

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE YÖNETİCİYE DUYULAN
GÜVEN İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ BAĞLAMINDA
BURSA'DA OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

EREN BESEN

İSTANBUL, 2017

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE YÖNETİCİYE DUYULAN
GÜVEN İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ BAĞLAMINDA
BURSA'DA OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

EREN BESEN

Tez Danışmanı: DOÇ.DR.HAKKI AKTAŞ

İSTANBUL, 2017

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

İLGİLİ ENSTİTÜ ADI
YÜKSEK LİSANS PROGRAM ADI

Tezin Adı: Birey-Örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında Bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma
Öğrencinin Adı Soyadı: Eren BESEN
Tez Savunma Tarihi: 30/03/2017

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Ünvan, Ad ve SOYADI
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Ünvan, Adı ve SOYADI
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ



Üye
Prof.Dr.Mahmut PAKSOY



Üye
Doç.Dr.Ahmet ERKUŞ



TEŞEKKÜR

Tez hazırlama sürecinde enerjisi ve desteği ile beni motive eden değerli hocam İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Örgütsel Davranış Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç.Dr. Hakkı AKTAŞ'a, hep arkamda duran, destekleyen ve hayatımızın sorumluluğunu daha da fazla üzerine alarak bana çalışma süresi sağlayan sevgili eşim Yasemin Ezgi BESEN ve oğlum Demir BESEN'e teşekkür ederim.

İstanbul, 2017

Eren BESEN

ÖZET

BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ BAĞLAMINDA BURSA'DA OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Eren BESEN

İşletme

Tez Danışmanı: Doç.Dr.Hakkı AKTAŞ

Mart 2017, 121 Sayfa

Tez çalışmasının amacı lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışmada alanyazın araştırması yapılarak birey-örgüt uyumu, Lider-üye etkileşimi ve yöneticiye güven incelenmiş, literatür çalışması yapılarak temel teoriler açıklanmıştır. Sonrasında güven ele alınmış ve her iki kavramın güven ile ilişkileri incelenmiştir. Literatür çalışmaları sonrası tezin araştırma modelleri ve hipotezleri oluşturulmuştur.

Araştırma verileri Bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde yapılan anket çalışması ile toplanmıştır. Veriler istatistiksel kurallar yardımı ile yorumlanmıştır.

Araştırmada; birey-örgüt uyumunun ölçülebilmesi için Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen “birey- örgüt uyumu ölçeği”, Lider-üye etkileşiminin ölçülebilmesi için Liden ve Maslyn (1998)'in “*Lider-üye etkileşimi ölçeği*”, güven'in ölçülebilmesi için Podsakof ve arkadaşları(1990) tarafından Cook ve Wall (1980) 'in çalışmasından esinlenerek geliştirilen “güven ölçeği” kullanılmıştır.

Sonuç olarak, lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, fakat Lider-üye etkileşimin birey-örgüt uyumuna göre yöneticiye duyulan güven üzerinde daha fazla etkili olduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından etki-katkı-sadakat boyutlarının yöneticiye duyulan güven üzerinde profesyonel saygı boyutuna göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan demografik faktörler incelenmiş ve bu faktörlerin anlamlı farklılıklara neden olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Birey-örgüt uyumu, Lider-üye etkileşimi, Yöneticiye duyulan güven

ABSTRACT

A RESEARCH ON PERSON ORGANIZATION FIT AND TRUST IN SUPERVISOR IN THE CONTEXT OF THE LEADER MEMBER EXCHANGE IN AUTOMOTIVE INDUSTRY EMPLOYEES IN BURSA

Eren BESEN

Master ve Business Administration

Thesis Supervisor: Doç.Dr. Hakkı AKTAŞ

March 2017, 121 Pages

The aim of this research is to examine the effect of person-organization fit and leader-member exchange on trust in the supervisor. Literature research was conducted in the study and person-organization fit, leader-member exchange and trust in supervisor theories were examined. Subsequently, trust was taken into account and the relationship between the two concepts were examined. Thesis research models and hypotheses have been formed after literature studies.

In order to create a cluster of data, a survey was done on Bursa automobile industry and Bursa “fast moving customer goods”workers. Results from the survey were interpreted in a descriptive and explanatory point of view. With the intention of an analysis, Netemeyer and Friends’ ‘person-organization fit scale’ (1997) was used for person-organization fit analysis, Liden and Maslyn (1998)’s “Leader-member relation scale” was used for leader-member relation, Podsakof and Friends (1990) and Cook and Wall’s (1980) “trust scale” was used to examine “trust in supervisor”.

As for the conclusion, a remarkable role of trust was found between person-organization fit and leader-member exchange. During the study; demographic factors were found to be significant. It has been found that the sub dimensions of exchange such as impact-contribution-loyalty have more impact on the trust-in-leader compared to Professional respect. Also the demographicals factors used in the research have been examined and were found to cause significant differences in results.

Key Words: Person-Organization Fit, Leader-Member Exchange, Trust in supervisor

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	ix
ŞEKİLLER.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
SEMBOLLER	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KURAMSAL TEMELLER.....	4
2.1 BİREY-ÖRGÜT-UYUMU.....	4
2.1.1 Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı.....	7
2.1.2 Schneieder'in Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı.....	13
2.1.3 Chatman'ın Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı.....	18
2.1.4 Cable ve Junge'nin Birey-örgüt Uyumu Yaklaşımı	20
2.1.5 Birey-Örgüt Uyumu ve Lider-üye Etkileşimi Arasındaki İlişki	23
2.2 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)	25
2.2.1 Lider-üye Etkileşiminin Temelindeki Teoriler	30
2.2.2.1 Rol teorisi	30
2.2.2.2 Sosyal etkileşim teorisi	31
2.2.2.3 Eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı	33
2.3 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ALT BOYUTLARI	34
2.3.1 Etki Boyutu	37
2.3.2 Katkı Boyutu	38
2.3.3 Bağlılık Sadakat Boyutu.	39
2.3.4 Profesyonel Saygı Boyutu.....	40
2.3.5 Duygusal Etkileşim.....	41
2.4 LİTERATÜRDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇAÇALIŞMALAR.....	43
2.4.1 Lider-üye Etkileşimi İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki.....	43
2.4.2 Lider-üye Etkileşimi İle Literatürde Çalışılan Diğeri Kavramlar Arasındaki İlişkililişki	44
2.5 GÜVEN KAVRAMI.....	48

2.5.1 Güven Türleri	54
2.5.1.1 Örgüte duyulan güven	56
2.5.1.2 Yöneticiye duyulan güven.....	58
3. VERİ VE YÖNTEM.....	61
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	61
3.2 ARAŞTIRMA MODELİ	61
3.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	62
3.3.1 Hipotezler.....	62
3.4 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	63
3.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULANMASI.....	64
3.5.1 Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	64
3.5.1.1 Lider-üye etkileşimi ölçeği	64
3.5.1.2 Yöneticiye duyulan güven ölçeği	65
3.5.1.3 Birey-örgüt uyumu ölçeği	65
4. BULGULAR	66
4.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	66
4.1.1 Demografik Değişkenlere ait Frekans Dağılımları	66
4.2 GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	68
4.3 ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK ANALİZLERİ.....	69
4.3.1 Lider-üye Etkileşimi Ölçeği Geçerlik Analizi	69
4.3.2 Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği Geçerlik Analizi.....	70
4.3.3 Birey-örgüt Uyumu Ölçeği Geçerlik Analizi.....	71
4.4 İSTATİKSEL ANALİZLER	72
4.4.1 Korelasyon Analizleri.....	72
4.4.2 Regresyon Analizleri	75
4.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ	78
4.5.1 T Testi Analizleri.....	78
4.5.1.1 Yönetici/Çalışan statüsü değişkeni için t testi.....	79
4.5.1.2 Cinsiyet değişkeni için t testi.....	81

4.5.1.3 Medeni durum değişkeni için t testi.....	82
4.5.1.4 İç grup/dış grup değişkeni için t testi.....	83
4.5.2 Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA)	85
4.5.2.1 Yaş değişkeni için tek yön ANOVA testi	86
4.5.2.2 Öğrenim durumu değişkeni için tek yön ANOVA testi.....	89
4.5.2.3 Meslekî kıdem değişkeni için tek yön ANOVA testi	92
4.5.2.4 Ücret değişkeni için tek yön ANOVA testi.....	94
4.6 HİPOTEZLERİN GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ	96
5. TARTIşMA VE SONUÇ.....	98
5.1 GELECEK ARAşTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA	103
EKLER.....	120
Ek A.1 Araştırma Anketine Ait Sorular	120

TABLolar

Tablo 2.1	:	Güven Kavramları	50
Tablo 4.1	:	Araştırmaya katılan çalışanların demografik değişkenlere göre dağılımı	67
Tablo 4.2	:	Ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin sonuçları.....	69
Tablo 4.3	:	LMX ölçeği geçerlik analizi.....	70
Tablo 4.4	:	Yöneticiye duyulan güven ölçeği geçerlik analizi.....	71
Tablo 4.5	:	Birey-örgüt uyumu ölçeği geçerlik analizi.....	72
Tablo 4.6	:	Lider-üye etkileşimi, birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ilişkisi	73
Tablo 4.7	:	Ölçeklerin ve alt boyutlarının ortalama ve std.sapmaları	75
Tablo 4.8	:	Regresyon analizi tablosu	76
Tablo 4.9	:	Regresyon analizi tablosu	77
Tablo 4.10	:	Statü değişkeni için t testi sonuçları	79
Tablo 4.11	:	Araştırma değişkenleri ile Statü değişkeni analizinde grup istatistikleri	80
Tablo 4.12	:	Cinsiyet değişkeni için t testi sonuçları.....	81
Tablo 4.13	:	Araştırma değişkenleri ile cinsiyet değişkeni analizinde grup istatistikleri	81
Tablo 4.14	:	Medeni durum değişkeni için t testi sonuçları	82
Tablo 4.15	:	Araştırma değişkenleri ile medeni durum değişkeni analizinde grup istatistikleri	82
Tablo 4.16	:	İç/Dış grup değişkeni için için t testi sonuçları	83
Tablo 4.17	:	Araştırma değişkenleri ile iç grup/dış grup değişkeni analizinde grup istatistikleri	84
Tablo 4.18	:	Araştırma değişkenleri ile yaş değişkenine ait ortalamaların istatistiksel analizi.....	86
Tablo 4.19	:	Araştırma değişkenleri ile yaş değişkenine ait Anova analizi	87

Tablo 4.20	:	Araştırma değişkenleri ile öğrenim değişkenine ait ortalamaların istatistiksel analizi.....	89
Tablo 4.21	:	Araştırma değişkenleri ile öğrenim değişkenine ait Anova analizi	90
Tablo 4.22	:	Araştırma değişkenleri ile mesleki kıdem değişkenine ait ortalamaların istatistiksel analizi	92
Tablo 4.23	:	Araştırma değişkenleri ile mesleki kıdem değişkenine ait Anova analizi	93
Tablo 4.24	:	Araştırma değişkenleri ile ücret değişkenine ait ortalamaların istatistiksel analizi.....	94
Tablo 4.25	:	Araştırma değişkenleri ile ücret değişkenine ait ANOVA	95
Tablo 4.26	:	Hipotez testlerinin genel değerlendirilmesi	96

ŞEKİLLER

Şekil 2.1	:	Birey-örgüt uyumunun kavramsallaştırmaları	11
Şekil 2.2	:	Scheineder ASA yaklaşımı	14
Şekil 2.3	:	Chatman'ın birey-örgüt uyumu modeli	18
Şekil 2.4	:	Yönetici-çalışan ilişkisinin şeması ve sonuçları	27
Şekil 2.5	:	Lider-üye etkileşimi teorisinin gelişimindeki evreler	30
Şekil 2.6	:	Lider-üye ilişkisi teorisinin gelişmesindeki aşamalar.....	35
Şekil 2.7	:	Güven oluşum aşamaları	55
Şekil 2.8	:	Güven öncülleri ve sonuçları	60
Şekil 3.1	:	Tez çalışmasına ait simgesel çalışma modeli	61

KISALTMALAR

ASA	:	Attraction-Selection-Attrition
LMX	:	Leader Member Exchange
LMX –MDM	:	Multidimensionality of Leader-Member Exchange
POF	:	Person Organization Fit
ve diğ.	:	ve diğerleri
vb.	:	ve benzeri

SEMBOLLER

Aritmetik Ortalama	:	$\bar{X}$
Çoklu Açıklayıcılık Katsayısı	:	R^2
Çoklu Korelasyon Katsayısı	:	R
Evren Büyüklüğü	:	N
Güven Düzeyi	:	t
Ki-Kare	:	X^2
Olayın Görülme Sıklığı	:	p
Olayın Görülmeme Sıklığı	:	q
Örneklem Büyüklüğü	:	n
Stveartlaştırılmış Regresyon Katsayısı	:	β
Tolerans Düzeyi	:	d

1. GİRİŞ

Şirketler arası rekabetin gün geçtikçe artması, şirketlerin insan kaynaklarını daha iyi yönetme isteğini kaçınılmaz kılmıştır. İyi yetişmiş insan kaynağını bulmak ve örgüte çekebilmek her geçen gün daha da güçleşmektedir. Zor geçen aday arama süreci sonrası bulunan ve işe alınan bireyin örgüt değerleri ile uyum sağlaması, yöneticisi ile iyi etkileşim kurması bireyin örgütteki geleceğini de belirlemektedir. Örgütler her zaman kendilerine uygun elemanlar seçmek ve seçtikleri elemanları işe aldıktan sonra da geliştirmek isterler. Geçmişte, örgütler için uygun eleman kavramı daha çok birey-meslek uyumu ve birey-iş uyumu olmuştur. Bu amaç doğrultusunda mesleğin ve işin gerektirdiği yeteneğe ve kabiliyete sahip bireyleri örgüte çekmek, örgütte işe başlatmak ve geliştirmek örgütün insan kaynaklarının en önemli işlerinden biri olmuştur (Arbak ve Yeşilada, 2003).

Örgütün değerleri ile bireyin değerleri arasındaki uyum arttıkça birey-örgüte daha da yaklaşır. Örgütte bireyin bağlı olduğu yönetici, birey ile örgüt arasında önemli bir rol almaktadır. Günümüz koşullarında üst yönetimde alınan kararların örgüt genelinde etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için öne çıkan görüş, yöneticinin lider olması yaklaşımıdır. Liderlik üzerine yapılan araştırmalar, birey ve grup performansı gibi örgütün ihtiyaç duyduğu önemli kriterlerin üzerinde, liderliğin çok etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Gerstner ve Day, 1997).

Lider-üye etkileşiminde (Leader member exchange - LMX) lider ile astı arasındaki ilişki birlikte değerlendirilmektedir. Günümüzde çalışanları sadece yönetmek değil, aynı zamanda etkin iletişim sağlayarak birlikte çalışma ön plana çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, lider ve astının karşılıklı etkileşimini inceleyen LMX yaklaşımı bugün de geçerliliğini koruyabilmektedir.

Lider ile astı arasındaki etkileşimi etkileyen önemli faktörlerden biri güvendir. Güven, aniden oluşturulamayan ve belirli bir zaman içinde geliştirilebilen yapısı ile örgütsel

ortamda önemli bir boyutta var olan bir yapıdır. Güven oluşumunda liderin öncülüğü ön plana çıkmaktadır.

Çalışmada, birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında Bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, işletme yönetimi ile ilgili alanyazında yeri bulunan birey-örgüt uyumu, lider-üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven ile ilgili kuramsal temellere yer verilmiştir. Sonrasında birey-örgüt uyumu, liderlik kavramı, lider-üye etkileşimi, güven ve yöneticiye duyulan güven kavramların tanımı yapılarak alanyazın taraması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri ve yöntem başlığı altında araştırmanın amacı, evreni, kullanılan modeller, hipotezler ve araştırmanın yönetimi ve yöntemin uygulanmasındaki bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, sonuçlara ait istatistiksel analizler, geçerlilik, güvenilirlik ve frekans analizleri ile korelasyon, regresyon analizleri, demografik bulgulara ilişkin bağımsız t testleri ve tek yön ANOVA analizlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın amacını yansıtan model için yapılan regresyon analizinde lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerinde etkili olduğu fakat lider-üye etkileşiminin birey-örgüt uyumuna göre yöneticiye duyulan güven üzerinde daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın tartışma ve sonuç bölümünde araştırmada elde edilen verilerin özeti yapılarak gelecekte benzer konuda yapılacak olan araştırmalara fayda sağlayabilecek alanlar değerlendirilmiştir.



2. KURAMSAL TEMEL

2.1 BİREY-ÖRGÜT UYUMU

Birey-örgüt uyumu, örgüt çalışanlarının değer yargıları ile örgütün değer sistemi arasındaki bağlantı olarak tanımlanır. Örgütün değerler sistemi çalışanlarının bağlılığını, memnuniyetini, iş tatminini ve örgütsel yurttaşlığını etkiler. Örgütün değerlerinin bir araya gelmesi ile oluşan örgüt kültürü, geleceği için çok önemli olan insan kaynakları politikasını belirlemesinde ve iş ile doğru insanı buluşturabilmesinde çok önemli rol oynayacaktır (Yahyagil, 2005).

Kristof (1996), birey-örgüt uyumunu; bireyin özellikleri ile çalıştığı örgütün özellikleri arasında mevcut olan uyum olarak tanımlarken, Chatman (1989) bu uyumu; bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki ahenk olarak tanımlamıştır. Bir bakış açısına göre bu uyum, örgüt ile bireyin istek ve ihtiyaçlarına bağlıdır. Birey, örgütte istek ve ihtiyaçlarını karşıladığında bu uyum gerçekleşir. Buna karşıt diğerk bir düşünce de, birey ile örgüt arasındaki uyum birey, örgütün isteklerini yerine getirdiğinde gerçekleşebilmektedir. Lewin (1963) insan davranışını birey ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlar. Bu tanım birey-örgüt uyumunun temelini oluşturur. Birey-örgüt uyumu, örgüt açısından değerlendirildiğinde çalışanlarının iş ile ilgili yaptıklarını etkiler. Birey-örgüt uyumu bireyin örgüt içinde yaptığı iş ile değer, beklenti, inanç ve normlarının hangi derecede uyumlu olduğu ile ilgilidir (Yahyagil, 2005).

Çalışanlarının benimsediğı temel değer, inanç ve normlara sahip olmaları, başarılı örgütleri diğerklerinden ayıran en temel özellikleridir. Birey-örgüt uyumunun varlığı ile ortaya çıkan örgüt içi güçlü kültür, bireyin ortak bir amaç doğrultusunda örgüt ve çevresi ile uyumunu sağlar. Oluşan güçlü kültür, örgütsel bağlılığı -özellikle duygusal bağlılığı- yüksek bir işgücü oluşturur. Örgüt içi bu özelliklerin artması örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını beraberinde getirir (Arbak ve Yeşilada 2003).

Birey-örgüt uyumunun elde edilmesi sonrası oluşan güçlü kültürel bilinç, yüksek örgütsel bağlılığı olan, örgüt hedeflerini içselleştirebilen ve işe bağlılığı yüksek çalışanların artmasını sağlamaktadır. Bu özelliğe sahip çalışanlardan oluşan örgütler zorlu rekabet koşullarının olduğu pazarda her zaman daha başarılı olmaktadır (O'Reilly, Chatman ve diğ. 1991).

Günümüzde insan kaynakları bu işlevini koruma ile birlikte önceliğini kurumun değer, amaç ve gereksinimi ile uyumlu iş gücü oluşturmaya vermektedir. Bu nedenle son yıllarda kişi-meslek uyumu ve kişi-iş uyumu kavramlarından biraz daha farklı bir kavram olan birey-örgüt uyumu kavramı, akademisyenler ve uygulayıcıların üzerinde çalıştığı bir kavram olmuştur (Arbak ve Yeşilada, 2003). Birey-örgüt uyumu en az bir tarafın, diğer tarafın gereksinimlerini karşılaması sonucunda ya da iki tarafın da benzer özellikler taşıması sonucu oluşur (Kristof, 1996).

Birey-örgüt uyumunda Scheinder'in ASA (Attraction-Çekim, Selection-Seçim, Attrition-Sürtüşme) yaklaşımından yararlanılmıştır. Scheinder'a göre birey ile çevresi bir bütündür, ayrı ayrı düşünülemez. Birey aynı zamanda çevredir (Schneider, Goldstein ve diğ. 1995).

İnsan ile örgüt arasındaki ilişki, sosyal filozofların uzun süre üzerinde çalıştıkları bir konudur. Örgüt üyelerinin, kişisel özelliklerinden dolayı sahip oldukları bireysel farklılıkları karşısında örgüt, makinelerin standart işleyişine uyum için kurumsallaşmayı en ileri düzeylere kadar yükselterek, işgörenlerin bu standarda uyum için aşırı çaba göstermelerini gerektirmektedir. Bu durum işgörenlerde psikolojik rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Bu konuda Mary ve Parker gibi filozoflar, örgütlerin işgörenler için sınırlayıcı ya da onur kırıcı olmayabileceğini savunmuşlardır. Bu düşünürlere göre işgörenlerin temel gereksinimleri ile örgütün temel amaç ve gerekleri uyumlu hale getirilebilir ve tüm anlaşmazlıklar bütüncül olarak herkesin lehine çözümlenebilir. Ancak bunun için “sosyal ilişkiler” problemi üzerinde durulmalıdır. Bu düşünceler bir takım yazarlara göre “Hawthorne” deneyimi sonuçlarıyla desteklenmiştir (Tannenbaum, 2013).

Birey - örgüt uyumluluğu konusu, birey-iş uyumluluğu kavramındaki genişlemeden ortaya çıkmıştır. Rynes, Brown ve Colbert (2002)'nin de belirttiği gibi personel seçim kararlarında aday ve örgütün iş ile ilgili ve iş ile ilgili olmayan uyum düzeyi, gün geçtikçe artan bir kriter olmaya başlamıştır.

Kristof-Brown (2005)'in da belirttiği gibi, günümüzde iş tanımları belirginlikten uzaklaşmakta ve örgütler işe alacakları kişilerden roller arasında kolayca geçiş yapabilme yeteneği istemektedirler. Bu durum işgörenlerin kalifiye olmalarının yanında örgüt kültürü ile uyum sağlamalarının gerekliliğini ve daha çok uyum sağlayanların tercih edileceğini ortaya koymaktadır. Bireyler kendileri ile daha fazla ortak özelliğe sahip kişilerle daha fazla etkileşime girmek isteyeceklerdir. Çünkü insanlar çevresi ile etkileşim halinde olarak kendi inançlarını, değerlerini ve davranışlarını test ederler (Muchinsky ve Monahan, 1987).

Etzioni (1969), modern toplumlarda etkili olan bir örgüt üyesinin psikolojik özelliklerinin, ilkel toplumlar ve sonrasındaki geleneksel toplumlardakinden farklı olduğunu belirtmiştir. Modern kişilik; ailesi, yaşadığı çevre ve çalıştığı örgütün normları gibi farklılık gösteren normlar içeren yapının içindedir. İkinci özellik olarak modern kişilik, örgüt çalışanı olarak yenilgi ve krizlerde hoşgörülü olabilen, zevklerinde özveride bulunan kişidir. Bu psikolojik özellik, örgütsel çalışma açısından soyuttur. İşe düzenli olarak devam etmek, görevlerini yerine getirmek, kişisel tercih ve bağlarını bir tarafa bırakmak, bölümler arasındaki çatışmalar yerine kurallara göre uzlaşma yoluyla halledilmesini sağlamak bu tür niteliklere örnek olarak verilebilir. Modern toplumlar, örgüt adamının psikolojik özelliğini başarı yönelimli olarak tarif etmiştir. Ödüllerin varlığı, örgüt içindeki uyum ve işbirliğini teşvik edebilir. Mekanizma, kişinin ödül kazanmaya istekli olduğu durumlarda işlevsel olabilir. Bu yönüyle farklı örgütlerde ve görevlerde, farklı ihtiyaçlarını ortaya koyma biçiminde birbiri ile aynı davranışı göstermeyen kişilerden söz edilebilir. Yüksek başarı isteğine sahip kişi, örgütteki pozisyonu yükseldikçe tatmin olur. Daha düşük başarı gereksinimi olan kişilerse daha alt

pozisyonlarda çalışarak tatmin olabilirler. Örgüt çalışanlarının o örgütte çalışmak için gerekli psikolojik özelliklere sahip olmasının nedeni, örgütlerin gerekli psikolojik özelliklere sahip olmayan bireyleri dışlayarak örgüt dışına çıkarmasıdır. Kişilik ve örgütsel gereklerin bu şekilde birbiri ile yakınlaşması iyi örgüt adamı yetiştiren modern aile ve modern eğitim sisteminin sonucudur.

Birey-örgüt uyumu üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal birim veya örgütteki örgütsel kültür, üyelerin ortak paylaşımları olarak incelenmiştir. Ortak paylaşımların alt yapısını bireylerin davranışlarını yansıtan temel değerler oluşturur (Bilsky ve Jehn 2002).

2.1.1 Kristof'un Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Kristof-Brown, Zimmerman ve diğ. (2005) birey-örgüt, birey-yönetici, birey-iş, birey-grup gibi farklı uyumluluk türleri üzerinde çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar uyumluluğun, işe başvuranın ve işe alanın kararını etkilediğini ortaya koymaktadır.

Örgütte yaratılan homojenlik ya da heterojenlik düzeyi birey-örgüt uyumunun en uygun düzeyinin belirlenmesinde önemlidir. Örgüt yapısının homojen ya da heterojen olma durumuna göre, farklı türdeki birey-örgüt uyumluluk biçimlerinden yararlanılabilir. Birey-örgüt uyumunda örgütsel etkinliğin ağırlığını anlamak için belirli türde nitelikler ile belirli bir performans türü arasındaki ilişkinin fonksiyonel biçimini anlamak gerekmektedir. Örneğin; karşılayıcı birey-örgüt uyumu örgütün çevre ile alış verişini ve çevreye tepki becerilerini her zaman geliştirecektir (Kristof, 1996).

Birey ile örgüt arasındaki değişim ile birey-örgüt uyumluluğunun yoğunluğu arasında bir bağ kurulabilir (Kristof 1996). Bunun dışında birey ile örgüt arasındaki karşılıklı ilişkinin denkliği ile ilgili beklentiler, örgütün çalışanları ile bağlantısı kadar bireylerin örgütsel çevreye ilişkin yargılarında da önemli rol oynayabilir (Valentine, Godkin ve diğ. 2002).

Kristof (1996)'ya göre, örgütlerin neyi karşılayacağını, çalışanların neyi istediğini gösteren istihdam anlaşmasıyla açıklanabilir. Örgütler, çalışanlarının istediği terfi ve kişiler arası görev ile ilgili kaynaklar kadar, psikolojik, finansal ve fiziksel kaynakları da sağlarlar. Çalışanlarının bu isteğine karşı örgütler çalışanlarından zaman, çaba, bağlılık, bilgi, yetenek ve becerileri bakımından iş ile örgüte katkı yapmalarını talep ederler.

Örgütler, sürekli gelişen dinamik pazar şartlarında örgütsel küçülme, kalite girişimleri, alışlagelmiş eski davranış yapılarının terk edilmesi ve değişim gibi gelişmelerle karşılaşır. Bu şartlar altında örgüt içerisinde tek işe bağımlı olmayıp hareketli olabilen bireylerin istihdam edilmesinin yararları anlaşılmıştır. Dinamik, rekabetçi ve meydan okuyan şartlarla mücadele edebilmek için esnek iş gücüne sahip olmak oldukça önemlidir. Bu şartların sağlanmasında örgütsel bağlılıklarını sürdürmek için gerekli olan birey-örgüt uyumunun, işe alma ve sosyalleştirme yoluyla başarılması çok önemlidir. Örgütsel araştırmalar, iş arayan insanların, değerleri ile uyumlu çevre sağlayan ve yeteneklerini sergileyebileceği ortama sahip olan örgütlere dahil olarak çalışmayı tercih edeceklerini ortaya koymaktadır. Kristof (1996) birey-örgüt uyumunun çalışanlar ve örgütler arasında şu şekilde oluşabileceğini belirtmektedir:

- i. Birey-örgüt uyumu, asgari olarak bir tarafın diğer tarafın gereksinimlerini yerine getirdiğinde meydana gelmektedir.
- ii. Birey-örgüt uyumu, birey-örgüt ile benzer temel özellikleri paylaşıyorlarsa oluşmaktadır.
- iii. Birey-örgüt uyumu en azından bir tarafın, diğer tarafın gereksinimlerini sağlama durumunda ve birey ile örgüt benzer köklü nitelikleri paylaşıyorlarsa oluşur.

Buradaki ayrıştırmalar yaklaşımların açıklığa kavuşturulmasında önemlidir. Birinci ayrım: Bütünleyici uyumluluk ile karşılayıcı uyumluluktur.

