Strategic Human Resource Management Systems: Relationships As Social Capital For Competitive Advantage”, **Personel And Human Resources Management**, 2000, p. 137-185.

Uzkurt , Cevahir:

“Tüketicilerin Yenilikleri Benimseme Eğilimleri Üzerinde Kişisel Değerlerin Etkisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2),2007, s.241-260.

Ünal, Aylin,
Taylan Çelik:

“Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış Ve Türkiye’de Çalışma Ahlakı”, **Celal Bayar Üniversitesi S.B.E.Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(1), 2010, s. 217-240.

Ünsal, Pınar,
İlknur Ö. Türetgen:

“Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması”,**Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl:16, 51, 2005, s.45.

Üstüner, Mehmet:

“Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 45, Kış 2006, s. 109-127.

Van Vianen, Annelies E.M.,
Chi-Tai Shen,
Aichia Chuang:

“Person–Organization And Person–
Supervisor Fits:Employee Commitments
In A Chinese Context”, **Journal of
Organizational Behavior**, **32**, 2011, s.
906-926.

Vecchio , Robert P.,
Bruce C. Gobdel:

“The Vertical-Dyad Linkage Model Of
Leadership: Problems And Prospects”,
**Organizational Behavior And Human
Performance**, **34**, 1984, p. 5-20.

Verquer, Michelle L.,
Terry A. Beehr,
Stephen H. Wagner:

“A Meta-Analysis Of Relations Between
Person-Organization Fit And Work
Attitudes” **Journal of Vocational
Behavior**, **63**(3), 2003, s. 473-489.

Volmer, Judith,
Cornelia Niessen,
Daniel Spurk,
Alexandra Linz,
Andrea E. Abele:

“Reciprocal Relationships between
Leader–Member Exchange (LMX) and Job
Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis”,
**Applied Psychology: An International
Review**, **60**(4), 2011, p. 522-545.

Wayne , Sandy J.,
Gerald R. Ferris:

“Influence Tactics, Affect, And Exchange
Quality In Supervisory- Subordinate
Interactions: A Laboratory Experiment
And A Field Study”, **Journal Of Applied
Psychology**, **75**, 1990, p. 487-499.

Wayne ,Sandy J., S.,
Robert C. Liden,
Raymond T. Sparrow:

”Developing Leader-Member Exchanges:
The Influence Of Gender And
Ingratiation”, **American Behavioral
Scientist**, **37**(5) , 1994, p. 697-714.

Weiss, David J.,
Rene V.Dawis,
George W. England
C.H. Lofquist:

“ Manual for the Minnesota Satisfaction
Questionnaire”, **Minnesota Studies in
Vocational Rehabilitation**, **22**, 1967,
p.120.

- Weiss, Howard M.:
 “Social Learning Of Work Values In Organizations”, **Journal of Applied Psychology**, 63(6), Dec 1978, p.711-718.
- Westerman, James
 Jeanne H. Yamamura:
 “Generational Preferences For Work Environment Fit: Effects On Employee Outcomes”, **Career Development International**, 12(2), 2007, 150-161., p. 152.
- Wexley, Kenneth N.,
 Ralph A. Alexander,
 James P. Greenawalt,
 Michael A. Couch:
 “Attitudinal Congruence And Similarity As Related To Interpersonal Evaluations In Manager-Subordinate Dyads”, **Academy of Management Journal**, 23(2), 1980, p. 320–330.
- Wilhelm , Caroline C.,
 Ann M. Herd,
 Dirk D. Steiner:
 “Attributional Conflict Between Managers And Subordinates: An Investigation Of Leader-Member Exchange Effects”, **Journal Of Organizational Behavior**, 14(6), p. 531-544.
- Wollack Stephen,
 James G.Goodale ,
 Jan P. Wijiting,
 Patricia C. Smith :
 “Development Of The Survey Of Work Values”, **Journal Of Applied Psychology**, 55(4), 1971, p. 331-338.
- Woodruff , Asahel D.:
 "Personal Values And The Direction Of Behavior," **School Review**, 50 (January),1942, p. 32-42.
- Yammarino, Francis J.,
 Alan J. Dubinsky,
 “On Job Satisfaction: It’s the Relationships That Count”, **The Journal of Risk and Insurance**, 54 (4), Dec., 1987, s. 804-809.

Yelboğa , Atilla:

“Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(2), 2007, s.1-19.

Yeşil , Salih:

“Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, **KMU İ.İ.B.F. Dergisi**, Yıl:11 Sayı:16, 2009, s.101-132.

Yıldız, Gültekin,
Hatice Özutku,
Esin Cevrioğlu:

“Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Akademik İncelemeler**, 3 (1), 2008, s. 108-121.

Yıldız, Sebahattin,
Erkan Taşkın,
Mukaddes Çiçek:

“Üniversite Öğrencilerinin Bireysel Değerleri İle Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki: Kafkas Üniversitesi’nde Bir Araştırma”,
abs.kafkas.edu.tr/upload/344/kongregirisi/mcilik.pdf. Erişim tarihi, 01-10- 2012.

Yılmaz, Ercan,
Bülent Dilmaç:

“An Investigation of Teachers values and job Satisfaction”, **İlköğretim Online**, 10(1), 2011, s. 302-310,. [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr>

Yiğittir, Süleyman,
Adem Öcal:

“İlköğretim 6. Sınıf Öğrencilerinin Değer Yönelimleri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 24, 2010, s. 408-416.

Yu, Da,
Junping Liang:

“A New Model For Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory”, **Human Resource Development International**, 7(2), 2004, p. 251-264.

Yukl , Gary A,

“Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research” **Journal Of Management**, 15 (2), 1989, p. 251-289.

Yücel, Cemil,
Ebru Karataş:

“Eğitim Yöneticilerinin Benimsedikleri İş Değerleri”, **Ege Eğitim Dergisi**, 10(2), 2009, s.70-101.

