

**T.C.
MİLLÎ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ
ALPARSLAN SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAVUNMA YÖNETİMİ PROGRAMI**

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE YÖNETİCİYE
DUYULAN GÜVENİN ARACILIK ROLÜ:
SAVUNMA ALANINDA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İBRAHİM BERKTAŞ
178106**

TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ RUKİYE CAN YALÇIN

**ANKARA
NİSAN 2021**

**T.C.
MİLLÎ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ
ALPARSLAN SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAVUNMA YÖNETİMİ PROGRAMI**

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE YÖNETİCİYE
DUYULAN GÜVENİN ARACILIK ROLÜ:
SAVUNMA ALANINDA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İBRAHİM BERKTAŞ
178106**

TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ RUKİYE CAN YALÇIN

**ANKARA
NİSAN 2021**

**T.C.
MİLLİ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ
ALPARSLAN SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAVUNMA YÖNETİMİ PROGRAMI**

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE YÖNETİCİYE
DUYULAN GÜVENİN ARACILIK ROLÜ:
SAVUNMA ALANINDA BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İBRAHİM BERKTAŞ

178106

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy birliği/ Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	Dr.Öğr.Üyesi Rukiye CAN YALÇIN	
Jüri Üyeleri	Prof.Dr.Enver AYDOĞAN	
	Dr.Öğr.Üyesi Pınar FAYGANOĞLU	

ANKARA

NİSAN 2021

ÖZGÜNLÜK RAPORU

Tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve ç) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 95 sayfalık kısmına ilişkin, 06/04/2021 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dâhil
- 3- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Millî Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Usul ve Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

İbrahim BERKTAŞ

19.04.2021

ETİK BEYAN

Millî Savunma Üniversitesi Enstitüleri Lisansüstü Tez Hazırlama Kılavuzu'nda yer alan kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir; aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Bu tezdeki düşünce, görüş, varsayım, sav veya tezler bana aittir; Millî Savunma Bakanlığı, Türk Silahlı Kuvvetleri, Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Millî Savunma Üniversitesi ve Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü sorumlu tutulamaz.

İbrahim BERKTAŞ

19.04.2021



Sevgili eşime ve oğluma,

TEŞEKKÜR VE ÖNSÖZ

Bu çalışmada savunma alanında faaliyet gösteren bireylerin lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü üzerine incelemelerde bulunulmuştur.

Sadece bu çalışma ile sınırlandırırsam haksızlık edeceğim; meslek sevgisi, iş ahlakı, çalışkanlığı başta olmak üzere kelimelerle bu bölüme sığmayacak seviyede her konuda örnek aldığım, kendisini tanımaktan ve öğrencisi olmaktan onur ve gurur duyduğum Doç. Dr. Mustafa Polat'a saygılarımı sunarım.

Bu çalışmanın hazırlık aşamasından tamamlanmasına kadar her aşamasında değerli bilgileri, önerileri ve desteğiyle katkılarda bulunan, çalışma esnasında beni sürekli olumlu yönde motive ederek çalışmanın tamamlanmasında büyük katkılar sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Dr.Öğr. Üyesi Rukiye Can Yalçın'a sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim sürecinde başta Doç. Dr. Aykut Göksel, Doç. Dr. İsmail Tokmak ve Prof.Dr. Cem Harun Meydan olmak üzere akademik bilgi ve tecrübelerini bizimle paylaşarak, akademik yönden gelişmemde olumlu katkıları bulunan tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü'nün başta Enstitü Müdürü Doç.Dr.Öğr.Ü. Hüsni ÖZLÜ olmak üzere değerli yöneticileri ve çalışanlarına vermiş oldukları her türlü destek ve katkılardan dolayı teşekkürlerimi arz ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince benden manevi desteğini esirgemeyen ve beni sürekli olumlu yönde motive eden eşime, ders ve tez çalışmalarım süresince oyun zamanlarında istemeden de olsa yalnız bırakmak zorunda kaldığım oğlum Bora'ya sonsuz sevgi ve şükranlarımı sunuyorum.

İbrahim BERKTAŞ

19.04.2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZGÜNLÜK RAPORU

ETİK BEYANI

İTHAF

TEŞEKKÜR VE ÖNSÖZ

İÇİNDEKİLER..... vii

TABLO LİSTESİ xi

ŞEKİL LİSTESİ xii

KISALTMALAR.....xiii

TÜRKÇE ÖZ xiv

İNGİLİZCE ÖZ (ABSTRACT)..... xv

1. GİRİŞ..... 1

2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ(LÜE)..... 3

2.1. Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış 3

2.1.1. Özellikler Teorisi 4

2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi 5

2.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi 6

2.1.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları 7

2.1.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramı 7

2.1.4.2. Etkileşimci Liderlik Kuramı 8

2.1.4.3. Otantik Liderlik Kuramı 8

2.1.4.4. Hizmetkar Liderlik Kuramı 9

2.1.4.5. Dönüştürücü Liderlik Kuramı 9

2.2. Lider Üye Etkileşimi Kuramı ve Gelişim Süreci..... 9

2.2.1. Lider Üye Etkileşimi Kuramı 9

2.2.2. Lider Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci..... 13

2.3. Lider Üye Etkileşimin Temelini Oluşturan Kuramlar 14

2.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı 14

2.3.2. Rol Kuramı 15

	Sayfa
2.4. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları	16
2.4.1. Etki	17
2.4.2. Bağlılık	17
2.4.3. Katkı	18
2.4.4. Profesyonel Saygı	18
3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	19
3.1. Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı	19
3.2. Kavram Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar ve Sosyal Kimlik Kuramı.....	19
3.3. Örgütsel Özdeşleşme	21
3.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	23
3.4.1. Scott, Corman ve Cheney (1998) Tarafından Geliştirilmiş	
Yapısal Özdeşleşme Modeli	23
3.4.2. Kreiner ve Ashforth (2004) Tarafından Geliştirilmiş	
Özdeşleşme Modeli	25
3.5. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Unsurlar	28
3.5.1. Bireysel Unsurlar	28
3.5.2. Örgütsel Unsurlar	29
3.6. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları	32
3.6.1. Grup İçi Özdeşleşme	32
3.6.2. Örgütle Özdeşleşme	32
4. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN	34
4.1. Güven Kavramı ve Tanımı	34
4.2. Yöneticinin Tanımı	35
4.3. Yöneticiye Duyulan Güven	36
4.4. Yöneticiye Duyulan Güvenin Boyutları	36
4.4.1. Yetenek	37
4.4.2. Dürüstlük	37
4.4.3. Açıklık	37
4.4.4. İlgi/Yardımseverlik	38
4.4.5. Güvenirlilik	38

5. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILMIŞ

ÇALIŞMALAR.....39

5.1. Lider Üye Etkileşimi İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....39

5.2. Lider Üye Etkileşimi İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar..... 40

5.3. Örgütsel Özdeşleşme İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar..... 41

6. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN

ARACI ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ALAN

ARAŞTIRMASI.....42

6.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....42

6.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları..... 43

6.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 44

6.4. Anket Oluşturma ve Veri Toplama Tekniği 46

6.5. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri 46

6.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....50

6.6.1. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği..... 50

6.6.2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği..... 50

6.6.3. Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği 51

6.7. Araştırmanın Bulguları 51

6.7.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler..... 52

6.7.2. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri 53

6.7.2.1. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri 54

6.7.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri 55

6.7.3. Betimleyici Bulgular 56

6.8. Değişkenler Arası İlişkiler 65

6.8.1. Lider- Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi 67

6.8.2. Lider- Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güvene Etkisi	67
6.8.3. Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi	67
6.9. Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki	
Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Etkisi	68
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	70
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	88
Ek 1. Anket Formu.....	88
Ek 2. Ölçek Kullanımı İzin Belgeleri	89
Ek 3. Anket Uygulanan Kurum ve Kuruluşlardan Alınan İzin Belgeleri	91
ÖZGEÇMİŞ	94

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 3.1: Örgütsel Özdeşleşme (Tanımlar).....	22
Tablo 4.1: Güven (Tanımlar).....	34
Tablo 6.1: Uyum Değerleri ve Anlamları.....	48
Tablo 6.2: Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaşa İlişkin Bilgiler	52
Tablo 6.3: Eğitim Düzeylerine ve Çalışma Yıllarına İlişkin Bilgiler	53
Tablo 6.4: Güvenirlilik Yorumlamasına İlişkin Değer Aralıkları.....	54
Tablo 6.5: Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 6.6: Ölçeklerin KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	55
Tablo 6.7: Yaşlara Göre Lider-Üye Etkileşimi Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları.....	56
Tablo 6.8: Yaşlara Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları.....	57
Tablo 6.9: Yaşlara Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları	58
Tablo 6.10: Çalışma Yıllarına Göre Lider-Üye Etkileşimi Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları	58
Tablo 6.11: Çalışma Yıllarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları	59
Tablo 6.12: Çalışma Yıllarına Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları	60
Tablo 6.13: Cinsiyetlere Göre Lider-Üye Etkileşimi Üzerinde Farklılık T-Testi Sonuçları	60
Tablo 6.14: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Farklılık T-Testi Sonuçları	61
Tablo 6.15: Cinsiyetlere Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Farklılık T-Testi Sonuçları	61
Tablo 6.16: Medeni Durumlara Göre Lider-Üye Etkileşimi Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları.....	62

Tablo 6.17: Medeni Durumlara Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde	
Farklılık ANOVA Testi Sonuçları	62
Tablo 6.18: Medeni Durumlara Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde	
Farklılık ANOVA Testi Sonuçları	63
Tablo 6.19: Eğitim Düzeylerine Göre Lider-Üye Etkileşimi Üzerinde	
Farklılık ANOVA Testi Sonuçları	63
Tablo 6.20: Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde	
Farklılık ANOVA Testi Sonuçları	64
Tablo 6.21: Eğitim Düzeylerine Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde	
Farklılık ANOVA Testi Sonuçları	65
Tablo 6.22: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	66
Tablo 6.23: Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi	67
Tablo 6.24: Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi ..	67
Tablo 6.25: Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi ..	68
Tablo 7.1 : Birinci Hipotez ve Alt Hipotezlerin Sonuçları	70
Tablo 7.2 : Diğer Hipotezlerin Sonuçları	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

ŞEKİL 2.1: Geleneksel Liderlik Kuramları ile Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Karşılaştırması.....	10
ŞEKİL 2.2: Lider Üye Etkileşiminin Oluşumu ve Gelişim Süreci.....	13
ŞEKİL 3.1: Scott, Corman ve Cheney'in Geliştirdiği Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli	25
ŞEKİL 3.2: Kreiner ve Ashforth'un Geliştirdiği Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli	28
ŞEKİL 6.1: Araştırma Modeli	44
ŞEKİL 6.2: Amos Yapısal Modeli	66
ŞEKİL 6.3: Yol Analizi Modeli	69