1. Bütünleştirici Uyum (Supplementary Fit): Örgüte katılan bireyin karakteristik özelliklerinin, örgütte çalışan diğer bireylerin karakteristik özelliklerine benzemesi

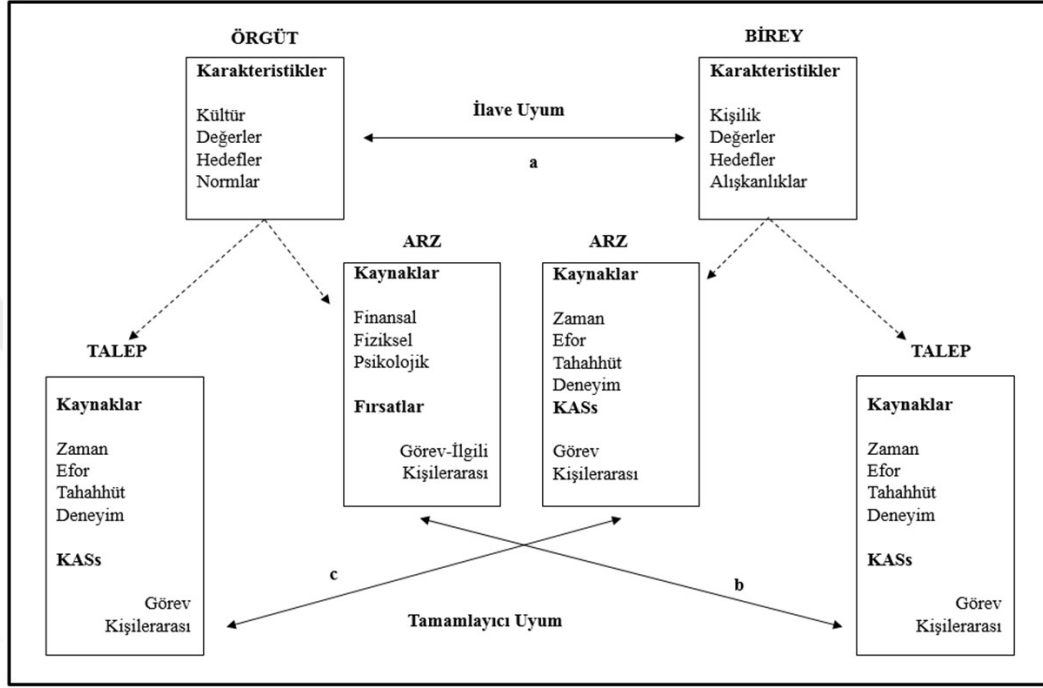
durumunda bütünleştirici uyum oluşur. Birey, çalıştığı örgütün özellikleri ile kendi özelliklerinin ya da örgütteki diğer çalışanların özellikleri ile kendi özelliklerinin benzediğini anladığı zaman daha olumlu davranış sergiler. Bu uyumun sonunda birey; (a) eskisine göre daha yüksek iş doyumu, örgütün desteğini yakından hissetme, işin içine daha çok girme, örgütsel bağlılık, (b) iş performansında artış, (c) örgüte daha çok bağlanarak daha az işten ayrılma eğilimi ve daha az işten ayrılmanın gerçekleştiğini tespit etmişlerdir.

2. Tamamlayıcı Uyum (Complementary Fit): Bu uyumda bireyin özellikleri, bulunduğu ortamda eksik olan bazı özellikleri tamamlamaktadır. Bir çalışan özellikleri ile örgüte faydalı işler yapıyorsa burada çalışan ile örgüt arasında tamamlayıcı uyumdan söz edilebilir. Bu uyumda örgütün belirli ihtiyaç ve beklentisi, çalışanın da belirli ihtiyaç ve beklentisi vardır. Bu iki ihtiyaç ve beklentiden oluşan ilişkide eksiklikleri tamamlama ön plana çıkmaktadır (Ulutaş 2010). Tamamlayıcı uyum kavramı ilk olarak örgütteki eksiklikleri tamamlamak üzere örgüte, bu özelliklere sahip bireylerin alınma sürecinde öne çıkmıştır (Piasentin, 2007). Bu uyumda kendi içinde gereksinim-arz uyumu ve talep-beceri uyumu şeklinde ele alınmaktadır.
3. Gereksinim-Arz Uyumu: Bireyler mâlî ve fiziksel gereksinimlerini örgütlerinden karşıladığında gereksinim – arz uyumu sağlanır. İhtiyaçları karşılanan birey işine daha sıkı bağlanır, iş tatmini artar ve daha verimli olarak çalışır (Kristof-Brown, Zimmerman ve diğ. 2005).
4. Talep-Beceri Uyumu: Örgütün faaliyetleri doğrultusundaki ihtiyaçları ile çalıştırdığı bireylerin yetenek ve bilgileri arasındaki uyum talep-beceri uyumu olarak adlandırılır. Örgütün ihtiyacı olan zaman, örgüt bağlılığı ve kabiliyet gibi ihtiyaçlar örgüt çalışanlarının sahip olduğu yetenek ile örtüştüğü sürece örgütte talep-beceri uyumu sağlanır (Kristof-Brown, Zimmerman ve diğ. 2005). Bireylerin sahip oldukları yetenekler örgütün bireylerden beklentisi ile uyduğunda talep beceri uyumu ortaya çıkar (Piasentin, 2007).

Şekil 2.1’de gösterilen Kristof’un modeli incelendiğinde bütünleyici uyumun birey ile örgüt arasında olduğu anlaşılmaktadır. Örgütün temel özellikleri olan örgüt kültürü, örgüt iklimi, değerleri ve normları bireyin temel özellikleri olan kişiliği, değerleri, hedefleri ve alışkanlıkları ile uyum sağladığında bütünleyici birey-örgüt uyumundan bahsedilebilir.

Örgüt ile çalışanlar arasında işe girişte iş sözleşmesi yapılır ve bu sözleşmede her iki tarafın arz ve talepleri tanımlanır. Sözleşmede bulunan arz ve talepler yukarıdaki özelliklerden etkilenir. Örgütler, çalışanlarının yükselme, eğitim gibi taleplerini fiziksel, mali ve psikolojik kaynaklarını kullanarak desteklerler. Örgüt kaynakları ile çalışanlarının ihtiyaçlarını desteklediğinde gereksinim-arz uyumu oluşur. Karşılık olarak örgütler çalışanlarından yetenek, zaman, bağlılık ve çaba gibi isteklerde bulunurlar. Çalışan yetenekleri ile, örgüt ise çalışana kazandırdıkları ile birbirlerini tamamladıkları durumda talep beceri uyumu oluşur. Talep-beceri uyumu ile gereksinim–arz uyumu birey-örgüt uyumunu destekleyen tamamlayıcı unsurlardır. Bireyler istek ve ihtiyaçları karşılandığında örgüte daha fazla bağlanacaklar ve daha yüksek birey-örgüt uyumu yakalayacaklardır. Aksi durumda bireylerde hayal kırıklığı oluşacak ve örgütten ayrılma düşüncesi belirecektir. Birey ile örgüt arasındaki mesafenin artması bireylerde iş tatminini ve bağlılığı azaltacaktır (Vigoda-Gadot ve Meiri 2008).

Şekil 2.1 : Birey-Örgüt uyumunun kavramsallaştırmaları



Kaynak: Amy L. KRISTOF (1996); "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, ve Implications", Personnel Psychology

Kristof (1996) birey-örgüt uyum yaklaşımının dört kısımdan oluştuğunu belirtmiştir. İlk iki kısım bütüncü uyumdan yararlanılarak oluşturulmuştur. Üçüncü kısmın oluşturulmasında gereksinimler-sağlananlar yaklaşımından yararlanılmıştır. Dördüncü kısmın oluşturulmasında ise her iki yaklaşımdan yararlanılmıştır.

Birinci yaklaşımda; O'Reilly, Chatman ve Cladwell'in (1991) kişi-kültür uyumu yaklaşımı vardır. Değerler, örgüt çalışanlarına yön verir ve süreklidir. Örgüt kültürünün merkezi değerlerini belirlemek için öncelikle değerler dizisi belirlenmelidir. Sonrasında belirlenen değerler örgüt üyelerine danışılmalı ve örgüt üyelerinin belirlenen bu değerler hakkındaki düşünceleri belirlenmelidir (Kristof, 1996).

O'Reilly, normların ölçümü ile ilgili çalışmasında güçlü kültürlerin iki önemli özelliğini ön plana çıkarmıştır. Birinci özellik, belirli biçimde davranışa sahip üyelerin örgüt üyeleri tarafından kabul görmesini ya da kabul görmemesini gösteren yoğunluktur. İkinci özellik ise, örgütün kendine ait merkezi sisteminin olmasının yanında, örgüt çalışanlarının özel değerlerinin önemine ve dikkat çekiciliğine ilişkin güçlü ve geniş alana yayılan bir uzlaşmanın mümkün olmasıdır. (O'Reilly, Chatman ve diğ. 1991).

Birey-örgüt uyumunda ikinci tür uyum, bireylerin örgütsel liderlerle ve çalışma arkadaşları ile amaçlarının uyuşmasıdır. Bu uyuma Schneider'in ASA (attraction-selection-attrition; Çekim-seçim-sürtüşme) yaklaşımı örnek verilebilir. ASA modeli, amaçları örgütleri ile benzer olan bireylerin örgütler tarafından çekileceği ve bunun sonunda bu bireylerin seçileceği şeklindedir. Örgüt ile benzer özelliklere sahip bireylerin artması örgütün homojenliğini artırır. ASA modeli bu yönü ile birey-örgüt uyumunun zamanla örgüt homojenliğini nasıl arttıracakını açıklamaktadır (Kristof, 1996).

Uyumun üçüncü türünde bireyin gereksinimler karşılananlar uyumundan bahsetmiştir. Bu uyumda bireyin algı ve gereksinimleri örgüt yapısı ile eşleşir. Bu eşleşme gereksinimler-karşılananlar uyumu olarak adlandırılır (Cable ve Judge, 1996).

Kristof (1996) dördüncü uyum türünde bireyin kişilik özellikleri ile örgütün kişilik özellikleri arasındaki etkileşim olarak adlandırılan örgüt ikliminden bahsetmektedir. Bu yaklaşım her iki tarafın kişilik özelliklerinin uyumu nedeni ile bütünleyici uyum olarak nitelendirilebilir. Fakat bireyin kişilik özelliklerinin bu uyumu gereksinimler-istenilenler yaklaşımının sonucu olan karşılayıcı uyumluluğu ortaya koymaktadır. Bu iki farklı yorumun nedeni, örgütsel iklimin farklı şekilde yorumlanabilmesidir. Örgütsel iklim örgüt ve kişi açısından farklı şekilde yorumlanabilir. Örgütün sağladıkları örgütsel iklim açısından, bireyin kişiliği ise gereksinimleri bakımından incelenebilir. Örneğin, örgütte bulunan çalışma iklimi takım çalışmasını pozitif yönde etkilemektedir.

O'Reilly, Chatman ve diğ. (1991) birey-örgüt uyumunun yüksek olması durumunda örgüte bağlılık, iş tatmini ve performansın artacağını düşünmektedirler. Yazarlara göre, bireyin örgütünden ve işinden memnun olması ve bunun sonunda örgüte bağlanması için bireyin değerleri ile örgütün merkezi değerlerinin uyumlu olması gerekmektedir. Örgüt, benzer olarak kendi değerleri ile özdeşleşen değerlere sahip yetenekli kişiyi seçme gereksinimi duymaktadır. Kişinin örgüte bağlılığı ve iş tatmininin azalması kişi ile örgüt arasında uyumsuzluk durumu oluşmasına neden olur.

Kristof (1996)'a göre, en yüksek birey-örgüt uyumu tarafların gereksinimlerinin diğer taraf tarafından karşılanması durumunda ve benzer temel özellikleri paylaşmaları durumunda yakalanacaktır. Bu nedenle birey-örgüt uyumu üzerine yapılan çok sayıda yaklaşım tek bir yaklaşım altında toplanabilir.

2.1.2 Schneider'in Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

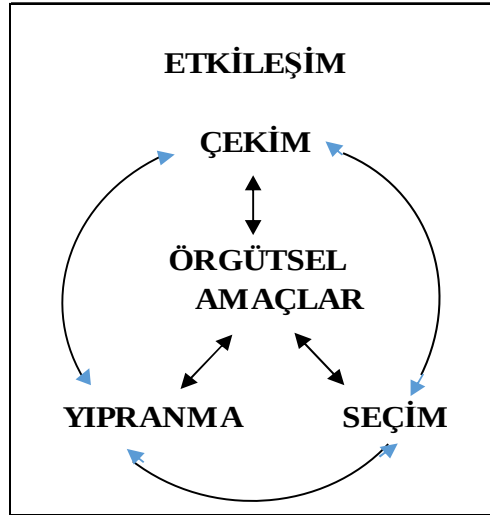
Schneider (1987) bireylerin iş arama sürecinde kendi özellikleri ile en yakın özelliklere sahip olan örgütleri tercih ettiklerini ve çalışmaya başladıktan sonra eşleşme uyumlu değil ise gönüllü olarak örgütten ayrıldıklarını belirtmiştir. İnsanlar, örgütün kullandığı teknoloji, örgütün yapısı ya da dışsal çevre ile ilgili nedensellik kurmazlar; insanlar örgütsel davranışlarla ilgili nedensellik kurarlar.

ASA modelinde merkez unsur olarak modeli ortaya koyan kişinin amaçları yer almaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşmak için yapıyı belirleyen geliştirdiği süre, yapının şekli ve kültürü kendisinin kişiliğini yansıtır. Örnek olarak bir mühendis, A ya da B fabrikasında çalışma tercihini yaparken, iki ayrı örgüte ilişkin özellikler ile kendi kişilik özelliklerini karşılaştıracak ve kendisine daha uygun örgütü seçerek çalışmaya başlayacaktır. ASA örgütün ihtiyaçları doğrultusunda işe alacağı kişilerin işe alma süreci ile yakından ilgilidir (Schneider, Goldstein ve diğ. 1995).

Kişi ve örgütlerin birbirlerini nasıl etkileyip cezbettiklerini ASA modeli ifade etmektedir (Wheeler ve diğ. 2013). ASA Modeline göre bireylerin özellikleri ile uyumlarının olduğu örgütün özellikleri çeşitlilik göstermektedir. Bireyler kendi değerlerine, ihtiyaçlarına ve kişiliklerine uygun olan örgütlerde çalışmayı tercih ederler (Yıldız, 2013).

Schneider (1987), ASA (attraction-selection-attrition) modelinde belirli özelliklere sahip bireylerin yine belirli özelliklere sahip bireyler tarafından çekildiğini belirtmiştir. Birey, örgüt ile arasında uyum olduğu sürece çalışmaya devam eder, uyum olmadığında ise ayrılırlar. Örgütten ayrılmayıp çalışmaya devam edenler kendi özellikleri ile birlikte duyguları, davranışları, yönelimleri, deneyimleri açısından da birbirine benzer olanlardır Schneider'in ASA (çekilim, seçim, sürtüşme) modeli Şekil 2.2'de gösterilmiştir.

Şekil 2.2 : Scheineder ASA yaklaşımı



Kaynak : Benjamin Schneider (1947), "The People Make the Place", Personel Psychology

Çevre, içinde yaşayan kişilerin özellikleri ile ilişkilendirilmektedir. Temel olarak içinde yaşayan bireyler ve onların davranışlarının bir fonksiyonudur. Burada çevre ile kurulan

bağlantının temelinde, bireyin özellikleri ile davranışını belirlemesi, davranışın da çevreyi belirlemesi bulunmaktadır. Örgüt yapısını ve örgütün yaşamını örgüt üyelerinin özellikleri belirler. Bu nedenle örgüt üyelerinin özellikleri örgütsel yapıyı, örgütsel politikayı ve örgüt iklimini etkiler (Schneider 1987).

Schneider, örgütsel davranışın içinde olan liderlik, iş tasarımı gibi durumsal koşulların örgüt ve içindeki bireylerin davranışlarını belirlemekte etkili olacağını öngörmektedir. ASA modeli bu değişkenleri kabul etmektedir. Bununla birlikte örgütün kendine çektiği, seçtiği ve işe yerleştirdiği kişilerin kişisel özelliklerine de dikkat çekmektedir. Örneğin aynı sektörde olsalar bile, bazı örgütler fiyat rekabetini ön plana alırken diğerleri kalite rekabetini ön plana alabilir. Yine bu örgütlerin farklı ödeme sistemi ve kültürleri olabilir. Bunun başlıca nedeni ASA modelinde örgüt çalışanlarının kişiliklerinin farklı olmasına bağlanmaktadır (Schneider, Goldstein ve diğ. 1995).

Örgüt açısından birey-örgüt uyumuna bakıldığında bireyler, kendilerinin değer ve düşünceleri ile yakın özelliklere sahip örgütlerin çekiminden etkilenirler. Bu çekim nedeni ile çalışanlar rastlantısal olarak herhangi bir örgütte bulunmazlar. Örgütler, karşılaştıkları bireyler ile aralarında benzerlik gördüklerinde kişiyi bünyelerine katarlar (Arbak ve Yeşilada, 2003).

Schneider (1987), insanların içinde bulundukları durumları kendilerinin belirlediğini savunan düşünce üzerine çalışmalar yapmıştır. ASA (çekim-seçim-sürtüşme) modelinde de örgüt içi işleyiş ile çevre ilişkisini ortaya koymuştur. ASA modelinin ana fikirleri şu şekildedir;

a. Örgütler, çalışma alanlarının bir bileşeni olarak insanları kendilerine çekerler. Örgütlerde bu faaliyetlerin belirleyicileri kişilikleri ve becerileri ile insanlardır. Bu nedenle çekiciliği çalışma alanları değil insanlar oluşturur.

b. Örgütün işe alma sorumluları, prosedüre dayalı veya prosedüre dayalı olmayan işe alma uygulamaları kullanarak, örgüte alınacak insanların örgüt yapısı ile uyumlarını değerlendirip tercih yaparlar. Örgüt, yapısal olarak işe başlamaları sınırladıkça örgütün çalışanları ile uyumluluğu o düzeyde yüksek olur. Örgütün işe alırken uyguladığı biçimsel prosedürlerin amacı, örgüte en yüksek düzeyde uyum sağlayabilecek çalışanların örgüte katılmasını sağlamaktır.

c. İnsanlar, çalıştıkları örgüt ile bekledikleri uyumu sağlayamamışlarsa uyum sağlayacakları örgütü bulmak üzere çalıştıkları örgütü istekli ya da isteksiz terk ederler. Bu durum birey-örgüt uyumunun açıklanmasında kullanılır. Bu yaklaşım insanların bekledikleri uyumu yakalayamadıkları örgütlerden, yakalayabilecekleri örgütlere geçmelerini açıklamada da kullanılır.

d. Örgütün dışarıya verdiği algı, örgüt kültürü, politikaları ve sosyal ikimi; örgüt çalışanları, örgütün kendine çektikleri ve seçip işe aldıkları tarafından belirlenir. Schneider, ASA modelinin örgütlerdeki çıkarımlarını şu şekilde açıklamaktadır :

i. Örgütler içinde bulundukları örgüt çevresine uyum sağlarken ASA modelini kullanırsa durağan hal alırlar. Durağanlık, gerekli değişiklikleri zamanında yapmalarını engeller ve başarısız olmalarını sağlar. Bu durum, örgütler için işe alma sürecinin önemini artırmaktadır.

ii. Durumsallık bakış açısı endüstriyel ve örgütsel davranış tanımını ön plana çıkarmaktadır. Bireyler, algıları, tutum ve davranışları ile çevrenin öznesi olarak ele alınmıştır. Bunun aksine birey çevre etkilerini açıklamak için alternatif önerir. Bunun sonucunda bireyin iş tatmini ile işin özellikleri arasındaki ilişki daha kolay anlaşılabilir.

iii. Örgütler bir günde kurulmazlar. Konu üzerine yapılan araştırmalar örgüt oluşumlarının son süreci olan tamamlanma kısımları dikkate alınarak

yapılmaktadır. Sürecin tamamlanma kısımları incelendiğinde sadece teknoloji ve yapı değişimlerine ilişkin gözlemleri ortaya koymaktadır.

Birey-örgüt uyumuna ilişkin ASA modelinin etkilerini Schneider şu şekilde anlatmaktadır (Schneider 1987).

a. Schneider'a göre, birey ile çevrenin uyumu çalışmalarında çevre çok önemlidir, psikolojik açıdan kavramsallaştırılmalı ve ölçülmelidir. Çevre temel olarak kişisel özelliklerle ilişkilendirilebilir. Örgütün çevresinin ne olduğuna ilişkin veriler elde etmek için kişilik ölçümü ve ilgili ölçümler yapılabilir. Çevre ölçümleri kişinin kendi ile uyumlu çevrelere katılımını sağlayacaktır.

b. Birey-örgüt uyumu üzerine çalışan akademisyenler, kişi ve çevre arasında güçlü etkileşim beklemelidirler. Beklenen güçlü etkileşim daha çok; a) Örgütte daha uzun zamandır çalışanlarda, b) Güçlü işe alma sürecine sahip dolayısı ile işe alımda daha iyi tespit yapan örgütlerde, c) Yüksek işten ayrılma oranı olan örgütlerde işten ayrılmayıp kalmayı sürdüren çalışanlarda güçlüdür.

ASA modelinde bireyin amaçlarına ulaşmasında örgütün amaçlarını araç olarak kullanmasını örgüt ve bireyin amaç uyumu olarak nitelemiştir. Kişi-örgüt uyumunda en sık kullanılan boyut olan değer uyumu, örgütsel değerlerle, örgüt çalışanlarının değerlerinin uyumu olarak ele alınmıştır (Kristof, 1996).

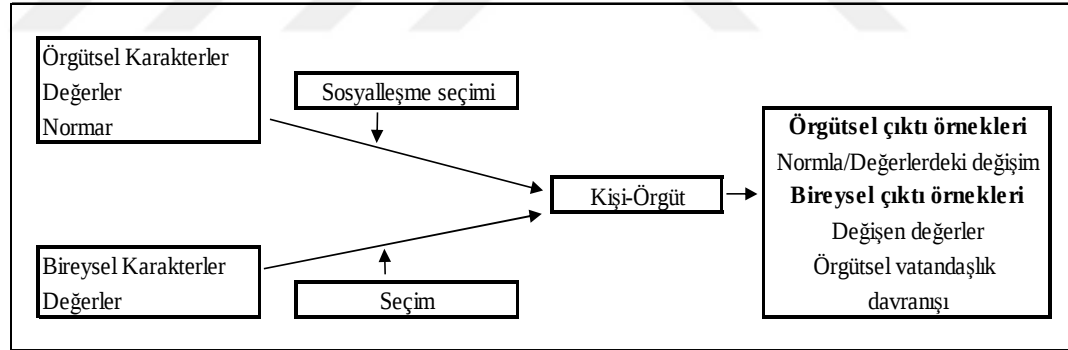
ASA modeli, örgütün homojenliğinin zaman içinde değişip değişmediği gibi parametreler ile test edilmelidir. Örgütün homojenliği örgüt üyelerinin örgütte rahat etmeleri ve bunun sonucunda yüksek iş tatminine ulaşmalarını sağlamaktadır. Diğer taraftan çevrenin tepkilerine yetersiz ve geç tepki vermek, rekabetçiliğin azalması gibi olumsuz sonuçlar da çıkarabilmektedir. Schneider'e göre örgütün homojenliğinin artması koordinasyon, iletişim ve işbirliği olanaklarını geliştirmektedir. Örgüt çalışanları, örgütün süreçleri, yapısı ve kültürü üzerinde etkilidir. Örgütün yapısı, kültürü ve süreçleri örgüt içi

sosyalleşme yolu ile insanlar üzerinde etkiye sahiptir (Schneider, Goldstiein ve diğ. 1995).

2.1.3 Chatman'ın Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Chatman (1989)'a göre, örgütte üye olarak bulunmanın üyeler üzerindeki etkisi ve üyelerin bulundukları örgüt üzerinde etkisi vardır. Bu etki örgüt ile insanlara ait bilgilerin birlikte yorumlanması ile anlaşılabilir. Burada önemli olan nokta örgüt çalışanı ve örgütün hangi yönlerine ait bilgilerin yorumlanacağıdır. Örgüt ve insanlara ilişkin yetenek, örgütsel özellik, kişilik özellikleri gibi yönler, davranışlar hakkında fikir verebilir. Chatman'ın kişi örgüt uyumu modeli Şekil 2.3 'te gösterilmiştir.

Şekil 2.3 : Chatman'ın Birey- Örgüt Uyumu Modeli



Kaynak: CHATMAN, Jennifer A.(1989), 339-340 “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit”, Academy of Management Review

Değerlerin, bireylerin davranışları üzerinde etkisi vardır ve bireyin çevresine uyumunu kolaylaştırır. Örgütün değer sistemi, hem bireylerin uygun olan davranışları için hem de sistemin eylemi için ayrıntılı ve genelleştirilmiş yargılar sağlamaktadır. Örgütün normları, değerleri ile bağlantılı şekilde örgüt üyeleri için uygun davranış biçimlerini ortaya koyar. Örgütsel normlar, örgütün tüm çalışanları aynı değerleri paylaşmalar da bir grup ürünüdür. Örgüt içinde öne çıkan aktif üyelerin çoğu bu değerler üzerinde

uzlaşmışlardır. Değerler, içeriklerinin yanında örgüt üyeleri tarafından ne kadar benimsendiği ya da örgüt değerlerinin yoğunluğu açısından ele alınabilir. Örgüt çalışanlarının yoğun olarak tuttuğu ve paylaştığı değerler örgütün güçlü değerleridir. Yoğun olarak tutulan ve paylaşılan değerler araştırmacılar tarafından örgüt kültürü olarak tanımlanır. Chatman (1989) örgütün değerleri ve normları ile bireyin değerleri arasındaki güçlü etkileşimi birey-örgüt uyumu olarak tanımlamıştır.

Örgütlerin ideal olan adayı seçiminde birey-örgüt uyumluluğunun hangi düzeyinin her iki taraf için de ideal olduğu, birey-örgüt uyumu türlerinden hangisinin seçileceği önem taşımaktadır. Bu seçimde örgütün hangi büyüme aşamasında olduğu ve örgütün amaçlarının ne olduğu birey-örgüt uyumunun kritiklik derecesini belirlemek açısından önemlidir. Örneğin; aynı olmak istemeyen, farklı görüşlerin ahengine inanan örgütler kendileri ile benzer değerleri paylaşmayan, kendilerine farklılık getirebilecek üyelere sahip olarak bu isteklerini gerçekleştirebilirler. Chatman (1991), örgüt ve bireylerin birbirlerini seçim sürecinde, karar vermeden önce birbirleri ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmasının her iki tarafın yararına olduğunu belirtmiştir.

Örgüt üyeleri arasındaki uzlaşmanın örgüt çevresine yönelik olarak bu şekilde değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Örgüt özellikleri ile ilgili örgüt çalışanlarının anlaşma düzeyi, örgüt üyelerinin tepkilerinin örgütsel iklimin bir ölçümünü biçimlendirmek için birleştirilmesiyle oluşur. Bu durumda uyum şu şekilde tanımlanabilir. Birey kendini tanımlar ve bu tanım ile örgüt iklimi arasında uyuma işlemselleştirilebilir (Hoffman ve Woehr, 2006).

İşe adanmışlık motivasyon ile ilişkili bir yapıya sahiptir. Bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum kişinin işe bağlılığını arttırırken aksi durum kişinin işe bağlılığını negatif yönde etkilemektedir. Kişilerin örgütleri ile aralarında kurdukları değer uyumu, iş bağlılığını yakından etkilemektedir (Salanova, Agut ve diğ. 2005).

Birey-örgüt uyumu hem bireyler hem de örgütler için yararlıdır. Birey-örgüt arasındaki uyum arttıkça, benzer değerlere sahip olan bireyler örgüt içinde kendini daha rahat ve yeterli hissederler. Örgüt, birey ile yüksek uyum yakaladığında, birey kendinden beklenenin dışında ekstra işlerde rol alır. Bu durum örgütün yararınadır. Fakat uyumun derecesi çok önemlidir. Uyumun çok yüksek olduğu durum, örgütün etkinliğini ters yönde etkileyebilir. Çünkü uyum derecesi çok yüksek seviyelere çıktığında yenilikçilik azalır, örgüt içi homojen yapı azalır ve örgütte tekdüzelik oluşur. Bu durumdaki örgütler kendi içlerinde uyumlu gözükürler fakat çevre ile kıyaslandığında bu örgütler koşullara uymakta zorluk çekerler. Bazı durumlarda düşük üye örgüt uyumu da tercih edilebilir. Bu durumdaki örgütler üyelerini sürekli gelişme ve öğrenmeye iterken örgütü de durağanlıktan uzaklaştırırlar. Fakat düşük birey-örgüt uyumunun riskleri de vardır. Düşük birey-örgüt uyumu aşırı görüş ayrılıklarını beraberinde getirebilir. Chatman kendi modelinin örgüt için hayata getirilmesi ile birlikte optimum birey-örgüt uyumu ya da karışımının bulunabileceğini belirtmektedir. Chatman, örgütün yeni aday seçme prosedürlerini ve seçim sonrası üyenin örgüte sosyalleştirme sürecini birey-örgüt uyumunun iki önemli öncülü olarak belirlemiştir (Chatman, 1989).

Chatman (1989)'a göre birey-örgüt uyumu ölçülebilir. Ölçüm şu şekilde yapılır: İlk olarak örgüt ve bireyin profilleri karşılaştırılır. Sonrasında aralarındaki korelasyon hesaplanır. Elde edilen sonuca göre örgütsel normlar yüksek düzeyde belirgin değil ise (örneğin alfa 0,70'den düşükse) örgüt profili güvenilir değildir. Belirginliğin düşük olması, zayıf bir duruma karşılık gelir. Bu nedenle örgütsel değerler tek bir profil ile ortaya konulamaz. Düşük belirginleşme, örgüt içinde güçlü karşı görüşlerin olduğunu gösterebilir. Sonucu daha da netleştirmek için çalışma departman, bölüm gibi alt kısımlarda tekrarlanabilir ve hesaplama tekrar yapılabilir.