KİTAPLAR

Aldemir, Ceyhan,
Alpay Ataol:

Personel Yönetimi, Bilgehan Basımevi,
İzmir, 1986,

Allport Gordon W.:

Pattern and Growth in Personality, New
York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.

Allport Gordon W.,
Philip E. Vernon,
Gardner Lidzey:

**A Study Of Values: A Scale For
Measuring Dominant Interests In
Personality**, Boston, Houghton Mifflin, 2
bs.,1960.

Altunışık, Remzi,
Coşkun, Recai,
Bayraktaroğlu, Serkan,
Engin Yıldırım:

**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri
SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi,
Geliştirilmiş Sakarya, 3. bs, 2004.

Bass , Bernard M.

**Bass & Stogdill's Handbook of Leadership,
Theory, Research and Managerial
Applications**, New York, London, Toronto,
The Free Press, 3. bs., 1990.

Baş, Türker:

Anket, Birinci Basım, Seçkin Yayıncılık San
ve Tic.A.Ş., Ankara, 2001.

Bedestenci, H. Çetin:
İsmail Bakan,
Tuba Büyükbeşe:

**Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt
Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**,
İstanbul: Aktüel Yayınları, 1.bs., 2004, s.1-
250.

Bize R.,
Jean Milhaud:

Sanayi Psikolojisi, Çev: Mehmet Yazgan,
TOBB, Yayın NO Genel: 142, Ar-Ge:56,
Ankara, , 2. Bs., 1990.

Bozkurt, Veysel:

**Püritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma
Etiği**, Bursa, Alesta Yayınları, 1. bs., 2000.

- Bozkurt, Veysel: **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Bursa, Alfa Yayınları, 2. bs., 2004.
- Can, Halil,
Ahmet Akgün,
Sahin Kavuncubası:
Cevizci , Ahmet: **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2. bs., 1995.
- Felsefe Sözlüğü**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 2. bs., 2000.
- Davis, Keith: **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev: kemal Tosun, vd.) , **Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.1984, 4. bs.
- Demir, Ömer: **İktisat ve Ahlâk**, Ankara: Liberte Yayınları, 2003.
- Doğan, Binali: **Örgüt Kültürü**, İstanbul, Beta, 1. bs., 2007
- Doğan, Binali,
Bige Aşkun,
Uğur Yozgat:
Doğan, İsmail: **Türkiye'de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profiline Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul: Beta, 2007
- Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar**, İstanbul Sistem Yayıncılık, 3. bs, 2000.
- Erdem, İnci Artan.,
Deniz Börü.,
Güler İslamoglu,
Serra Yurtkoru,
Beril Sipahi,
Kutlu Çalıskan,
Sinem Ergun: **Üniversite Gençliği Değerleri: Korkular ve Umutlar**, İstanbul, TESEV Yayınları, 2005.

- Erdoğan , İlhan_a: **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını no:266, 1. bs, 1996.
- Erdoğan ,İlhan_b: **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak.Yay., İstanbul, 1997.
- Eren, Erol_a: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 11. bs, 2008.
- Eren, Erol_b: **Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 5.bs., 2000.
- Feather, Norman T._b: **Values, Achievement And Justice: Studies İnthe Psychology Of Deservingness**, NY: Kluwer Academic/ Plenum Publisher, 1999.
- Feather, Norman T._c : **Values and Deservingness inThe Context of Organizations**, in Emerging Perspectives on Values in Organizations, Ed. By. Stephen W. Gilliland, Dirk D. Steiner, Daniel P. Skarlickı, New York, Age Publishing, 2003, p. 33-66.
- Feldman, Daniel C.,
Hugh, J. Arnold: **Managing Individual and group Behavior in Organizations**, Mc.Graw-Hill International Book Company, Auckland,1983

- Giddens, Antony: **Toplumun Kuruluşu:Yapılaşma Kuramının Ana Hatları**, Çev: Hüseyin Özel Ankara, Bilim ve Sanat Yayınları, 1. bs. , 1999,
- Gökçe, Birsen,: **Toplumsal Bilimlerde Araştırma**, Savaş Yayınları, 1992.
- Graen, George B.: **Role-Making Process Within Complex Rganizations, Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**, Ed. by. M. D. Dunnette, Chicago, Rand McNally, 1976, p. 1201-1245.
- Graen, George B.,
Terri A. Scandura: **Toward A Psychology Of Dyadic Organizing, Research In Organizational Behaviour**, vol 9., Ed. By. Barry M. Staw, Larry L. Cummings, 1987, p. 174-208.
- Greenberg, Jerrold,
Robert A Baron: **Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work**, Prentice Hall: New Jersey,2003.
- Goodwin, Watson : **Social Psychology: Issues and Insights**, Philadelphia: Lippincott, 1966.
- Griffin , Ricky W.: **Organizational Behavior**, Boston, Houghton Mifflin Company, 2. Bs., 1989.
- Güngör, Erol: **Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar**, Ötüken Yayınları, İstanbul, 1.bs, 1998.
- Hackman, J.Richard,
Greg R. Oldham: **Work Redesign**, Addison-Wesley Publishing Company, 1.bs., 1980.

- Halil, Can: **Organizasyon ve Yönetim.** Siyasal Kitabevi: Ankara, 6.bs., 2002.
- Hall Edward T.,
Mildred R. Hall: **Understanding Cultural Differences,** Intercultural Press, 1990, s. 40-46.
- Hill, Charles W.L.: **International Business: Competing in the Global Marketplace,** 3. bs., New York, McGraw-Hill, 2002.
- Hodgkinson , Christopher: **Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon,** Çev: İbrahim Anıl, Binali Doğan, Beta Yayın, İstanbul, 2008, s.142.
- Hofstede, Geert_a: **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values,** Sage Publications, 5. Bs.,1984.
- Hofstede, Geert_b: **Cultures And Organizations, Software Of The Mind: Interculturel Cooperatin and its Importance for Survival,** London: McGraw-Hill Book Company, 1991.
- Hofstede, Geert_c: **Cultures Consequences- Comparing Values, Behaviors, Instutions and Organizations Across Nations,** Sage Publications, London, 2001.
- İnce, Mehmet,
Hasan Gül: **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık,** Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.
- İnceoğlu, Metin: **Tutum-Algı-İletişim,** Beykent Üniversitesi Yayınevi, 5.bs, 2010.
- İncir , Gülten: **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme,** Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:401, Ankara, 1. bs., 1990.