KISALTMALAR

LMX	: Leader Member Exchange
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
AMOS	: Analysis of Moment Structures
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
CFI	: Comparative Fit Index
GFI	: Goodness of Fit Index
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
SRMR	: Standardized Root Mean Squared Residual
NFI	: Normed Fit Index
NNFI	: Non-normed Fit Index
vd.	: ve diğeri

ÖZ

Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Savunma Alanında Bir Araştırma

İbrahim BERKTAŞ

Milli Savunma Üniversitesi, Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü

Ankara, Nisan 2021

Bu çalışmanın amacı savunma alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda çalışanların lider üye etkileşimi algılarının, örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolünü incelemektir. Çalışmanın ilk dört bölümünde lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güvenin yazın taramasına yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise söz konusu değişkenler ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Altıncı bölümde yüz yüze görüşme ve uzaktan erişim yöntemiyle savunma alanında faaliyet gösteren çeşitli kurum, kuruluş ve şirkette aktif olarak çalışan, belli bir süre çalışıp ayrılan çalışanlardan toplanan 450 anketin analiz edilmesi ile elde edilen veriler SPSS 23.0 ve AMOS V23 programları vasıtası ile istatistiksel yöntemlerle açıklanarak değişkenler arasındaki ilişkiler ve aracılık etkisi incelenmiştir. Ölçeklerin güvenirlik katsayısı 0,920 ve geçerlilik katsayısı 0,907'dir. Çalışmada yer alan ana değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde ise yöneticiye duyulan güvenin kısmi aracılık rolü saptanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular sonuç ve öneriler bölümünde yorumlanarak alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacak öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Özdeşleşme, Yöneticiye Duyulan Güven, Savunma Alanı.

Bilim Kodu :

Sayfa Sayısı :111

Tez Danışmanı : Dr. Öğr.Üyesi Rukiye Can Yalçın

ABSTRACT

The Mediating Role of Trust in Manager in the Effect of Leader Member Exchange on Organizational Identification: A Research in the Defence Area

İbrahim BERKTAŞ

National Defence University, Alparslan Institute of Defence Sciences

Ankara, April 2021

The aim of this study is to examine the mediating role of the trust in manager in the effect of the leader member exchange perceptions of the employees in the institutions and organizations operating in the defence area on the levels of organizational identification. In the first four sections of the study, the literature review of leader member exchange, organizational identification and trust in manager is included, studies on these variables are included in the fifth section. In the sixth section, the data obtained by examining 450 questionnaires collected from employees, who work actively, who worked for a certain period of time and left, in various institutions, organizations and companies operating in the defence area, through face-to-face interviews and remote access methods were analyzed by means of statistical methods (SPSS 23.0 and AMOS V23 programs) and the relationships between variables and their mediating effect was examined. The reliability coefficient of the scales is 0.920 and the validity coefficient is 0.907. Positive and significant relationships were found between the main variables in the study and partial mediating role of trust in manager was determined in the effect of leader member exchange on organizational identification. The interpretation of the findings obtained as a result of the study and suggestions that will contribute to the studies in the area are presented in the results and recommendations section.

Keywords: Leader Member Exchange, Organizational Identification, Trust in Manager, Defence Area.

Science Code :

Pages 111

Supervisor : Dr. Lecturer Rukiye Can Yalçın

1. GİRİŞ

Örgütlerin yaşamlarını sürdürdüğü çevredeki değişim ve belirsizlikler, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkinin önemini daha da artmıştır. Günümüzde faaliyet gösteren örgütlerin yöneticileri, çalışanlarından örgütünü benimsemesi, kuruma aidiyet hissetmesi gibi temel duygu ve düşüncelerden daha fazlasını istemekte, işgörenlerden çalıştığı iş işyeri ile yüksek düzeyde özdeşleşme davranışı sergilemelerini beklemektedir. Fakat liderler/yöneticiler tarafından bu eğilimler standart olarak tüm çalışanlardan beklenirken, liderin maiyetine aynı esaslarda davranış sergilemediği, her astıyla farklı seviyelerde ilişki kurduğu ve bu ilişkinin düzeyinin lider-izleyen ilişkilerini etkilediği görülmüştür.¹ Lider/yönetici ile izleyenleri/maiyeti arasındaki güven düzeyi ise bu ilişkide özel bir önem arz etmektedir. Güven duygusu izleyen-lider ilişkisini temelden etkilemekte, karşılıklı güven örgütsel ve bireysel anlamda amaç birlikteliğini sağlamada önemli rol üstlenmektedir. Liderin kendisine olan güven algısının maiyetinde yüksek seviyede oluşması için onlarla etkili bir iletişim kurması da onun profesyonel bir bakış açısına sahip olduğu anlamına gelmektedir.²

Araştırmanın sorunsalı savunma alanında lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolünü incelemektir.

Araştırmanın amacı lider ile etkileşimde olan üyenin örgütsel özdeşleşmesi düzeyi üzerinde, yöneticiye duyduğu güvenin etkisinin olup olmadığını ve varsa ne oranda etkilediğini tespit etmektir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda izleyenlerin örgütle özdeşleşme düzeyleri üzerinde lider-izleyen arasındaki güvenin etkisi; lider-üye etkileşimi, liderlik kuramları ve yazını çerçevesinde incelenecektir. Bu çerçevede çalışmanın lider davranışları konusunda yol gösterici olacağı ve savunma alanına da bu yönüyle katkı yapacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven değişkenlerinin beraber çalışıldığı ve yöneticiye duyulan güvenin lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında

¹ Chester A. Schriesheim, Stephanie L. Castro, Claudia C. Coglisier, "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", *Leadership Quarterly*, 10(1), (1999): 63-113.

² Ellen M. Whitener, "The impact of human resource activities on employee trust.", *Human Resource Management Review*, 7(4), (1998): 389-404.

aracılık etkisinin savunma alanında araştırıldığı bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle de yazına katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmanın girişini takip eden üç bölümde kavramsal çerçeve içerisinde sırasıyla lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven değişkenleri incelenmiştir. Beşinci bölümde çalışmada yer alan değişkenler ile ilgili ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmalara yer verilmiştir. Altıncı bölümde alan araştırması başlığı altında lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler ile değişkenler arasındaki ikili ilişkiler ve aracılık ilişkisi istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Sonuç ve değerlendirme bölümünde çalışmanın kısıtlarına yer verilmiş, çalışmada elde edilen sonuçlar ele alınmış, akademik ve uygulayıcı olan ilgili kişi ve kurumlara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmada verilerin toplanması amacıyla savunma alanında faaliyet gösteren kurum, kuruluş ve şirketlerde çalışan personele anket uygulanmıştır. Araştırmada ölçekler dışında yer alan ifadeler, araştırmanın amacı göz önünde bulundurularak, evrene ait özellikler dikkate alınarak araştırma konusuna uygun bir şekilde araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Anket verileri 01.11.2020- 20.01.2021 tarihleri arasında toplanmıştır.

Bu çalışmaya gönüllü olarak katılan 472 kişi olmakla birlikte, birden fazla sorunun cevapsız veya anketin tamamını cevaplanmadığı anket formlarının çıkarılması sonucu çalışma 450 katılımcıdan toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda savunma alanında görev yapan bireyler hakkında çıkarımlar yapılmasının mümkün olacağı değerlendirilmektedir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler IBM SPSS 23.0 ve AMOS V23 programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Demografik ve kişisel bilgilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler; yüzde, frekans, ortalama kullanılırken değişkenler arasında gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir şekilde test edilebilmesi için korelasyon, basit doğrusal regresyon ve çoklu doğrusal regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Çalışmada farklılık olup olmadığı ile ilgili istatistiksel testler için de T-testi, tek yönlü varyans analizi(ANOVA) yapılarak ileriki aşamalarda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1 Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış

Liderlik dünya tarihi kadar eski bir olgudur. İnsan, doğası ve yaradılışı gereği tüm işleri tek başına yapamaz. İnsanlar amaçlarına ulaşabilmek, güçlü kalabilmek ve başarılı olabilmek için iş bölümüne ve birlikte çalışmaya ihtiyaç duyarlar. İçinde insanların yer aldığı tüm çalışma ortamlarında iş bölümü yapacak ve birlikte çalışma ortamını belirli bir amaç doğrultusunda yönlendirebilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır.³ Bu nedenle liderlik çalışmalarında araştırmacıların cevaplarını bulmaya çalıştığı belli başlı sorular “Liderlik nedir?”, “Hangi davranışlar en iyi lideri tanımlar?”, “En etkili liderlik tarzı nasıl olmalıdır?” olmuştur.⁴

Yukarıda belirtilen sorulara cevap bulabilmek için 1900’lü yılların başından itibaren araştırmacılar tarafından birçok çalışma yapılmıştır. Bu süreçte liderlik kavramı ve liderlik kuramları örgütlerin gelişim ihtiyacı ve zorunluluğu ile birlikte günümüze kadar birçok gelişme göstermiştir. Liderlik üzerine yapılan çalışmaların yıllardır devam etmesi bu kavramın insanlar ve örgütler için ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. Ayrıca bilimsel gelişmeler de liderlik hakkında birçok kuram ve uygulama çeşitlerinin meydana gelmesini sağlayarak alana katkı sağlamıştır.⁵

Yazında yer alan liderlik tanımlardan birine göre liderlik, bir gruba başkanlık etmek ve bu grubu hedeflerine varması için etkilemektir.⁶ Bir başka tanıma göre ise liderlik, maiyetini etkileyerek, belirlenen hedeflere giden yolda onları kılavuzluk etmektir.⁷ Liderlik, ayrıca insanların hedef ve amaçlarını başarıya taşıma sanatı olarak da ifade edilmiştir.⁸

Liderlik kavramına yönelik olarak ortaya çıkan tanımlar incelendiğinde, kavrama farklı anlamlar yüklense de tanımların kesiştiği noktalar çoğunlukla benzerdir. Bu noktalar; bulunulan yönetsel ve liderlik ortamında belirli bir hedefin, bu hedefe ulaşmak için bir araya gelmiş bir insan topluluğu ve bu topluluğu sevk ve idare edecek

³ Adnan Ceylan, “Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar “,21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 2000 (İstanbul: Deniz Harp Okulu,2000), 314-320.

⁴ Bobbie A. Sfera, Susan C. Paddock, *Leadership Theories* (Washington: ERIC,1980), 5-25.

⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: Beta Basım ve Yayım,2003).

⁶ Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter, *Yönetimin Esasları*, çev. Adem Ögüt (Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık,8.Basım, 2013), 300.