2.1.4 Cable ve Judge'ın Birey-Örgüt Uyumu Yaklaşımı

Birey-örgüt uyumu üzerine Cable ve Judge şu şekilde varsayımlarda bulunmuştur (Cable ve Judge 1994):

- a. Yüksek düzeyde ücret teklifi olan örgütler, iş arayanları daha fazla çekecektir. İş arayanların içinde daha maddiyatçı olan kişiler, diğerlerine göre daha yüksek ücret düzeyini tercih edeceklerdir.
- b. İş arayan kişiler daha sağlam ve esnek yararlanma planı teklif eden örgütleri tercih edeceklerdir.
- c. İş arayanların içsel kontrol odağı yüksek olanları, sağlam yararlanma planları yerine esnek yararlanma planlarını dışsal kontrol odağı olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- d. İş arayan kişiler, birey temelinde ödeme sistemini, grup temelinde ödeme sistemine tercih edeceklerdir.
- e₁. Birey olarak iş arayan kişiler, grup temelinde ödeme yerine birey temelinde ödeme sistemlerini, kolektivist olanlardan daha fazla tercih edeceklerdir.
- e₂. Kişisel yetkinliği yüksek iş arayanlar, grup temeli yerine birey temelinde ödeme planını, düşük kişisel yetkinliği olan kişilere göre göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- e. İş arayan kişiler, kesin ödeme yapan örgütler tarafından koşulsan ödeme yapan örgütlere göre daha fazla çekilecektir.
- f₁. Risk almaktan hoşlanmayan iş arayanlar, risk almaktan hoşlanan iş arayanlara göre kesin ödeme sistemlerini koşulsan ödeme sistemlerine karşı daha fazla tercih edeceklerdir.
- f₂. Kişisel yetkinliği yüksek iş arayanlar, koşulsal ödeme sistemlerini kişisel yetkinliği daha düşük olanlara göre daha fazla tercih edeceklerdir.
- f₃. İçsel kontrol odağı olan iş arayanlar, dışsal kontrol odağı olan iş arayanlara göre koşulsan ödeme sistemlerini kesin ödeme sistemlerinden daha fazla tercih ederler.
- f. İş arayan kişiler yetenek temeli yerine iş temelinde ödeme yapan örgütler tarafından daha fazla çekilecektir.
- g. Kişisel yetkinliği yüksek kişiler iş temeli yerine yetenek temelinde ödeme yapan örgütler daha fazla çekilecektir.

Cable ve Judge'ın üzerinde çalıştıkları algılanan birey-örgüt uyumu ölçümü, iki soruyla gerçekleştirilmektedir.

- i. Örgütünüzün ve sizin değerlerinin uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?
- ii. Örgütünüzde bulunan insanlarla sizin değerlerinizin uyumlu olduğunu düşünüyor musunuz?

Çalışanlar iş hayatlarının ilk iki yılında daha yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu algırlar. Sosyalleşme, bu uyum düzeyinin artmasının etkenlerinden birisidir. Kişinin değerleri, örgütte çalışma süresi arttıkça diğer örgüt çalışanlarının değerleri ile daha fazla uyum sağlar. Sosyalleşmenin örgüt bağlılığı üzerindeki olumlu etkisi, sosyalleşmeye verilen önemin diğer bir nedenidir (De Cooman, De Gieter ve diğ. 2009).

Psikolojik sözleşme örgüt tarafından biçimlendirilen, bireyler ve çalıştıkları örgütleri arasındaki değişimi aktaran bireysel inançlardır. Sözleşme örgüt tarafından çalışanın gönüllü olarak kabul edeceğine ilişkin varsayım üzerine kuruludur. Bu nedenle sözleşmenin çalışan tarafından benimsenmesinin temelinde ilişkinin sürmesine yönelik katılım ve gönüllülük vardır (Valentine, Godkin ve diğ. 2002).

Kulik, Oldham ve Hackman (1987), iş tasarımı yaklaşımını kişi-çevre uyumunda kullanmışlardır. Modelin daha kusursuz biçimde geliştirilmesi için bireylerin iş çevresinde gösterdikleri tepkileri etkileyen, iş için gerekli gereksinimleri ve bunun karşısında bireyin yetenekleri arasındaki etkileşimlerin dikkate alınması gerektiğini düşünmüşlerdir. Kulik, Oldham ve Hackman'a göre kişinin büyüme gereksinimi, bilgi ve beceri düzeyleri, beceri çeşitliliği, görev tanımı gibi işin temel özellikleri, işin anlamı, sonuçlara karşı duyulan sorumluluk gibi psikolojik durumlar işin nitelikleri modeli kapsamındaki etkileşimleri bakımından, kişi-çevre uyumunda ele alınmalıdır.

Hoffman ve Woehr (2006). Birey ile örgüt arasındaki uyumun davranış ve tutum ile ilgili çeşitli sonuçları olduğu düşünülmektedirler. Örneğin Verquer ve diğ. (2003), birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgüt bağlılığı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Kristof (1996), kişinin iş performansı ve örgütten ayrılma niyetinin davranışsal sonuçları bakımından birey-örgüt uyumu ile ilişkili olduğunu açıklamaktadır.

2.1.5 Birey-Örgüt Uyumuna ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

Çalışmak sadece gelir elde etmek için değil aynı zamanda statü oluşturmak, saygınlık sahibi olmak, kimlik duygusuna sahip olmak gibi özellikler nedeni ile insan yaşamında önemlidir. Çalışanlar günlük hayatının büyük bir kısmını çalışma alanlarında geçirirler. Çalışmaya başlayan kişi kişilik yapısını örgüte getirir. Birey eğer kendi kişilik yapısını kullanarak iş yapar ve bu durum örgüt ile uyumlu olursa iş yaşamında başarı sağlar. Bu durumunun aksi gerçekleşirse bireyin beklentisi gerçekleşmez. Birey çalışma hayatına girdiğinde yapacağı işi içselleştirerek sosyalleşme sürecini başarılı geçirirse, kişisel amaçları ile örgüt amaçları arasında daha kolay bütünlük sağlar. Bireyin iş hayatı ile birlikte kazandığı yeni bilgi ve beceriler sadece iş hayatında değil özel hayatında da kullanacağı yeteneklerdir. Birey üzerinde, içinde bulunduğu örgüt ile uyumunun etkisi çok büyüktür (Serpil, 2002).

Lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkide iki temel yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımların birincisi, örgütleri ile yüksek derecede uyuma sahip üyelerin, örgütten elde edeceği ödülleri kazanabilmek için örgütün belirlediği davranış standardına ve örgütün beklentilerine daha fazla uyum göstereceği ile ilgilidir. Liderler, ödüllerin dağıtımında örgüte göre daha fazla inisiyatif alarak ön plana çıkmaktadırlar. Bu da, lideri ile daha yüksek kalitede ilişkisi olan üyelerin, düşük birey-örgüt uyumuna sahip olsalar bile yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığa sahip olabilmelerini sağlar. (Erdogan, Kraimer ve diğ. 2002).

Dış ve iç ödüller kişinin işe karşı tutumunu etkilemektedir. Psikolojik yetki kazanımını inceleyen araştırmalar, kişinin içsel ödülü olan “kontrol” ü ele geçirmesi sonrası kişide daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığın gözlemlendiğini ortaya koymuştur. Terfi ve maaş artışı gibi dışsal ödüller de kişinin motivasyonu arttırmaktadır. Örgütlerde içsel ve dışsal ödüller örgütün genel kültürü ve liderin inisiyatifi ile belirlenmektedir. Örgüt kültürü, ödüllendirilecek davranışı ve bu davranışa verilecek ödülü belirlemektedir (O'Reilly, Chatman ve diğ. 1991).

Lider-üye etkileşim teorisinde lider, ödüllerin ana dağıtıcısı konumundadır. Konu üzerine yapılan araştırmalar lider ile üye arasındaki etkileşimin maaş artışı ve terfi ile pozitif ilişkisini belirtmiştir (Wayne, Liden ve diğ. 1999).

Wakabayashi, Graen (1988)'in sunduğu ikinci yaklaşım ise liderlerin örgüt ile yeterli uyuma sahip olmayanlara bir tür asimilasyon uygulayarak uyumdaki eksikliği gidermeleri ile ilgilidir.

Sosyal bilimciler, çalışan ile örgüt arasında değer uyumunu ön plana çıkarmışlardır. Buna göre çalışanların değerleri örgütün değerleri ile uyuşması durumunda çalışanın örgüt ile uyum sağladığı öne sürülmüştür. Liderin, çalışanın sponsorluk sağlaması ve iç ilişkilerine ulaşmasına olanak vermesi durumunda da asimilasyon olabilir. Lider-üye etkileşimi astların liderin iç döngüsüne dahil edildiği Sparrowe ve Liden'e göre, yüksek kalitede etkileşim ilişkisi olan bir ast, liderin özel ilişkiler sistemine dahil edilir. Aksine lideri ile düşük kalitede etkileşim ilişkisi olanlar bu adapte olma dışında kalırlar (Wayne, Shore ve diğ. 1997).

Kişinin sosyal olarak örgüte adaptasyonu, örgütün değerlerine uyum konusu kadar olmasa da iş tutumlarının açıklanması konusunda önemli yer tutar. Bu nedenle kişinin lideri ile etkileşimi düşük kalitede ise birey- örgüt uyumunun yokluğu kişiyi daha da olumsuz yönde etkileyebilir. Bu tartışmaya göre, lider ile yüksek kalitede etkileşimi ast eğer bu durumdan menün ise, birey-örgüt uyumunun çalışma davranışına etkisi zayıftır.

Astları ile yüksek kalitede etkileşim kuran liderler, astlarını ihtiyaç duydukları yönde destekleyip ödüllendirirler. Bu, davranışlar üzerinde daha etkin bir tavır sergileyeceklerini göstermektedir. Eğer ast düşük etkileşim ilişkisine sahip ise, iş tutumundaki değişiklik birey-örgüt uyumu ile açıklanabilir. Bu durumdaki astlara liderleri daha fazla ödül sağlamayacaklardır (Erdoğan ve Liden, 2002).

2.2 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Liderlik, üzerinde yüzyıla yakındır çalışılmasına rağmen tam olarak çözümlenememe özelliğini korumaktadır (Bennis, 1985). Etkili lider ile etkili olmayan lideri ayıran özellikler üzerinde net bir görüş birliği sağlanamamıştır. Liderlik ile ilişkili tanımlar liderliği bütün olarak ele almak yerine, liderlerin belirli dönem ve ortamda gösterdikleri özellik ve davranışları içermektedir (Chance, 1992).

Liderlik ve insanların geliştirilmesi sorumluluğu önemli bir sorumluluktur. Lider olmazsa, örgütler sadece makine ve insanların çalıştığı sıradan bir hal alır. Liderlik, insanları belirlenen hedefler doğrultusunda, bazen inanmasalar da inandırarak yürütme yeteneğidir. Liderin oluşturduğu güdüleme, koza içinde bulunan pupayı bütün güzelliği ile harika bir kelebeğe dönüştüren gizli güce benzer. Liderlik, var olan fakat bazen görülmeyen potansiyeli gerçeğe dönüştürerek bir örgütün başarıya ulaşmasında etkin rol oynar (Davis ve Lennon, 1985).

Lider-üye etkileşimi (Leader Member Exchange - LMX) çalışanların yöneticileriyle iş ile ilgili kurdukları birebir ilişkiye verilen isimdir. Lider, iş yerindeki tüm çalışanları ile ayrı bir ilişki kurar. LMX'in kalitesi ise ortak güven, saygı ve sevgiye dayanmaktadır. Cheung ve Wu (2012)'ye göre, LMX'in sosyal paylaşım boyutunda, yöneticileriyle daha kaliteli ilişkisi olan çalışanların yöneticileri tarafından daha fazla sevildiği, güvenildiği ve değerli olduğu görülmüştür. Sonuç olarak ise yöneticileriyle daha iyi bir iletişim sağlamaktadırlar, daha fazla iş yeri bağlılığı göstermektedirler, daha fazla duygusal destek vermektedirler.

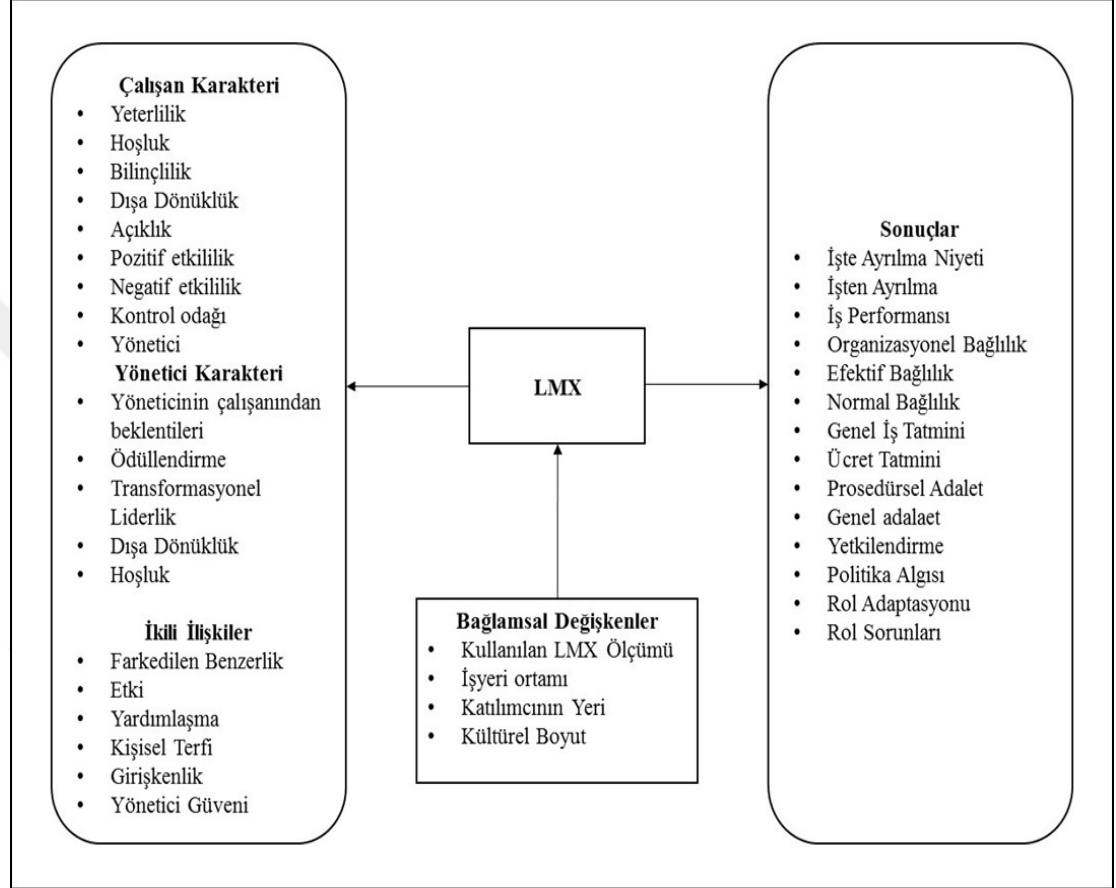
DeConnick (2011), LMX'i iş yerinde çalışan ve yöneticileriyle aralarında ortaya çıkan yapının adı olarak tanımlamıştır ve bu yapının sosyal değişim teorisine bağlı olarak karşılıklı ilişkiden doğduğunu belirtmiştir.

Deluga (1994)'ya göre LMX sosyal değişim teorisine göre, yöneticilerin çalışanlarına karşı ayrı davranışları olarak tanımlanabilir ve bu ilişki iyi ya da kötü olarak ayrılabilir. Deluga, lider ile çalışan arasında yüksek kaliteli ilişkilerin daha dostane ortamlarda, ortak güven ve destek ile sağlandığını belirtmiştir. Eğer lider ile çalışan arasındaki etkileşimin kalitesi düşük ise ilişki resmi organizasyonel yetkilerden tetiklendiğini belirtmiştir. Lider ile çalışan arasındaki ortak güven ve destek ikili iletişim ve paylaşım ile meydana gelmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde hem çalışan hem de yönetici daha iyi zam oranları, daha iyi terfi ve tatmin edici pozisyonlar gibi daha avantajlı ödüller alırlar. Bunlarla birlikte yöneticiler kendilerine ve örgüte daha bağlı, çalışkan, fedakâr çalışanlara sahip olmaktadır.

Örgütte lider ile çalışan arasındaki ilişkiye odaklanan lider-üye etkileşim teorisi, temel olarak lider ile çalışanın birbirine karşı davranışını ve aralarındaki ilişkiler sistemini incelemektedir. Bu yönü ile diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. (Scandura, Graen ve diğ. 1986).

Dulebohn ise LMX'in en temel tanımlarından birini yapmış olup Graen (1976)'in teoriminden farklı olarak, lider ile çalışan arasında rol teorisinden ziyade bir sosyal iletişim teorisi olduğunu öne sürmüştür. Şekil 2.4 'de yönetici-çalışan etkileşimi şeması ve sonuçları gösterilmiştir.

Şekil 2.4 : Yönetici-Çalışan etkileşimi şeması ve sonuçları



Kaynak: Dulebohn,2011

Lider kendisine bağlı çalışanı ile bilgi ve kaynakları paylaştığında çalışanında sosyal ve ekonomik beklentilerin karşılanması için şükran, minnet duyguları oluşabilir. Bu ilişki Lider-üye etkileşiminde sosyal mübadele kapsamında önemlidir (Liden, Wayne ve diğ. 1993). Bu nedenle lider ile üye arasındaki etkileşimin sınıflandırılmasında rollerin ve sosyal mübadelenin kapsamının tamamı değerlendirilmelidir (Liden ve Maslyn 1998).

1995’de yayınlanan ‘Liderliğe dayanan ilişki; liderliğe yaklaşım ve LMX’in son 25 yıldaki gelişimi’ makalesinde George B, Graen ve Marh-Uhl-Bien Lider-üye (LMX)

ilişkinin oluşumu ve gelişiminin dört farklı evreden oluştuğundan bahsetmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Graen & Uhl-Bien (1995)'e göre çalışan-yönetici ilişkilerini ve sorunları incelemek çalışma sosyalizasyonu ile ikili dikey ilişkiden çıkmıştır. Bu da organizasyonlardaki çoğu yönetsel prosesin dikey ilişkilerle sağlandığını göstermiştir. Yöneticiler, onlara bağlı çalışanlarla farklı ilişkiler kurmaktadır. Yönetsel takımlara dair yapılan tüm çalışmalar, yöneticilere ve onlara bağlı çalışanlara iş, girdi ve çıktı bağlamında sorular sorarak yapılmıştır. Çalışanlardan yöneticilerinin tavırlarını tanımlamaları istendiğinde çalışanlar, aynı yöneticiye dair çok farklı tanımlamalar yapmıştır. Bazı çalışanlara göre (grup-içi) yöneticileri ile aralarındaki ilişki yüksek-kaliteli, daha fazla güvene dayalı, saygı ve bağlılık sahibi iken, bazı çalışanlar (grup-dışı) ile yöneticileri arasındaki ilişki düşük-kaliteli; güvensiz, saygısız olarak ortaya çıkmıştır. Bu farklı görüşler yöneticinin sınırlı zamanı ve sınırlı sosyal imkânlarından kaynaklanmaktadır. Sınırlı zaman ve sınırlı sosyal imkâna sahip yönetici belirli sayıda yüksek-kaliteli ilişki kurma imkanı vermektedir.

İkinci evrede, terminoloji dikey ilişkiden yönetici-çalışan ilişkisine dönmüştür. Yapılan çalışmalar, Bu ilişkinin nasıl geliştiğini ve organizasyonel fonksiyonları nasıl etkilediğini ortaya koymuştur. Bir grup araştırma sadece LMX'i araştırırken diğer araştırmalar LMX ve organizasyonel çıktı/sonuç ilişkilerini araştırmıştır.

Graen ve Uhl-Bien (1995) LMX'in en temel noktası olarak lider-üye etkileşiminin gelişiminin karakteristik yönetici-çalışan davranışlarına bağlı olduğunu ve rol-yapma prosesine bağlı olarak geliştiğini belirtmiştir. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkilerinde yöneticilerin ve çalışanların, çalışma birimleri ve örgüt için daha güzel çıktıları olduğu görülmüştür.

Graen ve Uhl-Bien (1995) üçüncü evrede araştırmanın, 'grup-içi' ve grup-dışından daha fazla efektif yöneticiliğin oluşmasında olduğunu söylemiştir. Buradaki en önemli nokta

yöneticilerin, çalışanlarının tamamına yüksek kaliteli Lider-üye etkileşimi sunmasıdır. Bu evre yönetici yapımı konusunda bir reçete gibi yöneticiye yol gösterip, başarılı bir yönetici için model oluşturmaktadır.

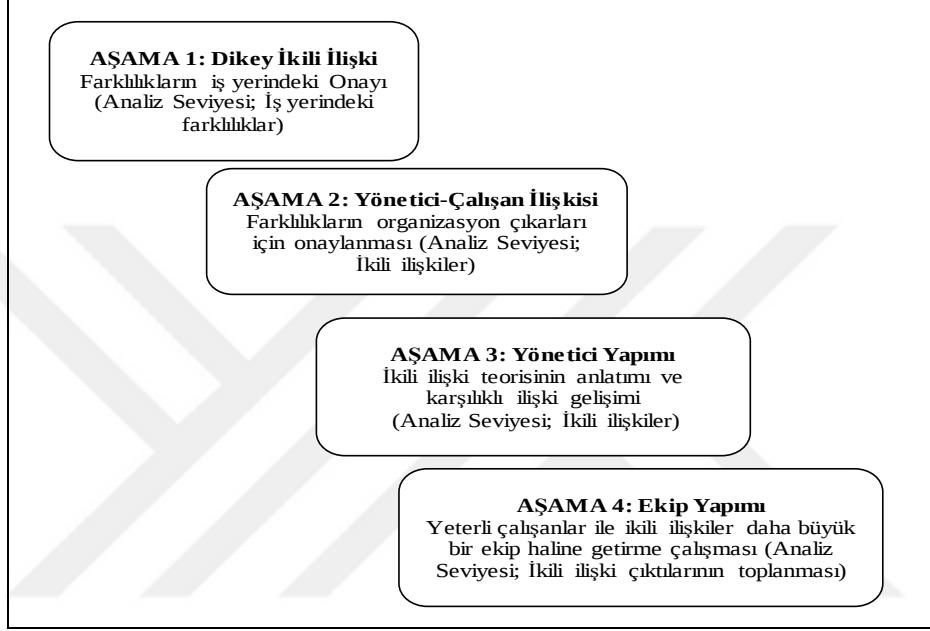
Yönetici yapımı fikri iki adet uzunlamasına yapılan saha deneyiyle ortaya çıkmıştır. Bu deneylerde yöneticiler tüm çalışanlarına yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi sunmaları için eğitime tabi tutulmuştur. Sonuçlar ise; bu fırsatı değerlendiren çalışanların performansının ciddi şekilde arttığını göstermiştir. Geneline ise, çalışma biriminin performansı, yüksek kaliteli Lider-üye etkileşimi ile birlikte artmıştır.

Yönetici yapımı evresi bu çalışmalar doğrultusunda yüksek kaliteli Lider-üye etkileşiminin önemini ortaya koyup bu ilişkilerin pratikte nasıl kurulacağını göstermiştir. Modelde ilk olarak yönetici-çalışan ilişkisinin iki yabancı ile başlayıp ilerleyen süreçte paylaşılan sosyal ve özel bilgiler doğrultusunda tanıdık bir hale gelmesi ve bir süre sonra ortak çıkarlar doğrultusunda güven, sadakat, destek, duygusal bağ ve sürekli artan bir paylaşımını ön görmektedir.

Graen ve Uhl-Bien (1995)'e göre dördüncü evrede, ikili ilişkiler sadece bireyler arasında değil aynı zamanda bir sistemin içerisinde incelenmelidir. Bu inceleme, ilişki üzerine daha verimli ve anlamlı çıktılar sağlamaktadır.

Organizasyonunun yönetsel yapısı sosyal ağlardan oluşmaktadır. Yöneticilik yapısı sosyal ağdaki ortak ilişki ve çıkarlar doğrultusunda bireylerin verilen rolleri ve görevleri başarıyla tamamlaması ile ilgilidir. Bu aşamadaki araştırmalar karşılıklı bağımlılığın karşılıklı çıkara dayandığını göstermektedir. Özellikle, Graen ve Uhl-Bien'in çalışmalarında daha bağımlı olan ve bağımlı olmayan ilişkiler arasındaki farklar gözlemlenerek lider-üye arasındaki bağımlılığın organizasyonel çıktıya ve yönetim yapısına nasıl etki ettiğinin görülmesi hedeflenmiştir. Şekil 2.5'de Lider-üye ilişkisi teorisinin gelişmesindeki aşamalar gösterilmiştir.

Şekil 2.5 : Lider-üye etkileşimi (LMX) teorisinin gelişmesindeki aşamalar



Kaynak: Geroge B, Graen ve Marh-Uhl-Bien

2.2.1 Lider-Üye Etkileşiminin Temelindeki Teoriler

Scandura (1999) Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu temelleri ile ilgili araştırmalarında teorinin, rol teorisi, sosyal etkileşim teorisi ile birlikte eşitlik teorileri ve adalet yaklaşımının temellerinden beslenerek geliştiğini ortaya koymuştur.

2.2.1.1 Rol teorisi

Lider-üye etkileşiminin temelini oluşturan rol teorisinde, lider verdiği görevler sonrasında çalışanını kontrol etmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Rol teorisinde incelenen başlıca süreçler bireyin kendi özelliklerine bağlı olarak sergilediği davranışlar ve bu davranışlardan etkilenen süreçlerdir. Dienesch ve Liden (1986) , rol teorisine göre

bireylerin sosyal mevkilerine göre davranışlar gerçekleştirdiğini ifade etmektedirler. Bireyler örgütün kendilerinin ve başkalarının davranışları ile ilgili beklentilerini bilirler ve böylece çeşitli roller alarak kendi yönlerini seçerler. Rol teorisine göre liderler çalışanlarından bekledikleri rolleri ve bunun sonucunda çalışanlarına sunacakları ödülleri çalışanlarına aktarmaktadır. Lider çalışanına alması gerektiği rolü söylediğinde, çalışan bu rolün kendisine getireceği ödülü değerlendirir ve verilen görevi yerine getirir. Bu şekilde roller iş tanımı gibi yazılı kurallar şeklinde değil, yazılı olmayan süreçler sonunda oluşmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986).

Çalışanın verilen rolü reddetme, sorgulama gibi seçenekleri vardır (Dienesch ve Liden, 1986). Çalışan verilen rolü düşünür ve kararını verir. Özgür geçen düşünme süreci sonrası lider ile çalışan arasında rol müzakere süreci başlar. Rol müzakere süreci lider ile astı arasında farklı ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur. Kesin rol tanımı lider ile üye arasındaki müzakerenin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Lider-üye etkileşim ile rol teorisi arasında ilişki kurulduğunda lider ile çalışanın, liderin verdiği görev sırasında sosyal bir etkileşime girdiklerini göstermektedir. Yöneticiler, sevdikleri ve başarılı buldukları çalışanlarına daha önemli görevler verirken, daha az sevdikleri çalışanlarına küçük ve önemsiz roller vermektedirler. Yüksek özellikli yönetici-çalışan etkileşiminde, çalışan yöneticisinin verdiği görevi yerine getirdiğinde resmin ve resmi olmayan ödüller elde edebilmektedir (Cevrioğlu, 2007).

2.2.1.2 Sosyal etkileşim teorisi

Bu teoride örgüt üyeleri arasındaki anlaşmaya bağlı olarak örgüt içindeki karşılıklı ilişkilerin belirli bir zorunluluğa dayandırıldığı belirtilmiştir. Teori, bireyler arasındaki ilişki süreçlerini incelerken, sürecin ödülleri yüksek dizeye çıkarma, kayıplarını düşük düzeye indirme isteğini belirtmektedir. Teori, bu yönüyle insan davranışlarının ekonomik modelini esas alan bir teoridir (Deluga, 1994).

Ekonomik veya sosyal prensipleri olan ilişkilerde açık olarak belirtilen veya belirtilmeyen yükümlölükler bulunmaktadır. Bu yükümlölükler sonucu çalışanlar alabileceği karşılık durumuna göre hareket etmektedirler. Ekonomik ve sosyal etkileşimde çalışanlar alacakları ödölle karşılığında sosyal maliyetlere katlanabilirler. Sosyal etkileşimde, ekonomik anlaşmadan farklı olarak ilişkiyi yönlendiren kural ve anlaşmalar yoktur. Bu nedenle süreçte razı olunan maliyetlerin karşılığını alabilme garantisi de yoktur. Bu etkileşimde karşılıkların alınabilmesi ancak iyi niyet ve güvene dayanmaktadır (Settoon, Bennett ve diğ. 1996)

Sosyal etkileşimde, lider ile astlarının arasındaki bilgi, tavsiye, çaba, destek, arkadaşlık gibi maddi ve manevi olgular oldukça önemlidir. Bu olgular nedeni ile etkileşimde, kişiden kişiye farklılıklar oluşabilmektedir. Farklılıklar da beraberinde çok boyutluluğuy getirmektedir (Liden, Wayne ve diğ. 1993). Burada lider ile çalışan arasında etkileşim düşük ise ilişki daha çok ekonomik anlaşma ilişkisi olarak ele alınır. Lider ile çalışan arasındaki etkileşimin yüksek olduğu durumlarda minnet, şükran ve güven hissi oluşmaktadır. Bu anlaşma kişisel bağılılığın ve uzmanlığın sunulabileceği sosyal anlaşma olarak tanımlanabilir (Bas, Keskin ve diğ. 2010)

Lider ile çalışan arasındaki anlaşmanın kalitesi ve sonuçları iki tarafın davranışlarıyla ilişkilidir. Lider ile çalışan arasındaki etkileşim kalitesine bağılı olarak liderler bazı çalışanları ile diğey çalışanlarla kurduğu ilişkiden ayrı olarak farklı, özel bir ilişki kurmaktadır. Liderler, kendilerine yakın gördükleri ve diğey grup üyelerinden daha yakın ilişki kurdukları çalışanlarına yardımcılık, vekillik veya danışmanlık gibi görevler verebilirler (Lee, 2000).