- Kağıtçıbaşı, Çiğdem_a: **Çocuğun Değeri: Türkiye'de Değerler Ve Doğurganlık (The Value Of Children:Values And Fertility In Turkey)**, İstanbul: Boğaziçi Univ. Publication, İstanbul, 1. bs., 1981.
- Kağıtçıbaşı Çiğdem_b: **İnsan ve İnsanlar**, Evrim Yayınları, İstanbul., 9. bs, 1996.
- Kaptan, Saim: **Bilimsel Araştırma Teknikleri Ve İstatistik Yöntemleri**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1. bs., 1983.
- Kara, Hakan: **Yönetmel ve Örgütsel Değerler, Değerlerin Oluşumunu Etkileyen Faktörler ve Sorun Alanlarının Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul, Ekin Basım Yayın, 2011.
- Kemp , Gratton: **Changes In Values In Relation To Open-Closed Systems, The Open And Closed Mind: Investigations Into The Nature Of Belief Systems And Personality Systems**, Eb. By. Milton Rokeach, New York, Basic Books, 1960, s.335-345.
- Çiğdem, Kirel,
Aysel Kayaoğlu,
Rüçhan Gökdağ: **Sosyal Psikoloji**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1570, 2004.
- Kilby, Richard W. **The Study of Human Values**, University Press of America, Inc., Lanham., 1992.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 10.bs, 2005.

- Kramer, Michael W.: **The Complexity of Communication in Leader-member Exchanges, LMX Leadership**, The Series: New Frontiers of Leadership, Ed. By. George B. Graen, Greenwich, Age Publishing, 2004, p. 167-191.
- Krech, David,
Richard S. Crutchfield: **Sosyal Psikoloji**, Çev: Erol Güngör, İstanbul, Ötüken Yayınları, 3. bs, 1980.
- Luthans, Fred: **Organizational Behavior**,. NY: McGraw-Hill Inc. , 7. bs, 1995.
- Maio, Gregory R,
James M. Olson,
Mark M. Bernard,
Michelle A. Luke: **Ideologies, Values, Attitudes and Behavior, Handbook of Social Psychology**, Ed. By. John D. DeLamater, New York, Kluwer Academic/Plenum Publisher, 2003.
- Maslow, Abraham H._a: **The Theory of Human Motivation, Motivation and Personality**, Harper and Row Publisher, Inc., New York, 3. Bs, 1970, s:15-23.
- Maslow, Abraham H._b: **Toward A Psychology of Being (İnsan Olmanın Psikolojisi)**, Çev: Okhan Gündüz, İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık, 1.bs., 2001.
- Miner John B.: **Organizational Behaviour 1: Essential Theories of Motivation and Leadership**, Armonk, New York, M.E.Sharpe, 1. bs, 2005.

- Moorhead ,Gregory,
Ricky W. Griffin: **Organizational Behavior Managing People and Organizations**, Boston, Houghton Mifflin Company, 4. bs., 1995.
- Mullins, Laurie J.: **Management and Organizational Behaviour**, Prentice Hall: Harlow.,2002.
- Northcraft , Gregory B. ,
Margaret A. Neale: **Organizational Behavior, A Management Challenge.**, The Dryden Press: Florida, 1990.
- Onaran, Oğuz: **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi :Ankara, 1.bs, 1981.
- Organ, Dennis W,
Clay W. Hamner: **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Business Publication Inc: Texas, 1982.
- Özden, Yüksel: **Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 5. bs., 2005.
- Özkalp, Enver: **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, İ.T.İ. Akademisi Basımevi: Eskişehir, 1s., 1982.
- Özkalp, Enver,
Çiğdem Kirel: **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını No.:1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No.:782, Eskişehir, 2003.
- Özmete , Emine: **İş Yaşamında Değerler**, İstanbul, Kedim Yayınları, 2.bs, 2007.
- Rokeach, Milton: **The Nature of Human Values**, NY: The Free Press, 1973

- Sabuncuoğlu, Zeyyat,
Melek Tüz:
- Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayım
Dağıtım: Bursa, 3.bs, 1998.
- Sarnoff , Irving:
- Society with Tears**, New York: The Citadel
Press, 1966.
- Schein, Edward H._a:
- Organizational Psychology**, Englewood
Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 3. bs, 1980.
- Schein Edgar H._b,
- The Corporate Culture, Survival Guide**,
San Francisco: Jossey-Bass., 2009.
- Schein, Edgar H._c:
- Organizational Culture and Leadership**,
San Fransisco CA, Jossey-Bass, , 4 bs., 2010.
- Smith, Patricia C.,
Lorne M. Kendall,
Charles L. Hulin:
- Measurement of Satisfaction in Work and
Retirement: A Strategy for the Study of
Attitudes**, Rand McNally and Company,
Chicago, Illinois, 1969, s. 1-124.
- Solmuş, Tarık:
- İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası
İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan
Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta
Yayımları, 1. bs., 2004.
- Spector, Paul E.:
- Job Satisfaction; Application, Assessment,
Cause and Consequences**, Sage Publications
Inc., California, 1997.
- Sweeny, Paul D.
Dean B. McFarlin:
- Organizational Behavior, Solutions For
Management**, McGraw-Hill Inc: New York,
2002.
- Şencan, Hüner:
- Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde
Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin
Yayıncılık, Ankara, 2005.