⁷ Süleyman Kadri Mirze, *İşletme* (İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2010), 144.

⁸ Turgay Ergun, Aykut Polatoğlu, *Kamu Yönetimine Giriş* (Ankara: Todaie,1988), 52-60.

bir liderin bulunmasıdır. Fakat kesişen noktaların anlamlı bir hale gelmesi ve insanların belirlenen hedefe ulaşması için insanların lideri takip etmeleri gerekmektedir.⁹ 1930'lu yıllardan sonra liderlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar yoğunlaştıkça kavram üzerine çok farklı bakış açıları geliştirilmiş ve bu gelişmeler ile birlikte farklı birçok liderlik kuramı ortaya çıkmıştır. Kardeşlik bağı olan insanlarda bile bireysel farklılıklar mevcut iken, farklı insan gruplarına öncülük eden liderlerin farklı tutum ve davranışlar sergilemesi ve sergilenen bu tutum ve davranışlar esas alınarak oluşturulan liderlik kuramlarının sayıca fazla olmasının olağan olduğu değerlendirilmektedir.¹⁰ Liderlik çalışmaları Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi, Durumsal Liderlik Teorisi ve Yeni Liderlik Yaklaşımları olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilir.¹¹

2.1.1 Özellikler Teorisi

Liderlik hakkında ortaya atılan ilk liderlik yaklaşımı Özellikler Teorisi'dir. Bu kuramın temel iddiası bazı bireylerin doğal lider oldukları ve bu liderleri gruptaki diğer insanlardan ayıran becerilerinin ve fiziksel özelliklerinin olduğu fikridir. Bu maksatla 1920 ile 1950 yılları arasında geliştirilen bazı çalışmalar ile lidere ait olan nitelikler üzerine çalışılmıştır.¹² Bu çalışmalarda liderde bulunması gereken özellikler beş ana grup altında sıralanmıştır. Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır.¹³

- Üst seviyede fiziki özelliklere sahip olması,
- Bilgi ve tecrübeyi etkin kullanabilecek zekâ ve yeteneğe sahip olması,
- Tutarlı ve dürüst bir kişiliğe sahip olması,
- Görevi başarma arzu ve becerisi,
- Sosyal olması ve iletişime açık olması.

⁹ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, *Management*, (Tokyo: McGraw – Hill, 1980).

¹⁰ George B.Graen, Mary Uhl- Mien, "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", *Journal of Management Systems*, 3,3(1991): 25-34.

¹¹ Esin Cevrioğlu, "Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme" (Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.2007), 7.

¹² Gary Yukl, *Leadership in Organizations* (New Jersey: Prentice Hall Pub.1991), 178.

¹³ Richard L. Daft, *Management* (The Dryden Press,1991): 564.

Liderlik kavramını sadece lider merkezli olarak kabul eden bu kuramın liderliği açıklamada istenen düzeyde başarı sağlayamadığı değerlendirilmektedir. Yapılan çeşitli çalışmalarda yukarıda belirtilen özelliklerin daha azına sahip olan veya hiç sahip olmayan bazı bireylerin diğerlerine göre daha fazla liderlik davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Özellikler Teorisi, liderliğin gelişimi ve liderlik eğitimi konusunda yetersiz kalması nedeniyle liderlik kavramına farklı yönlerden de bakılması ihtiyacı doğurmuştur.¹⁴

2.1.2 Davranışsal Liderlik Teorisi

1950 ve 1970 yılları arasında yapılan çalışmalarda liderlerin verilen görevleri başarması ve etkili olmasını sağlayan ana faktörün liderlikle ilgili gösterdiği eylemler olduğu düşünülmüştür. Bu yaklaşım liderin taşıması gereken niteliklerden çok astlarına karşı uyguladığı davranışlara yoğunlaşmaktadır. Davranışsal Liderlik Teorisi'nin özünde, liderlerin üyelere karşı davranış şekilleri yer almaktadır.¹⁵

Bu kuramın teorik ve pratik olarak gelişmesinde uygulamalı çalışmalar önemli katkılarda bulunmuştur. Bu çalışmalar zamanla “Davranışsal Liderlik Kuramları” başlığı altında birçok liderlik tarzı ortaya çıkmıştır.¹⁶

Davranışsal Liderlik Kuramları arasında önde gelen ve en çok bilinen bazı kuramlar şunlardır:

- **Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Ohio State Üniversitesi tarafından 1945 yılında başlatılan çalışmalar bireye öncelik tanıma ve işe öncelik tanıma konularında yoğunlaşmıştır.¹⁷
- **Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** Michigan Üniversitesi çalışanları tarafından 1940'lı yılların sonuna doğru yapılan çalışmalarda liderlik davranışlarının bireye yönelik olması ve göreve yönelik olması konularında yoğunlaşmıştır.¹⁸

¹⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Basım, 9.Baskı, 2003), 588.

¹⁵ Yasemin Küçüközkan, “Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve.”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2 (2015): 86-115.

¹⁶ Nesrin Gökben Çetin, Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Y.3, S.5 (2007): 110-132.

¹⁷ Fred Luthans, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 6th Ed. 1992), 404.

¹⁸ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Organizational Behavior* (New York: John Wiley and Sons Inc., 6th Ed., 1997), 316.

- **Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli:** Liderlik davranışını bireye yönelik ve sonuca yönelik olmak üzere bir matriks üzerinden boyutlandırmıştır.¹⁹
- **Likert'in Sistem 4 Modeli:** Liderlik yapısı üzerinde yoğunlaşmış olup liderin tavır ve davranışları dört ana grup altında sınıflandırılmıştır.²⁰
- **X ve Y Yaklaşımları:** Bireylerin etkin olmadıkları ve çekingen bir yapıya sahip olup örgütün ihtiyaçlarına dikkate alınmaması varsayımına dayanan X Kuramı, bireylerin moral ve motivasyonunu ön planda tutan ve sorumluluk almaya istekli Y kuramı olmak üzere iki adet liderlik kuramı oluşturulmuştur.²¹

2.1.3 Durumsal Liderlik Teorisi:

1950-1970 yılları arasında yapılan ve Davranışsal Liderlik Teorilerinin yoğunlaştığı çalışmaların üzerine 1970-1980 yılları arasında liderin ve örgütün içinde bulunduğu durumu da göz önüne alan farklı koşulların farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkardığına yönelik olarak birçok çalışma ortaya konmuştur.²²

Bu teorinin ana iddiası, liderin farklı durumlarda farklı liderlik tarzları sergileme ihtiyacı duyduğudur. Teori, her durum ve zamana uygun bir liderlik tarzının bulunmadığı ve duruma göre liderlik tarzının değişkenlik gösterdiğini ifade etmektedir. Bazı durumların iş merkezli liderlik tarzını gerektirebileceği, bazı durumların da ilişki merkezli liderlik tarzını gerektirebileceğini ifade etmiştir.²³

Bu teoriye göre liderliğin verimliliğini oluşturan faktörler; hedefin özelliği, astların beceri seviyeleri ve beklentileri, örgütün nitelikleri, lider ve astlar arasında geçmiş dönemde yaşanmış tüm tecrübeler olarak ifade edilmektedir.²⁴

¹⁹ John Newstrom, Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (USA :McGrawHill,9th Ed.,1993), 227.

²⁰ Luthans, a.g.e.

²¹ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, (İstanbul: Dönence Basım, 1998).

²² Joseph C.Rost, *Leadership for the 21 Century*(USA: Praeger Publishers,1993), 91-110.

²³ İrfan Çağlar, “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,S.2(2004).

²⁴ Dilaver Tengilimoğlu, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.14(2005).

2.1.4 Yeni Liderlik Yaklaşımları

Kurumsal başarının elde edilmesinde, kurumda görev yapan liderlerin ve yöneticilerin tarzları önem arz etmektedir. Çünkü kurumda uygulanan liderlik tarzı, kurumun liderden beklediği amaçlara ulaşmasında ve ortaya çıkan problemlerin en kısa zamanda ortadan kaldırılmasında önemli bir bileşendir.²⁵ 1980 yılından günümüze kadar yapılan çalışmalar; günümüzün değişen ihtiyaçları, kurumların ulaşmaya çalıştığı hedefler, oluşan problemlerin çeşitliliği, problem sahalarının farklılığı ve bu etkenlerin kurumların ihtiyaçları ile orantılı olarak hızla bir şekilde değişmesi nedeniyle bu dönemde liderlik kavramına farklı bakış açıları ve liderlik tarzları ortaya koymuştur.

2.1.4.1 Karizmatik Liderlik Kuramı

Kavram üzerine yapılan çoğu tanımда ortak ifadelerde karizma, lider olarak adlandırılan kişinin örgüt içerisinde grup üyelerini üyelerin ihtiyaçlarını da göz önüne alarak lider ve örgüt için harekete geçirmesi ve örgütün itici gücü olarak tanımlanmıştır.²⁶ ²⁷ Lider genellikle zor, olağan dışı zamanlarda ve beklenilmeyen durumlarda astlarını yönlendirme becerisine sahip kişidir. Bu beceri kalıplaşmış örgütlerin geleceği öngörebilen ve vizyonu geniş örgütlere geçişindeki temel taşlardan biridir.²⁸

Bu nedenle karizmatik liderler farklı özellik ve becerilere sahip liderlerden daha fazla yönlendirme ve etkileme potansiyeline sahiptir. Bu yönlendirme ve etkileme potansiyeli lidere gözle görünmeyen fakat grup içinde özel ve etkin bir alan yaratır. Oluşan bu alan lidere saygı ve değer katmakla birlikte maiyeti açısından da liderden vazgeçilmezlik düşüncesi oluşturur.

²⁵ Herbert G.Hicks, C.Ray Gullet, Organizasyonlar: *Teori ve Davranış*, çev.Besim Baykal (İstanbul: İktisadi Ticari İlimler Akademisi, 1981).

²⁶ M.Cengiz Alkın, “Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma.” (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2006):94-95

²⁷ Cemile Çelik, Önder Sömbül, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3(2008) : 49-66.