Lider ile çalışan arasında paylaşımların değeri her iki taraf taraftan ne kadar fazla algılanırsa karşılık bulma inancı o kadar güçlenmektedir. Bunun sonucu her iki taraf da anlaşma konusunda daha istekli olmaktadır. Her iki tarafın da istekli olması, Lider-üye ilişkisinin kalitesini yükseltir (Bolat, 2011)

2.2.1.3 Eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımı

Bireyin örgüte, örgütün bireye katkılarının oransal eşitliğini eşitlik teorisi olarak adlandırmaktadır Örgüt bireye verdiği ödül ve maaş gibi konularda destek olur. Bu teoriye göre çalışan, aldığı ödül, maaş gibi kazanımları diğer örgüt bireyleriyle oransal olarak karşılaştırmaktadır (Adams, 1965).

Lider ve çalışanın benzer miktardaki değişim ilişkisinin harcanan emek ve karşılığında elde edilen yararlar doğrultusunda karşılaştırılmasına eşitlik denmektedir. Örgüt ile yapılan çalışmaya başlarken, yapılan kontratlar ve kontratların zorunlu kıldığı davranışlar eşitlik ilişkisine örnek verilebilir (Cevrioğlu, 2007).

Eşitlik kavramında elde ettikleri kazançların çalışanlarda oluşturabildiği adaletsizlik algısı ve bu algıdaki çalışanların davranışları Adams tarafından incelenmiştir (Eker, 2006). Eşitlik kavramı, bir tarafın karşı tarafa verdikleri (yatırım) ve bunun karşılığındaki kazanımları (kazanç) olarak tanımlanır. Tanımdan yola çıkıldığında zaman içinde yatırım ve kazanç bir döngü oluşturmakta; yani yatırım kazancı kazanç da yatırımı doğurmaktadır. Bu süreçte her iki taraf birbiri ile yatırım kazanç ilişkisi kuracaktır. Lider ile üye arasındaki diğer üye ilişkilerinin gelişiminde de eşitlik algısı önem taşımaktadır. Bu dönemde lider ve astlar birbirlerine karşı yaptıkları yatırımlarından karşılık alabilmek için eşitlik içinde hareket ederler (İlgın, 2010).

Eşitlik kuramına göre lider astları ile ilişki kurarken ve astlarına ödül dağıtırken oransızlığın olduğu durumlar ortaya çıkabilmektedir. Lider, astları ile rol oluşturma ve onlara görev verme sürecinde yetenek ve tecrübesinden dolayı daha fazla yetki verdiği astları ile yüksek kalitede iletişim kurmaktadır. Lider bu süreçte uzmanlığını yeterli bulmadığı kişilere güvensizlikle yaklaşır ve bu durum kişinin gruptan dışlanmasına neden olur (Dienesch ve Liden, 1986).

Liderin davranışları sonrası oluşan gruplar içinde yatırım-kazanç ilişkisi tarafından farklı duygular oluşabilmektedir. Liderin rol dağıtımında iyi rol ve sonunda kazanç elde eden kişi diğerlerinden fazla kazandığını düşünerek suçluluk hissedebilirken, grubun dışında kalan kişi ise az kazandığını düşünerek sinirlenebilir. Gruplar arası eşit oranların kullanıldığı durumlarda adil bir durumun sağlandığı kabul edilir ve bu durum memnuniyet ile karşılaşılır (Gürpınar, 2006).

Örgütsel adalet ve adalet yaklaşımı bireylerin üstleri ve çalışma arkadaşları ile kurdukları ilişkiler doğrultusunda örgüt içindeki karşılıklı tüm ilişkileri kapsamaktadır (Özdevcioğlu, 2003). Bu kuram genel olarak çalışanların örgüt içinde adil bulmadıkları ilişkilere ve yine adil bulmadıkları ödül dağılımına verdikleri tepkileri incelemektedir (Eker, 2006).

2.3 LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ALT BOYUTLARI

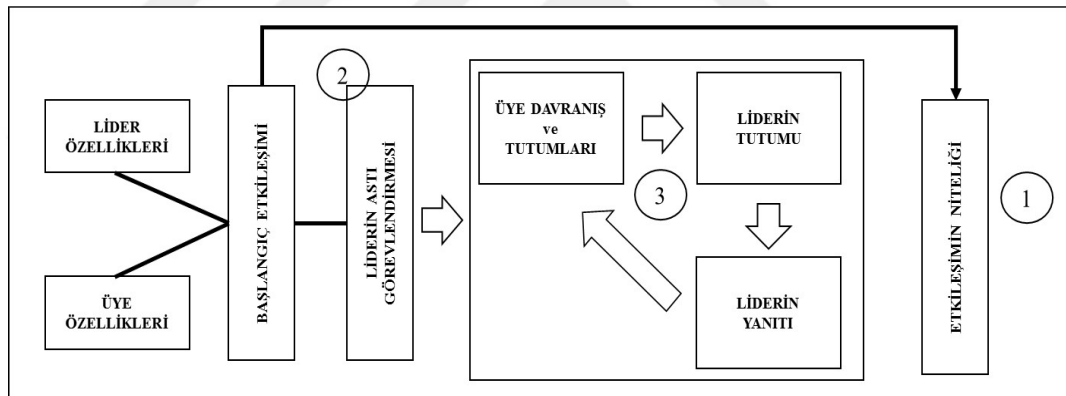
Lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışmalarda sadece iş ile ilgili etkileşim dikkate alınmamıştır. Bu çalışmaların aynı zamanda bilgi sağlama, sorumluluk veya yetki verme gibi girdilerden ibaret olduğunu belirten araştırmacılar, bu yönüyle etkileşimi tek boyutlu olarak ele almışlardır. Yaklaşımda; astlar verilen görevi yerine getirmeli, liderlerde astların görevi yerine getirirken ihtiyacı olan kaynağı temin etmelidir. Bunun sonucunda etkileşim meydana gelmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Dienesch ve Liden (1986) yılındaki çalışmalarında lider ile üye arasındaki etkileşimi ile ilgili teorileri değerlendirmişler ve buna göre bir model oluşturmuşlardır. Bu model lider ile üye arasındaki davranış ve tutumların sonunda etkileşimin meydana geldiğini savunmaktadır. Modelde, davranış ve tutumlar ile birlikte liderin gücü, örgütün politikası ve örgüt kültürü kavramlarının da modele dâhil edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Model liderin özellikleri ve üyenin özelliklerinin bir araya geldiği başlangıç etkileşimi dönemi ile başlamaktadır. Sonrasında lider, üyenin özelliklerini değerlendirir ve eğer

Şekil 2.6 : Lider-üye etkileşimi süreç modeli

Şekil 2.6 : Lider-üye etkileşimi süreç modeli



Kaynak : (Dienesch ve Liden, 1986)

Graen ve Scandura (1987)'in modeli üç aşamalıdır. Modele göre üye lider ile kuracağı etkileşimde rol teorisini dikkate alır ve bu süreçte rol üstlenme, rol oluşturma ve rolün rutinleşmesi aşamaları vardır. Rol üstlenme aşaması Dienesch ve Liden (1986)'in yukarıda gösterilen başlangıç etkileşim aşamasıdır. İlk etkileşimin sağlandığı bu aşamada Lider-üyeyi gözlemleyerek ona harcayacağı zaman ve enerjiye karar verir. Lider bu aşamada üyeye vereceği destek ile ilgili geri dönüş sağlamaktadır. İkinci evre olan rol oluşturma devresinde lider rolleri dağıtır, gerekli durumlarda yetkilerini devrederek üyelerin gösterdiği tepkiyi izler. Bu evre, üyelere görevlerin dağıtılması ve sonrasında

üyelerin görevlerle ilgili olarak birbirlerine karşı izledikleri tutumların belirginleştiği evredir. Üçüncü evre olan rolün rutinleşmesi evresinde lider iye üye arasındaki etkileşim sabitlenir. Bu aşamada verimlilik beklenmektedir. Önceki evrelerde ilk etkileşim için gerekli olan üye ve lider arasındaki benzer fiziksel özellikler ile saygı sevgi gibi etkileşimler, bu aşamada belirginleşerek ilişkinin kalitesini etkileyecek konuma gelmiştir (Graen ve Scandura 1987). Bu aşamada lider ile üye arasındaki etkileşim süreci önceden tahmin edilebilir bir hal almaktadır (Davis ve Gardner, 2004). Aşama ve sonrasında etkileşim sona ermez, sürekli devam eder ya da şekil değiştirir (Bauer ve Green, 1996).

Liden ve Maslyn (1998), Lider-üye etkileşiminde insanın mekanik varlık olmadığını, psikolojik olarak da memnun olması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle Lider-üye ilişkisinin çok boyutlu olması gerektiğini belirtmiştir.

Örgütlerde liderler de çalışanlar gibi çok boyutlu aktivitelere sahiptirler. Liderin üyelere rol dağıtımının yanında, denetleme, kaynakları doğru kullanma gibi aktiviteleri de vardır. Bu çok boyutluluğun göstergesidir (Dienesch ve Liden, 1986).

Bauer ve Graen (1996) çalışmalarında Dienesch ve Liden (1986) modeli ile Graen ve Scandura (1987) modelleri üzerine güven kavramını ekleyerek bir model oluşturmuşlardır. Modelde, rol üstlenme evresinde güven etkeni dikkate alınmıştır. Modelin rol oluşturma evresinde güven kavramının tutum ve davranışı nasıl etkileyeceği dikkate alınmıştır. Son evre olan rolün rutinleşmesi evresinde güvenin, lider ile üye arasında duygusal bir köprü şeklinde yüksek kalitedeki etkileşimleri yaratmadaki etkisi araştırılmıştır. Bauer ve Graen (1996) çalışmasında lider ile üye etkileşiminde güven kavramının önemli olduğu, rol dağılımı ve yetki devrinin Lider-üye ilişkisinin esas unsuru olduğu belirtilmiştir.

Lider ile üye arasındaki etkileşim üzerine yapılan teorilerde, lider ile üye arasında iş ile ilgili veya iş ile ilgili olmayan arkadaşlıklar, tavsiye gibi maddî veya manevî olarak karşılıklı aktarılabilecek ve yapılabilecek çok sayıda konu ortaya koymuşlardır. Bu lider

ile üye arasındaki sosyal etkileşimin çok boyutlu olduğunu gösterir (Liden ve Maslyn, 1998).

Dienesch ve Liden (1986), Lider-üye iş davranışlarının da önemli olduğunu ancak bunun dışında çok farklı faktörlerin de etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Akademisyenlere göre Lider-üye ilişkisi, katılım etkileşimi, bağlılık etkileşimi ve duygusal etkileşim olmak üzere üç etkileşimin çeşitli varyasyonları ile gerçekleştirilebilmektedir.

Liden ve Maslyn (1998) , Lider-üye etkileşiminin birazdan aktarılabilecek dört boyutu olduğunu belirtmiştir. Bu dört boyut arasında oluşabilecek üç çeşit etkileşim mümkündür. Bu etkileşimlerden birincisi iki veya daha fazla boyutun birbirlerini desteklemesidir. Bu durumda bir boyut diğerlerine göre daha yüksektir ve bunun neticesinde diğer boyutları da yükseltebilmektedir.

2.3.1 Etki Boyutu

Lider ile üye arasındaki etkileşimde iki tarafın algıladığı katılım , üyelerin kendilerinin ve örgütün amaçları doğrultusunda iletişime kattıkları iş odaklı aktivitelerin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998).

Örgütsel davranış literatürüne göre katılım, örgüt vatandaşının göstermesi gereken bir davranış türüdür. Birey, örgüte sunduğu öneri ve düşüncelerle katkıda bulunarak aktif bir şekilde hayatın içinde yer alır. Örgüt içinde düşünceleri ve öneri ile örgüte sürekli katkıda bulunan çalışanlar aktif, üretken ve çalışkandır (Özdevecioğlu, 2003).

Yöneticilerin işlerin başarılması için her koşulda astlarının yetenek ve istekliliğine güvenmesi gerekmektedir. Burada duyulan güven karşılıklıdır yani astlarında yapılacak işte liderlerinin kararlarına ve yönlendirmelerine güvenmeleri gerekir. İki taraflı güvenin başarılması için lider ve astın algıladığı katılım derecesi bağlılık ve duygusal etkileşim boyutlarından daha güçlü olmalıdır (Dienesch ve Liden, 1986). Astların görevi cazip

olarak algılamasının altında lideri tarafından fiziksel ve iş ile ilgili değerli kaynaklara ulaşma imkânının sağlanması sayesinde oluşmaktadır. Astlar ile paylaşılan önemli bilgiler astlara sunulan görevlerin cazip olarak algılanma derecesini yükseltir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Astlar liderlerinden daha fazla destek aldıklarında iş performansları artmakta ve iş tanımlarında yazılı işlerden daha fazlasını yapmaktadırlar (Cevrioğlu, 2007).

Lider ve üyenin ortaklaşa olarak göreve katılması oldukça önemlidir (Liden ve Maslyn, 1998). Lider ile üye arasındaki etkileşimde üyenin görev ile ilgili davranışları ve görevi yerine getirmedeki katılımı lider tarafından izlenmektedir (Davis ve Gardner, 2004).

Liden ve Maslyn (1998), liderin zaman ve görev gibi kaynaklarının sınırlı olması durumunda, bazı astları ile yüksek kaliteli bazı astları ile de düşük kaliteli ilişki kurması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Lider, örgüte yeni katılanlara verdiği görevler ile onları test etmektedir. Lider, testin sonunda, sonuçları iyi olan astlar ile daha kaliteli ilişki kurmaktadır (İlgın, 2010).

2.3.2 Katkı Boyutu

Katılım boyutu Graen'in modelinde belirttiği rol oluşturma süreci ile bağlantılıdır. Lider bu süreçte üyeye görev verir ve davranışlarını değerlendirir. Denetleme sürecinde lider astlarının yeteneklerini kavrar ve onlara kendilerini geliştirmek için fırsatlar sunar. Üye karşılık olarak kendi için belirlenen rolleri öğrenir ve değerlendirdikten sonra kabul veya reddeder. Üyenin seçimi, gelişimde istekliliğini göstermektedir (Graen ve Scandura, 1987). Bu süreçte lider ve üye birbirlerini daha iyi tanıyarak nasıl davranacağı konusunda fikir sahibi olurlar. Çalışanın göstereceği performans ve çalışkanlık onun hangi grupta olacağını belirler (Martinko ve Gardner, 1987).

Lideri ile ilişkisi iyi olan astlar çalışma kontratına bağlı olarak çalışmazlar. Bu astların diğer çalışanlara göre daha geniş görev ve sorumlulukları vardır. Bu astlar örgüt

faaliyetlerinde daha aktif rol alırlar (Wilhelm, Herd ve diğ. 1993). Liderin seçiminde önemli olan astın çalışıyor gibi mi yaptığı yoksa gerçekten işini iyi yaptığını ayırt edebilmesidir. Bazı çalışanlar çalışıyor gibi yaparak aslında hiç bir iş yapmıyor olabilirler. Lider bunları iyi değerlendirmelidir. Uzak grupta olup, yakın grupta olmak isteyen üyelere normalden fazla gayret gösterebilirler. Lider bu üyelere karşı ön yargılı olmamalı, sürekli olarak bu üyelerin gelişimin izlemelidir (Erdem, 2008).

2.3.3 Bağlılık- Sadakat Boyutu

Liderin hangi üyeye hangi işleri vereceği, üyeye örgüt ile ilgili hangi bilgilerin verileceği üyenin bağlılık ve sadakati ile de ilgilidir (Cevrioğlu, 2007). Bağlılık, lider ile üyenin çevreye karşı birbirlerini korumaları ile ilgilidir. Bu nedenle lider ve üye eğer örgüt dışından biri ile etkileşimde bulunuyorlarsa, bu etkileşim sırasında ağız sıkılık ve sağduyulu olma gibi davranışları göstermelidirler. Bu durum birer bağlılık göstergesidir (Dienesch ve Liden, 1986).

Her lider, astlarını aldıkları görev ve sorumluluklar yönü ile ayrı ayrı değerlendirir. Astın verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmesi kadar bu süreçte liderin verdiği destek de önemlidir (Liden ve Maslyn, 1998). Liderler görevleri dağıtırken karar almada otonom olan ve sadakat düzeyi yüksek olan çalışanlara önemli görevleri verme eğilimindedirler. Bu nedenle lider tutum ve davranışları ile ön plana çıkan astı ile daha yüksek kalitede etkileşim kurabileceği için bu çalışanları yakın çalışma grubuna alma eğiliminde olurlar. Liderler bu üyelerin bağlılığına da güvendikleri için, örgüt ve kendileri açısından önemli görevleri bu astlara vermeyi tercih etmektedirler (Bauer ve Green, 1996).

Kişisel çekim, lider ve üyenin kişilik özelliklerinin benzerliğidir. Üye, lider ile ne kadar yüksek kişisel çekime sahip olursa bu kişisel çekim duygusal anlamda o kadar etkili olur (Erdem, 2008).

Lider-üye etkileşimde bağlılık boyutu rol üstlenme ve rol oluşturma evreleri ile de ilgilidir. Lider ve üyenin arasındaki çekim özelliklerini test ettikleri başlangıç dönemi mevcuttur. İkili arasındaki testin sonucu olumlu ise karşılıklı güvenin olduğu kabul edilir ve ikinci aşama atlanır. Bu durumda direkt etkileşim sağlanmış olur. Sadakat diğer boyutlarda biraz daha farklıdır ve daha zor kazanılır. Lider sadakatten emin olabilmek için diğer boyutlardan farklı olarak detaylı test yapar. Lider rol oluşturma sürecinde yetkilerinin bir kısmını astlarına devrederek bağlılık yönü ile test yapabilir. Dienes ve Liden bu evrede yapılacak yetki devri ile astların sadakati hakkında ilk fikirlerin elde edilebileceğini belirtmişlerdir (Bauer ve Green, 1996).

2.3.4 Profesyonel Saygı Boyutu

Örgüt içinde yer alan üyelerin elde ettiği iş başarıları dolayısı ile örgüt içinde veya dışında kazandıkları mesleki itibarın algılanma ve de etkileşime geçmek için kullanılma derecesidir (Liden ve Maslyn, 1998).

Kişinin profesyonel itibarı eski bilgilerine dayanılarak, geçmişte yaptığı işlere ve edindiği tecrübelerle bakılarak, örgüt dışından hakkında bilgiler toplanarak oluşturulabilir. Lider-üye hakkında edindiği bu bilgiler sonrasında daha önce birlikte çalışmasa bile onunla etkileşim halinde olabilir (Erkuş, 2011).

Profesyonel itibar boyutu uzmanlık gücünü çağırır. Bu nedenle Lider-üye etkileşiminde oldukça önemlidir (Liden ve Maslyn 1998). Etkileşim halindeki lider veya üye kaynaklara sahip ve güçlü kişilerle ilişki kurmak ister. Bu nedenle işlerinde başarılı, profesyonel saygınlığı ve tecrübesi olan kişiler örgüt içi ve örgüt dışında en çok birlikte çalışılmanın talep edildiği kişiler olacaktır. Örgüt üyeleri böyle kişilerle etkileşime geçerek kendi imajlarını yükseltirler. Bunun yanında kendilerine göre daha etkili kişilere ulaşmanın yolunu açarlar. Liden ve Wayne (1993)'nin yaptığı bir araştırmada lider ile astı arasındaki ilk etkileşim evresinde astın uzman olması, ilişkinin başlangıcı açısından oldukça önemli olduğunu belirtmiştir.

Üye, lideri ile konumu ve davranışları nedeni ile yaklaşamasa da lideri tanınan ve üne sahip biri ise ona bağlanmak ister. Bu bağlanma ile liderin profesyonel itibarı sayesinde kendi itibarını değiştirebilir. Yüksek mesleki saygıya sahip liderler bunu önemserler ve astlarının bireysel verimliliğini de artırabilirler (Davis ve Gardner, 2004).

Üye profesyonel ve çalışmaları ile tanınan biri ise lider ile etkileşimlerinde saygı çerçevesi yükselir. Schriesheim ve diğ. (2001), Lider ile üye arasında oluşan saygının, Lider-üye etkileşim kalitesinin yükselmesindeki en önemli konu olduğunu belirtmiştir. Davis ve Gardner (2004) üyelerin örgüt içinde liderlerinin saygısını hissetmeleri halinde etkinliklerini ve iş performanslarını arttıracaklarını belirtmiştir.

Dienessch ve Liden (1986)'in oluşturduğu profesyonel itibar, Lider-üye etkileşim süreci modelinde ilk etkileşim safhası açısından oldukça önem arz etmektedir. Lider, üye hakkında duyduklarını ve üyenin profesyonelliğini değerlendirerek üyeye vereceği görev ile ilgili onu test etmeden yetki devri yapabilir. Bunun sonucunda Lider-üyeyi başlangıçtan itibaren yakın grubuna dâhil etmiş olur. Üyeler de liderle etkileşim kurabilmek ve liderin uzmanlık gücünden faydalanabilmek için liderin yakın grubuna dâhil olmaya çalışmaktadırlar. Üyeler liderle daha iyi etkileşim kurabilmek ve gelebilecek faydalardan yararlanmak için lidere yakın grubuna dâhil olmaya çalışırlar. Lidere yakın üye profesyonel itibarını artırır ve bu performansının artmasında etkili olur (Deluga ve Perry, 1991).

2.3.5 Duygusal Etkileşim

Birbiri ile etkileşim halindeki lider ve astın iş veya profesyonel değerler haricinde birbirleri ile etkileşim kurması duygusal iletişim olarak adlandırılır. Lider-üye etkileşim sürecine dâhil edilmesi beklenen duygusal etkileşim aynı zamanda karşılıklı olan sevginin de ifadesidir (Liden ve Maslyn, 1998).

Dienesch ve Liden (1986), lider ve astın fiziksel özelliği, davranışları, kişiliği, yaşı gibi unsurların etkileşim sürecinde oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Kişisel çekiciliği tanımlayan öğeler olan bu özellikler Lider-üye sürecini önemli derecede etkilemektedir. Örgütte çalışmaya yeni başlayan bir üyenin duygusal etkileşim kurabilmesi için yeni ilişkiler başlatma ve örgüte uyum sağlama yönündeki davranışları diğer örgüt çalışanlarına göre daha önemlidir. Lider, dikkatini çeken üyelere önemli görevler vererek test etme aşamasını atlayarak kaliteli etkileşim kurma aşamasına geçebilir. Ters olarak liderde astına karşı herhangi bir nedenden dolayı ön yargı oluşmuşsa, üyenin özellikleri devre dışı kalarak etkileşim formel olarak devam eder.

Lider ile üyenin fiziksel veya kişisel olarak benzerlik gösterdiği Lider-üye ilişkilerinde üyenin performansı diğer üyelere göre daha pozitif değerlendirilir. Lider yetki devrini daha çok bu üyelere yapabilir. Lider ile üyenin özelliklerinin benzememesi ikili arasındaki mesafeyi arttırabilmekte ve aradaki güveni azaltabilmektedir (Bauer ve Green, 1996). Aradaki mesafenin artması ve güvenin azalması lider ile üye arasındaki iletişimin kalitesini azaltmaktadır. Lider ile üye arasındaki fiziksel benzerlikler liderin üyeyi daha kısa sürede tanımasına, üyeyi daha yüksek kapasiteli görmesine ve aradaki ilişkinin daha yüksek kalitede olmasına imkân tanır (Bas, Keskin ve diğ. 2010)

Duygusal etkileşim, örgüt içinde çalışanların daha sıcak bir atmosfer elde etmesinde bağlılık ve katılım etkileşiminin oynadığı rolden daha önemli rol oynamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Örgüt çalışanları, lider ile görev yönü ile katılım etkileşimi sağlarken, duygusal etkileşim liderin görevden öte sevdiği kişileri yanında görmesi ile ilgili etkileşimdir (Çetin, 2011). Duygusal etkileşim boyutunda lider bazı durumlarda teknik beceri ve profesyonellikten ziyade liderin birlikte olmak istediği kişileri yakın grubuna dâhil etmektedir. Fakat bu durum örgüt içinde adaletsizlik algılamalarına ve diğer çalışanların mutsuzluğuna yol açabilmektedir (Erdem, 2008).

2.4 LİTERATÜRDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Lider-üye etkileşim teorisi lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesinde yola çıkılarak bireysel, grupsal ve örgütsel sonuçların tahmin edilebileceğini belirtmiştir. Bu nedenle Lider-üye ilişkisinin kalitesi örgütsel ve bireysel sonuçlarla ilgilidir. Lider-üye ilişkisi incelenerek elde edilen sonuçlar bir kişinin üstü ile iyi ilişkilere sahip olmasının performans ve duygusal sonuç anlamında iş hayatında olumlu etkilerini göstermektedir (Gerstner ve Day, 1997).

Yapılan literatür araştırmaları sonucu lider-üye ilişkisinin bireysel ve örgütsel sonuçlar ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, lider-üye etkileşim ilişkisinin kalitesi ile yöneticiye duyulan güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş performansı, örgütsel kontrol, yetki devri, iş stresi, psikolojik çekilme davranışı arasındaki ilişkiler açıklanacaktır.

2.4.1 Lider-Üye Etkileşimi İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki

Örgütlerde astların davranışlarının temel belirleyicisi yöneticiye duyulan güvendir. Yöneticilerin davranışları astların güven seviyelerini etkiler (Deluga, 1995). Astların yöneticilerine güven duyması için gerekli yönetici davranışları üzerinde çalışma yapan Butler, güveni oluşturan temel liderlik davranışlarının; yöneticinin sunulan önerileri dinlemesi ve kabul etmesi, ulaşılabilir olması, yeterli olması, ihtiyatlı olması, adil, dürüst ve sadakatli olması şeklinde belirtmiştir (Deluga, 1994).

Yöneticinin dönüşümcü liderlik tarzına sahip olması astın yöneticisine güvenini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Dönüşümcü lider, astları ile iş dışı da ilişki geliştirebilen ve astlarında yüksek derecede güven oluşumunu sağlayan liderdir. Yukl, astların yöneticilerine bağlı kalarak çizdikleri vizyonda devam etmeleri için liderlerine güvenmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Astlar, liderlerine güvendiklerinde hem

dönüşümsel liderin hem de astların çabaları devam etmektedir. Dönüşümcü liderler, astlarına model olarak, astlarını her zaman saygı göstererek, astlarına yetki verip farklı konularda cesaretlendirerek astlarının güvenini elde ederler (Jung ve Avolio, 2000).

Lider-üye etkileşiminin temelinde yer alan güven, grup içindeki ilişkilere atfedilir (Brower, Schoorman ve diğ. 2000). Lider-üye etkileşim kalitesi kişiler arasındaki güvenin geliştirilmesi ile oluşur. Çoğu zaman lider-üye etkileşimi ile lider-üye ilişkisindeki güvenin içiçe olduğu kabul edilir. Dienesch ve Liden (1986), lider-üye etkileşimin düzeyinin lider ve çalışanların arasındaki güven düzeyi ile direk ilişkili olduğunu belirtmiştir (Bauer ve Green, 1996).

2.4.2 Lider-Üye Etkileşimi İle Literatürde Çalışılan Diğer Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki; İş tatmini örgütsel davranış literatüründe sıklıkla araştırılan ve ölçülen konular arasındadır. Konu üzerine çalışanlar ve yöneticiler, iş tatmini ile başarının yakalanması, performansı artması ve örgüt içindeki mutluluğun artması nedeni ile iş tatmini konusunu oldukça önemsemişlerdir. Bu nedenle çalışanın işinden tatmin olması konusu araştırmaların odak noktası haline gelmiştir (Börü ve Güneşer, 2006).

İş tatmininde rol oynayan faktörler iki grupta incelenebilir: Bireysel faktörler ve örgütsel faktörler. Bireysel faktörler grubunda bireyin kişilik özellikleri ile yaşı, cinsiyeti, eğitimi, medeni durumu, iş hayatında geçirdiği süre, tecrübeleri ve yetenekleri bulunur. Örgütsel faktörler grubunda ise işin zorluk derecesi, ücret, yükselmek olanakları, çalışma şartları, ödüllendirme sistemi gibi faktörler yer alır (Chambers 1970). Yapılan araştırmalar güvenin iş tatmini üzerinde önemli etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Güven liderin etkinliğini arttırarak lider ile çalışan arasındaki etkileşiminin kalitesinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Liderine güvenen çalışan daha kaliteli iş yapmakta ve yaptığı işten tatmin

olmaktadır. Ayrıca iş tatmininin örgütün ödül sistemi ve değerleri ile de yakında ilgili olduğu belirtilmektedir (Kalleberg, 1977).

Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki; örgütlerin artan rekabet koşullarına uyum sağlaması için etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar oldukça ön plana çıkmıştır. İyi özelliklere sahip işgücünün örgüt içinde verimli olarak çalışması, örgüte yeteneklerini ve bilgisini aktarması, örgütsel bağlılığın önemli konularından biridir. Bireyler kendilerini çalıştıkları örgüte ne kadar yakın hissederse o örgütte o kadar iyi çalışırlar. Aksi takdirde örgüt ile aralarındaki bağ zayıflar ve örgüte faydaları azalır (Özdevecioğlu, 2003).

Modelin duygusal bağlılık boyutunda, çalışanın örgüte olan duygusal ilgisi, örgüte dâhil olma ve örgüt ile özdeşleşme isteği olarak belirtilmiştir. Çalışan örgüte duygusal olarak bağlı ise kendi isteği ile örgüte katılmaktadır. Normatif bağlılıkta ise çalışan ahlaki duygularla örgüte bağlıdır ve örgütten ayrılmaması gerektiğini düşünür. Devamlılık bağlılığı ise çalışan örgütten ayrıldığında oluşacak negatif tabloyu düşünerek bir zorunluluk olarak örgütte çalışmaya devam etmesidir (Meyer, Allen ve diğ. 1993).