- Thomas, William I.,
Dorothy S. Thomas:
The Child in America, Behavior problems and programs, 1. bs., New York: Knopf, 1928.
- Trompenaars, Alfons,
Charles Hampden-Turner:..
Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity In Global Business, McGraw Hill, 2.bs, 1998.
- Turgut, Tülay:
Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri". Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II, ed.Tevruz Suna, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara 1998 s 35-48
- Ünalın, Şükrü:
Dil ve Kültür, Ankara, Nobel Yayınları, 2. bs., 2004.
- Yalçın , Selçuk:
Personel Yönetimi, Küre Ajans: İstanbul, 4.bs., 1991.
- Yazıcıoğlu, Yahşi,
Saime Erdoğan:
Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 1. bs., 2004., s.1-327.
- Yukl, Gary A.:
Leadership in Organizations, New Jersey, Prentice-Hall International Inc., 5.bs 2002.
- Yüksel , Öznur:
İnsan kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, 1998, 1.bs., s. 136-137.
- Zel, Uğur:
Kişilik ve Liderlik, Ankara, Seçkin kitabevi, 1. bs.,2001

RAPORLAR

Flowers, Vincent S.:

“Managerial Values For Working”, an AMA Survey Report, AMACOM/, American management Associations, 1975, s.10-25.

Van de Ven, Cyril:

“The Psychological Contract; a big deal?”, <http://www.internationalmta.org/Documents/2004/2004024P.pdf>, p. 3-4., , Erişim tarihi:12.01.2012.

Yıldız, Canset,
Dilşah B. Kartal,
Beyza Tiryaki:

Yardımcı Üreme Teknikleri Raporu, Hasta Hakları Aktivistleri, www.hastahaklari.net/Files/yardimci_ureme_teknikleri_raporu.doc. Erişim Tarihi: 02/07/2012.

Sağlık Bakanlığı

“Üremeye Yardımcı Tedavi Uygulamaları Ve Üremeye Yardımcı Tedavi Merkezleri Hakkında Yönetmelik”, , Resmi Gazete:6.3.2010-27513, t http://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&task=view&id=741&Itemid=33

Türk Tabipleri Birliği
Etik Kurulu

“**Türk Tabipleri Birliği Etik Bildirgeleri**”,
Ankara, 1.bs, Mayıs 2010, s.7-15.
http://www.ttb.org.tr/kutuphane/etik_bldgeler_2010.pdf

www.klinikembriyolojidernegi.com

TEZLER

Arslantürk, Ertuğrul H.:

“Karşılıklı Amaç Bağlılığı Ve Lider-Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama”, Gebze, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, 2008.

Cevrioğlu, Esin:

“Lider- Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, Afyonkarahisar, T.C. Kocatepe Üniversitesi, **Doktora Tezi**, 2007

Çelik Keleş, Hatice N.:

“İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, T. C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, **Doktora Tezi**, Konya, 2006

Erdem, Sinem:

“Organizasyonlarda lider- üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma”, Kayseri, T.C. Erciyes

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Yüksek Lisans Tezi, 2008.

- Fırat, Necla: Örgüt Kültürü ve Öğretmenlerin değer sistemleri, İzmir, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, **Doktora Tezi**, 2007.
- Gregoriou, Irene C.: “Needfulfillment Deficiencies And Job Satisfacion In The Republic Of Cyprus: The Case Of The Ministry Of Finance”, Europea University Cyprus, Master Thesis, 2008, s.45-47.
- Hunt, Deborah: “Nurses' and Supervisors' Value Congruence, Leadership Support and Patient Outcomes and the Effect on Job Satisfaction and Intent to Leave”, **Doctor of Philosophy Dissertation**, Adelphi University, 2011.
- Hüseyinliklioğlu, Buket: Bireysel değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzey İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, Adana, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, **Doktora Tezi**, 2010.
- Kaiser , Sandra G.: “Leadership of virtual teams: collective leader member exchange (Lider- üye etkileşimi) relationships”, Dissertation, Indiana Wesleyan University, **Doctor of Education**, 2010.

- Kaşlı , Mehmet: Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Balıkesir, T.C. Balıkesir Üniversitesi S.B.E. Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik ABD, **Doktora Tezi**, 2009,
- Koca , Ayşe İ.: “Üniversite Öğrencilerinin Değerleri Ve Bireysel Özellikleri İle Kariyer Tercihleri Arasındaki İlişki: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Adana, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. İşletme A.B.D, 2009.
- Kubat , Umut: “İmalat Sektöründe İş Değerleri İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, T.C. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, **Yüksek Lisans Tezi**, 2007.
- Kuvan, Hakan: Türk Girişimcilerinin Yaşam Ve Çalışma Değerleri – Malatyalı Girişimciler Üzerine Bir Araştırma, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme ABD, **Doktora Tezi**, 2007.
- Mimaroğlu , Hande: “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Mümessilleri Üzerinde Bir Araştırma”, Adana, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, **Doktora Tezi**, 2008.
- Oksay, Aygen: Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Isparta, T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD , **Yüksek Lisans Tezi**, 2005.
- Özkan , Çiğdem: "Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri", T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi , Turizm İşletmeciliği ABD, **Yüksek Lisans**

Tezi, 2010

- Özdemir, Fatih: “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, T.C. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, **Doktora Tezi**, Adana, 2006.
- Roos, Wanda: “The Relationship Employee Motivation, Job Satisfaction And Corporate Culture”, University Of South Africa, **Master Of Science**, 2005.
- Semerci , Ali S.: “İş Motivasyonu Ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nda Bir Uygulama”, Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, 2005.
- Sun, Özlem H.: “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü”, **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, 2002, V11.
- Türker , Erkan: Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, T.C.Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, **Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, 2010 .