²⁸ Jaepil Choi, “A Motivational Theory of Charismatic Leadership:Envisioning, Empathy, and Empowerment”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume: 13, Issue: 1, Fall, 43

2.1.4.2 Etkileşimci Liderlik Kuramı

Lider, gruptaki diğer bireylerle ekonomik ve psikolojik durumlarını da göz önüne alarak örgütün hedefi doğrultusunda bir etkileşime girmektedir. Bu etkileşim içerisinde grubun moral ve motivasyonunu da artırma eğilimi içerisinde. ²⁹ Ayrıca moral ve motivasyon unsuru lider tarafından etkin bir şekilde kullanılır ise grup üyelerinin sağlayacağı katkı ve örgütün gelişimine yönelik duygu ve düşüncelerinin yoğunluğu da orantılı bir şekilde artacaktır. ³⁰

2.1.4.3 Otantik Liderlik Kuramı

Üyesi oldukları grup içinde geliştirdikleri ve devamlılığını sağlamak için çaba sarf ettikleri güven, açıklık, iş tatmini ve sorumluluk konularında hassasiyet gösteren liderler otantik liderlik davranışı göstermektedirler. ³¹

Otantik liderlik; lider ve üyeler arasında pozitif yönlü bir etkileşimi meydana getirmektedir. Söz konusu etkileşim karşılıklı olarak sergilenerek öz disiplinin oluşmasını sağlamakta ve bireysel gelişime katkı sağlayan liderlik süreci olarak tanımlanmaktadır. ³²

Liderin olumlu tavır ve davranışları üyelerin de olumlu tavır ve davranışlar sergilemesine katkı sağlamaktadır. İzleyenlerin otantik bir lider hakkındaki olumlu düşünceleri izleyenleri de otantik olma konusunda motive etmektedir. ³³

²⁹ James MacGregor Burns, “Two Excepts from Leadership”, *Educational Leadership*, Volume: 36, Issue: 6, 380-383.

³⁰ Ronit Kark, Dina Van Dijk, “Motivation to Lead, Motivation to Follow: the Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.2,(2007) :500-528.

³¹ Arif Hassan, Ahmed Forbis, “Authentic leadership, trust and work engagement.”, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, (2011):750-756.

³² Matthew Eriksen, “Authentic leadership practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship.”, *Journal of Management Education*, 33,6,(2009):747-771.

³³ Meltem Çeri Booms, “An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders:Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification”(Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi,2009).

2.1.4.4 Hizmetkâr Liderlik Kuramı

Hizmetkâr liderlik; liderin grup üyelerinin önceliklerini kendi önceliklerinden daha önemli görmesi ve izleyenlerin gelişimine önem vermesi olarak ifade edilebilir.^{34 35}

Bu liderlik kuramında öne çıkan kavram hizmet etme anlayışıdır. Hizmet etme anlayışı, liderin kendi öncelik ve taleplerini geri planda bırakması ve başkalarının bakış açısıyla konuları değerlendirirken “sen” veya “biz” kavramlarına yoğunlaşması olarak değerlendirilebilir.^{36 37}

2.1.4.5 Dönüştürücü Liderlik Kuramı

1978 yılında Burns ve sonrasında 1985 yılında Bass tarafından geliştirilen kavram, gelecek dönemde bir bakış açısı yaratma, astları zihinsel olarak harekete geçirme ve maiyetinin bireysel farklılıklarını göz önüne alarak değerlendirme konusunda liderin sahip olduğu bir yetenek olarak ifade edilmektedir.³⁸ Bu tarz hareket eden liderler insanlara moral ve motivasyon desteği sağlamakla birlikte bireylerin kişisel gelişimine yönelik adımlar atar. Ayrıca insanların taleplerini değerlendirir ve potansiyellerini de göz önüne alarak eylemlerde bulunması konusunda rehberlik görevi üstlenir.

2.2 Lider Üye Etkileşimi (Leader Membership Exchange-LMX) Kuramı ve Gelişim Süreci

2.2.1 Lider Üye Etkileşimi Kuramı

Liderlik kavramının daha etkin hale getirilmesi ve ideal liderlik davranışının tespit edilebilmesi amacıyla günümüze kadar yukarıdaki bölümlerde de kısaca ifade edilen birçok liderlik kuramı ve liderlik tarzları geliştirilmiştir. Bu kuramlardan birisi de Lider-Üye Etkileşimi(LÜE) kuramıdır.

³⁴ Peter G.Northouse, *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar*, çev. Cengiz Şimşek (İzmir, Sürat Üniversite Yayınları, 2014), 220.

³⁵ M.Kemal Demirci, “Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*,(2014): 179.

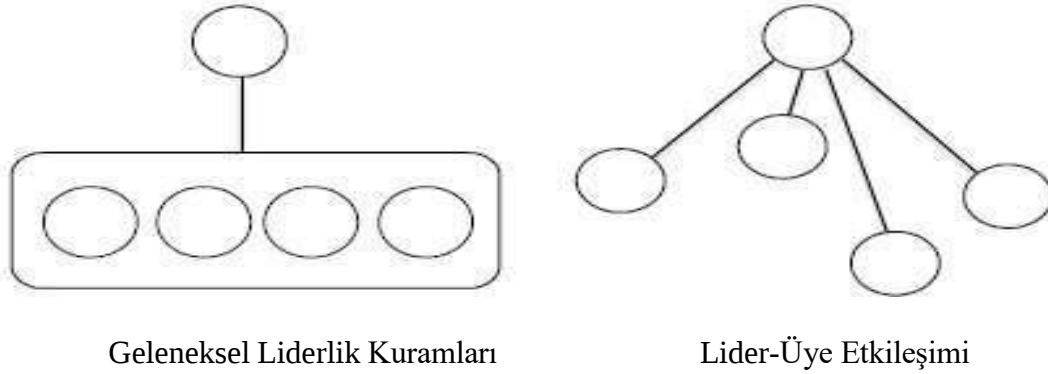
³⁶ Refik Balay, Ahmet Kaya, Reyhan Geçdoğan Yılmaz, “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterlilikleri ve Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, (2014): 230.

³⁷ İlhami Fındıkçı, *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*(İstanbul: Alfa Basım, 2013), 311.

³⁸ D.J.Brown, L.M. Keeping, L. M., “Elaborating The Construct Of Transformational Leadership: The Role Of Affect”, *The Leadership Quarterly*, 16,(2005): 245-272.

Akademisyenler tarafından yapılan farklı bir gruplandırmada liderlik teorileri klasik, modern, alternatif ve yeni dalga teorileri başlıkları altında sınıflandırılmış olup LÜE kuramı ise modern teoriler içerisinde ifade edilmektedir. Araştırmacılar tarafından yapılan farklı bir gruplandırmada ise araştırmanın merkezi esas alınarak yapılan çalışmalarda lidere, üyelere ve lider ile üyeler arasındaki ilişkilere yoğunlaşan yaklaşımlar olarak sınıflandırılmış ve LÜE kuramı lider ile üyeler arasındaki ilişkilere yoğunlaşan yaklaşımlar arasında yer almıştır.³⁹

1970 yılına kadar yürütülen çalışmalarda grup üyelerinin lider tarafından aynı olarak görüldüğü ve tüm grup üyelerine aynı esaslarda davrandığı düşüncesine dayalı “ortalama liderlik stili” düşüncesi hâkimdir.⁴⁰ Bu yaklaşım, liderin tüm maiyetine aynı esaslara davrandığı, lider ve bireyler arasındaki ilişkilerde ortaya çıkan ve gözlemlenen farklılıkların ise bu ilişkilerin grup üyeleri tarafından farklı şekillerde yorumlanması ve değerlendirilmesi varsayımına dayandırılmaktaydı.⁴¹



ŞEKİL 2.1 Geleneksel Liderlik Kuramları ile Lider-Üye Etkileşimi(LÜE)
Karşılaştırması.

Dansereau, F., Cahman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.

Yukarıda belirtilen bu düşünce ve varsayıma karşıt bir görüş olarak öne sürülen bu düşünce ilk defa 1970’li yıllarda Dansereau ve arkadaşları tarafından ortaya konan ”Dikey İkili Bağlantı Kuramı” ve sonrasında Lider-Üye Etkileşimi(LÜE) olarak ifade

³⁹ F.Danserau, F.J.Yammarino, S.E.Markham, Leadership: “The Multiple Level Approaches”, *Leadership Quarterly*, 6:2 (1995): 97-109.

⁴⁰ F.Danserau, G.Graen, W.J.Haga,” A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, *Organizational Behavior and Human Performance*,13:4 (1975): 46-78.

⁴¹ Danserau, Yammarino, Markham, a.g.e

edilmiştir.⁴² Geleneksel liderlik kuramları ile Lider-Üye Etkileşimi arasındaki fark Şekil 2.1’de gösterilmiştir.

Kuram, kısaca liderin tüm maiyetine aynı esaslarda davranmadığı, maiyetinde yer alan her bir bireyle farklı ilişkiler kurduğu düşüncesine dayanmaktadır.^{43 44 45} Kurama göre lider maiyetinin bir kısmına kendisine tahsis edilen yetkileri ve gücünü sergilerken, başka bir kısmına ise yetkisini ve gücünü ön plana çıkarmadan aralarında meydana gelen ilişkinin gücünü sergilemektedir.⁴⁶ Bu ilişkide yetkinin ve gücün sergilendiği üyeler “grup dışı”, ilişkinin gücünün sergilendiği üyeler de “grup içi” olarak tanımlanmaktadır.⁴⁷

Liderin grup dışı olan üyelerle etkileşimi bulundukları konum ve görev itibari ile yapılması gerekenler ile grup içi olan üyelerle etkileşimi ise güven, destek ve katkı ile ifade edilmektedir.⁴⁸

Lider üye arasındaki ilişkinin kalitesine göre düşük seviyeli grup olarak da ifade edilen dış gruptaki üyelerle olan ilişkilerde lider, sahip olduğu makam ve pozisyon dolayısıyla kendisine tahsis edilen gücü kullanarak resmi işler ve üyelerin görev tanım formlarında belirtilen görevlerin yapılmasına yönelik etkileşim ortaya çıkmaktadır.⁴⁹ Lider, düşük seviyeli grupta yer alan üyelerden bulundukları konum ve aldıkları görev doğrultusunda işlerini yapmasını beklemektedir. Üyeler ise lider tarafından verilen ve görev tanım formlarında belirtilen görevleri karşılığında hak ettiği maaş, ödül vb. unsurları alır.

⁴² Danserau, Graen, Haga, a.g.e.

⁴³ Danserau, Graen, Haga, a.g.e.

⁴⁴ C.Wang, “Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry?: The mediating roles of task motivation and creativity”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28:5 (2016): 969-987.

⁴⁵ Jaemin Cha, Carl Borchgrevink, “Leader-Member Exchange (LMX) and Frontline Employees’ Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Foodservice Context: Exploring the Moderating Role of Work Status”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19:3(2018): 233-258.

⁴⁶ Danserau, Graen, Haga, a.g.e.

⁴⁷ Joseph G. Rosse, Al Kraut, “Reconsidering the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Journal of Occupational Psychology*, 56,1(1994): 63-71.

⁴⁸ Sandy J. Wayne, Robert C. Liden, Ray T. Sparrowe, “Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation”, *The American Behavioral Scientist*, 37, 3(1994): 697-714.

⁴⁹ Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, Oya Seymen, Murat Yüksel, “İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi.”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 38(2017): 85-111.