Meyer ve Allen üç bağlılığında çalışanların örgütten ayrılma niyetlerini azalttığını belirtmiştir. Bu üç bağlılık, bunun yanında verimlilik ve performans gibi iş davranışlarını da farklı şekilde etkilemektedir. Meyer, olumlu iş deneyimleri geçiren bir kişinin duygusal bağlılığının geliştiğini, bunun da iş verimine katkıda bulunduğunu belirlemiştir. Kıdem ve alternatif azlığının devam bağlılığını geliştirdiğini, fakat bunun iş verimine katkısının olmadığını belirten Meyer, normatif bağlılığın insanların kişisel inançları ile ilgili olduğunu bulmuştur (Wasti, 2000).

Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki; işten ayrılmalar örgütlerin etkinliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Etkinliklerin azalmaması için ayrılmayı etkileyen faktörlerin belirlenmesi önemlidir. Bu faktörlerin belirlenmesi ve üzerinde

alışılması işten ayrılma oranını azalttığı kabul edilmektedir. Örgütsel bağıllık ve iş tatmini kişinin işinden ayrılmasına neden olabilecek önemli etkenler arasındadır.

Hendrie (2004)'e göre çalışanların örgütten ayrılmasının başlıca nedenleri; çalışanın ilgi alanları ve kabiliyeti, çalışanın moral seviyesi ve örgüt hakkında düşünceleri, çalışanın ailevi yapısı ve çalışma koşulları ile ilgili konulardır.

Lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişki; çalışanın belli zaman diliminde kendisine verilen işi tamamlaması sonucu elde ettiği sonuçlar performans olarak adlandırılır. Sonuçlar iyi ise çalışanın verilen görevleri başarı ile yerine getirdiği ve performansının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Aksine sonuçlar kötü ise çalışanın verilen ileri yerine getirmediği ve yetersiz performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen, Yalçın ve diğ. 2002).

İş performansı sadece araştırmacılar için değil aynı zamanda örgütler ve örgüt yöneticileri için de oldukça önemli bir konudur. Örgütler, bulundukları sektörde ağır rekabet şartları ile baş edebilmeleri için her zaman yüksek performansa ihtiyaç duyarlar. Örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de önemli olan performans, çalışana başarabilme duygusu, gurur katarken aynı zamanda daha yüksek maddi gelir ve iyi bir kariyer kazandırır (Yelboğa, 2006).

Lider-üye etkileşim kuramına göre örgüt içinde çalışan ve üstleri arasında gelişen etkileşimin kalitesi, çalışanların performans bağlantılı iş sonuçlarını etkiler (Janssen ve Van Yperen, 2004).

Lider-üye etkileşimi ile yetki devri arasındaki ilişki; lider görevlerini yerine getirirken hedef ve planlamalar doğrultusunda işlerin tamamını veya bir kısmını astına devretmesi yetki devri olarak tanımlanır. Çalışanların yönlendirilmesi, karar alınması ve işlerin yönetilmesi anlamına gelen yetki sorumluluk ile birleştiğinde bir anlamı vardır. Yetki

olmayan sorumluluk bir anlam taşımaz. Yetki devri ilgili sorumlulukların yetki ile asta devredilmesidir (Aydoğan, 2002).

Liderleri ile yüksek kaliteli ilişki kuran astlara verilen görevler ve bu görevleri yerine getirmesi için verilen bilgiler onların iş amaçlarını yerine gerimesine yardımcı olur. Üyelerin karar sorumluluğunun olması işleri yalnız yapmalarını ve iş bağımsızlığını arttırmaktadır. Lider ile kurulan yüksek kaliteli ilişki sayesinde işte gelen başarı, astın yeterlilik duygusu hissetmesine yardım eder. Yüksek kalitede ilişki ile gelen karar verme yetkisi çalışanların örgütte farklılık oluşturma ve örgütün sonuçları üzerinde etkide bulunabilme hisselerini destekler. Yapılan çalışmalara göre, Lider-üye ilişkisinin kalitesi artınca çalışana devredilen yetki, kendi kendine yönetme ve değerlendirmenin arttığı görülmüştür. Lider-üye ilişki kalitesi yüksek astlar pozitif yetki devir bilincine sahiptirler (Aryee ve Chen, 2006).

Lider-üye etkileşimi ile iş stresi uyumu arasındaki ilişki; araştırmacılar potansiyel stres yapıları belirsizlik ve kontrol eksikliği olarak tanımlamışlardır. Liderlerin temel görevleri arasında astlarının stres hislerini azlatmak için belirsizlikleri azaltmak ve çalışma ortamlarındaki tehditleri ortadan kaldırmaktır. Lider-üye etkileşimi ile stres arasında ilişkiyi kapsayan çalışmalarda iki farklı görüş ortaya çıkmıştır. Görüşlerden birincisi, lider ile üye arasında ilişki kalitesi arttıkça çalışanın stresi azalacağı yönündedir. Liderin sürekli yardımı ve belirsizliğin az olması bu çalışanları stres seviyesini düşürmektedir. Karşıt görüş ise, lideri ile yüksek kalitede etkileşim kuran çalışanın stresinin bir noktadan sonra artacağı yönündedir. Lideri ile daha az etkileşime sahip kuran çalışan kendini daha fazla belirsizlik içinde hissetmekte, bu hissi yenemedikleri için kendilerini daha fazla strese hissetmektedirler. Liderleri ile yüksek kalitede etkileşim kuran insanlar liderlerine karşı daha fazla sorumluluk hissedecekleri için, liderleri ile ılımlı seviyede ilişki kuran çalışanlara göre daha fazla stres hissederler (Harris ve Kacmar, 2006).

2.5. GÜVEN KAVRAMI

Güven insanlar arası toplumsal ilişkilerde önemli yere sahip olan bir duygudur. Elle tutulabilen somut bir kavram olmaması güvenin hissedilerek belirlenebilen özelliğini ortaya çıkarmıştır. Kişiler var oluşları ile birlikte karşılıklı ilişkilerden, davranışlardan ve beklentilerinden yola çıkarak birbirlerine güven geliştirirler (Asunakutlu, 2011).

Güven kavramı tanımlanması kolay bir kavram değildir. Büyük Türkçe sözlük güven kavramını “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak tanımlamıştır (Doğan, 2013)

Güven kavramı tarih boyunca farklı disiplinlerin konusu olan çok boyutlu bir kavramdır. Disiplinler çalışma alanları doğrultusunda güveni farklı şekillerde tanımlamışlardır (Gambetta, 2000).

Worchel bakış açılarını üç kategori altında toplamıştır:

- a. Psikologlara göre güven; gelişim ve sosyal farklılıklara göre şekillenen bireysel kişilik farklılıkları sonucu oluşmaktadır. Güven; kişilik, beklenti veya inancın derinlerinde bulunur ve kişinin hayatı boyunca geçirdiği psikolojik evrimden kaynaklanır.
- b. Sosyal bilimciler ve ekonomi bilimcileri güveni kurumsal bir olgu olarak tanımlamışlardır. Kişi kurum içinde ve dışında kuruma güveni yansıtır.
- c. Sosyal psikologlara göre güven, insanların arasındaki hareket ve davranışlar ile belirlenir. Yani kişiler arasındaki güveni yine kişiler belirler. Sosyal psikologlara göre güven diğer tarafın beklentisi olarak tanımlanabilir (Halis, Gökgöz ve diğ. 2007)

Moslow'un yapmış olduğu motivasyon çalışmasında güven olgusu ön plana çıkmıştır. Moslow oluşturduğu ihtiyaçlar sıralamasında nc sırada sosyal ihtiyaçlar başlığında güven konusunu incelemiştir. Güven; sevmeye, yardımcı olma, sorumluluk duyma, sevilme gibi sosyal ihtiyaçları oluşturmaktadır. Kimi bu ihtiyaçları başka birinden gidermek ister ve bu etkileşimin temelinde güven vardır (Yılmaz, 2005).

Güven ile ilgili literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır. Bunun nedeni güven ile ilgili herkesin hemfikir olduğu evrensel tanımın yapılmamış olmasıdır. Çünkü yukarıda da belirtildiği gibi her disiplin güven tanımını kendi bakış açısında yapmıştır. Güven tanımı eğilimlerle, davranışlarla, kararlarla ve sosyal ağlarla var olan çok yönlü ilişkisi evrensel tanım yapılmasını engellemiştir (Rousseau, Sitkin ve diğ. 1998).

Hosmer yaptığı çok yönlü araştırmalarda araştırmaları güveni bireysel beklentiler, ekonomik değişimler, kişiler arası ilişkiler, sosyal yapılar ve etik ilkeler çerçevesinde değerlendirmiş ve güven kavramına yaklaşımın çeşitli olduğundan, sorunlu bir kavram olduğunu ifade etmiştir (Eser, 2010). Literatürde güven üzerine yapılan tanımlar Tablo 2.1'de gösterilmiştir. Tanımlardan yola çıkıldığında güven, kişinin karşı tarafın kendine karşı uygun davranacağına inanması olarak tarif edilebilir. Yani karşı taraftan bir beklenti söz konusudur. Kişi, karşı tarafın davranışlarını hep doğru ve dürüst olacağına inanır.

TABLO 2.1 : Güven Kavramları

YAZAR	YIL	GÜVEN TANIMI
Rotter	1972	Kişiler arası güven diğerinin sözlü ve yazılı vaadinin kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisidir
Zand	1972	Diğer tarafın eylemleri üzerine kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararı
Glombiewski ve Mc Konkie	1975	Bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inanç
Meeker	1983	Diğer tarafın işbirlikçi davranış beklentisi
Butler & Cantrell	1984	Diğer tarafın davranışının doğru, yeterli tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti
Coleman	1984	İki aktör arasındaki ilişki, bir tarafın diğerine güveni, diğerinin dahil olma durumuna göre değişmesi
Lewis & Weigert	1985	Güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bişisel güven) ya da her ikisi ile güdülenen bir kavramdır.
Rempel & Holmes	1986	Tahmin edilebilirlik, itimat edilebilirlik ve kabul edilebilirlik aynı oranda önemlidir.
Gambetta	1988	Bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayan en azından zarar vermeyecek davranışta bulunmaya kara verme olasılığı
Butler & Cantrell	1991	Diğer tarafa zarar vermeye uğramayacağına yönelik verilen söz
Bromiley & Cummings	1992	Kişinin (ya da bir grup kişinin) karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine inancı
Mayer, Davis ve Schoorman	1995	Bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma isteği
Mac Allister	1996	Bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancı
Rousseau, Siktin, Burt ve Camerer	1998	Kişinin, diğer tarafın niyet yada davranışları ile ilgili olumlu beklentileri
Zaheer, Mc Evily ve Perrone	1998	Diğer tarafın, zorluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına yönelik beklentisi
Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Diğer tarafın yeterli, açık itimat edilebilir olması

Kaynak: İpek Kalemci Tüzün, “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Bir Uygulama Çalışması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 2006), s.10

Heimovics (1984) güvenin karşı taraftan beklenti olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışmalarında güveni, bir kişinin ya da grubun fedakâr ve faydalı olacağına ilişkin beklentiler olarak tanımlamıştır (Arslantaş, 2000).

Gambetta (1988) güveni, bireyin etkileşimde olduğu diğer bireyin eyleminden yarar beklentisi içinde olması olarak yorumlamıştır. Hosmer (1995) güveni, kişilerin karşılıklı ilişkide olduğu insanlarla yaşadıkları olayların sonuçları ile ilgili olumlu beklentisi olarak tanımlamıştır.

Mc. Allister (1995) güven örgüt içi güven olarak tanımlamıştır. Buna göre örgüt içinde güven, yönetici ve çalışanlar arasında yapılan işlerin her iki taraf içinde kendi lehlerine sonuçlanacağına dair olumlu inançlarıdır.

Fukuyama (2005) güveni; kişilerin ortak paydada bulunduğu konular ile ilgili dürüst, işbirliği ve düzenli olan bir toplumda ortaya çıkan beklentiler olarak tanımlamıştır.

Güven kavramıyla ilgili literatürde yapılan tanımlar sentezlendiğinde aşağıdaki belirgin noktalar ortaya çıkmaktadır;

- a. Kişinin karşı tarafa güven duyduğu durumda açıklığı ve savunmasızlığı artar.
- b. Güvenen kişi, güvendiği kişinin davranışlarını kontrol edemez ya da daha az kontrol eder.
- c. Güven davranış olarak olumlu olan beklenti ve inançtır.
- d. Güvenen kişi karşı tarafın dürüstlük ve iyi niyetlilik gibi özelliklerinden etkilenir.
- e. Güvenen kişinin güveninin boşa çıkma olasılığı her zaman vardır. Bu nedenle, güven risk ve zarar görme ihtimalini içerir. Kişi güvenmek istediği için risk alma isteği olur.

- f. Güven karşılıklı iki kişi veya daha çok kişinin etkileşiminden biçimlenir.
 - g. Güven karşılıklı etkileşimi ve bağımlılığı zorunlu kılar ve etkileşim güçlendikçe zamanla güçlenir (Hosmer, 1995).
- Lewick güvenin ortaya çıkabilmesinde üç ana faktörün etkili olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler güvenin ön koşulları olarak sayılabilir:

- a. Gelecekteki olayların süreci ile ilgili belirsizlik olması,
- b. Oluşacak olayların başkalarının davranışları ile ilgili olması,
- c. Sonucun olumsuz olma ihtimalinin, olumlu olma ihtimalinden daha kuvvetli olmasıdır (Lewick ve Bunker, 1996).

Güven kavramı birey ve toplumlar için oldukça önemli bir kavramdır. Güven üzerine yapılan araştırmalar toplumda güven düzeyi arttıkça işbirliğinin artacağını göstermektedir. İşbirliği yüksek olan toplum yeniden güvene sahip olmakta ve döngü bu şekilde devam etmektedir (Sargut, 2001).

Güven konusunda yapılan çalışmalarda araştırmacılara göre güven durumsallık ile ortaya çıkmaktadır (Chiles ve McMackin, 1996). Durumsallık ile ilgili olarak iki durum öne çıkmıştır. Bu durumlardan biri kaybetme olasılığını içinde bulunduran risk durumudur. Güven oluşumu için olasılığın oluşması risk alma ve güven ilişkisinin yarattığı risk alma eğilimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Güven belirsizlikten ortaya çıkan risk durumlarının varlığı sonucu oluşmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985). Taraflar arasında bir tarafın çıkarı ile diğer tarafının çıkarının bağlantılı olması güven için olması gereken bir durumdur (Rousseau, Sitkin ve diğ. 1998). Birbirine bağımlılık ve risk güven için gereklidir. Kişilerarası birbirine bağımlılık arttıkça risk ve güven arasındaki korelasyonda değişim olur. Risk ve güvenin ortaya çıkış sürecinde bağımlılık derecesi etkilidir (Mayer, Davis ve diğ. 1995). İçerisinde bulunan durum ne kadar tahmin edilebilir ve güvenilir ise belirsizlik o kadar az olur (Lewis ve Weigert, 1985).

Ortaklık eğilimi gösteren toplumlarda grup oluşturma eğilim daha fazla ortaya çıkmaktadır (Yamagishi, Cook ve diğ. 1998). Bu toplumlardaki bireyler sosyal ortamlarını oluşturmak ve ilişkilerini uzun dönem üzerinde olgunlaştırmak için grup içinde olmak isterler. Ortaklık eğilimi gösteren toplum bireyleri, bireysel toplum eğilimi gösteren toplum bireyleri ile karşılaştırıldığında gruba dâhil olma isteklerinin daha fazla olduğu gözlenmiştir. Çalışmalarında toplumsal yaklaşım ve bireysel yaklaşım gösteren toplumların güven ile değişen tutumlarını ölçen Huff ve Kelley, bireysel yaklaşım gösteren güven eğilimlerin toplumsal eğilim gösteren toplumlara göre daha düşük seviyede olduğunu ortaya koymuşlardır (Huff ve Kelley, 2003)

McAllister (1995), benzer özellikler gösteren gruplar arasında güvene dayalı iş ilişkisi geliştirmenin daha kolay olduğunu ortaya koymuştur.

Güven, iki ya da daha fazla tarafın ortak oluşturdukları sosyal durum ile oluşmaktadır. Burada bahsi geçen sosyal durum tarafların benzer şemaları üzerinden gelişir. Buradaki uyumun temel noktası tarafların değerlerinin uyum derecesidir (Jones ve George, 1988). Sosyal durum içinde güven bilişsel, davranışsal ve duygusal olarak üç boyutta incelenmektedir. Bilişsel boyut güven oluşturma sürecinin tarafları olan birey ve örgütleri güvenli, güvensiz veya belirsiz olarak ayırır. Bu boyuttan bireyler gözlemleri sonrasında güvenecekleri kişiyi seçerler. Bu seçim süreci bireyler tarafından nedenlere dayandırılır. Bu süreçte varsayım söz konusudur. Kişiler karşısındakinin de güven duyacağını düşünerek güven duyarlar (Lewis ve Weigert, 1985).

Çalışmalarını birlikte yürüten insanların kişisel ve örgütsel hedefleri başarabilmek için birbirlerine ihtiyaçları vardır (Mayer, Davis ve diğ. 1995). Liderler astlarının çalışmalarına yardım ettiklerinde astlarında güven duygusu oluşur. Güven aynı zamanda iş memnuniyeti ile de yakından ilişkilidir. Gamson'un konu üzerinde yaptığı çalışmalarda güven düzeyi arttıkça bireylerin karar verme mekanizmalarına katılımları da artmaktadır. Birey yüksek derecede güven duyuyorsa var olan otoriteyi kabul etmektedir (Driscoll, 1978).

2.5.1 Güven Türleri

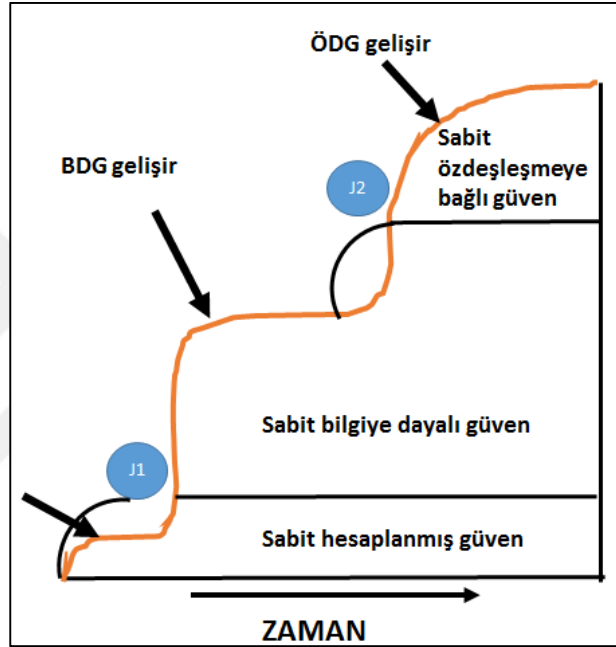
Güven'in farklı boyutları üzerine 1950'lerden beri çalışılmıştır. Strickland (1958) yaptığı çalışmasında güvenin öne çıkan boyutlarından biri olarak yardımseverliği göstermiştir. Buradaki yardımseverliğin tanımı, çalışanların örgütün iyi olmasına karşı ilgisi ve örgütü zor duruma sokacak davranışlardan kaçınmasıdır. Güvenin diğer önemli boyutu olan tahmin edilebilirlik Deutsch tarafından 1958 yılında ortaya konmuştur. Motivasyon Hovlve ve Kelley (1953) tarafından güvenin özelliklerinden biri olarak öne sürülmüştür. Uzmanlık Giffin tarafından ortaya konulurken, itimat boyutunu Kwant (1965) öne sürmüştür. Daha sonraki yıllarda güvenin fedakârlık, işletme karakteri, tutarlılık, uygunluk gibi boyutları incelenmiştir. Güven üzerine yapılan tüm çalışmalar sonrasında kavramsal yapılar bağımlılık/güvenilirlik, kabiliyet, dürüstlük, arkadaşlık ile alıcı ve satıcı yönelimi olarak sınıflandırılabilir (Tüzün, 2007).

Güvenin ön belirleyicileri diğer bir çalışmada kurum, bilgi, hesap, bilişsel ve kişilik temelli güven olarak adlandırmışlardır. Bireyin diğerlerine inanma ve sonrasında güvenmesi kişilik temelli güvenin temelini oluşturmaktadır. Eğer kişi diğer insanların iyi ve aynı zamanda güvenilir olduğuna inanırsa kişilik temelli güven oluşur. Bu oluşumda ilk izlenim sonucu oluşan güven, deneyim sonucu oluşan güvene nazaran daha ön plandadır. Birey karşı tarafın davranışlarını izleyerek maliyet hesabı yapar ve sonucunda bu ilişkiden karlı çıkıp çıkmayacağını değerlendirir. Bu değerlendirme hesap temelli güvende yapılmaktadır (Gefen, Karahanna ve diğ. 2003).

Şekil 2.7'da güven oluşumunun aşamaları gösterilmektedir. Şekil analiz edildiğinde güvenin dinamik bir olgu olduğu yani gelişen ve değişen yapıya sahip olduğu görülmektedir. İlişki olgunluk seviyesine ulaştığında güven aşamaları hesaplanmış, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı olarak ilerlemiştir. Her bir aşama birbirini takip eder ve biri oluştuğunda diğerinin gelişimi sağlanmış olur. Davranışların tutarlı olması açısından hesaplanmış güven şekli oldukça önemlidir. Kişi, kendi yaptıkları ve

öyledikleri sonucunda ortaya çıkan durumdan sorumludur ve bu durumun iyi olmamasından korktuğu için güven duyar (Lewick ve Bunker 1996).

Şekil 2.7 : Güven oluşum aşamaları



Kaynak; Lewicki, R.J. ve B.B. Bunker (1996), Developing Ve Maintaining Trust In Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T. Tyler (Ed), Trust in Organizations: Frontiers of Theory ve Research, 114-139, Sage Publications, London, ss:119.

J1: Bu noktada bazı (HG) hesaplanmış güven ilişkileri, bilgiye dayalı güven (BDG) ilişkileri haline gelir.

J2: Bu noktada az sayıda bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle, özdeşleşmeye dayalı güven (ÖDG) haline gelir.

Ödüle göre ceza daha motive edicidir. Liderin güven ile ilgili etkileyici ün yaratması önemlidir. Shappiro (1992) bu güven biçimini tehdide dayalı güven olarak tanımlamıştır. Buna karşın aynı güven şeklini Lewicki ve Bunker, (1996) hesaplanmış güven olarak

tanımlamış ve bunun nedenini bu güven türünün yarar sağlama unsurlarını barındırdığına (Lewicki ve Bunker,1996).

Bilgiye dayalı güven, güvenin diğer bir şeklidir. Bu güven şekli güvenilenin tahmin edilebilirliği üzerine kurgulanmıştır. Güvenen kişinin güvenilenin davranışlarını önceden tahmin etmesi önemlidir. Bu güven şeklinde tehdit ya da korkunun yeri yoktur. Güven tamamı ile tarafların birbiri hakkında bilgi sahibi olması sonucu birbirlerine güvenmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Lewick ve Bunker, 1996). Taraflar birbirleri hakkında yeterli bilgi sahibi olduklarında ve karşı tarafın davranışının önceden tahmin edebildiği durumda bilgiye dayalı güven ortaya çıkar (Robbins ve Decenzo, 2001).

2.5.1.1 Örgüte duyulan güven

Örgütsel bağlar, ortaklıklar ve stratejik birleşmeler örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmek ve rekabetçi pazar koşullarında yerlerini koruyabilmek için ortaya çıkmıştır. Yeni beklentiler sonucu ortaya çıkan örgütler alışagelmış hiyerarşik yapılarını terk ederek şebeke ve birleşme yapılarına doğru geçmeye zorlamaktadır. Yeni yapılanmada örgütler değişime karşı eskiye göre daha duyarlı ve uyumlu, girişimciliği kolaylaştırmış ve departmanlar arası iletişimi artmış bir duruma gelmiştir (Lewick ve Bunker, 1996). Cook ve Wall (1980) örgüt için güven üzerine yaptıkları çalışmalarda örgüt bireyleri ve grupları arasında oluşan güvenin örgütün geleceği açısından önemini vurgulamıştır. Çalışan tarafından algılanan örgütün güvenilirliği örgüte duyulan güven olarak tanımlanabilir. Çalışan örgütünün kendisinin yararına davranışlar göstereceğine güvenir (Tan ve Tan, 2000).

Örgütsel güven örgüt tasarımında gittikçe yayılan ve örgütün denetim yapısı içinde genel kısmı oluşturan unsurdur. Akademisyenler ekonomik çalışmalarda öne çıkan üç temel unsurdan bahsetmişlerdir. Bu unsurlar güven, pazar ve güçtür. Bu üç unsur çok büyük oranda birbirine bağımlı çalışmakta; nadiren birbirlerinden bağımsız olarak çalıştığını belirtmişlerdir (Bradach ve Eccles, 1989).

Kişinin örgüte güvenmesi tek boyutlu olarak gerçekleşmez. Kişinin örgüte veya diğer örgüt çalışanlarına güveni (1) Bireyin gruplar, diğer bireyler ve örgüt arasında çok düzeyli değişim ilişkisi sonucu,(2) Bireyin ve diğer bireylerin kültürel inanç ve normları, (3) Doğru bilgi elde etme, iletişimi doğru kurma davranışlarının bir sonucu, (4) Bireyler arasında süreklilik içermesi olarak ortaya koymuştur (Shockley-Zalabak, Ellis ve diğ. 2000).

Örgütsel ve bireysel ilişkiler açısından örgüt çalışanlarının güvene nasıl eğilim gösterdiği oldukça önemlidir. Toplum kültürü, özünde kişisel bir eğilim olarak görülen güven eğilimini şekillendirmektedir. Bunun sonunda toplumların kültürel özelliklerinden etkilenen güven olgusu oluşmaktadır. Örgütün güven iklimi bireylerin aldığı rollere, deneyimlerine ve örgüt içi ilişkilerinin sonunda diğer bireylerin davranışları ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentileri ile birlikte oluşur. Örgütsel güven düzeyi çok yüksek seviyede olan örgütlerdeki çalışmaların daha uyumlu, çalışanlar arasındaki ittifakın daha yüksek ve oluşturdukları grupların daha güçlü olduğu gözlenmektedir. Bu örgütlerin güven düzeyi düşük örgütlere göre daha başarılı ve daha ılımlı olduğu gözlenmektedir. Örgütsel güven örgüt çalışanlarının iş memnuniyeti ve örgütün çalışanlar üzerinde yarattığı etkinliğe bağlıdır (Huff ve Kelley, 2003).

Güvenin örgütlerde denetimden kaynaklanan işlem maliyetlerini ve zaman kaybını azalttığı, iletişimi ve bilgi paylaşımını arttırdığı, belirsizlikleri azaltarak örgüt içi uyumu arttırdığı düşünülmektedir (Lewicki ve Bunker,1996). Güvenin örgütlerdeki temel fonksiyonu, işlem maliyetlerini azaltması, çalışanların işbirliğinin daha da arttırması, çalışanların aldığı işlerin yanında başka işlerde de gönüllülük yaratması ve örgütün ortaya koyduğu kurallara uyumu artırıp çatışma ortamını azaltması olarak belirtilebilir (Erdem, 2003).

Stoner ve Hatmon (2000), örgütün içindeki güven ikliminin örgüt çalışanlarının bağlılığını pozitif yönde etkilemesinin yanında çalışanların fikirlerini rahat söyleyebileceği daha yaratıcı ortamlar oluşturduğunu belirtmişlerdir. Henttonen ve

Blomqvist (2005) ise örgüt içi gruptaki çalışanların liderleri ile kurdukları güvenli ilişkilerin, grubun örgüt hedefleri doğrultusunda verilen hedefler yönündeki konsantrasyonunu olumlu yönde etkilediğini öne sürmüşlerdir (Tüzün, 2007). Hardin (1996) örgütün yapısının güvene göre tasarlanmasının örgütü için güven ortamının oluşması açısından oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Örgüt yapısı, politikaları, kültürü gibi örgüt özelliklerinin, örgüt çalışanlarının eylemleri üzerinde etkisi söz konusudur. Örgüt özellikleri ile güvenli davranışa destek olur (Kamer, 2001). Örgüt yapısı farklılıkları örgüt içi güven farklılıklarını da beraberinde getirmektedir (Creed, Miles ve diğ. 1996). Güven örgüt içinde kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Yönetimin, güven ortamı yaratmada ve bu güven ortamının yönetilmesinde payı büyüktür. Örgüt temsilcisi olan yöneticilerin aldığı kararlar ve uygulamaları sonucunda örgütün güven ortamı artabilir veya aksine azalabilir. Örgütteki güven eğiliminin artması için örgüt içi karar alma prosedürlerinin ve çalışanlara verilen ödüllerin adil olması gerekmektedir. Güven örgüt içi dinamikler ve bireylerin karşılıklı ilişkileri yönünden temel ve etkili unsurdur. Güvenin eksik olduğu ortamlarda şüphe bu eksikliği doldurur.