EK-1

ANKET FORMLARI

KLİNİK DİREKTÖRÜ VEYA LABORATUAR SORUMLUSU TARAFINDAN DOLDURULAN
ANKET ÖRNEĞİ

TÜRKİYE’DE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ DEĞERLERİ

Sayın Katılımcı, bu anket sağlık sektöründe hizmet veren üreme tıbbı çalışanlarının iş yaşamında sergiledikleri davranışları şekillendiren iş değerlerini belirlemek, üst-ast iş değerleri uyumunun karşılıklı etkileşim (lider-üye etkileşimi) ve iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmak üzere düzenlemiştir. Anketin doldurulması ortalama 10-15 dakika sürmektedir. Ankete katılarak İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Bilimi ve Organizasyon ABD doktora tezinin araştırmasına verdiğiniz destekten dolayı çok teşekkür ederim.

Mine Afacan FINDIKLI

BİRİNCİ BÖLÜM: TANIMLAYICI BİLGİLER:

1- Çalıştığınız kurum (Sadece veri amaçlı kullanılacaktır) *

2-Kurumdaki göreviniz (Sadece veri amaçlı kullanılacaktır) *

- ☐ Klinik Direktörü
- ☐ Laboratuvar Sorumlusu
- ☐ Kadın Hast. ve Doğum Uzmanı
- ☐ Hemşire
- ☐ Embriyolog
- ☐ Biyolog
- ☐ Laboratuvar Teknisyeni

3-Yaşınız? *

- ☐ 25'ten küçük

- ☐ 25-30 arası
- ☐ 31-40 arası
- ☐ 41-50 arası
- ☐ 51-60 arası
- ☐ 60'tan büyük

4-Cinsiyetiniz? *

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

5-Öğrenim Durumunuz? *

- ☐ Uzman Hekim (Kadın Hast. ve Doğum)
- ☐ Uzman Hekim (Diğer)
- ☐ Doktora
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Ön Lisans
- ☐ Meslek Yüksek Okulu

6-Mesleğiniz? *

- ☐ Kadın hast. ve Doğum Uzmanı
- ☐ Tıp Doktoru
- ☐ Hemşire
- ☐ Embriyolog
- ☐ Biyolog
- ☐ Laboratuvar Teknisyeni

7-Mesleğinizi kaç yıldır icra ediyorsunuz? *

- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16-20 yıl
- ☐ 20 yıldan fazla

8-Kaç yıldır şu an çalıştığınız kurumda çalışıyorsunuz? *

- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16-20 yıl
- ☐ 20 yıldan fazla

9- Türkiye'nin hangi bölgesinde çalışıyorsunuz? *

- ☐ Marmara Bölgesi
- ☐ Ege Bölgesi
- ☐ Akdeniz Bölgesi
- ☐ İç Anadolu Bölgesi
- ☐ Karadeniz Bölgesi
- ☐ Doğu Anadolu Bölgesi
- ☐ Güneydoğu Anadolu Bölgesi

İKİNCİ BÖLÜM:

Aşağıda bazı kişiler kısaca tanımlanmaktadır. Lütfen her tanımı okuyun ve bu kişilerin size ne derece benzediğini ya da benzemediğini düşünün. Tanımda verilen kişinin size ne kadar benzediğini göstermek için sağdaki kutucuklardan uygun olan birini [X] ile işaretleyin.

BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR?

	Bana çok benziyor	Bana benziyor	Bana az benziyor	Bana benzemiyor	Bana hiç benzemiyor
1. Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü, orijinal yollarla yapmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla yetinmeleri gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların iyiliği için uğraşmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐

15. Risk almaktan hoşlanır. Her zaman macera peşinde koşar.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adanmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
19. İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanır. Çevreye bakıp güzelleştirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Dini inanç onun için önemlidir. Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Eşyaların düzenli ve temiz olması onun için önemlidir. Ortalığın dağınık ve kirli olmasından hiç hoşlanmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünür. Her şeyi merak etmekten ve anlamaya çalışmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar yetenekli olduğunu göstermek ister.	☐	☐	☐	☐	☐
25. İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve göreneklerin devam ettirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini “şımartmaktan” hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Ana-babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkar olmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Herkese, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamının olması onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir. Sağlıklı olmak onun için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐

32. Hayatta başararak öne geçmek onun için önemlidir. Başkalarından daha iyi olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görmeye ve kin <u>gütmemeye</u> çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Bağımsız olmak onun için önemlidir. Kendi ayakları üzerinde durmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
35. İstikrarlı bir hükümetin olması onun için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Başkalarına karşı her zaman nazik olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız veya huzursuz <u>etmemeye</u> çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Hayattan zevk almayı gerçekten ister. İyi zaman geçirmek onun için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Alçakgönüllü ve kibirsiz olmak onun için önemlidir. Dikkatleri üzerine <u>çekmemeye</u> çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Doğaya uyum sağlamak ve onla kaynaşmak onun için önemlidir. İnsanların doğayı <u>değiştirmemesi</u> gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐

Teşekkürler...

EK-2

BÖLÜM ÇALIŞANLARI TARAFINDAN DOLDURULAN ANKET ÖRNEĞİ

TÜRKİYE’DE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞ DEĞERLERİ

Sayın Katılımcı, bu anket sağlık sektöründe hizmet veren üreme tıbbı çalışanlarının iş yaşamında sergiledikleri davranışları şekillendiren iş değerlerini belirlemek, üst-ast iş değerleri uyumunun karşılıklı etkileşim (lider-üye etkileşimi) ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilerini araştırmak üzere düzenlemiştir. Aynı zamanda anket vasıtasıyla Türkiye genelinde bu sektörde çalışanların iş değerlerinin haritasını çıkarabilmek de hedeflenmektedir. Anketin doldurulması ortalama 20-25 dakika sürmektedir. Ankete katılarak İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Bilimi ve Organizasyon ABD doktora tezinin araştırmasına verdiğiniz destekten dolayı çok teşekkür ederim.