Ortaya çıkan ve lider tarafından bu yönde oluşturulan bu seviye lider için yeterli ve üye için yapılabilir seviyededir.⁵⁰ Yüksek seviyeli grup olarak da ifade edilen iç grup, örgüt ile ilgili karar alam aşamalarında etkin bir rol oynamakta, örgüte tahsis edilen imkânlarla daha rahat ulaşabilmektedir.⁵¹ ⁵²Ayrıca liderler bu gruptaki üyeleri ödüllendirirken daha rahat ve eli açık davranırlar. Fakat lider kendisine daha yakın hissettiği iç gruba lider ve örgüt için kritik olarak değerlendirilen ve sonuçları daha önem arz eden işleri vermektedir. Yukarıda ifade edilen durumun gruplar tarafından anlaşılması ve net çizgilerle ifade edilmesi lider ve örgüt tarafından istenmemektedir. Çünkü gruplar arasında hissedilen bu ayrım özellikle dış grupta yer alan üyeler tarafından hoş karşılanmayacaktır.⁵³

Lider, maiyetinin tamamına aynı zamanı tahsis edemeyeceği için kendisine daha fazla güven veren ve yakın hissettiği üyelere daha fazla zaman ve emek harcayarak mevcut olan ilişkinin seviyesini yükseltmek ve diğer üyelerle ise resmi olarak yapılması gereken işler için ilişkisini devam ettirmek eğilimindedir.⁵⁴ Lidere yakın olan ve etkileşimde olan grup içi üyeler diğer üyelerden daha fazla sorumluluk alma ve çalışma eğilimi gösterirler.⁵⁵

İç grupta yer alan üyeler, lider ile olan iletişimde ve her türlü yapılan faaliyetlerde destek sağlanması konusunda daha rahattır. Bu rahatlık dış grup ve iç grup arasındaki verimlilik farkının artmasına neden olurken bununla bağlantılı olarak gruplar arası çatışmaya da neden olabilir. Çünkü lider kendisine uzak hissettiği dış gruba lider ve örgüt için önem seviyesi düşük, sürekli tekrar eden ve üyeler tarafından daha az sıklıkta istenen işleri verir.

⁵⁰ Oya İnci Bolat , “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*,11,2(2011): 255-266.

⁵¹ Ali Murat Alparslan, Ömer Faruk Oktar,” Türkiye’de Lider-Üye Etkileşimi Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi.”, *Business and Economics Research Journal*, 6,1(2015): 107-123.

⁵² Mehrdad Estiri, Nader Seyyed Amiri, Datis Khajeheian, Hamzeh Rayej,” Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender.”, *Eurasian Bus Rev*, 8(2018): 267–284.

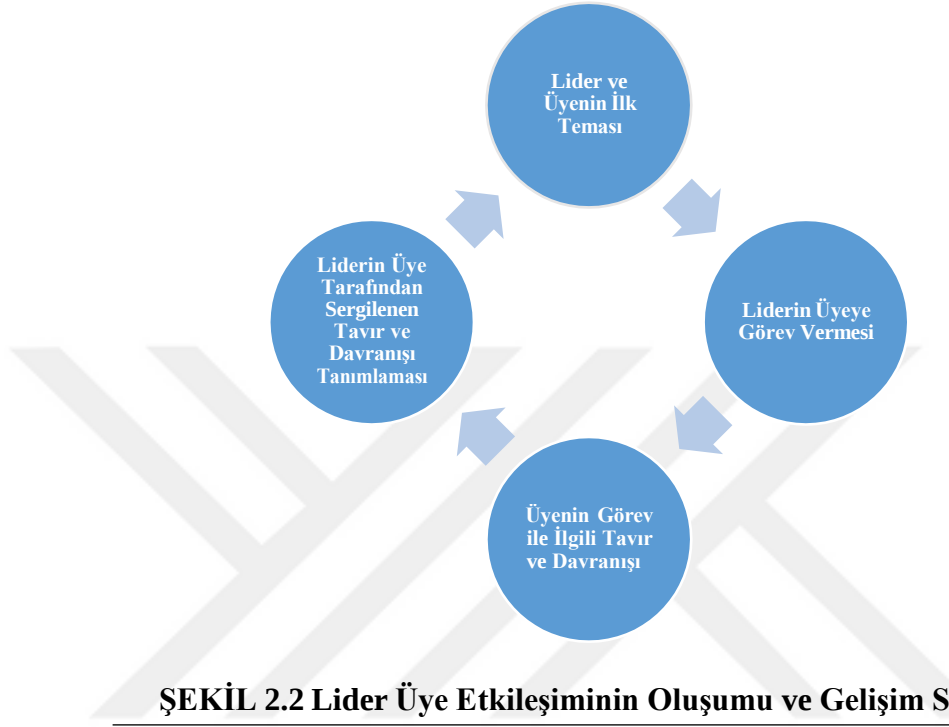
⁵³ Jennifer George, Gareth Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (US: Pearson, 6th ed. 2012).

⁵⁴ Richard M. Dienesch, Robert C. Liden,” Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, 6,3(1986): 618-634.

⁵⁵ Graen, Uhl- Mien, a.g.m.

2.2.2 Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci

Lider- Üye Etkileşiminin oluşum ve gelişim süreci dört basamakta gerçekleşir.⁵⁶ Gelişim sürecinde yer alan basamaklar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:



ŞEKİL 2.2 Lider Üye Etkileşiminin Oluşumu ve Gelişim Süreci

Dansereau, F., Cahman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184-200.

➤ **Lider ve Üyenin İlk Teması:**

Lider ve üyenin ilk defa etkileşimde bulunduğu, lider ve üyenin kendisine ait fiziksel özellikleri ile birlikte imkân ve kabiliyetlerini de birbirlerine sundukları basamaktır.

➤ **Liderin Üyeye Görevi Vermesi:**

Lider kendisine tahsis edilen yetki ve güç kapsamında üyeye görev verir ve gözlemlemeye başlar.

⁵⁶ Dienesch, Liden, a.g.e.

➤ **Üyenin Görev ile İlgili Tavrı ve Davranışı:**

Başlangıçta üyenin aldığı göreve karşı sergilediği tavır ve davranışla birlikte görev ile ilgili yaptıkları çalışmalar incelenir. Bu basamak üyenin bu süreçte etkin olduğu ve katkıda bulunabileceği son basamaktır.

➤ **Liderin Üye Tarafından Sergilenen Tavrı ve Davranışı Tanımlaması:**

Lider bu basamakta üyeye verilen görevi yerine getirip getiremediği, yapılan işin kalitesi ve üyenin tavır ve davranışlarını tanımlamaya çalışır. Yapılan bu tanımlama ve yoruma göre etkileşimi artırır veya azaltır. Etkileşimin derecesi ve sıklığı da üyenin grup içi/ grup dışı olacağının temel göstergesi haline gelecektir.

2.3 Lider Üye Etkileşiminin Temelini Oluşturan Kuramlar

Lider-Üye Etkileşimi kavramının temelini oluşturan ve açıklayan iki kuram bulunmaktadır. Bu kuramlar arasında yer alan Sosyal Mübadele Kuramı ve Rol Kuramı aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1 Sosyal Mübadele Kuramı

Lider üye etkileşiminin temelini oluşturan ve açıklayan kuramlardan biri Sosyal Mübadele Kuramı'dır.⁵⁷ Bu kurama göre mevcut olan ilişkilerde yaşanabilecek muhtemel değişimin taraflardan birine fayda sağlaması ve diğer tarafında bu değişim esnasında fayda ve mahzurlarına bakmadan karşılık vermesi esasına dayanmaktadır.⁵⁸ Ayrıca bu değişim ve etkileşim esnasında tecrübe, mesleki görgü, dostluk ve iş kazanımları gibi somut ve soyut kavramlar değişimin içinde yer almaktadır.⁵⁹ Bu etkileşim ve değişim lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi ve karşılıklı beklentilerin oluşumunu sağlamaktadır. Bu oluşum da liderle üyeler arasında olağan ve tekdüze bir etkileşim oluşmasını engellemektedir.

⁵⁷ Robert C. Liden, John M.Maslyn, "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, 24:1(1998): 43-72.

⁵⁸ Randall P.Settoon, Nathan Bennett, Robert C. Liden "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81:3(1996): 219-227.

⁵⁹ Liden, Maslyn, a.g.e.

Değişimin konusunu oluşturan kaynakların kıymeti arttıkça tarafların değiş tokuş isteği artmaktadır. Söz konusu isteğin artması yüksek düzeyde lider ve üyenin etkileşimini ortaya çıkarmaktadır.^{60 61} Ayrıca kurum içerisinde olumlu sosyal değişim algısı, bireylerin daha istekli ve daha etkin görev almalarına katkı sağlamaktadır.⁶²

2.3.2 Rol Kuramı

Lider üye etkileşiminin temelinde yatan kuramlardan birisi de Rol Kuramı'dır.⁶³ Bu kurama göre lider ve üye arasındaki etkileşim sürecinde ihtiyaçlar çerçevesinde gelişen roller, bu rollerin yarattığı ilişkiler ve lider ve üyesi arasındaki etkileşimdir.⁶⁴ Örgütlerin değişen ihtiyaçları ve personel politikaları bireylerin rollerini etkileşim öncesinde net olarak ifade edememekte ve lider ve üyenin etkileşim derecesi ve rol talepleri rollerin çizgilerini netleştirmektedir.⁶⁵

Lider ve üyenin etkileşiminde iç grupta yer alan üyeler yoğun destek ile orantılı olarak daha önemli roller almakta ve liderin beklentilerini karşılaması durumunda çeşitli ödüller almaktadır. İç grup üyelerin aksine dış grupta yer alan üyelere daha az destek sağlanarak görev tanım formlarına uygun ve genellikle tekrar eden roller verilmektedir. Küçük roller ile orantılı olarak üyelere nadiren ödül verilmektedir.^{66 67}

Graen ve Uhl-Bien, lider ve üyenin etkileşimi sürecinin öncelikle rol alma müteakiben alınan rolün gerçekleştirilme çabası ve alınan rolün zaman geçtikçe rutinleşmesi olarak ifade edilen üç evreden sonra olgunlaştığını ifade etmektedir.⁶⁸

⁶⁰ Jalan Gürboyoğlu, "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri"(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009).

⁶¹ Oya İnci Bolat, "Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi", *Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13,2 (2011): 63-80.

⁶² Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama"(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü,2000),14.

⁶³ Dienesch, Liden,a.g.m.

⁶⁴ Tayla N.Bauer, Stephen G.Green,"Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test ", *Academy of Management Journal*,39, 2(1996): 1538-1567.

⁶⁵ Dienesch, Liden,a.g.m.

⁶⁶ Dienesch, Liden,a.g.m.