Şüphe bireylerin birbiri ile ilişkilerini kısıtlamasına, birbirlerinden çekinmelerine neden olur (Shaw, 1997). Ekip olarak çalışan insanların kişisel ve örgüt hedeflerini başarabilmeleri için birbirlerine bağımlı çalışma zorunlulukları vardır. Yöneticisinin çalışanına yardım etmesi çalışanın güven davranışını artıran bir harekettir (Mayer, Davis ve diğ. 1995). Güvenin ve saygının eksik olduğu çalışma hayatının çalışan üzerinde olumsuz bir etkisi olur. Liderine ve örgütüne güvenmeyen çalışan, güvenen çalışana göre örgütsel hedeflere daha az katılmakta ve katkıda bulunmaktadır. Çalışanların örgüt hedeflerini benimsemesi ve katkıda bulunmasında güvenin etkisi büyüktür (Laschinger ve Finegan, 2005).

2.5.1.2 Yöneticiye duyulan güven

Yönetimsel davranışlar yönetici ile astı arasındaki güvende oldukça önemlidir. Yöneticiler çalışanları ile iyi ve güvenli davranış ilişkileri geliştirerek onlara sosyal ödül sağlamak

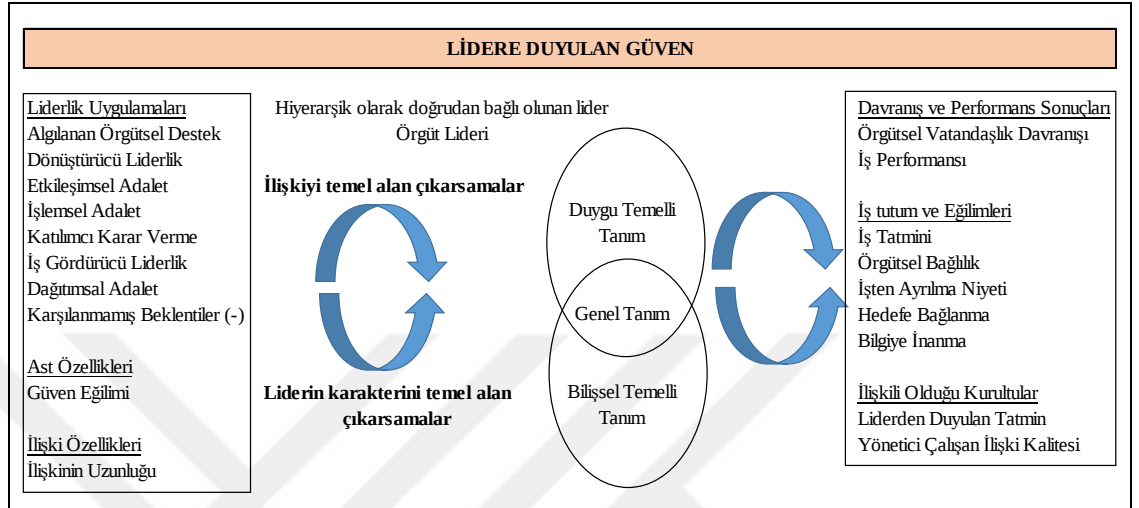
isterler. Yönetici, çalışanında yönetsel güven algısını yaratabilmek için tutarlı davranış, etkin iletişim, saygın davranış, denetimi paylaşma ve ilgisini gösterme davranışlarını gösterir (Whitener, 1998).

Lider-üye ilişkisi teorisinde lider iş ile ilgili beklentide olduğu zaman astlarının algıları değişir. Astlarından yüksek beklentisi olan liderler astlarının sadece kötü davranışlarını değerlendirmezler. Bu liderler olayların biraz saha detayına inerek nedenleri ve olası güzellikleri ön plana çıkarmak için çaba harcarlar. Lider ile üye arasında karşılıklı güven ilişkisi olduğu kabul edilir. Lider ile üye arasındaki ilişki yüksek kalitede ise aralarında oluşan duygusal bağlanma güven ilişkisinin kurulmasını sağlar (Bauer ve Green, 1996). Çalışanın yöneticisine şüphe duymaması ve ona her koşulda güvenmesi lideri ile arasındaki ilişkinin kalitesini artırır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Brower (2000)'e göre lider ile astı arasındaki ilişki ve yüksek kalitedeki Lider-üye ilişkisi birbirine bağlı kavramlardır. Burke ve ark. (2007) konu üzerine yapılan çalışmaları örnek göstererek örgütteki güven duygusunun örgüt içi ilişkileri geliştiren en önemli unsur olduğunu belirtmiştir. Lider-üye ilişkisi üzerine yapılan araştırmada ilişkinin karşılıklı katkı ve profesyonel saygı boyutlarının yöneticiye duyulan güven düzeyi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Dirks ve Ferin (2001), güvenin liderlikteki önemi ile birlikte 23 farklı kavram arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Güven ile ilgili model şekil 2.8'de gösterilmektedir.

Şekil 2.8. Güven Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: Dirks & Ferrin, 2002

3. VERİ VE YÖNTEM

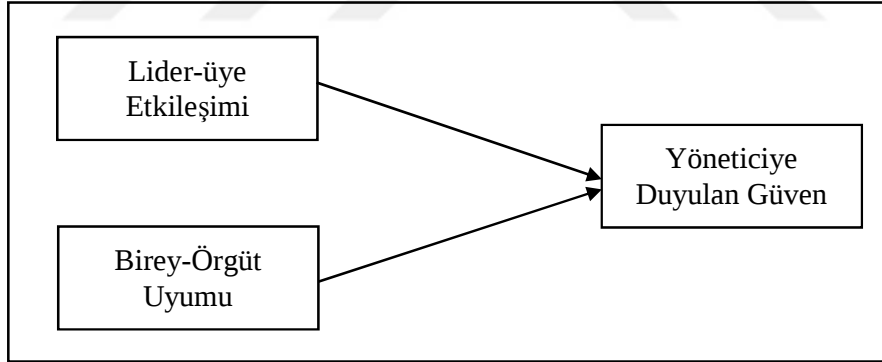
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI :

Bu tez araştırmasının amacı lider-üye etkileşimi ve birey örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırmaya ait hipotezlerin ve araştırma modelinin oluşturulması noktasında alanyazında önemli yere sahip temel teorilerden ve literatürden yararlanılmıştır.

3.2 ARAŞTIRMA MODELİ :

Tez çalışmasında kullanılan model Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

Şekil 3.1: Tez çalışmasına ait simgesel araştırma modeli



Araştırma modelinde lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi incelenmiştir.

3.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ :

Alanyazında bulunan temel teoriler ve araştırma değişkenlerine ait alanyazın taraması doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

3.3.1 Hipotezler :

H₁ : Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur.

H_{1a} : Lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

H_{1b} : Birey-örgüt uyumu ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

H₂ : Lider-üye etkileşimi ile birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi mevcuttur.

H₃ : Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven demografik faktörler bağlamında farklılık göstermektedir.

H_{3a} : Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3b} : Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3c} : Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3d}: Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{3e}: Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların statülerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3f}: Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3g}: Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların aldığı ücretlere göre farklılık göstermektedir.

H_{3h}: Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların iç grup/dış gruba dâhil olmalarına göre farklılık göstermektedir.

3.4 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ :

Bursa’da, otomotiv sanayinde çalışan 7500 beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır (BTSO). İki ayrı güven düzeyi ve çeşitli kesinlik (göz yumulabilir yanılgi) sinirlari için örnek büyüklükleri çizelgesinde %95 güven düzeyi ve örnekleme hatası %5 için gerekli olan örneklem büyüklüğünün 350 kişi olması gerektiği görülmüştür (Karatay, 2009).

Araştırma için hazırlanan anket Bursa’da otomotiv sektöründe çalışan 359 beyaz yakalı çalışan tarafından cevaplandırılmıştır. Anket uygulamaları Kasım – Aralık 2016 tarihleri arasında yürütülmüştür.

3.5 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULANMASI :

Araştırma, Bursa’da otomotiv sektöründe çalışan 359 beyaz yakalı çalışana uygulanmıştır. Anket internet üzerinde düzenlenmiş ve katılımcılara mail yolu ile araştırmanın internet bağlantısı gönderilmiştir. Ankette toplanan veriler SPSS 21 programında analiz edilmiştir.

3.5.1 Araştırmada Kullanılan Ölçekler :

3.5.1.1 Lider-üye etkileşim kalitesi ölçeği

Lider-üye etkileşim kalitesinin birden fazla boyutlu ölçümü için yapılan çalışmalardan farklı olarak Lider-üye etkileşim kalitesinin bağlılık, etki ve katkı boyutları ile birlikte Lider-üye etkileşim boyutu olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmaların sonunda (Liden ve Maslyn 1998) Lider-üye etkileşim kalitesini ölçmek için LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) adı verilen yeni bir ölçek tipi geliştirmişlerdir. Ölçek toplam 12 sorudan oluşmaktadır ve etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere 4 boyutu vardır. Araştırmada yanıtlar 5’li Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Ölçek üzerine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur.

3.5.1.2 Yöneticiye duyulan güven ölçeği

Podsakoff ve diğ. (1990) örgütlerde yöneticiye duyulan güven düzeyini belirlemek amacı ile (Cook ve Wall 1980)’in çalışmasından esinlenmişler ve 6 maddeli ölçek oluşturmuşlardır. Ölçekte sorular “*Yöneticim hiçbir zaman çalışanları kandırarak kendisine avantaj sağlamaya çalışmaz*” ve “*Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim*” şeklindedir. Araştırmada yanıtlar 5’li Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum,

5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Ölçekte kullanılan soruların Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır.

Podsakoff ve diğ. (1990) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur.

3.5.1.3 Birey-örgüt uyumu ölçeği

Çalışmada Netemeyer ve diğ. (1997) tarafından işletmelerde birey-örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere geliştirilen ve 4 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular “*Çalıştığım işletmenin değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur*” ve “*Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur*” şeklindedir. Araştırmada yanıtlar 5’li Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Ölçekte kullanılan soruların Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

4. BULGULAR

4.1 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER :

4.1.1 Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımları:

Araştırmaya katılan otomotiv sektörü çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, statüsü, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, kurumlarının ilk iş yeri olup olmadığı, ücret, yaş, medeni durum, cinsiyet, çalışan/yönetici statüsü, eğitim durumu, mesleklerinde çalışma süresi, mevcut kurumda çalışma süresi, çalıştıkları işyeri sayısı ve aldıkları ücret ile ilgili sıklık dağılımları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1 : Araştırmaya katılan çalışanların demografik değişkenlere göre dağılımı

Yaş	Sıklık
20-25	34
26-30	87
31-35	85
36-40	84
41+	69
TOPLAM	359
Medeni Durum	Sıklık
Evli	255
Bekâr	104
TOPLAM	359
Cinsiyet	Sıklık
Kadın	67
Erkek	292
TOPLAM	359
Öğrenim Durumu	Sıklık
Lise	55
Ön Lisans	27
Lisans	182
Lisansüstü	95
TOPLAM	359
Statü	Sıklık
Çalışan	207
Yönetici	152
TOPLAM	359
Meslekî Çalışma Süresi	Sıklık
1-5 yıl	103
6-10 yıl	96
11-15 yıl	69
16-20 yıl	50
21+ yıl	41
TOPLAM	359
Ücret	Sıklık
1000-3000 ₺	109
3001-5000 ₺	126
5001-7000 ₺	64
7000 ₺ ve üzeri	60
TOPLAM	359

Tablo 4.1’de verildiği üzere; araştırmaya katılan çalışanlardan 20-25 yaş aralığında bulunanlar 34, 26-30 yaş aralığında bulunanlar 87, 31-35 yaş aralığında bulunanlar 85, 36-40 yaş aralığında bulunanlar 84 ve 41 yaş üstünde bulunanlar ise 69 kişidir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde 255’i evli, 104’ü ise bekârdır. Araştırmaya katılanların 67’sini kadınlar, 292’sini erkekler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların öğrenim durumları incelendiğinde lise öğrenimine sahip 55 kişi, ön lisans bitiren 27 kişi, lisans 182 kişi ve yüksek lisans öğrenimi görmüş 95 kişi bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanların 207’si çalışan, 152’si yönetici statüsündedir. Örneklem grubunun meslekî çalışma süreleri incelendiğinde 1-5 yıl meslekî deneyimi bulunanlar 103, 6-10 yıl arasında meslekî deneyimi bulunanlar 96, 11-15 yıl arasında meslekî deneyimi bulunanlar 69, 16-20 yıl arasında meslekî deneyimi bulunanlar 50, 21 yıl ve üstü meslekî kıdemi bulunanlar ise 41 kişidir.

Araştırmaya katılanlardan 1000-3000 ₺ arasında ücret alan kişi sayısı 109, 3001-5000 ₺ arasında ücret alan kişi sayısı 126, 5001 - 7000 ₺ arasında ücret alan kişi sayısı 64 ve 7000 ₺ ve üzeri ücret alan kişi sayısı 60’dır.

4.2 GÜVENİRLİK ANALİZİ:

Araştırmada kullanılan lider-üye etkileşimi, yöneticiye duyulan güven ve birey-örgüt uyumu ölçeklerine güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 4.2’de araştırmada kullanılan ölçeklere ait Cronbach alfa (α) değerleri verilmiştir.

Tablo 4.2 : Ölçeklerin güvenirlik analizleri sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa Değeri
Lider-üye etkileşim kalitesi ölçeği	.896
Yöneticiye duyulan güven ölçeği	.894
Birey-örgüt uyumu ölçeği	.907

4.3 ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK ANALİZLERİ

Araştırmada verilen faktör analizine uygunluk durumunun belirlenmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi kullanılmıştır. Her bir faktör yükü tek tek ele alınmış ve faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olduğu durumda faktörler oluşturulmuştur (Büyükoztürk, 2010). Bu araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlilik ve faktör analizleri aşağıda verilmiştir.

4.3.1 Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Geçerlik Analizi:

Lider-üye etkileşim ölçeği üzerine yapılan faktör analizinde ölçeğin KMO=0,863 ve χ^2 Bartlett testinin ($p=.000$) anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör yükleri incelendiğinde her bir faktörün .59 ile .89 arasında olduğu, yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı .896 olarak bulunmuştur.

Ölçeğin etki boyutunun 3'üncü sorusu olan *“Yöneticimle çalışmak oldukça keyiflidir”*, katkı boyutunun 8'inci sorusu olan *“Üyesi olduğum ekibin menfaati için normalde istenenden daha fazla çaba göstermek için gönüllüyüm”* ve yine katkı boyutunun 9. sorusu olan *“Yönetici için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem”* ifadeleri düşük faktör yükü nedeniyle araştırma analizinden çıkarılmıştır. Tablo 4.3'de lider-üye etkileşim kalitesi ölçeği güvenirlik ve faktör analizi verilmiştir.

Tablo 4.3 : Lider-üye etkileşim kalitesi ölçeği geçerlik analizi

Faktör Adı	Cevap İfadesi	Güvenilirlik	Faktör			KMO
		Cronbach Alfa Değeri	Faktör Ağırlığı	Döndürülmüş Faktör Matrisi		
Lider-üye etkileşim kalitesi	Yöneticimi bir birey olarak severim	0,88	0,58	0,59	0,86	
	Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim bir kişidir.	0,89	0,55	0,58		
	Yöneticim soruna ilişkin tam bir bilgiye sahip olmasa dahi işime yönelik yaptığım faaliyetler konusunda beni savunur.	0,88	0,74	0,85		
	Başkaları bana karşı bir eyleme geçtiğinde yöneticim beni korur.	0,88	0,76	0,84		
	Eğer ben bir hata yaparsam yöneticim beni başkalarına karşı beni savunur.	0,88	0,75	0,84		
	İş tanımında olmayan bir işi de yöneticim için yapabilirim.	0,88	0,43	0,57		
	Yöneticimin işe yönelik bilgisi beni etkiler.	0,89	0,82	0,89	0,89	
	Yöneticimin işine yönelik bilgi ve yeteneklerine saygı duyarım.	0,88	0,83		0,88	
	Yöneticimin profesyonel yeteneklerine hayranlık duyarım.	0,88	0,72		0,77	

4.3.2 Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği Geçerlik Analizi :

Yöneticiye duyulan güven ölçeği üzerine yapılan geçerlik analizinde çıkan verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısı ile uyumlu olduğu görülmüştür. Ölçekte KMO=0,894 ve χ^2 Barlett testinin testinin ($p=.000$) anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör yükleri incelendiğinde her bir faktörün ölçeğin tek faktörlü yapısı ile uygun olarak .72 ile .86 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı .896 olarak bulunmuştur. Yöneticiye duyulan güven ölçeğine ait veriler Tablo 4.4’da verilmiştir.

Tablo 4.4 : Yöneticiye duyulan güven ölçeği geçerlik analizi

Faktör Adı	Cevap İfadesi	Güvenilirlik	Faktör		
		Cronbach Alfa Değeri	Faktör Ağırlığı	Döndürülmüş Faktör Matrisi	KMO
Yöneticiye duyulan güven	Yöneticimin her zaman bana adil davranmaya gayret göstereceğinden eminim	0,87	0,68	0,83	0,89
	Yöneticim hiçbir zaman çalışanları kandırarak kendisine avantaj sağlamaya çalışmaz.	0,87	0,68	0,82	
	Yöneticimle tamamen uyum içerisinde olduğumuz inancındayım.	0,86	0,74	0,86	
	Yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyarım.	0,87	0,70	0,84	
	Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim.	0,88	0,64	0,80	
	Yöneticime sadakatimin azaldığını hissediyorum.	0,89	0,52	0,72	

4.3.3 Birey-örgüt Uyumu Ölçeği Geçerlik Analizi :

Ölçek üzerine yapılan faktör analizinde çıkan verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısı ile uyumlu olduğu görülmüştür. Ölçeğin KMO=0,826 ve χ^2 Barlett testinin ($p=.000$) anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör yükleri incelendiğinde her bir faktörün ölçeğin tek faktörlü yapısı ile uygun olarak .86 ile .90 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı .907 olarak bulunmuştur. Birey-örgüt uyumu ölçeğine ait veriler Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5 : Birey-örgüt uyumu ölçeği geçerlik analizi

Faktör Adı	Cevap ifadesi	Güvenilirlik	Faktör		
		Cronbach Alfa Değeri	Faktör Ağırlığı	Döndürülmüş Faktör Matrisi	KMO
Birey-örgüt uyumu	Kişisel değerlerimin çalıştığım işletme ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.	0,892	0,745	0,863	0,826
	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur.	0,879	0,786	0,887	
	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	0,879	0,786	0,886	
	Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	0,870	0,814	0,902	

4.4 İSTATİKSEL ANALİZLER

4.4.1 Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizinin amacı iki değişkenin birbirleri arasında var olan ilişkinin hangi yönde olduğunun ve bu ilişkinin şiddetinin belirlenmesidir.

Tablo 4.6’da Lider-üye etkileşimi, birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ilişkisi sunulmuştur. Korelasyon katsayılarının büyüklük olarak karşılaştırılıp yorumlanmasında farklı görüşler bulunmaktadır. Buna rağmen mutlak değer olarak aşağıda verilen aralıklar kullanılabilir: Korelasyon katsayısı mutlak değer olarak, 0,00-

0,30 aralığında ise zayıf (düşük düzeyde), 0,30-0,70 aralığında ise orta, 0,70-1,00 aralığında ise yüksek bir ilişki vardır (Büyüköztürk, 2002).

Tablo 4.6 : Lider-üye etkileşimi, birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ilişkisi (Pearson korelasyon analizi)

	ORT	SS	1	2	3	4	5
1-Lider-üye etkileşimi Etki Katkı Sadakat boyutu	3,68	0,80	1	,606**	,498**	,795**	,880**
2-Lider-üye etkileşimi Profesyonel saygı boyutu	3,76	0,92		1	,473**	,711**	,911**
3-Birey-örgüt uyumu	3,53	0,98			1	,625**	,540**
4-Yöneticiye duyulan güven	3,67	0,83				1	,837**
5-Lider-üye etkileşimi	3,72	0,77					1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Tablo 4.6’da yapılan Pearson korelasyon analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde lider-üye etkileşiminin etki katkı sadakat boyutunun; lider-üye etkileşiminin saygı boyutu ($r = ,606$), birey-örgüt uyumu ($r = ,498$), yöneticiye duyulan güven ($r = ,795$) ve lider-üye etkileşimi ($r = ,880$) ile pozitif korelasyon içinde olduğu tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun ise lider-üye etkileşim kalitesinin etki-katkı-sadakat boyutu ile ($r = ,606$), birey-örgüt uyumu ile ($r = ,473$), yöneticiye duyulan güven ile ($r = ,711$) ve Lider-üye ilişkisi ile ($r = ,911$) ile pozitif korelasyon içinde olduğu tespit edilmiştir.

Birey-örgüt uyumunun lider-üye etkileşim kalitesinin etki katkı sadakat boyutu ile ($r=,498$), lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile ($r=,473$), yöneticiye duyulan güven ile ($r=,625$) ve lider-üye ilişkisi ile ($r=,540$) ile pozitif korelasyon içinde olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticiye duyulan güvenin; Lider-üye etkileşiminin etki katkı sadakat boyutu ile ($r= ,795$), lider-üye etkileşim kalitesi profesyonel saygı boyutu ile ($r=,711$), birey-örgüt uyumu ile ($r=,625$) ve Lider-üye ilişkisi ile ($r=,837$) ile pozitif korelasyon içinde olduğu tespit edilmiştir.

Lider-üye etkileşimin; Lider-üye etkileşiminin etki katkı sadakat boyutu ile ($r=,880$), lider-üye etkileşim kalitesinin profesyonel saygı boyutu ile ($r=,911$), birey-örgüt uyumu ile ($r=,540$) ve yöneticiye duyulan güven ile ($r= ,837$) ile pozitif korelasyon içinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.6'daki korelasyon analizi verilerinden yararlanılarak lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumu ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü ilişki ortaya konulmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.6'daki korelasyon analizi verilerinden yararlanılarak lider-üye etkileşimi ile yöneticiye güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

Lider-üye etkileşimi ile yöneticiye güven üzerine çalışma yapan Dulebohn (2008) Gomez&Rosen (2001), Asgari (2008), Wat&Shaffer (2005) bu çalışma ile paralel olarak Lider-üye etkileşimi ile yöneticiye güven arasında pozitif yönlü ilişki ortaya koymuşlardır.

Tablo 4.6'daki korelasyon analizi verilerinden yararlanılarak birey-örgüt uyumu ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.7 : Ölçeklerin ve alt boyutlarının ortalama ve std.sapmaları

DEĞİŞKENLER	ORT.	SS
1-Lider-üye etkileşimi Etki katkı sadakat boyutu	3,68	0,80
2-Lider-üye etkileşimi Profesyonel saygı boyutu	3,76	0,92
3-Birey-örgüt uyumu	3,53	0,98
4-Yöneticiye duyulan güven	3,67	0,83
5-Lider-üye etkileşimi	3,72	0,77

Tablo 4.7'de belirtilen lider-üye etkileşiminin etki-katkı-sadakat boyutunun aritmetik ortalamasının 3,68; lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun aritmetik ortalaması 3,76; kişi-örgüt uyumunun aritmetik ortalaması 3,52; yöneticiye duyulan güvenin aritmetik ortalaması 3,66 ve Lider-üye etkileşimin aritmetik ortalaması ise 3,72 olarak bulunmuştur.

4.4.2 Regresyon Analizleri

Regresyon analizi öncesinde değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı problemi kontrol edilmiş ve en yüksek VIF değerinin 10'dan küçük olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çoklu bağıntı probleminin olmadığını göstermektedir. Çalışmada elde edilen verilerin Durbin-Watson değerleri 1,5 ile 2,5 arasında dağılmaktadır. Bu durum otokorelasyon olmadığını ortaya koymaktadır (Orhunbilge, 2010).

Lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etki düzeyini belirlemek için regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 4.8’de lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi sunulmuştur.

Tablo 4.8 : Regresyon analizi tablosu

Regresyon Analizi Sonuçları			
Bağımlı Değişken: Yöneticiye duyulan güven			
Bağımsız Değişken:	B	T	P
Lider-üye etkileşimi	0,705	22,084	0,000
Birey-örgüt uyumu	0,244	7,653	0,000
R= 0,862 ; Düzeltilmiş R²= 0,742 ; F = 514,744 ; p= 0,000			

Tablo 4.8’deki regresyon analizinde lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi ($\beta = 0,705$, $p=0,000$) ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi ($\beta = 0,244$, $p=0,000$) olarak bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi anlamlıdır.

Tablo 4,8’deki regresyon analizi incelendiğinde, bireyin yöneticisi ile etkileşiminin ($\beta = 0,705$) yöneticisine duyduğu güven üzerindeki etkisi, örgütü ile yakaladığı uyumuma göre ($\beta = 0,244$) daha fazladır.

Modele göre lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerine istatistiksel olarak anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki üzerine çalışma yapan Aslan ve Özata (2009) çalışmasında, bu çalışma ile paralel olarak lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Gomez ve Rosen (2001) ve Dulebohn ve diğ. (2008) yaptıkları çalışmalarda lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., ve Samah, B. A. (2008) yaptıkları çalışmalarda yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde direk ve pozitif yönde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Tablo 4.9’da lider-üye etkileşiminin alt boyutları (Etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı) ile birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerine yapılan regresyon analizinin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.9 : Regresyon analizi tablosu

Regresyon Analizi Sonuçları			
<i>Bağımlı Değişken: Yöneticiye duyulan güven</i>			
Bağımsız Değişken:	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>P</i>
Etki-katkı-sadakat	0,497	14,358	0,000
Profesyonel saygı	0,299	8,771	0,000
Birey-örgüt uyumu	0,237	7,586	0,000
R= 0,869 ; Düzeltilmiş R²= 0,754 ; F = 365,841 ; p= 0,000			

Tablo 4.9’deki regresyon analizinde; Lider-üye etkileşim kalitesinin alt boyutlarından etki-katkı-sadakat boyutu, profesyonel saygı boyutları ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı (F= 365,841; p=0,000) ve açıklama gücü önemli (R²=0,754) düzeyde bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda etki-katkı-sadakat boyutlarının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi ($\beta = 0,497$ p=0,000), profesyonel saygı boyutunun yöneticiye duyulan güven

üzerindeki etkisi ($\beta = 0,299$ $p=0,000$) ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi ($\beta = 0,237$, $p=0,000$) olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada yapılan regresyon analizlerinin sonucunda lider-üye etkileşimi ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin alt boyularından etki-katkı-sadakat boyutu, profesyonel saygı boyutu ile birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkileri incelendiğinde en yüksek etkinin etki-katkı-sadakat boyutunun, en düşük etkinin ise birey-örgüt uyumunun olduğu tespit edilmiştir.

4.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILIK ANALİZLERİ

Araştırmanın daha anlaşılabilir olması için, araştırmaya katılan çalışanların, birey-örgüt uyumu, yöneticiye duyulan güven ve Lider-üye etkileşimi ile ilgili verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılıkları için analiz edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve statü (çalışan / yönetici) değişkenleri için t testi, çalışan/yönetici statüsü değişkenleri için t testi, yaş, meslekteki kıdem ve aldığı maaş için ise tek yön ANOVA testi uygulanmıştır.

4.5.1 T Testi Analizleri :

Parametrik testler arasında yer alan t testi, iki bağımsız örneklem arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacı ile geliştirilmiştir. T testi uygulanmak istendiğinde aşağıdaki varsayımlar gerçekleştirilmek zorundadır (Bayram, 2009):

- i. Örneklem birbiriinden bağımsız seçilmelidir.
- ii. Anakütlelerin normal olarak dağıtılması
- iii. Varyansların birbirine eşit olması

Katılımcıların birey-örgüt uyumu, lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile yöneticiye duyulan güven için verdikleri cevapların iki gruplu (cinsiyet, statü vb.) demografik etkenlere göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar t-testi ile incelenmiştir.

Analizde p değerinin 0,05'den büyük olması durumunda ($p>0,05$) değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını, p değerinin 0,05'den küçük olması durumunda ($p<0,05$) anlamlı bir farkın olduğunu kabul edilmiştir.

4.5.1.1 Yönetici / çalışan statüsü değişkeni için t testi :

Tablo 4.10 : Yönetici / çalışan statüsü değişkeni için t testi sonuçları

	Statü	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata Ort.
Etki Katkı Sadakat	Çalışan	207	3,72	0,85	0,05
	Yönetici	152	3,62	0,71	0,05
Profesyonel Saygı	Çalışan	207	3,78	0,95	0,06
	Yönetici	152	3,73	0,86	0,07
Birey-örgüt uyumu	Çalışan	207	3,52	1,01	0,07
	Yönetici	152	3,52	0,92	0,07
Yöneticiye duyulan güven	Çalışan	207	3,71	0,88	0,06
	Yönetici	152	3,61	0,74	0,06
Lider-üye etkileşimi	Çalışan	207	3,75	0,82	0,05
	Yönetici	152	3,68	0,68	0,05

Tablo 4.11 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile Yönetici/Çalışan statüsü değişkeni analizinde grup istatistikleri

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Araçların eşitliği için t testi		
		F	Sig	t	Df	Sig. (2-tailed)
Etki Katkı Sadakat	Homojen	1,77	0,18	1,12	357	0,26
	Homojen değil			1,16	351,1	0,24
Profesyonel Saygı	Homojen	1,37	0,24	0,46	357	0,64
	Homojen değil			0,47	341,28	0,63
Birey-örgüt uyumu	Homojen	1,53	0,21	0,01	357	0,98
	Homojen değil			0,01	341,16	0,98
Yöneticiye duyulan güven	Homojen	3,07	0,08	1,14	357	0,25
	Homojen değil			1,17	350,43	0,24
Lider-üye etkileşimi	Homojen	2,91	0,08	0,86	357	0,38
	Homojen değil			0,89	352,3	0,37

Tablo 4.10 ve 4.11 incelendiğinde araştırmaya katılanların lider-üye etkileşimin etki-katkı-sadakat boyutları [$t(357)= 1.128$, $p=0,260$], profesyonel saygı boyutu [$t(357)= 0.467$, $p=0,641$], birey-örgüt uyumu [$t(357)= 0,018$, $p=0,986$], yöneticiye duyulan güven [$t(357)= 1.141$ $p=0,255$], ve lider-üye etkileşimi [$t(357)= 0.864$, $p=0,388$] ile yönetici/çalışan statüsü değişkeni ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir.