Mine Afacan FINDIKLI

BİRİNCİ BÖLÜM: TANIMLAYICI BİLGİLER:

1- Çalıştığınız kurum (Sadece veri amaçlı kullanılacaktır) *

2-Kurumdaki göreviniz (Sadece veri amaçlı kullanılacaktır) *

- ☐ Klinik Direktörü
- ☐ Laboratuvar Sorumlusu
- ☐ Kadın Hast. ve Doğum Uzmanı
- ☐ Hemşire
- ☐ Embriyolog
- ☐ Biyolog
- ☐ Laboratuvar Teknisyeni

3-Yaşınız? *

- ☐ 25'ten küçük
- ☐ 25-30 arası
- ☐ 31-40 arası
- ☐ 41-50 arası
- ☐ 51-60 arası
- ☐ 60'tan büyük

4-Cinsiyetiniz? *

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

5-Öğrenim Durumunuz? *

- ☐ Uzman Hekim (Kadın Hast. ve Doğum)
- ☐ Uzman Hekim (Diğer)
- ☐ Doktora
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Lisans
- ☐ Ön Lisans
- ☐ Meslek Yüksek Okulu

6-Mesleğiniz? *

- ☐ Kadın hast. ve Doğum Uzmanı
- ☐ Tıp Doktoru
- ☐ Hemşire
- ☐ Embriyolog
- ☐ Biyolog

- ☐ Laboratuvar Teknisyeni

7-Mesleğinizi kaç yıldır icra ediyorsunuz? *

- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16-20 yıl
- ☐ 20 yıldan fazla

8-Kaç yıldır şu an çalıştığınız kurumda çalışıyorsunuz? *

- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16-20 yıl
- ☐ 20 yıldan fazla

9- Türkiye'nin hangi bölgesinde çalışıyorsunuz? *

- ☐ Marmara Bölgesi
- ☐ Ege Bölgesi
- ☐ Akdeniz Bölgesi
- ☐ İç Anadolu Bölgesi
- ☐ Karadeniz Bölgesi
- ☐ Doğu Anadolu Bölgesi
- ☐ Güneydoğu Anadolu Bölgesi

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ DEĞERLERİNİZİ BELİRLEYİN

Lütfen her tanımı okuyun ve tanımların size ne derece benzediğini ya da benzemediğini düşünün. Tanımda verilen kişinin size ne kadar benzediğini göstermek için aşağıdaki kutucuklardan sadece birini [X] ile işaretleyin.

BU KİŞİ SİZE NE KADAR BENZİYOR?					
	Bana çok benziyor	Bana benziyor	Bana az benziyor	Bana benzemiyor	Bana hiç benzemiyor
1. Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü, orijinal yollarla yapmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla yetinmeleri gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların iyiliği için uğraşmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐

13. Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Risk almaktan hoşlanır. Her zaman macera peşinde koşar.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adamak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
19. İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanır. Çevreye bakıp güzelleştirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Dini inanç onun için önemlidir. Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Eşyaların düzenli ve temiz olması onun için önemlidir. Ortalığın dağınık ve kirli olmasından hiç hoşlanmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünür. Her şeyi merak etmekten ve anlamaya çalışmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar yetenekli olduğunu göstermek ister.	☐	☐	☐	☐	☐
25. İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve göreneklerin devam ettirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini “şımartmaktan” hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Ana-babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkar olmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐

29. Herkese, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamının olması onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir. Sağlıklı olmak onun için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Hayatta başararak öne geçmek onun için önemlidir. Başkalarından daha iyi olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görmeye ve kin gütmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Bağımsız olmak onun için önemlidir. Kendi ayakları üzerinde durmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
35. İstikrarlı bir hükümetin olması onun için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Başkalarına karşı her zaman nazik olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız veya huzursuz etmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Hayattan zevk almayı gerçekten ister. İyi zaman geçirmek onun için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Alçakgönüllü ve kibirli olmak onun için önemlidir. Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Doğaya uyum sağlamak ve onla kaynaşmak onun için önemlidir. İnsanların doğayı değiştirmemesi gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SİZİN BAKIŞ AÇINIZLA KLİNİK DİREKTÖRÜNÜZÜN/LAB. SORUMLUNUZUN İŞ DEĞERLERİNİ BELİRLEYİN

Lütfen her tanımı okuyun ve tanımların klinik sorumlunuza ne derece benzediğini ya da benzemediğini düşünün. Tanımda verilen kişinin klinik sorumlunuza ne kadar benzediğini göstermek için aşağıdaki kutucuklardan sadece birini [X] ile işaretleyin.

BU KİŞİ KLİNİK/ LAB.SORUMLUNUZA NE KADAR BENZİYOR?					
	Ona çok benziyor	Ona benziyor	Ona az benziyor	Ona benzemiyor	Ona hiç benzemiyor

1. Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü, orijinal yollarla yapmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Hayatta pek çok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman deneyecek yeni şeyler arar.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Sahip olduğundan daha fazlasını istememenin önemli olduğunu düşünür. İnsanların sahip olduklarıyla yetinmeleri gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Eğlenmek için her fırsatı kollar. Zevk veren şeyleri yapmak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Faaliyetlerini seçip planlarken özgür olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların iyiliği için uğraşmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanlar üzerinde iyi izlenim bırakmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Ülkesinin güvende olması onun için çok önemlidir. Devletin içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı uyanık olması gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Risk almaktan hoşlanır. Her zaman macera peşinde koşar.	☐	☐	☐	☐	☐

16. Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış diyeceği şeyleri yapmaktan kaçınmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşin başında olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini ona yakın olan insanlara adanmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
19. İnsanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanır. Çevreye bakıp güzelleştirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Dini inanç onun için önemlidir. Dininin gereklerini yerine getirmek için çok çaba harcar.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Eşyaların düzenli ve temiz olması onun için önemlidir. Ortalığın dağınık ve kirli olmasından hiç hoşlanmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Her şeyle ilgili olmanın önemli olduğunu düşünür. Her şeyi merak etmekten ve anlamaya çalışmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Dünyadaki bütün insanların uyum içinde yaşaması gerektiğine inanır. Dünyadaki bütün gruplar arasında barışın güçlenmesi onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Hırslı olmanın önemli olduğunu düşünür. Ne kadar yetenekli olduğunu göstermek ister.	☐	☐	☐	☐	☐
25. İşleri geleneksel yollarla yapmanın en iyisi olduğunu düşünür. Öğrendiği gelenek ve göreneklerin devam ettirmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Hayattan zevk almak onun için önemlidir. Kendisini “şımartmaktan” hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Başkalarının ihtiyaçlarına cevap vermek onun için önemlidir. Tanıdıklarına destek olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Ana-babasına ve yaşlı insanlara her zaman saygı göstermesi gerektiğine inanır. Onun için itaatkar olmak önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Herkese, hatta hiç tanımadığı insanlara bile adil muamele yapılmasını ister. Toplumdaki zayıfları korumak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Sürprizlerden hoşlanır. Heyecan verici bir yaşamının olması onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Hastalanmaktan kaçınmak için çok çaba gösterir. Sağlıklı olmak onun için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐

32. Hayatta başararak öne geçmek onun için önemlidir. Başkalarından daha iyi olmaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Kendisini inciten insanları bağışlamak onun için önemlidir. İçlerindeki iyi yanları görmeye ve kin gütmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Bağımsız olmak onun için önemlidir. Kendi ayakları üzerinde durmak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
35. İstikrarlı bir hükümetin olması onun için önemlidir. Sosyal düzenin korunması konusunda endişelenir.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Başkalarına karşı her zaman nazik olmak onun için önemlidir. Başkalarını hiçbir zaman rahatsız veya huzursuz etmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Hayattan zevk almayı gerçekten ister. İyi zaman geçirmek onun için çok önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
38. Alçakgönüllü ve kibirsiz olmak onun için önemlidir. Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
39. Her zaman kararları veren kişi olmak ister. Lider olmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
40. Doğaya uyum sağlamak ve onla kaynaşmak onun için önemlidir. İnsanların doğayı değiştirmemesi gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KLİNİK DİREKTÖRÜNÜZ/LABORATUAR SORUMLUNUZ İLE OLAN İLİŞKİNİZİ TANIMLAYIN

Lütfen her tanımı okuyun ve tanımların klinik/ lab.sorumlunuz ile olan ilişkinizi ne derece ifade ettiğini aşağıdaki kutucuklardan sadece birini [X] ile işaretleyerek belirleyin.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Yöneticimi kişi olarak çok severim.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticimle çalışmak zevklidir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticim, yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olduğunda, konuyu tam	☐	☐	☐	☐	☐

bilmese bile beni başka bir üstüme karşı savunur.					
5. Yöneticim, işyerinde herhangi bir konuda başkaları bana yüklenirse beni onlara karşı savunur.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Eğer istemeden bir hata yaparsam, beni başkalarına karşı savunur.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yöneticim için, iş tanımında belirtilmeyen ekstra görevleri yapmaya hazırım.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Belirlediği hedeflere ulaşmak için, normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticimin işine olan hakimiyetine ve is bilgisine saygı duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yöneticimin profesyonel yeteneklerine hayranlık duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yöneticim için yapabileceğimin en fazlasını yapmaktan kaçınmam.	☐	☐	☐	☐	☐

BEŞİNCİ BÖLÜM: İŞTEN ALDIĞINIZ TATMİN DERECESİNİ BELİRLEYİN

Bu bölümde işinizin çeşitli yönleriyle ilgili ifadeler bulunmaktadır. İşinizin hangi yönlerinden ne derece memnun olduğunuzu yalnızca bir kutucuğu (X) işaretleyerek belirtiniz.

Şimdiki işimden;	Çok memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	☐	☐	☐	☐	☐

6. Amirimın karar vermedeki yeteneği bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	☐	☐	☐	☐	☐
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
17. Çalışma şartları bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	☐	☐	☐	☐	☐

Teşekkürler...

EK-3 KATILIMCI YÜT MERKEZLERİ LİSTESİ

1	Akdeniz Ü. T. F. H.
2	Anadolu Sağlık Grubu
3	Ankalife
4	Ankara Güven Has.
5	Ankara Üniversitesi
6	Antalya Tüp Bebek
7	Avrupa Tüp Bebek
8	Bahçeci Tüp Bebek
9	CLINIC Tüp Bebek
10	CLINART
11	Fethiye Ersan
12	Ege Üniversitesi Hastanesi
13	Gazi Eurofertil
14	Gazi Üniversitesi Hastanesi.
15	GENART
16	Göztepe Medical Park
17	HRS
18	İnternational Hospital
19	İstanbul Tüp Bebek
20	Konya Eurofertil
21	Koza Tüp Bebek
22	Medicana Bahçelievler
23	Medicana Çamlıca
24	Medicana International.
25	Medicine Hospital Asya
26	Memorial
27	Özel Damla Tüpbebek
28	Veni Vidi
29	Özel Jimer

EK-4

CV



Kişisel Bilgiler

- Medeni durum: Evli
- Milliyet: T.C.
- Yaş:41
- Doğum Yeri:Sarıyer-Istanbul
- Adres: Darüşşafaka Cad. Kılıç Sitesi A Blok D:4
Maslak-ISTANBUL
- E-posta: m.afacanfindikli@gmail.com