⁶⁷ Cevrilioğlu,a.g.t.

⁶⁸ George B.Graen, Mary Uhl-Bien, "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective", *Leadership Quarterly*,6(1995): 219-247.

2.4 Lider Üye Etkileşiminin Boyutları

Lider-Üye Etkileşimi(LÜE) kuramının ortaya çıktığı yıllarda tek boyut olarak düşünülen kavram hakkında birçok çalışma yapılmış ve araştırmacılar tarafından 35 adet farklı alt boyut olduğu ifade edilmiştir.⁶⁹ Günümüze kadar yapılan çalışmalar ve LÜE kuramının temelini oluşturan Sosyal Mübadele Kuramı ve Rol Kuramı'nın çok boyutlu olması nedeniyle lider-üye etkileşimi kavramının da çok boyutlu bir yapısının olabileceği düşüncesini ortaya çıkarmıştır.⁷⁰

1986 yılında Dienesch ve Liden tarafından yapılan çalışmada lider ve üye arasındaki etkileşimde “etki, bağlılık ve katkı” olacak şekilde üç alt boyutu olabileceğini ifade etmiştir.⁷¹ 1998 yılında ise Liden ve Maslyn (1998) tarafından ortaya atılan ve alanyazında da kabul edilen üç alt boyutun yanı sıra “profesyonel saygı” olacak şekilde bir alt boyut daha eklenmiştir. Son boyutun eklenmesiyle dört alt boyutlu olarak yapılan çalışmalar 1998 yılında Maslyn ve Liden tarafından dört alt boyutu içeren bir ölçek geliştirilmiş olup geliştirilen bu ölçek alanda daha fazla kabul görmüş ve sıklıkla kullanılmıştır.⁷² Bu boyutlar;

- Lider ve üyenin çalışma alanındaki iletişimi dışında karşılıklı olarak duydukları etkileşimi ifade eden **Etki**,
- Lider ve üyenin örgüt içindeki diğer üyelerden farklı olarak yaptıklarını ve yapamadıklarını destekleme ölçüsünü belirten **Bağlılık**,
- İş ile ilgili amaçların belirlenmesi ve hedeflere ulaşılabilmesi için lider ve üyenin sağladığı faydayı belirten seviyeyi ifade eden **Katkı**,
- Lider ve üyenin meslek hayatında ve sosyal yaşamında sahip oldukları yetenek ve başarı dolayısıyla elde ettikleri şöhretin göstergesi **Profesyonel Saygı** ile birlikte dört boyuttan oluşmaktadır.

⁶⁹ Schriesheim, Castro, Cogliser, a.g.e.

⁷⁰ John M. Maslyn, Mary Uhl-Bien, “ Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality”, *Journal of Applied Psychology*, 86,4(2001): 697-708.

⁷¹ Dienesch, Liden, a.g.e .

⁷² Türker Baş, Nurzahit Keskin, İbrahim Sani Mert, “ Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10,3(2010): 1013-1039.

2.4.1 Etki

Etki boyutunda, lider ve üyenin etkileşime geçmeleri ve bu etkileşim sonucunda tavır ve davranışlarının şekillenmesi olarak ifade edilmektedir. Bahsedilen etki, duygu ve düşünceler çerçevesinde bireyler arasındaki etkileşime ve ilişkiye dayalıdır. Söz konusu etkileşim sonucunda kurulan yakınlık, lider üye etkileşiminin oluşmasında ve devamlılığında etkili olmaktadır. Hatta bazı lider ve astlar için beraber çalışma arzusu birbirlerinin iş performansı değerlendirmesinden daha fazla önem arz edebilir.⁷³

Lider ve ast zorunlu beraber olmaları gereken zamanlar dışında fırsatlar yaratarak sosyal etkinliklere katılması lider ve üye arasındaki etkileşimin ve güvenin artmasına fayda sağlayan unsurlar arasında yer alır. Fakat lider ve maiyeti sadece iş merkezli bir ilişki tesis ettiğinde ve iş dışında bu ilişkiyi devam ettirme eğiliminde olmaz ise lider üye etkileşimi kavramı içerisinde etki boyutunun olumlu katkısı azalacak ya da olmayacaktır.^{74 75}

2.4.2 Bağlılık

Bağlılık, çalışanların değerleri ve ortak hedefleri doğrultusunda sergiledikleri katkıyı ifade etmektedir. Bu katkıyla birlikte oluşan desteğin bağlılık seviyesine ulaşabilmesi için çalışanların isteği ile birlikte belli bir zaman geçmesi gerekmektedir. Bağlılık seviyesinin yüksek olduğu örgütlerde bağlılık kavramı lider üye etkileşiminin kalitesini arttırmakla birlikte örgütün verimliliğini ve liderin gücüne de önemli katkılar sağlamaktadır.⁷⁶ Bağlılık seviyesinin düşük olduğu örgütlerde ise liderler çok özel ve gizli işleri verebileceği astlara duyduğu ihtiyacı her gün hissetmekte ve yeterli sayıda astı olmaması durumunda ise bu tarz işlerin nitelikli yapılabilmesi ve zamanında bitirebilmesi ihtimali düşüktür. Ayrıca liderin astına bu şekilde güvenmesi ve astın da liderin kritik olarak gördüğü işleri en iyi şekilde yapma isteği astın liderin kararlarına destek verdiğinin açık bir ifadesidir.⁷⁷ Bu düşünce lidere kritik olarak nitelendirdiği,

⁷³ Cevrioğlu, a.g.t., 41-43.

⁷⁴ F.S Erdem, "Organizasyonlardaki Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi S.B.E.,2008).

⁷⁵ Baş, Keskin, Mert, a.g.e.

⁷⁶ Mehmet Kaşlı, " Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi"(Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı,2009),41-43.

⁷⁷ Cem Cüneyt Aslantaş, "Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma", *Tisk Akademi*, Cilt.2, Sayı.3(2007):161-173.

belli oranlarda risk ve sorumluluk alınmasına ihtiyaç duyulan işleri kendisine daha sadık olduğunu düşündüğü astlara vermesine neden olur.⁷⁸

2.4.3 Katkı

Katkı boyutu, lider ve üyelerin belli bir amaç ve hedef doğrultusunda işlerin yapılması ve bununla birlikte örgüte fayda sağlanmasıdır.⁷⁹ Lider tarafından verilen görevlerde diğerlerine göre daha iyi performans ve verimlilik sağlayan astlar lider ile daha kaliteli ve yüksek seviyede etkileşim içine girerler. Astların işle ilgili konularda kurumun açık ve kapalı hedeflerine ulaşabilmek için güzel bir iş çıkarma isteği ve zorunluluk hissetmeden kendisinden gelen bir özveri ile çalışması olarak ifade edilmiştir.⁸⁰ Verilen görevleri daha özverili ve verimli yapan astlar ile kurulan etkileşim arttıkça liderin üyeye sağlayacağı olanakların çeşidi, miktarı ve kalitesi de artacaktır.⁸¹ Bu olanaklar; finansal ve malzeme desteği vb. şekilde fiziksel kaynaklar, yurt içi/dışı eğitim desteği ve astlar tarafından önem verilen görevler olarak ifade edilebilir.⁸²

2.4.4 Profesyonel Saygı

Profesyonel saygı, kurum içerisinde faaliyet gösteren üyelerin diğerlerine nazaran ileri seviyede olması olarak ifade edilmiştir.⁸³ Ayrıca söz konusu saygının ilgili kişiyle iletişime geçmeden ve çalışmadan da ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir.⁸⁴ Bu boyut, kurumdaki tüm çalışanların kurum içinde veya kurum dışında elde etmiş oldukları mesleki başarı ve kazanımlardır. Bu başarı ve kazanımlar lideri etkilemekte ve iş yaşamında bu kişilerin bilgi, görgü ve tecrübelerinden faydalanmak için yakınlarında bulunmasını istemektedir. Lider üye etkileşiminin bir alt boyutu olarak burada ifade edilen profesyonel saygıyı oluşturan unsurlar ise liderin işe yönelik tavır ve davranışları, bilgi seviyesi ve mesleki tecrübesi olarak ifade edilmektedir.⁸⁵

⁷⁸ Y. Katı, “İşgörenlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”(Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2016),39-40.

⁷⁹ Özkan Karaaslan,“ Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Olan İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü,2010), 105-107.

⁸⁰ Dienesch, Liden,a.g.e.

⁸¹ Liden, Maslyn, a.g.e.

⁸² Esin Cevrioğlu,a.g.t.,41-43.

⁸³ Lionel Dionne, “Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job.” <http://www.onepine.info/lmxxpaper.doc> (3.01.2006)

⁸⁴ Liden, Maslyn, a.g.e.

⁸⁵ Erdem, a.g.t.

3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1 Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı

Literatürde ilk defa 1935 yılında Lasswell tarafından sosyal bilimlerin çeşitli alanlarında kullanılmaya başlanan bir kavram olarak ortaya çıkan özdeşleşme kavramı, grup üyesi ile grup arasındaki etkileşim neticesinde birbirine yakınlık duygusunun ortaya çıkışı ve gelişimi olarak adlandırılmıştır.⁸⁶ Ayrıca özdeşleşme kavramı bireyin üyesi olduğu gruptan bir bireyi ve grubun tamamını özümsemesi sonucunda bireylerin kendisine ait bir çevre oluşturmak ve bu sayede etkinliklerini artırmak için kullanılan bir süreçtir.⁸⁷

Sosyal Kimlik Teorisi ortaya atılmadan önce özdeşleşme, kurumun güçlü ve zayıf yanlarının bireysel bir şekilde tecrübe edilmesi olarak ifade edilmiştir.⁸⁸ Ayrıca ciddi kayıplar, yaşanan acı tecrübeler ve kurum içinde ulaşılabilecek pozisyonlara gelebilme olanaklarının kaybedilmesine rağmen özdeşlemenin devam ettiği ifade edilmiştir.⁸⁹

Özdeşleşme kavramı üzerine yapılan başka bir tanımda ise bireyin örgüt içinde yer alan diğer bireylerle kendisine iyi gelen ve içinden gelen ilişkiler kurmak ve bu duyguların etkisiyle örgütün etkisini gönüllü ve bilinçli olarak kabul etmesidir.⁹⁰

3.2 Kavram Geliştirmeye Yönelik Çalışmalar ve Sosyal Kimlik Kuramı

Örgütsel davranış çalışmaları, birey ile kurum arasında mevcut etkileşimi ve bu etkileşim sonucunda ortaya çıkan tavır ve davranışları anlamlandırma üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmalarda etkileşim düzeylerini ve bağları tespit etmeye

⁸⁶ Emrah Tokgöz, Oya Aytemiz Seymen, " Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma", *Öneri Dergisi*, 10,39(2013): 61-76.