4.5.1.2 Cinsiyet değişkeni için t testi :

Tablo 4.12 : Cinsiyet değişkeni için t testi sonuçları

	Statü	N	Ortalama	Std.Sapma	Std.Hata Ort.
Etki Katkı Sadakat	Erkek	292	3,67	0,79	0,04
	Kadın	67	3,71	0,8	0,09
Profesyonel Saygı	Erkek	292	3,72	0,91	0,05
	Kadın	67	3,91	0,92	0,11
Birey-örgüt uyumu	Erkek	292	3,51	0,97	0,05
	Kadın	67	3,58	0,97	0,11
Yöneticiye duyulan güven	Erkek	292	3,65	0,81	0,05
	Kadın	67	3,72	0,90	0,11
Lider-üye etkileşimi	Erkek	292	3,7	0,76	0,04
	Kadın	67	3,81	0,78	0,09

Tablo 4.13 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile cinsiyet değişkeni analizinde grup istatistikleri

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Araçların eşitliği için t testi		
		F	Sig	t	df	Sig. (2-tailed)
Etki Katkı Sadakat	Homojen	0,45	0,49	-0,36	357	0,71
	Homojen değil			-0,36	97,45	0,71
Profesyonel Saygı	Homojen	0,11	0,73	-1,46	357	0,14
	Homojen değil			-1,14	97,7	0,15
Birey-örgüt uyumu	Homojen	0,05	0,80	-0,59	357	0,55
	Homojen değil			-0,59	98,88	0,55
Yöneticiye duyulan güven	Homojen	1,62	0,20	-0,6	357	0,54
	Homojen değil			-0,055	91,66	0,57
Lider-üye etkileşimi	Homojen	0,73	0,39	-1,06	357	0,28
	Homojen değil			-1,04	97,09	0,29

Tablo 4.12 ve 4.13 incelendiğinde araştırmaya katılanların lider-üye etkileşiminin etki-katkı-sadakat boyutları [$t(357) = -0.368$, $p=0,713$], profesyonel saygı boyutu

[t(357)= -1.461, p=0,145], birey-örgüt uyumu [t(357)= -0,592, p=0,554], yöneticiye duyulan güven [t(357)= -0,601 p=0,549], ve lider-üye etkileşimi [t(357)= -1,061, p=0,289] ile cinsiyet değişkeni ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir.

4.5.1.3 Medeni durum değişkeni için t testi:

Tablo 4.14 : Medeni durum değişkeni için t testi sonuçları

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata Ort.
Etki Katkı Sadakat	Evli	255	3,69	0,76	0,04
	Bekâr	104	3,66	0,88	0,08
Profesyonel Saygı	Evli	255	3,73	0,88	0,05
	Bekâr	104	3,83	0,99	0,09
Birey-örgüt uyumu	Evli	255	3,52	0,95	0,06
	Bekâr	104	3,52	1,02	0,10
Yöneticiye duyulan güven	Evli	255	3,66	0,78	0,04
	Bekâr	104	3,67	0,93	0,09
Lider-üye etkileşimi	Evli	255	3,71	0,72	0,04
	Bekâr	104	3,75	0,86	0,08

Tablo 4.15 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile medeni durum değişkeni analizinde grup istatistikleri

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Araçların eşitliği için t testi		
		F	Sig	T	df	Sig. (2-tailed)
Etki Katkı Sadakat	Homojen	2,95	0,08	0,32	357	0,74
	Homojen değil			0,30	167,81	0,76
Profesyonel Saygı	Homojen	0,96	0,32	-1,01	357	0,31
	Homojen değil			-0,96	173,24	0,33
Birey-örgüt uyumu	Homojen	0,46	0,49	0,05	357	0,95
	Homojen değil			0,05	180,08	0,96
Yöneticiye duyulan güven	Homojen	3,26	0,07	-0,10	357	0,91
	Homojen değil			-0,90	164,95	0,92
Lider-üye etkileşimi	Homojen	3,50	0,06	-0,43	357	0,66
	Homojen değil			-0,40	165,66	0,68

Tablo 4.14 ve 4.15 incelendiğinde araştırmaya katılanların lider-üye etkileşiminin etki-katkı-sadakat boyutları $[t(357)= .322 \quad p=0,748]$, profesyonel saygı boyutu $[t(357)= -1.011, \quad p=0,313]$, birey-örgüt uyumu $[t(357)= 0,51, \quad p=0,959]$, yöneticiye duyulan güven $[t(357)= -1,06 \quad p=0,915]$, ve lider-üye ilişkisi $[t(357)= -0,435, \quad p=0,664]$ ile medeni durum değişkeni ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı tespit edilmiştir.

4.5.1.4 İç grup/dış grup değişkeni için t testi:

Yöneticisi ile yüksek kalitede etkileşime sahip çalışanların (iç grup) ile düşük kalitede ilişkiye sahip çalışanların (dış grup) verdiği yanıtlar üzerinde t testi yapılmıştır.

Tablo 4.16 : İç grup / Dış grup değişkeni için t testi sonuçları

	İç Dış Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	Std.Hata Ort.
Etki Katkı Sadakat	İç Grup	206	4,14	0,48	0,03
	Dış Grup	153	3,06	0,71	0,05
Profesyonel Saygı	İç Grup	206	4,31	0,46	0,03
	Dış Grup	153	3,01	0,84	0,06
Birey-örgüt uyumu	İç Grup	206	3,88	0,82	0,05
	Dış Grup	153	3,03	0,95	0,07
Yöneticiye duyulan güven	İç Grup	206	4,14	0,55	0,03
	Dış Grup	153	3,03	0,70	0,05
Lider-üye etkileşimi	İç Grup	206	4,22	0,37	0,02
	Dış Grup	153	3,04	0,61	0,05

Tablo 4.17 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile iç grup/dış grup değişkeni analizinde grup istatistikleri

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Araçların eşitliği için t testi		
		F	Sig	T	df	Sig. (2-tailed)
Etki Katkı Sadakat	Homojen	13,33	0,00	17,00	357	0,00
	Homojen değil			16,07	250,12	0,00
Profesyonel Saygı	Homojen	48,45	0,00	18,56	357	0,00
	Homojen değil			17,14	219,75	0,00
Birey-örgüt uyumu	Homojen	16,37	0,00	8,99	357	0,00
	Homojen değil			8,79	298,26	0,00
Yöneticiye duyulan güven	Homojen	11,01	0,01	16,76	357	0,00
	Homojen değil			16,17	279,11	0,00
Lider-üye etkileşimi	Homojen	30,09	0,00	22,45	357	0,00
	Homojen değil			20,98	234,88	0,00

Tablo 4.16 ve Tablo 4.17’de; araştırmaya katılan çalışanların lider-üye etkileşiminin boyutu olan etki-katkı-sadakat [$t(357)= 17.001$, $p=0,000$] ve profesyonel saygı [$t(335)= 18.562$, $p=0,000$], birey-örgüt uyumu [$t(357)= 8.990$, $p=0,000$], yöneticiye duyulan güven [$t(357)= 16.762$, $p=0,000$] ve Lider-üye ilişkisi [$t(357)= 22.450$, $p=0,000$] ile iç grup/dış gruba göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

İç grup - dış grup çalışanların farklılık gösterdiği etki-katkı sadakat boyutunda iç grup çalışanların etki-katkı-sadakat ortalamalarının ($\bar{X}=4.14$, $SS= .48$), dış grup çalışanların ortalamalarından ($\bar{X}=3,06$, $SS= .71$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Profesyonel saygı boyutunda iç grup çalışanların profesyonel saygı ortalamalarının ($\bar{X}=4.31$, $SS= .46$), dış grup çalışanların ortalamalarından ($\bar{X}=3,01$, $SS= .84$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Birey-örgüt uyumu incelendiğinde iç grup çalışanların ortalamalarının ($\bar{X}=3.88$, $SS= .82$), dış grup çalışanların ortalamalarından ($\bar{X}=3,03$, $SS= .95$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticiye duyulan güven incelendiğinde iç grup çalışanların ortalamalarının ($\bar{X}=4.14$, $SS= .55$), dış grup çalışanların ortalamalarından ($\bar{X}=3,03$, $SS= .70$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lider-üye ilişkisi incelendiğinde iç grup

Çalışanların ortalamalarının ($\bar{X}$ =3.88, SS= .37), dış grup çalışanların ortalamalarından ($\bar{X}$ =3,04, SS= .61) daha yüksek olduğu görölmüştür.

4.5.2 Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) :

Katılımcıların lider-üye ilişkisi ve alt boyutları, yöneticiye duyulan güven ve birey-örgüt uyumuna yönelik verdikleri cevapların en az üç gruplu demografik etkenlere göre farklı olup olmadığı tek yön varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Analizde ilk olarak araştırmada kullanılan değişkenler ile araştırma için belirlenen demografik değişkenleri oluşturan grupların varyanslarının eşit olup olmadığının tespiti için Levine Testi yapılmıştır.

One way ANOVA analizinde T testinde olduğu gibi p değerine bakılmakta ve p değeri 0,05'den küçük ise ($p<0,05$) homojen grupların ortalamaları arasındaki farklılığın hangi demografik gruptan kaynaklandığını belirlemek amacı ile çoklu karşılaştırma testleri (Scheffe, LSD) uygulanmıştır. p değeri 0,05'den büyük ise ($p>0,05$) ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunmadığı kabullenilmiştir.

4.5.2.1 Yaş değişkeni için tek yön anova testi :

Tablo 4.18 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile yaş değişkenine ait ortalamaların istatistiksel analizi

		N	ORTALAMA	STD.SAPMA	STD.HATA
Etki Katkı Sadakat	20-25 Yaş	34	4,03	,83	,14
	26-30 Yaş	87	3,74	,81	,09
	31-35 Yaş	85	3,48	,87	,09
	36-40 Yaş	84	3,79	,58	,06
	41 Yaş ve üzeri	69	3,55	,83	,10
	TOPLAM	359	3,68	,80	,04
Profesyonel Saygı	20-25 Yaş	34	4,14	,88	,15
	26-30 Yaş	87	3,88	,91	,10
	31-35 Yaş	85	3,60	,99	,11
	36-40 Yaş	84	3,82	,78	,08
	41 Yaş ve üzeri	69	3,57	,94	,11
	TOPLAM	359	3,76	,92	,05
Birey-örgüt uyumu	20-25 Yaş	34	3,67	1,02	,17
	26-30 Yaş	87	3,63	,97	,10
	31-35 Yaş	85	3,36	1,06	,11
	36-40 Yaş	84	3,58	,90	,10
	41 Yaş ve üzeri	69	3,46	,95	,11
	TOPLAM	359	3,53	,98	,05
Yöneticiye duyulan güven	20-25 Yaş	34	4,05	,83	,14
	26-30 Yaş	87	3,74	,81	,09
	31-35 Yaş	85	3,48	,90	,10
	36-40 Yaş	84	3,77	,68	,07
	41 Yaş ve üzeri	69	3,50	,84	,10
	TOPLAM	359	3,67	,83	,04
Lider-üye etkileşimi	20-25 Yaş	34	4,09	,82	,14
	26-30 Yaş	87	3,81	,75	,08
	31-35 Yaş	85	3,54	,85	,09
	36-40 Yaş	84	3,81	,53	,06
	41 Yaş ve üzeri	69	3,56	,82	,10
	TOPLAM	359	3,72	,77	,04

Tablo 4.19: Araştırmada kullanılan değişkenler ile yaş değişkenine ait anova analizi

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ort.	F	Sig.
Etki Katkı Sadakat	Gruplar arası	10,14	4	2,53	4,12	,00
	Gruplar içi	217,73	354	,62		
	Toplam	227,87	358			
Profesyonel Saygı	Gruplar arası	11,00	4	2,75	3,37	,01
	Gruplar içi	289,21	354	,82		
	Toplam	300,21	358			
Birey-örgüt uyumu	Gruplar arası	4,71	4	1,18	1,24	,29
	Gruplar içi	337,24	354	,95		
	Toplam	341,95	358			
Yöneticiye duyulan güven	Gruplar arası	11,38	4	2,85	4,30	,00
	Gruplar içi	234,59	354	,66		
	Toplam	245,97	358			
Lider-üye etkileşimi	Gruplar arası	10,31	4	2,58	4,54	,00
	Gruplar içi	200,92	354	,57		
	Toplam	211,23	358			

Tablo 4.18 ve Tablo 4.19'un incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların yaşları ile lider-üye etkileşiminin etki-katkı sadakat boyutu ($F=4.121$; $p=0.003$), profesyonel saygı boyutu ($F=3.366$; $p=0.010$), yöneticiye duyulan güven ($F=4.295$; $p=0.002$) ve lider-üye ilişkisi ($F=4.541$; $p=0.001$) tutumlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların yaşları ile birey-örgüt uyumu ($F=1.582$; $p=0.129$) tutumunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Etki-katkı- sadakat ($F=4.121$; $p=0.003$) ile araştırmaya katılan yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 20-25 yaş grubu arasındaki çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=4.03$; $SS= 0,82$), 26-30 yaş grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.73$; $SS= 0,80$), 31-35 yaş grubu arasındaki çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.48$; $SS= 0,87$), 36-40 yaş grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.79$; $SS= 0,57$) ve 41 yaş üzeri grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.54$; $SS= 0,83$) olarak bulunmuştur.

Profesyonel saygı ($F=3.366$; $p=0.010$) ile araştırmaya katılan yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 20-25 yaş grubu arasındaki çalışanların ortalamaları

($\bar{X}$ =4.13; SS= 0,88), 26-30 yaş grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.87; SS= 0,90), 31-35 yaş grubu arasındaki çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.60; SS= 0,99), 36-40 yaş grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.81; SS= 0,77) ve 41 yaş üzeri grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.56; SS= 0,94) olarak bulunmuştur.

Yöneticiye duyulan güven (F =4.295; p =0.002) ile araştırmaya katılan yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 20-25 yaş grubu arasındaki çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =4.05; SS= 0,82), 26-30 yaş grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.74; SS= 0,81), 31-35 yaş grubu arasındaki çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.48; SS= 0,90), 36-40 yaş grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.76; SS= 0,68) ve 41 yaş üzeri grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.49; SS= 0,83) olarak bulunmuştur.

Lider-üye etkileşimi (F =4.541; p =0.001) ile araştırmaya katılan yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 20-25 yaş grubu arasındaki çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =4.08; SS= 0,82), 26-30 yaş grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.80; SS= 0,74), 31-35 yaş grubu arasındaki çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.54; SS= 0,48), 36-40 yaş grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.80; SS= 0,53) ve 41 yaş üzeri grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}$ =3.55; SS= 0,82) olarak bulunmuştur.

4.5.2.2 Öğrenim durumu değişkeni için tek yön ANOVA testi :

Tablo 4.20 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile öğrenim durumu değişkenine ait ortalamaların istatistiksel analizi

		N	ORTALAMA	SS	STD. HATA
Etki Katkı Sadakat	Lise	55	3,92	,86	,11
	MYO/Ön Lisans	27	3,74	,67	,13
	Lisans	182	3,65	,78	,05
	Lisansüstü	95	3,57	,78	,08
	TOPLAM	359	3,68	,79	,04
Profesyonel Saygı	Lise	55	4,11	,88	,11
	MYO/Ön Lisans	27	3,74	,72	,14
	Lisans	182	3,73	,90	,06
	Lisansüstü	95	3,61	,95	,09
	TOPLAM	359	3,76	,91	,040
Birey-örgüt uyumu	Lise	55	3,95	,81	,11
	MYO/Ön Lisans	27	3,44	,98	,18
	Lisans	182	3,42	1,04	,07
	Lisansüstü	95	3,49	,85	,08
	TOPLAM	359	3,52	,97	,05
Yöneticiye duyulan güven	Lise	55	4,04	,80	,10
	MYO/Ön Lisans	27	3,71	,67	,12
	Lisans	182	3,62	,82	,06
	Lisansüstü	95	3,52	,83	,08
	TOPLAM	359	3,66	,82	,04
Lider-üye etkileşimi	Lise	55	4,01	,81	,10
	MYO/Ön Lisans	27	3,74	,61	,11
	Lisans	182	3,69	,75	,05
	Lisansüstü	95	3,59	,76	,07
	TOPLAM	359	3,72	,76	,04

Tablo 4.21 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile öğrenim durumu değişkenine ait anova analizi

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ort.	F	Sig.
Etki Katkı Sadakat	Gruplar İçi	4,53	3	1,51	2,40	0,06
	Gruplar Arası	223,32	355	0,62		
	Toplam	227,85	358			
Profesyonel Saygı	Gruplar İçi	9,13	3	3,04	3,71	0,12
	Gruplar Arası	291,06	355	0,82		
	Toplam	300,19	358			
Birey-örgüt uyumu	Gruplar İçi	12,25	3	4,08	4,39	0,01
	Gruplar Arası	329,69	355	0,92		
	Toplam	341,94	358			
Yöneticiye duyulan güven	Gruplar İçi	10,10	3	3,36	5,07	0,02
	Gruplar Arası	235,86	355	0,66		
	Toplam	245,96	358			
Lider-üye etkileşimi	Gruplar İçi	6,56	3	2,18	3,79	0,01
	Gruplar Arası	204,66	355	0,57		
	Toplam	211,22	358			

Tablo 4.20 ve Tablo 4.21'in incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların öğrenim durumları ile lider-üye etkileşiminin etki-katkı sadakat boyutu ($F=2.40$; $p=0.06$) ve profesyonel saygı boyutunun ($F=3.71$; $p=0.12$) anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Birey-örgüt uyumu ($F=4.39$; $p=0.01$), yöneticiye duyulan güven ($F=5.07$; $p=0.02$) ve lider-üye ilişkisi ($F=3.79$; $p=0.01$) tutumlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Birey-örgüt uyumu ($F=4.397$; $p=0.005$), ile araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumu arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Lise öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.95$; $SS= 0,81$), MYO/Ön lisans öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.44$; $SS= 0,98$) , lisans öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.42$; $SS= 1,04$), lisansüstü öğrenim grubu çalışmaların ortalamaları ise ($\bar{X}=3.49$; $SS= 0,85$) olarak tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça birey-örgüt uyumu tutumunda azalma görülmektedir.

Yöneticiye duyulan güven ($F=5.070$; $p=0.002$) ile araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumu arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Lise öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=4.04$; $SS= 0,80$) , MYO/Ön Lisans öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.71$; $SS= 0,67$) , lisans öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.62$; $SS= 0,82$), lisansüstü öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ise ($\bar{X}=3.52$; $SS= 0,83$) olarak tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça yöneticiye duyulan güvende azalma görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi ($F=3.796$; $p=0.011$) ile araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumu arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Lise öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=4.01$; $SS= 0,81$), MYO/Ön Lisans öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.74$; $SS= 0,61$), lisans öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ($\bar{X}=3.69$; $SS= 0,75$), lisansüstü öğrenim grubu çalışanların ortalamaları ise ($\bar{X}=3.59$; $SS= 0,76$) olarak tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça lider-üye ilişkisi tutumunda azalma görülmektedir.

4.5.2.3 Meslekî kıdem değişkeni için tek yön anova testi :

Tablo 4.22: Araştırmada kullanılan değişkenler ile meslekî kıdem değişkenine ait ortalamaların istatistiksel analizi

		N	ORTALAMA	STD. SAPMA	STD. HATA
Etki Katkı Sadakat	1-5 Yıl	103	3,74	,86	,08
	6-10 Yıl	96	3,63	,77	,08
	11-15Yıl	69	3,73	,74	,09
	16-20 Yıl	50	3,60	,86	,12
	21 Yıl ve üzeri	41	3,64	,69	,10
	Toplam	359	3,68	,79	,04
Profesyonel Saygı	1-5 Yıl	103	3,92	,93	,09
	6-10 Yıl	96	3,67	,94	,09
	11-15Yıl	69	3,79	,81	,14
	16-20 Yıl	50	3,64	,96	,14
	21 Yıl ve üzeri	41	3,67	,87	,04
	Toplam	359	3,76	,91	,09
Birey-örgüt uyumu	1-5 Yıl	103	3,57	1,02	,10
	6-10 Yıl	96	3,49	,99	,10
	11-15Yıl	69	3,41	,96	,10
	16-20 Yıl	50	3,54	,99	,14
	21 Yıl ve üzeri	41	3,64	,81	,13
	Toplam	359	3,52	,97	,05
Yöneticiye duyulan güven	1-5 Yıl	103	3,77	,86	,09
	6-10 Yıl	96	3,59	,81	,08
	11-15Yıl	69	3,70	,79	,10
	16-20 Yıl	50	3,56	,92	,13
	21 Yıl ve üzeri	41	3,63	,69	,11
	Toplam	359	3,66	,82	,04
Lider-üye etkileşimi	1-5 Yıl	103	3,83	,83	,08
	6-10 Yıl	96	3,65	,73	,07
	11-15Yıl	69	3,76	,67	,08
	16-20 Yıl	50	3,62	,84	,12
	21 Yıl ve üzeri	41	3,65	,72	,11
	Toplam	359	3,72	,76	,04

Tablo 4.23 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile mesleki kıdem değişkenine ait anova analizi

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ort.	F	Sig.
Etki Katkı Sadakat	Gruplar İçi	1,16	4	0,29	0,45	0,77
	Gruplar Arası	266,71	354	0,64		
	Toplam	227,87	358			
Profesyonel Saygı	Gruplar İçi	4,50	4	1,12	1,34	0,25
	Gruplar Arası	295,71	354	0,84		
	Toplam	300,21	358			
Birey-örgüt uyumu	Gruplar İçi	1,85	4	0,46	0,48	0,75
	Gruplar Arası	340,10	354	0,96		
	Toplam	341,95	358			
Yöneticiye duyulan güven	Gruplar İçi	2,36	4	0,58	0,86	0,49
	Gruplar Arası	243,62	354	0,68		
	Toplam	245,97	358			
Lider-üye etkileşimi	Gruplar İçi	2,47	4	0,61	1,10	0,38
	Gruplar Arası	208,77	354	0,59		
	Toplam	211,23	358			

Tablo 4.22 ve Tablo 4.23'ün incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların mesleki kıdem durumları ile lider-üye etkileşiminin etki-katkı sadakat boyutu ($F=2.453$; $p=0.770$), profesyonel saygı boyutu ($F=1,346$; $p=0.252$), birey-örgüt uyumu ($F=0.482$; $p=0.749$), yöneticiye duyulan güven ($F= 0.855$; $p=0.491$) ve lider-üye ilişkisi ($F=0.045$; $p=0.384$) arasındaki tutumun istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

4.5.2.4 Ücret değişkeni için tek yön anova testi:

Tablo 4.24 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile ücret değişkenine ait ortalamaların istatistiksel analizi

		N	ORTALAMA	STD. SAPMA	STD. HATA
Etki Katkı Sadakat	1000-3000 TL	109	3,70	,90	,09
	3000-5000 TL	126	3,67	,82	,07
	5000-7000 TL	64	3,66	,65	,08
	7000 TL ve üzeri	60	3,71	,69	,09
	TOPLAM	359	3,68	,80	,04
Profesyonel Saygı	1000-3000 TL	109	3,90	,95	,09
	3000-5000 TL	126	3,75	,94	,08
	5000-7000 TL	64	3,61	,85	,11
	7000 TL ve üzeri	60	3,69	,86	,11
	TOPLAM	359	3,76	,92	,05
Birey-örgüt uyumu	1000-3000 TL	109	3,69	1,00	,10
	3000-5000 TL	126	3,34	1,03	,09
	5000-7000 TL	64	3,48	,86	,11
	7000 TL ve üzeri	60	3,65	,89	,11
	TOPLAM	359	3,53	,98	,05
Yöneticiye duyulan güven	1000-3000 TL	109	3,77	,92	,09
	3000-5000 TL	126	3,63	,84	,07
	5000-7000 TL	64	3,58	,72	,09
	7000 TL ve üzeri	60	3,67	,75	,10
	TOPLAM	359	3,67	,83	,04
Lider-üye etkileşimi	1000-3000 TL	109	3,80	,86	,08
	3000-5000 TL	126	3,71	,77	,07
	5000-7000 TL	64	3,63	,68	,09
	7000 TL ve üzeri	60	3,70	,68	,09
	TOPLAM	359	3,72	,77	,04

Tablo 4.25 : Araştırmada kullanılan değişkenler ile ücret değişkenine ait anova analizi

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ort.	F	Sig.
Etki Katkı Sadakat	Gruplar İçi	0,13	3	0,04	0,07	0,98
	Gruplar Arası	227,74	355	0,64		
	Toplam	227,87	358			
Profesyonel Saygı	Gruplar İçi	3,91	3	1,30	1,56	0,20
	Gruplar Arası	296,30	355	0,83		
	Toplam	300,21	358			
Birey-örgüt uyumu	Gruplar İçi	8,53	3	2,84	3,03	0,30
	Gruplar Arası	333,42	355	0,94		
	Toplam	341,95	358			
Yöneticiye duyulan güven	Gruplar İçi	1,75	3	0,58	0,85	0,47
	Gruplar Arası	244,22	355	0,69		
	Toplam	245,97	358			
Lider-üye etkileşimi	Gruplar İçi	1,21	3	0,40	0,68	0,56
	Gruplar Arası	210,02	355	0,59		
	Toplam	211,23	358			

Tablo 4.24 ve Tablo 4.25'in incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların ücret durumları ile Lider-üye etkileşiminin etki-katkı sadakat boyutu ($F=0.066$; $p=0.978$), profesyonel saygı boyutu ($F=1,563$; $p=0.198$), yöneticiye duyulan güven ($F=0.849$; $p=0.468$), lider-üye ilişkisi ($F=0.683$; $p=0.563$) ve birey-örgüt uyumu ($F=0.921$; $p=0.338$) arasındaki tutumun istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizindeki elde edilen verilerden yola çıkarak araştırmanın hipotezlerinden H_4 , H_{4a} , H_{4d} , H_{4H} , H_{4i} , KABUL, H_{4b} , H_{4c} , H_{4e} , H_{4G} , H_{4f} , reddedilmiştir.

4.6 HİPOTEZLERİN GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ile t testleri ve tek yön varyans analizleri sonucunda araştırmanın hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 4.26’da olduğu gibidir.

Tablo 4.26 : Hipotez testlerinin genel değerlendirilmesi

HİPOTEZ	HİPOTEZİN AÇIKLAMASI	SONUÇ
H ₁	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü ilişkiler mevcuttur.	KABUL
H _{1a}	Lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.	KABUL
H _{1b}	Birey-örgüt uyumu ile yöneticiye duyulan güven arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.	KABUL
H ₂	Lider-üye etkileşimi ile birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi mevcuttur.	KABUL
H ₃	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven demografik faktörler bağlamında farklılık göstermektedir.	KABUL
H _{3a}	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H _{3b}	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H _{3c}	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H _{3d}	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H _{3e}	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların statülerine göre farklılık göstermektedir.	RED

HİPOTEZ	HİPOTEZİN AÇIKLAMASI	SONUÇ
H _{3f}	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	RED
H _{3g}	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların aldığı ücretlere göre farklılık göstermektedir.	RED
H _{3h}	Birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven katılımcıların iç grup/dış gruba dâhil olmalarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışanların yöneticileri ve çalıştığı örgüt ile uyumlu olması verimliliğin önemli faktörlerinden biridir. Gününün çok büyük kısmını çalıştığı örgütte geçiren çalışan liderine ve çalıştığı örgüte güvenmek ister. Lideri ve çalıştığı örgütü ile güven ilişkisi kuran çalışan kendisinden beklenenin üzerinde çalışarak verimliliğini artırır. Bu çalışmada çalışanlar için oldukça önemli olan, iş ve yaşam kalitelerini yakından ilgilendiren lider-üye etkileşimi, birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven kavramları incelenmiştir.

Çalışmada lider-üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yani bir örgütte çalışanın yöneticisine duyduğu güven aralarındaki etkileşimin kalitesini de artırmaktadır. Çalışan ile yöneticisi arasındaki etkileşim hemen oluşmaz. Çalışan ve yöneticisi zaman içinde birbirlerini daha iyi tanır. Birlikte geçen belirli bir sürenin sonunda çalışan liderine güvenir ya da güvenmez. Çalışan ile yöneticisi arasındaki bu etkileşim ne kadar kaliteli ise aralarındaki güven o kadar hızlı oluşur. Araştırmada Lider-üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven arasında yapılan regresyon analizinde lider-üye etkileşiminin yüksek kalitede olması durumunda yöneticiye duyulan güvenin yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasındaki pozitif yönlü ilişki Aslan ve Özata (2009), Deluga (1994), Gómez ve Rosen (2001), Wat ve Shaffer (2005), Dirks ve Ferrin (2002), Brower, Schoorman ve diğ. (2000) 'in yaptıkları çalışma ile paralellik göstermektedir.

Çalışmada, yapılan regresyon analizi ile lider-üye etkileşiminin ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda, lider-üye etkileşii ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Analizde bireyin yöneticisi ile etkileşiminin yöneticisine duyduğu güven üzerindeki etkisi, örgütü ile yakaladığı uyumuna göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşiminin çok boyutlu tanımını ilk olarak yapan araştırmacılarıdır. Başlangıçta üç boyutunu inceledikleri lider-üye etkileşimi, profesyonel saygı boyutunun 1998 yılında Liden ve Maslyn tarafından ilave edilmesi ile dört boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Bu çalışmada dört boyutun etki-katkı-sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere iki boyutu görülmüştür.