İş Deneyimi

[2008- 2009] T.C. İstanbul Kavram MYO

Öğretim görevlisi- İşletme Bölümü

Verilen dersler: Genel İşletme/Matematik/ Türk Dili

[2007-2008] Yıldız Teknik Üniversitesi Turizm Otelcilik MYO

Yarı Zamanlı Öğretim Elemanı

Verilen dersler: Otel İşletmelerinde Maliyet Analizi

[2007-2008] İstanbul Teknik Üniversitesi Turizm Otelcilik MYO

Yarı Zamanlı Öğretim Elemanı

Verilen dersler: Otel İşletmelerinde Maliyet Analizi

[2006 -2008] Boğaziçi Üniversitesi Turizm Otelcilik MYO

Yarı Zamanlı Öğretim Elemanı

Verilen dersler:Otel İşletmeciliği

Kongre ve Fuar Organizasyonu

Genel Muhasebe 1

Turizm Etiği

Eğitimi

[2008 Ekim-] İstanbul Üniversitesi- Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve
Organizasyon Doktora Programı
Avcılar-İstanbul

[2005- 2007] Bahçeşehir Üniversitesi- Sosyal Bilimler
Enstitüsü MBA Yüksek Lisans Eğitim Yönetimi Programı
Beşiktaş-İstanbul

[1999-2003] Anadolu Üniversitesi-Açık Öğretim Fakültesi
İşletme Fakültesi İşletme Bölümü İşletme Yönetimi ve
Organizasyon Programı

[1982-1991] Galatasaray Lisesi

Ortaköy – İstanbul

ESERLER

A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :

“Subordinate Trust in Supervisor and Organization with its Effects on Subordinate Perception of Psychological Empowerment”, **Mine Afacan Fındıklı**, A.Gülden, F. Semerciöz, ICSS,Ekim 2010, International Journal Of Business and Management Studies Vol 2, No 1, 2010 ISSN: 1309-8047.

“Relations with stakeholders in Turkey: The sample of ISE-50 INDEX”, C.Aslantaş,**Mine Afacan Fındıklı**, Journal of Corporate Governance, Man ID: CG-Dec- 2010-0095, 25-May-2011.

“Should I Stay or Should I Go...? Job Characteristics, Employee Cognitive Job Satisfaction and Employee Intentions to Leave: A Study Conducted in Hospitals

from Turkey”, **Mine Afacan Fındıklı**, Y. Rofcanin, A. Berber, Boğaziçi University Journal (Değerlendirme aşaması)

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (*Proceedings*) basılan bildiriler :

“Subordinate Trust in Supervisor and Organization with its Effects on Subordinate Perception of Psychological Empowerment”, **Mine Afacan Fındıklı**, A.Gülden, F. Semerciöz, ICSS, Ekim 2010).

“Conceptual Model on the Interdependency between Corporate Sustainable Practices and Strategy Implementation: Effects of Stakeholders and Corporate Management”, Y. Rofcanin, **Mine Afacan Fındıklı**, EBES (Zagreb), Ekim 2011

“A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: the case of Turkish TV series directors”, **Mine Afacan Fındıklı**, U. Yozgat, International Conference On Leadership, Technology And Innovation Management ICLTIM, (İstanbul)-Aralık,2011

C. Yazılan uluslararası kitaplar veya kitaplarda bölümler :

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler :

“İMKB’de Yer Alan Şirketlerde Yönetim Kurulu Yapılanmaları”, **Fındıklı, M.**, Arslantaş, C.C., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi (Kasım 2010).

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

“Psikolojik Sermaye ile Mesleki ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinin Aracılık Etkisi”, 18. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 21-23 / 05/2010 Adana, Ahmet Erkuş, **Mine Afacan Fındıklı**.

“Paylaşılan Vizyon Ve Örgütsel Öğrenme Ortamının Örgütsel Öğrenme Engelleri Üzerine Etkileri: Deniz Taşımacılığı Yapan Bir Örgütte Bir Pilot Araştırma”, **Mine Afacan Fındıklı**, İ. Pınar, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8/05/2010, Zonguldak

“İş yaşamında mutluluk: psikolojik sermaye ve iş çevresinin etkileri üzerine bir araştırma”, 20. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 24-26 / 05/2012 İzmir, Ahmet Erkuş, **Mine Afacan Fındıklı**.

Y. Rofcanin, A. Berber, Y. Şen and M. Afacan Fındıklı (2012), “İyi askerlerden iyi oyunculara: Örgütsel vatandaşlık davranışı için 1980-2010 yılları arası bir yazın taraması ve araştırma metodolojisine yönelik bir öneri (*From good soldiers to good actors: a literature review for organizational citizenship behavior [1980-2010] and suggestions for a research methodology*)”, 20. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, 24-26 / 05/2012 İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi.

F. Süregelen Çalışmalar :

“Bir pozitif örgütsel davranış kavramı olarak psikolojik sermaye: Ölçülmesi, iş performansı ve iş tatmini ile ilişkisi”, A. Erkuş, **Mine afacan Fındıklı**

“Türkiye’de İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Yönetsel Değerlerinin Ölçülmesi, Demografik ve Bölgesel Farklılıklar” **Mine Afacan Fındıklı**

“Örgüt Kültürünün Örgütsel Çift Yönlülüğe Etkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi “, Mine Afacan Fındıklı, İbrahim Pınar.

G. Diğer :

Peryön, “İşsizlikle Mücadelede Mesleki Eğitimin Önemi” Araştırma Sonuçları, 17/ 02 / 2010, Bahçeşehir Üniversitesi, Beşiktaş.

Peryön, “Esnek Çalışma Modelleri” Araştırma Sonuçları, Eylül,2010

“Türk Hazır Giyim/Tekstil, Elektrik-Elektronik ve Metal Sektörlerinde Verimlilik ve İşgücü Maliyetlerinin İşveren Maliyetleri İçindeki Yeri: 2001-2010 Dönemi” refika Bakoğlu, Mine Afacan Fındıklı, 01.06.2011.

Peryön, “2013- Ücret Artışı Araştırması” , Aralık 2012, PY Dergisi.