⁸⁷ Jason Stoner, Crown Gallagher, "The glass is half full: The positive effects of organizational identification for employees higher in negative affectivity.", *Journal of Applied Social Psychology*, 41,7(2011): 1793-1817.

⁸⁸ Nelson N. Foote "Identification As The Basis For A Theory of Motivation", *American Sociological Review*, 16(1951):17-19.

⁸⁹ Blake E. Ashforth, Fred Mael, " Social Identity Theory and the Organizations", *Academy of Management Review*, 14(1989): 20-39.

⁹⁰ Herbert C. Kelman, "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change", *Journal of Conflict Resolution*, 2, 1(1958): 51-60.

yönelik çalışma alanlarından biri de örgütsel özdeşleşme kavramıdır.⁹¹ Örgütsel özdeşleşme kavramında bireylerin bulundukları gruba yönelik birçok tavır ve davranışın açıklanmasına sağlayacak imkân ve kabiliyete de sahip olduğu ifade edilmektedir.^{92 93}

Örgütsel özdeşleşme kavramının olgunlaşmasında etkili olan kuramlardan biri de Sosyal Kimlik Kuramı olmuştur.⁹⁴ Sosyal kimlik, sosyal bir topluluğun parçası olmaya yönelik bir düşünce, bu düşünceye yönelik verilen değer ve duygusal değer biçme ile ortaya çıkan benlik kavramının bir bölümü olarak ifade edilmiştir.⁹⁵ Kuram bireylerin kendilerini ve başkalarını niteliklerine ve sahip olduğu özelliklere göre sınıflandırmaları ve bu sınıfların belli kategorilere ayrılması düşüncesine sahip bir kuramdır.⁹⁶ Bu sayede bireyin mevcut sahip olduğu sosyal kategorinin kendisine özel bir durum yaratmasına neden olmuştur.

Bireyler kendilerini yaş, cinsiyet, iş sektörü, siyasal görüş, grup üyeliği vb. farklı ve çeşitli kategoriler içerisinde tanımlarlar. Bu grupların sahip olduğu nitelikler kişilerin kendini tanımasında ve ifade etmesinde kolaylık sağlamakta ve hatta kendileri ile ilgili olarak sahip olduğu duygu ve düşünceleri bile etkilemektedir. Sosyal Kimlik Kuramı, örgüt tarafından ortaya konulan hedef/ hedeflere ulaşılması için sergilenen tavır ve davranışların örgütsel özdeşleşme kavramı üzerinde pozitif ve anlamlı katkılar sağladığını ifade etmiştir.⁹⁷ Birey ve grup arasındaki etkileşim neticesinde ortaya çıkan ilişkiyi ön planda tutan örgütsel özdeşleşme, bireyin üyesi olduğu grubu veya örgütü kendi gibi görmesi olarak belirtilmiştir.⁹⁸ Ayrıca bireyin grup/örgüt ile etkileşim

⁹¹ Dutton, J., Dukerich, J.ve Harquail C.V. “Organizational Images and Membership Commitment”, *Administrative Science Quarterly*,34 (1994): 239-263.

⁹² Martin R. Edwards, “Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review”, *International Journal of Management Reviews*,7,4 (2005): 207-230.

⁹³ Sang M. Lee, “An Empirical Analysis of Organizational Identification”, *Academy of Management Journal*, 14,2 (1971): 213-226.

⁹⁴ Nuran Hortaçsu, *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler*(Ankara: İmge Kitabevi),65-67.

⁹⁵ Henri Tajfel, *Differentiation Between Social Groups. Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. (London: AcademicPress,1978).

⁹⁶ Peter Foreman, David Whetten, “Members' identification with multiple-identity organizations”. *Organization Science*, 13,6(2002): 618-635.

⁹⁷ David R. Hekman, Kevin Steensma, Gregory Bigley, James Hereford, “Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. “*Journal of Applied Psychology*, 94,5(2005): 1325-1335.

⁹⁸ Susanne G.Scott, Vicki R.Lane, “A stakeholder approach to organizational identity”, *Academy of Management Review*,25,1(2000):43-62.

neticesinde ortaya çıkan bağ, grubun ayırt edici özelliklerini bireyin kendi özellikleri gibi algılamasına ve ortaya çıkan bu algıya göre hareket etmesine yol açmaktadır.⁹⁹

3.3 Örgütsel Özdeşleşme

Günümüzde faaliyet gösteren kurumlar ve şirketlerin yöneticileri, çalışanlarından örgütünü sevmesi, aidiyet duygusuna sahip olması vb. temel duygu ve düşüncelerden fazlasını istemekte, çalıştığı iş yerini kendisi ile birlikte algılayan ve bir bütün olarak özdeşleşme eğiliminde bulunmalarını beklemektedir. Geçmiş dönemlerde bireyler kendilerini adlarıyla, sahip oldukları soyadlarıyla, üyesi oldukları aileleri ve meslekleri ile özdeşleştirirken günümüzde ise bu özdeşleşme kavramını görev aldıkları kurum ve işyerleri ile tanımlamaktadırlar.¹⁰⁰

Örgütsel özdeşleşme kavramının üyeler arasında vazgeçilmez bir parça haline getirilmesi ve bir grubun üyesi olmanın verdiği onur ve gururu yaşaması, hem birey hem de örgüt için orta ve uzun vadede başarılı olmanın temel unsurlarından biridir.¹⁰¹ Örgütsel özdeşleşme kavramı genellikle örgütte görev alan üyelerin kendilerini örgüt ile olan ilişkisinde nasıl tanımladığının bir seviyesi olarak ifade edilebilir.¹⁰²

Yukarıda ifade edilen bu seviye çalışanlar arasında farklılık gösterir. Yüksek seviyede özdeşleşme eğilimi gösteren ve örgüt içerisinde bulunan bir çalışanın örgüt ile ilgili düşüncelerini ifade ederken ortaya koyduğu cümleler aynı zamanda kendisi için de yapılmış bir tariftir.¹⁰³

Örgütsel özdeşleşme örgüt ile birlik ve beraberlik içinde bulunmayı, hiçbir baskı ve zorunluluk hissetmeden tavır, davranış ve eylemlerle katkıda bulunmayı içermektedir.¹⁰⁴ Örgütsel özdeşleşme kavramı üzerinde önemli bir etkinliğe sahip olan

⁹⁹ Carol Reade, “Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization”, *International Journal of Human Resource Management*, 12:8(2001):1269-1291.

¹⁰⁰ Harry Levinson, “Reciprocraton: The relationship between Man and Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 9(1965):4.

¹⁰¹ Ömer Faruk İşçan, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2006):160-177.

¹⁰² Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, C.V. Harquail, “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 39:2(1994): 239-263.

¹⁰³ Blake E. Ashforth, Fred Mael, “Social identity theory and the organization”, *Academy of Management Review*, 14,1(1989): 20-39.

¹⁰⁴ Vernon D. Miller, Mike Allen, Mary K. Casey, James R. Johnson, “Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire”, *Management Communication Quarterly*, 13,4(2000): 626-658.

Ashforth ve Mael ise kavramı üyenin amaçları ile grubun amaçlarının birbirine yaklaştırılması hatta amaçların paralel bir hale getirilmesi süreci olarak tanımlamıştır.¹⁰⁵ Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili alanyazında birçok tanımlama yapılmış olup tanımlar arasında ön plana çıkan ve sık kullanılan tanımlar aşağıda sunulmuştur:

Tablo 3.1: Örgütsel Özdeşleşme (Tanımlar).

YAZAR	TANIMI
Simon ve March,1958 Mc Gregor, 1967	Bireyin üyesi bulunduğu grubun ortak değer ve hedeflerini, kendi değeri ve hedefi gibi algılayıp duygusal olarak üyesi olduğu gruba adanmasıdır.
Hall vd., 1970	İnsanların ve grupların birbirleri ile zaman geçirdikçe bütünleştiği ve benzer yönlerin olduğu bir süreçtir.
Simon, 1976	Bireylerin grubun büyümesine katkı sağlaması, grubun dış etkilerden korunması ve kurulma amacına yönelik hizmet edilmesidir.
Tompkins ve Cheney, 1985	Bireyin karar verecek konumda olması durumunda örgütün menfaatlerini bireylerin menfaatinden üstün tutan kararlar almasıdır.
Ashforth ve Mael, 1989	Bireyin üyesi olduğu grubun elde ettiği tüm sonuçları kendisine ait hissetme ve grup olarak algılamasıdır.
Efraty vd., 1991	Bireyin ve grubun temel değerleri arasındaki uygunluktur.
Dutton vd., 1994	Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı araçlar ve bireyin özü ile grubun tanımlanmasında kullanılan araçlar ve grubun kurulma maksadı arasındaki benzerliktir.
Rouesseau, 1998	Bireyin üyesi olduğu grubun bir parçası olarak grup içerisinde hissettiği duygusal durumdur.
Gossett, 2002	Temel seviyede yapılacak yardımlaşmadan daha yoğun bir şekilde duygu, düşünce, acı ve mutlulukların paylaşılmasıdır.
Li vd., 2002	İnsanların içinde yer aldığı grupların ortak değerleri ile bütünleşip keder ve sevinçlerin paylaşılması sürecidir.

M. Arthur Garmon, "The Relationship Between Organizational Learning, Culture, Image, Identity and Identification An Emprical Study" (Unpublished doctorate thesis, Touro University International College of Business Administration, Cypress, California, 2004), 220.

İpek Kalemci Tüzün, "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2006).

¹⁰⁵ Ashforth,Mael,a.g.e.

3.4 Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili yazın incelendiğinde farklı bakış açıları ve bu bakış açılarının meydana getirdiği farklı yaklaşımlar ışığında birçok model oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme kavramı üzerinde etkin bir role sahip olan Ashforth ve Mael ortaya koydukları modelde öncüllerin bireysel ve örgütsel boyutlarda olduğunu ifade etmişlerdir. Bireysel öncüllerde iş tatmini, koç desteği, aşırı duygusal bakış açısı ve grupta yer alma zamanı; örgütsel öncüllerde ise grup içi rekabet, gruba duyulan saygı ve grubun diğer gruplardan farklılığı vardır.¹⁰⁶

1990'lı yılların başında ortaya konan bu modelin yanı sıra günümüze kadar farklı yaklaşımlar ve modeller geliştirilmiştir. Birçok yaklaşım ve model geliştirilmesine rağmen bu modeller arasında 1998 yılında ortaya çıkan "Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli" ve 2004 yılında ortaya çıkan "Kreiner ve Ashforth'ın Özdeşleşme Modeli" diğerleri arasında ön plana çıkmıştır.