Çalışmada, lider-üye etkileşiminin alt boyutları (Etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı) ile birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerine yapılan regresyon analizinde; lider-üye etkileşim kalitesinin alt boyutlarından etki-katkı-sadakat boyutu, profesyonel saygı boyutları ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve açıklama gücü önemli düzeyde bulunmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda etki-katkı-sadakat boyutlarının yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin, profesyonel saygı boyutunun ve birey-örgüt uyumunun yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Liderin davranışı yöneticiye duyulan güveni belirlemede oldukça önemli bir faktördür. Bu davranışlar, astlarla uygun ve yeterli bilgiyi paylaşmak, karşılıklı etkileşimde bulunmak ve astların daha fazla katılımcı olmasını desteklemek gibi davranışlardır. Bu davranışlar sonucu liderine daha fazla güvenen astların örgütsel davranışlarını ve örgüt ile uyumlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç Deluga (1994) çalışması ile paralellik göstermektedir. Temel teoriler içinde bulunan sosyal etkileşim teorisinde, lider ile çalışan arasındaki karşılıklı güvenin lider-üye etkileşimini etkilediği belirtilmektedir (Cevrioğlu 2007).

Aslan ve Özata (2009)'nın lider-üye ilişkisinin örgütsel güven üzerine etkisini belirlemek amacı ile KOBİ'de farklı hiyerarşik pozisyonda görev yapan 136 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında liderleri ile ilişkilerini olumlu olarak değerlendirenlerin örgütlerine yüksek düzeyde güven duydukları gözlenmiştir. Çalışma sonucuna göre lider-

üye etkileşimi arttıkça örgütsel güven yükselmektedir ve örgütsel güvendeki değişimin yaklaşık %74'ü lider-üye etkileşimiyle açıklanmaktadır. Bulunan sonuç Brower, Schoorman ve diğ. (2000) çalışmalarında ulaştıkları yüksek kalitedeki Lider-üye ilişkisine sahip çalışanlarının örgütlerine yüksek güven duydukları yönündeki öngörülerini ile uyumludur.

Lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi yüksek olduğunda ikili arasında duygusal olarak güven ilişkisi kurulması sağlanır (Bauer ve Green 1996). Bir diğer deyişle çalışanın yöneticisinden şüphe duymaması, ona güvenmesi, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin kalitesine bağlı olarak değişmektedir (Arslantaş ve Pekdemir 2007).

Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi, lider ile astı arasındaki güveni artırır. (Yolaç, 2011)'in algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü üzerine yaptığı çalışmada ast ve üst arasında yüksek kalitedeki etkileşimin karşılıklı güven seviyesini arttıracakı belirtilmiştir.

Erdoğan ve diğ. (2002)'nin Lider-üye etkileşiminin birey-örgüt uyumu ve iş alışkanlıkları üzerindeki aracılık etkisini öğretmenler üzerinde inceledikleri çalışmalarında birey-örgüt uyumu ile lider-üye ilişkisi arasında direk bir ilişki bulmamışlardır. Araştırmada, liderleri ile yüksek kalitede etkileşim kuran öğretmenlerin örgütleri ile yüksek uyum seviyesine ihtiyacı olmadığı ortaya konmuştur.

Çalışanlar örgütlerinin kendilerine değer verdiklerini algıladığında örgütlerinin politikalarının adil olduğuna ve bu politikaları çalışanları destekler şekilde uyguladığına karşı güven duyarlar.

Araştırmada lider-üye etkileşimi, birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güvenin demografik faktörler bağlamında farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşiminin yaş, öğrenim durumu ve iç-dış gruba dâhil olmaya göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşiminin cinsiyet, medeni durum, statü (çalışan/yönetici), mesleki kıdem ve ücrete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmada literatür çalışmaları ile paralel olarak iç grup çalışanların dış grup çalışanlara göre yöneticilerine daha fazla güvendikleri ortaya konmuştur. Yöneticisinden – kişisel ilgi, diğer çalışanlara göre yüksek performans değerlendirmesi ve farklı bilgi paylaşımları – gibi sosyal takaslar elde eden yakın grup çalışanların, beklediği ve elde ettiği bu takasa karşılık yöneticileri ile aralarında oluşan yüksek kalitede etkileşim nedeni ile yönetici ile aralarında oluşan yüksek ilişki kalitesi nedeni ile yöneticiyi güvenilir bulma gibi olumlu tutumlara yöneldiklerini göstermektedir (Deluga,1995).

Sonuç olarak, çalışan yöneticisi ile yüksek kalitede etkileşim kurduğunda yöneticisine daha fazla güven duyar. Yöneticisi ile yüksek etkileşim kalitesi ve güven ilişkisi olan çalışan daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterir.

5.1 GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında bursa’da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, farklı sektörde yapılacak benzer araştırma ile karşılaştırılabilir.

Araştırmada katılımcıların yaşlarına göre lider-üye etkileşimi, birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güvende farklılıklar olduğu gözlenmiştir. 20-25 yaş aralığında birey-örgüt uyumu, lider-üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven en yüksek seviyede iken sonuçlar negatif yönde değişmektedir. Buradan yola çıkılarak bireylerin yaşlarının arttıkça yöneticilerinden beklentilerinin hangi yönde değiştiği konusunda yapılacak bir çalışma faydalı olacaktır.

Çalışmada; Lider-üye etkileşimi üzerinde, birey-örgüt uyumundan çok yöneticiye duyulan güvenin etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç günümüzde oldukça tartışılan *insanlar örgütlerini değil, yöneticilerini terk ederler* sözünü doğrular niteliktedir. Çalışmanın lider-üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti üzerine geliştirilmesi örgütlerin insan kaynakları birimleri ve departman yöneticilerine yol gösterecektir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, pp. 267-99. New York: Academic Pres Inc.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*, Kariyer Yayıncılık.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Ezgi Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Doğan, M. K. (2013). *Büyük Türkçe Sözlük*, Kutsalp.
- Erkuş, A. (2011). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*.
- Etzioni, A. (1969). *Modern örgütler*, Güzel İstanbul Matbaası.
- Hackman, J. R. ve G. R. Oldham (1980). "Work redesign."
- Karatay, M., 2009. *Araştırmada Örneklem*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi. 1 – 9.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior* (9th ed.) (pp. 484-485). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. "Kinicki, 1998. A." *Organisational behaviour* 4.
- Orhunbilge, N., 2010. *Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Özgen, H., ve diğ. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*, Nobel.
- Robbins, S. P. ve D. A. Decenzo (2001). *Administración de recursos Humanos*, Limusa Wiley.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*, Free press New York.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*, İmge Kitabevi.

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*, Jossey-Bass.

Silver, G. A. (1981). *Introduction to management*, West Group.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.) (pp. 117-120). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tannenbaum, A. (2013). *Social psychology of the work organization*, Routledge.

Sürelî Yayınlar

- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: görgül bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 53-81.
- Ambrose, M. L., ve diğ. (2008). "Individual moral development ve ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes." *Journal of Business Ethics* 77(3): 323-333.
- Arbak, Y. ve T. Yeşilada (2003). "Örgüt Kişi Uyumu ve Örgütsel Çekicilik: Hangi Kişiler Ne Tür Örgütleri Daha Çekici Bulur?".
- Arslandaş, C. C. (2000). "Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma." *Birinci yılımızı geride bırakırken*: 161.
- Arslandaş, C. C. ve I. Pekdemir (2007). "Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma."
- Aslan, Ş. ve M. Özata (2009). "Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi." *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(9): 95-118.
- Asunakutlu, T. (2011). "Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme." *Sosyal ve beşeri bilimler araştırmaları dergisi* 1(9).
- Aryee, S. ve Z. X. Chen (2006). "Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment ve outcomes." *Journal of Business Research* 59(7): 793-801.
- Aydoğan, İ. (2002). "Etkili yönetim." *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13: 61-75.
- Aysel, L. (2006). "Liderlik ve duygusal zeka." *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*.
- Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe (2010). "Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları" na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması." *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 2010(2): 73-84.

- Bakker, A., ve diğ. (2003). "Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model." *European Journal of work ve organizational psychology* 12(4): 393-417.
- Bas, T., ve diğ. (2010). "Lider-üye etkileşimi (lüe) modeli ve ölçme aracının türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi/leader member exchange (lmx) model and validity and reliability of its instrument in turkish." *Ege Akademik Bakış* 10(3): 1013.
- Bauer, T. N. ve S. G. Green (1996). "Development of leader-member exchange: A longitudinal test." *Academy of Management Journal* 39(6): 1538-1567.
- Baysal, C. ve E. Tekarslan (1998). *Davranış Bilimleri, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri*, Yayın No: 275, ISBN 975-404-518-6, İstanbul, Türkiye.
- Bennis, W. (1985). Nanus (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: *Harper and Row*.
- Bilsky, W. ve K. A. Jehn (2002). "Organizational culture ve individual values: evidence for a common structure." *Organizations Kultur und Individuelle Werte: Belege für Eine Gemeinsame Struktur*, Ed. M. Myrtek: 211-228.
- Bliese, P. D. ve S. M. Jex (2002). "Incorporating a multilevel perspective into occupational stress research: Theoretical, methodological, and practical implications." *Journal of occupational health psychology* 7(3): 265.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Börü, D. ve B. Güneşer (2006). "Algılanan örgütsel destek ve Lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve güvenin rolü." *Öneri Dergisi* 7(25): 43-58.
- Bowen, D. E., ve diğ. (1996). "Hiring for the organization, not the job." Paton, R./Clark, G./Jones, G./Lewis Jenny/Quintas, P.(Hrsg.), *The New Management Reader*, London: 94-104.
- Bradach, J. L. ve R. G. Eccles (1989). "Price, authority, ve trust: From ideal types to plural forms." *Annual Review of Sociology*: 97-118.
- Bright, L. (2007). "Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation ve the job performance of public employees?" *Review of public personnel administration* 27(4): 361-379.
- Broekhuysse, R. ve G. Duncan (1981). "Biochemistry of membranes." *Mechanisms of cataract formation in the human lens*: 151-191.

- Brower, H. H., ve diğ. (2000). "A model of relational leadership: The integration of trust ve leader–member exchange." *The Leadership Quarterly* **11**(2): 227-250.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum. *Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.*
- Cable, D. M. ve D. S. DeRue (2002). "The convergent ve discriminant validity of subjective fit perceptions." *Journal of Applied Psychology* **87**(5): 875.
- Cable, D. M. ve T. A. Judge (1994). "Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective." *Personnel Psychology* **47**(2): 317-348.
- Cable, D. M. ve T. A. Judge (1996). "Person–organization fit, job choice decisions, ve organizational entry." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **67**(3): 294-311.
- Çetin, N. G. ve E. Beceren (2007). "Lider Kişilik: Gvehi." *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* **3**(5): 110-132.
- Chance, E. W. (1992). Visionary leadership in schools: Successful strategies for developing and implementing an educational vision, *Charles C. Thomas Publisher.*
- Chatman, J. A. (1991). "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms." *Academy of Management proceedings, Academy of Management.*
- Chatman, J. A. (1989). "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit." *Academy of Management Review* **14**(3): 333-349.
- Chen, Z., ve diğ. (2012). "Effects of perceptions on LMX and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on LMX and consequently, performance." *Asia Pacific Journal of Management* **29**(3): 597-616.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment culture. *Journal of Applied Psychology*, **92**(1), 202- 212.
- Cheney, G. (1983). "The rhetoric of identification and the study of organizational communication." *Quarterly journal of Speech* **69**(2): 143-158.

- Cheung, M. F. Y. ve W.-p. Wu (2012). "Leader-member exchange ve employee work outcomes in Chinese firms: the mediating role of job satisfaction." *Asia Pacific Business Review* **18**(1): 65-81.
- Chiles, T. H. ve J. F. McMackin (1996). "Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics." *Academy of Management Review* **21**(1): 73-99.
- Cook, J. ve T. Wall (1980). "New work attitude measures of trust, organizational commitment ve personal need non-fulfilment." *Journal of Occupational Psychology* **53**(1): 39-52.
- Creed, W. D., ve diğ. (1996). "Trust in organizations." Trust in organizations: *Frontiers of theory and research*: 16-38.
- Cummings, L. L. ve P. Bromiley (1996). "The organizational trust inventory (OTI)." Trust in organizations: *Frontiers of theory and research* **302**: 330.
- Davis, L. L. ve S. J. Lennon (1985). "Self-monitoring, fashion opinion leadership, and attitudes toward clothing." *Psychology of Fashion. Health. Lexington, MA*: 177-182.
- Davis, W. D. ve W. L. Gardner (2004). "Perceptions of politics ve organizational cynicism: An attributional ve leader–member exchange perspective." *The Leadership Quarterly* **15**(4): 439-465.
- DeConinck, J. B. (2011). "The Effects of Leader-Member Exchange ve Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople." *Journal of Personal Selling and Sales Management* **31**(1): 21-34.
- De Cooman, R., ve diğ. (2009). "Person–Organization fit: Testing socialization and attraction–selection–attrition hypotheses." *Journal of vocational behavior* **74**(1): 102-107.
- DeVellis, R.F., (2012). Scale Development. 3.Edition. U.K.: Sage Publications. Totan T. (Çev.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Deluga, R. J. (1994). "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* **67**(4): 315-326.
- Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Deluga, R. J. ve J. Perry (1991). "The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader—member exchanges." *Journal of Occupational Psychology* **64**(3): 239-252.

- Dick, R., ve diğ. (2004). "The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(2): 171-191.
- Dienesch, R. M. ve R. C. Liden (1986). "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development." *Academy of Management Review* 11(3): 618-634.
- Dirks, K. T. ve D. L. Ferrin (2002). "Trust in leadership: meta-analytic findings ve implications for research and practice." *Journal of Applied Psychology* 87(4): 611.
- Dirks, K. T. ve D. L. Ferrin (2001). "The role of trust in organizational settings." *Organization science* 12(4): 450-467.
- Driscoll, J. W. (1978). "Trust ve participation in organizational decision making as predictors of satisfaction." *Academy of Management Journal* 21(1): 44-56.
- Eden, D. (1992). Leadership ve expectations: *Pygmalion effects*. *Leadership Quarterly*, 3, 278-279.
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, ve leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Ellez, A.M. (2012). Ölçme araçlarında bulunması gereken özellikler. A. Tanrıöğen (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, ss. 165-190. *Ankara: Anı Yayıncılık*.
- Eraslan, L. (2004). "Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi." *Milli Eğitim Dergisi* 162(3).
- Erdem, F. (2003). "Örgütsel yaşamda güven." *Sosyal bilimlerde güven*. *Ankara: Vadi Yayınları*.
- Erdem, F. S. (2008). Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi, Kayseri*.
- Erdogan, B., ve diğ. (2002). Person-organization fit and work attitudes: the moderating role of leader-member exchange. *Academy of management proceedings, academy of management*.
- Erdogan, B. ve R. C. Liden (2002). "Social exchanges in the workplace." *Leadership*: 65-114.

- Ergeneli, A., ve diğ. (2007). "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers." *Journal of Business Research* **60**(1): 41-49.
- Eser, G. (2010). "What is trust? Comparing european and turkish students' perceptions." *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü*,
- Fetchenhauer, D. ve D. Dunning (2009). "Do people trust too much or too little?" *Journal of Economic Psychology* **30**(3): 263-276.
- Fiedler, F. (1965). "Leadership—a new model." *Discovery* **26**: 12-17.
- Fukuyama, F., ve diğ. (2005). Güven: sosyal erdemler ve refahın yaratılması, *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*.
- Furumo, K. (2009). "The impact of conflict ve conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams." *Journal of Computer Information Systems* **49**(4): 66-73.
- Gabarro, J. J. (1978). "The development of trust, influence, ve expectations." *Interpersonal behavior: Communication and understveing in relationships* **290**: 303.
- Gambetta, D. (2000). "Can we trust trust." *Trust: Making and breaking cooperative relations* **13**: 213-237.
- Gefen, D., ve diğ. (2003). "Trust and TAM in online shopping: an integrated model." *MIS quarterly* **27**(1): 51-90.
- George, J. M., ve diğ. (1996). Understveing and managing organizational behavior, *Addison-Wesley Reading, MA*.
- Gerstner, C. R. ve D. V. Day (1997). "Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates ve construct issues." *Journal of Applied Psychology* **82**(6): 827.
- Gómez, C. ve B. Rosen (2001). "The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment." *Group & Organization Management* **26**(1): 53-69.
- Graen, G. B., ve diğ. (1982). "Role of leadership in the employee withdrawal process." *Journal of Applied Psychology* **67**(6): 868.
- Graen, G. B. ve T. A. Scveura (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing." *Research in organizational behavior*.

- Graen, G. B. ve M. Uhl-Bien (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." *The Leadership Quarterly* 6(2): 219-247.
- Greenberg, J. ve R. A. Baron (2003). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work, *Pearson College Division*.
- Guan, P.-L. ve X.-J. Wu (2008). Study on the Turnover Intention of Knowledge Employees Influenced by Person-Organization Fit (POF). *Power Electronics ve Intelligent Transportation System, 2008. PEITS'08. Workshop on, IEEE*.
- Gürpınar, D. (2006). Eser sözleşmesinde ücretin artırılması ve eksiltilmesi, *Güncel Hukuk Yayınları*.
- Hackman, J. R. ve G. R. Oldham (1980). "Work redesign." *Journal of Vocational Behavior* 31, 278-296 (1987)
- Halis, M., ve diğ. (2007). "Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama." *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 17: 187-205.
- Harris, K. J. ve K. M. Kacmar (2006). "Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress." *The Journal of social psychology* 146(1): 65-84.
- Hendrie, J. (2004). "A review of a multiple retailer's labour turnover." *International Journal of Retail & Distribution Management* 32(9): 434-441.
- Herzberg, F. (2003). "Una vez más:¿ cómo motiva a sus empleados?" *Harvard Business Review-Enero*: 67-76.
- Hinds, P. J. ve D. E. Bailey (2000). Virtual teams: anticipating the impact of virtuality on team process ve performance. *Academy of Management Proceedings, Academy of Management*.
- Hoffman, B. J. ve D. J. Woehr (2006). "A quantitative review of the relationship between person-organization fit ve behavioral outcomes." *Journal of vocational behavior* 68(3): 389-399.
- Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics." *Academy of Management Review* 20(2): 379-403.
- Huff, L. ve L. Kelley (2003). "Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study." *Organization science* 14(1): 81-90.

- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Ivancevich, J. M., ve diğ. (1990). *Organizational behavior and management*, Bpi/Irwin.
- Jackofsky, E. F. ve L. H. Peters (1983). "Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis." *Journal of Applied Psychology* 68(3): 490.
- Janssen, O. ve N. W. Van Yperen (2004). "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction." *Academy of Management Journal* 47(3): 368-384.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement ve disengagement at work." *Academy of Management Journal* 33(4): 692-724.
- Kalemci Tüzün, İ. (2007). "Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri." *Karamanoğlu KMÜ İİBF Dergisi ,Mehmetbey Üniversitesi Yayınları Sayı 3 Cilt 2*
- Kalleberg, A. L. (1977). "Work values and job rewards: A theory of job satisfaction." *American sociological review*: 124-143.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama, *Atılım University*.
- Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve liderler, *Kalder*.
- Kinicki, A. ve R. Kreitner (2003). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*, McGraw-Hill/Irwin.
- Koçel, T. (1989). İşletme yöneticiliği, *İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi*.
- Koçel, T. (2003). "İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Genişletilmiş 9." Bası, *İstanbul*.
- Koçel, T. (2011). "İşletme Yöneticiliği, 13." Baskı, *Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul*.
- Koontz, H. (1980). "The management theory jungle revisited." *Academy of Management Review* 5(2): 175-188.

- Kristof-Brown, A. L., ve diğ. (2005). "Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit." *Personnel Psychology* **58**(2): 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications." *Personnel Psychology* **49**(1): 1-49.
- Kulik, C. T., ve diğ. (1987). "Work design as an approach to person-environment fit." *Journal of vocational behavior* **31**(3): 278-296.
- Laschinger, H. K. S. ve J. Finegan (2005). "Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage." *Nursing economics* **23**(1): 6.
- Lewin, K (1963). "Field Theory in Social Sciences. *New York: Tavistok Publications Ltd.*
- Lewick, R. ve B. Bunker (1996). "Developing ve maintaining trust in work relationships." Trust in organizations: *Frontiers of theory and research* **1**: 114.
- Lewis, J. D. ve A. Weigert (1985). "Trust as a social reality." *Social forces* **63**(4): 967-985.
- Liden, R. C. ve J. M. Maslyn (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development." *Journal of Management* **24**(1): 43-72.
- Liden, R. C., ve diğ. (1993). "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges." *Journal of Applied Psychology* **78**(4): 662.
- Mage, G. C. (2003, September). Leading despite your boss. *HR Magazine*, 139-144.
- McClane, W. E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group and Organization Studies*, 16, 102-113.
- Malhotra, N. ve A. Mukherjee (2004). "The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres." *Journal of services Marketing* **18**(3): 162-174.
- Mankoff, A. W. (1974). "Values-not attitudes-are the real key to motivation." *Management Review* **63**(12): 23-29.
- Martinko, M. J. ve W. L. Gardner (1987). "The leader/member attribution process." *Academy of Management Review* **12**(2): 235-249.
- Maslach, C., ve diğ. (2001). "Job burnout." *Annual review of psychology* **52**(1): 397-422.

- Mayer, R. C., ve diğ. (1995). "An integrative model of organizational trust." *Academy of Management Review* **20**(3): 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). "Affect-ve cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations." *Academy of Management Journal* **38**(1): 24-59.
- Muchinsky, P. M. ve C. J. Monahan (1987). "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit." *Journal of vocational behavior* **31**(3): 268-277.
- Meyer, J. P., ve diğ. (1993). "Commitment to organizations andve occupations: Extension and test of a three-component conceptualization." *Journal of Applied Psychology* **78**(4): 538.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational responses to crisis." *Trust in Organizations. Frontiers of theory ve research*: 261-287.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology* **62**(2): 237.
- Mowday, R. T., ve diğ. (1979). "The measurement of organizational commitment." *Journal of vocational behavior* **14**(2): 224-247.
- Muchinsky, P. M. ve C. J. Monahan (1987). "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit." *Journal of vocational behavior* **31**(3): 268-277.
- Murphy, S. E., & Ensher (1999). The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Psychology*, 29(7), 1371-1394
- Nelson, D., Basu, R., & Purdie, R. (1998). An examination of exchange quality and work stressrs in leader-follower dyads. *International Journal of Stress Management*, 5, 103-112.
- Netemeyer, R. G., ve diğ. (1997). "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context." *The Journal of Marketing*: 85-98.
- O'Reilly, C. A. ve J. Chatman (1986). "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior." *Journal of Applied Psychology* **71**(3): 492.

- O'Reilly, C. A., ve diğ. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit." *Academy of Management Journal* **34**(3): 487-516.
- Önen, S. M. ve H. G. Kanayran (2015). "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme." *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi* **5**(2): 43-64.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(21).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Is Tatmini ve Yasam Tatmini Arasındaki İliskinin Belirlenmesine Yönelik Bir Arastırma. 11. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 22-24.
- Piasentin, K. A. (2007). How do employees conceptualize fit? Development of a multidimensional measure of subjective person-organization fit, ProQuest.
- Podsakoff, P. M., ve diğ. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors." *The Leadership Quarterly* **1**(2): 107-142.
- Porter, L. W., ve diğ. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology* **59**(5): 603.
- Preacher, K. J., ve diğ. (2006). "Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis." *Journal of educational and behavioral statistics* **31**(4): 437-448.
- Rousseau, D. M., ve diğ. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust." *Academy of Management Review* **23**(3): 393-404.
- Rynes, S. L., ve diğ. (2002). "HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice." *Human Resource Management* **41**(2): 149-174.
- Rynes, S. L., ve diğ. (2002). "HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice." *Human Resource Management* **41**(2): 149-174.
- Salanova, M., ve diğ. (2005). "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate." *Journal of Applied Psychology* **90**(6): 1217.

- Samad, S. (2006). "Predicting turnover intentions: The case of Malaysian government doctors." *Journal of American Academy of Business* **8**(2): 113-119.
- Scandura, T. A. (1999). "Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective." *The Leadership Quarterly* **10**(1): 25-40.
- Scandura, T. A., ve diğ. (1986). "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence." *Journal of Applied Psychology* **71**(4): 579.
- Schermerhorn, J. R., ve diğ. (1995). *Basic organizational behavior*, J. Wiley.
- Schneider, B. (1987). "E= f (P, B): The road to a radical approach to person-environment fit." *Journal of vocational behavior* **31**(3): 353-361.
- Schneider, B. (1987). "The people make the place." *Personnel Psychology* **40**(3): 437-453.
- Schneider, B., ve diğ. (1995). "The ASA framework: An update." *Personnel Psychology* **48**(4): 747-773.
- Schneider, B. ve A. E. Reichers (1983). "On the etiology of climates." *Personnel Psychology* **36**(1): 19-39.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). *Academy of Management Journal*, **41**(3), 298-318.
- Schriesheim, C. A. (2001). *Equivalence in Management*, IAP (Information Age Publishing).
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2011). *Organizational behavior* (11th ed.) (p. 253). New York, NY: Wiley.
- Settoon, R. P., ve diğ. (1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity." *Journal of Applied Psychology* **81**(3): 219.
- Shockley-Zalabak, P., ve diğ. (2000). "Organizational trust: What it means, why it matters." *Organization Development Journal* **18**(4): 35.
- Slocum, J. W. ve D. Hellriegel (2009). *Principles of organizational behavior*, South-Western Cengage Learning.
- Sweeney, B. ve B. Boyle (2005). "Supervisory actions, job satisfaction and turnover intentions of Irish trainee accountants." *Irish Accounting Review* **12**(2).

- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. *İstanbul: Seçkin Yayıncılık*.
- Turunç, Ö. ve M. Çelik (2012). "İş Tatmini-Kişİ-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişİ-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü." *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* **14**(2): 57-78.
- Tutar, H. (2008). Simetrik ve asimetrik iletişim bağlamında örgütsel algılama yönetimi, Seçkin Yayıncılık.
- Ulutaş, M. (2010). Birey-örgüt uyumu kuramı ve Dalaman Havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Valentine, S., ve diğ. (2002). "Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit." *Journal of Business Ethics* **41**(4): 349-360.
- Van Vianen, A. E., Shen, C. T., & Chuang, A. (2011). Person-organization and person-supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, **32**(6), 906-926.
- Vigoda-gadot, E. ve S. Meiri (2008). "New public management values and person-organization fit: a socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel." *Public Administration* **86**(1): 111-131.
- Wakabayashi, M., ve diğ. (1988). "Japanese management progress: Mobility into middle management." *Journal of Applied Psychology* **73**(2): 217.
- Walden, P. ve E. Turban (2000). "Working anywhere, anytime and with anyone." *Human Systems Management* **19**(3): 213-222.
- Wasti, S. A. (2000). "Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8." *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: 25-27.
- Wat, D. ve M. A. Shaffer (2005). "Equity ve relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment." *Personnel Review* **34**(4): 406-422.
- Wayne, S. J., ve diğ. (1999). "The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success." *Journal of Organizational Behavior* **20**(5): 577-595.
- Wayne, S. J., ve diğ. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective." *Academy of Management Journal* **40**(1): 82-111.

- Whitener, E. M. (1998). "The impact of human resource activities on employee trust." *Human Resource Management Review* 7(4): 389-404.
- Wilhelm, C. C., ve diğ. (1993). "Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects." *Journal of Organizational Behavior* 14(6): 531-544.
- Wu, Y., ve diğ. (2008). Testing for Invariance of Employee Turnover Intention Model: Multi-group Comparison between Knowledge Workers and Traditional Staff. *2008 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, IEEE*.
- Yahyagil, M. Y. (2005). "Birey Ve Organizasyon Uyumu Ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi." *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 24: 137-149.
- Yamagishi, T., ve diğ. (1998). "Uncertainty, trust, ve commitment formation in the United States and Japan 1." *American Journal of Sociology* 104(1): AJSv104p165-194.
- Yelboğa, A. (2006). "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.“." İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 8(2): 196-211.
- Yılmaz, e (2005). "Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması." *Sosyal bilgiler dergisi*, Selçuk Üniversitesi.
- Yolaç, S. (2012). yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide Lider-üye etkileşiminin rolü-the role of the leader-member interaction in the relationship between the perceived leadership style ve the trust in manager. *Öneri dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yukl, G. (1989). "Managerial leadership: A review of theory and research." *Journal of Management* 15(2): 251-289.

Diğer Yayınlar

- Cevrioğlu, E. (2007). "Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme." *Doktora tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi
- Deliveli Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. T. C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Isparta. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Aktel).
- Eker, G. (2006). "Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri." *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlgin, B. (2010) "Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde duygusal zekanın ve Lider-üye etkileşiminin rolü / The roles of the emotional intelligence and leader member exchange in the occurrence of the organizational citizenship behaviors and its relationship with the social loafing." *Doktora Tezi*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamer, M. (2001). "Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri." *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köy A. K. (2011) "Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalıları üzerinde bir araştırma / The moderator role of leader-member exchange on the relationship between trust in manager and job satisfaction: A research in İstanbul ve Kocaeli on white collars." *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, H.-R. (2000). "An empirical study of organizational justice as a mediator in the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry." *Doctor of Philosophy*, Virginia Polytechnic Institute and State University
- McDonald, P. R. (1993). "Individual-organizational value congruence: Operationalization and consequents." *Doctor of Philosophy*, The University of Western Ontario