3.4.1 Scott, Corman ve Cheney (1998) Tarafından Geliştirilmiş Yapısal Özdeşleşme Modeli

1984 yılında Giddens tarafından oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Kuramı'na durumsal eylem bölümü ilave edilerek 1998 yılında Scott, Corman ve Cheney tarafından oluşturulan bu çalışmada, özdeşleşme kimlik kavramının tamamlanmasını sağlayan, yapı ve eylem kavramlarını içinde barındıran, bireylerin sahip olduğu birden fazla kimlikleri ve bu kimlikler arasında yer alan ilişkileri tanımlayan ve yapılan eylemler sonucunda ortaya çıkan özdeşleşme türlerini de kapsayan yeni bir modele ulaşılmıştır.¹⁰⁷ Scott, Corman ve Cheney'e göre, yukarıda bahsedilen Yapısal Özdeşleşme Modeli, mevcut sosyal iletişim ve ilişkiler, mekan ve zaman üzerine kurulmuştur. Ortaya atılan bu modele göre, özdeşleşme süreci aşağıda belirtilen üç unsurdan oluşmaktadır.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Fred Mael, Blake E. Ashforth, " Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior* 13,2(1992): 103-123.

¹⁰⁷ İpek Kalemci Tüzün, "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma" (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006).

¹⁰⁸ Craig R.Scott, Steven R. Corman, George Cheney, " Development of A Structural Model of Identification in The Organization: Communication Theory", *International Communication Association* 8,3(1998):298-336.

➤ Yapının İkililiği:

Yapının ikili olması, söz konusu kimliği yapı olarak kabul ederken, özdeşleşmeyi sistemin bir parçası olarak değerlendirip adanmışlık seviyesine giden yol haritasını açıklamaktadır. Özdeşleşme kavramı, bireyin hangi durum ve şartlarda olursa olsun kişinin adanmışlık düzeyini tanımlarken, kimlik kavramı, “Biz kimiz?” için temel fonksiyonları yerine getiren sınırları önceden belirlenmiş kurallar ve kaynaklar bütünü olarak ifade edilmiştir.¹⁰⁹

➤ Yapının Bölgeselliği:

Yapının bölgeselliği, yapının ikililiği ile birlikte 1984 yılında Giddens’in geliştirmiş olduğu “bölgeselleşme” kavramı kimliklerin uyumu ve aralarında mevcut bulunan durumu açıklamak maksadıyla kullanılmaktadır. Yapının bölgeselliği, mevcut bölgeler arasındaki devamlı olmayan, bulunulan yere ait ve zamansal farklılıklardır.¹¹⁰ Bu farklılıkları daha net bir şekilde ifade etmek için örgütsel özdeşleşme açısından dört ana kimlik çeşidi yer almaktadır. Bu kimlik çeşitleri şunlardır:¹¹¹

- **Kişisel kimlik:** Bireyin kendine ait kişisel bilgileri bulundurduğu ve kimseyle paylaşmadığı alana verilen kimlik çeşididir.
- **Grup kimliği:** Çalışma ortamında yer alan takım ve bölümler arasındaki iletişimin güçlü olmasını sağlayan kimlik çeşididir.
- **Örgütsel kimlik:** Bireysel seviyede grubun bütünü ile iletişimin güçlü olması sonucu elde edilen kimlik çeşididir.
- **Mesleki kimlik:** Bireyin uzmanlık alanı üzerindeki iletişiminin güçlü olması nedeniyle elde edilen kimlik çeşididir.

➤ Durumsal Eylem:

Özdeşleşme kavramı farklı unsurlardan oluşmakla birlikte durumlara göre farklılık göstermektedir. Kimlik, bireyin sahip olduğu sosyal statü ve ortamdan kaynaklanan etkileşim neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bireyin grup içindeki aldığı görevler ve rolü örgüt tarafından şekillendirilmektedir. Çünkü örgütün sahip olduğu özellikler ile bireyin yapısı arasında ilişki mevcuttur. Özdeşleşme süreci, kişisel eylemler aracılığı

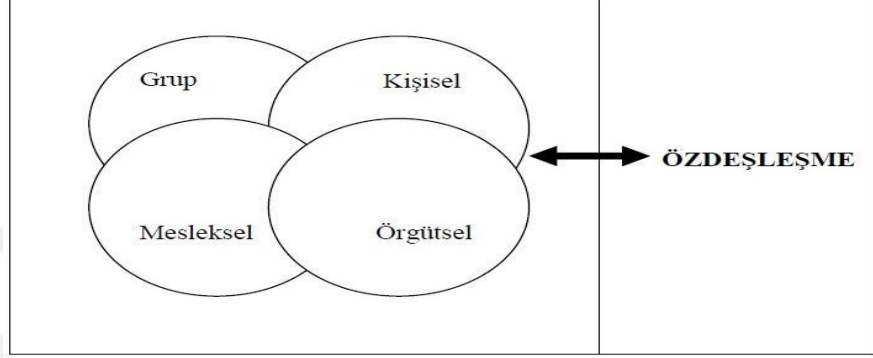
¹⁰⁹ Scott, Corman, Cheney, a.g.e.

¹¹⁰ Gülşah Tıktaş, “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme”(Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2012), 64-67.

¹¹¹ Tüzün, a.g.t.

ile şekillendirilmektedir. Bu nedenle Scott ve arkadaşları tarafından oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli hem grubun yapısını hem de kişinin eylemlerini birlikte bulunduran bir süreçtir.¹¹²

Yukarıda bahsedilen süreci anlatan, Scott, Corman ve Cheney tarafından geliştirilen ve durumsal eylemlerde oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli Şekil 3.1’de açıklanmıştır:



Şekil 3.1: Scott, Corman ve Cheney’in Tarafından Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli.

Craig R.Scott, Steven R. Corman, George Cheney, ” Development of A Structural Model of Identification in The Organization: Communication Theory”,*International Communication Association* 8,3(1998):307.

3.4.2 Kreiner ve Ashforth (2004) Tarafından Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Örgütsel özdeşleşme konusunda yapılan çalışmaların genellikle kimlik ve özdeşleşme kavramının uyuşması üzerinde yoğunlaştığı ve bazı soruların cevaplarının verilemediği görülmüştür.

- Grubun bir üyesi nasıl kendisini üyesi olduğu örgütle uyumsuzluk içinde veya grup dışı olarak görebilir?
- Ortaya çıkan uyumsuzluğun örgüt içinde ve birey üzerinde ne düzeyde bir etkisi vardır?

Yukarıda belirtilen bu sorulara yönelik olarak 2004 yılında Kreiner ve Ashforth tarafından ortaya konulan Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli ile problem alanlarına

¹¹² Scott, Corman, Cheney,a.g.e.

çözüm bulunmaya çalışılmıştır. Bireylerin özdeşleşme konusunda farklı şekillerde kendisini tamamlayabileceklerini ifade ederek birbirinden farklı dört özdeşleşme türünü ifade etmişlerdir.¹¹³

➤ **Özdeşleşme:**

Özdeşleşme kavramı üzerine yukarıda yer alan bölümlerde açıklama yapılması nedeniyle bu bölümde yer verilmemiştir.

➤ **Özdeşleşmeme:**

Bireyin üyesi olduğu örgüt ile özünde bir bağ hissinin bulunmaması veya oluşan bu bağın çeşitli nedenlerle kopması olarak ifade edilebilir.¹¹⁴ Süreçte birey bilinçli olarak kendisini örgütten uzak tutmaktadır. Ortaya çıkan problemler veya birey ile örgütün değerlerinin uyuşmaması, değerlerin iki taraf için aynı seviyede hissedilmemesi örgütsel özdeşleşmeme durumunun oluşmasına neden olmaktadır. Ancak alanyazında özdeşleşmeme kavramı tam olarak özdeşleşme kavramının zıttı değildir. Özdeşleşme kavramında birey ile örgütün iyi yönleri arasında bir ilişki mevcut iken; özdeşleşmeme kavramı ise örgütün olumsuz yönleri ile ilgili durumlarda gerçekleşmektedir.

Olumsuz durumların oluşmasını engellemek için örgütler özdeşleşmeme durumunun ortaya çıkmasını engellemeye yönelik çalışmalar yürütürler. Çünkü örgüt ile özdeşleşmeme sorunu yaşayan bireyler, örgütün menfaatine olmayan tavır ve davranışlar sergilemekte ve öngörülemeyen maliyet artışlarına neden olabilmektedirler.¹¹⁵ Ortaya çıkan bu durum bireyin üyesi olduğu gruba destek sağlaması gerekirken olumsuz bir bakış açısı oluşturduğu ve bireyin bilişsel olarak örgütten ayrıldığının bir göstergesidir.^{116 117}

¹¹³ Glen Kreiner, Blake E. Ashforth, "Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification.", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 25,1(2004):1-27

¹¹⁴ Cb Bhattacharya, Kimberly D. Elsbach, "Us Versus Them: The roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol: 21(2002):26-36.

¹¹⁵ Kreiner, Ashforth, a.g.e.

¹¹⁶ Murat Uray, "Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma", (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

¹¹⁷ Pelin Kanten, "İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü"(Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,2012), 103-168.

➤ Kararsız Özdeşleşme:

Grup üyeleri sahip oldukları manevi duygular ve taşıdıkları değerler ile orantılı olarak özdeşleşme ve özdeşleşmeme durumlarını eş zamanlı bir şekilde yaşayabilirler. Ortaya çıkan bu durum alanyazında kararsız özdeşleşme olarak ifade edilmektedir. Birey örgütün mevcut bir yönü ile özdeşleşme yaşarken diğer bir yönü ile özdeşleşmemektedir. Örneğin, üretim odaklı çalışan bir örgütte görev alan bir birey firmanın kaliteli bir ürün üretme konusunda firma ile özdeşleşirken, ürünlerin teslim zamanından çok önce sevk edilerek ön alınması konusunda özdeşleşmeyebilir.¹¹⁸ Bireylerin kararsız özdeşleşme dereceleri bilgi ve becerilerini ne seviyede kullanacakları konusunda farklılıklar oluşturmaktadır.¹¹⁹

➤ Yansız (Tarafsız) Özdeşleşme:

Bireyin üyesi olduğu örgütte özdeşleşme ve özdeşleşmeme kavramlarını hissetmemesidir. Yani bireyin üyesi olduğu gruba yönelik olarak olumlu veya olumsuz bir duygu hissetmemesi, herhangi bir tarafa doğru eğilim veya bu iki davranış arasında kalmanın verdiği bir boşluk hissetmemesidir. Birey örgüte ait değerlere uzak kalmakta, gelişime yönelik katkıda bulunmamakta ve örgüt içinde yer alan diğer personel arasında da bu duygu ve düşüncenin yayılmasına neden olabilmektedir.¹²⁰ Liderler ve yöneticiler tarafından istenmeyen bir davranış şeklidir.

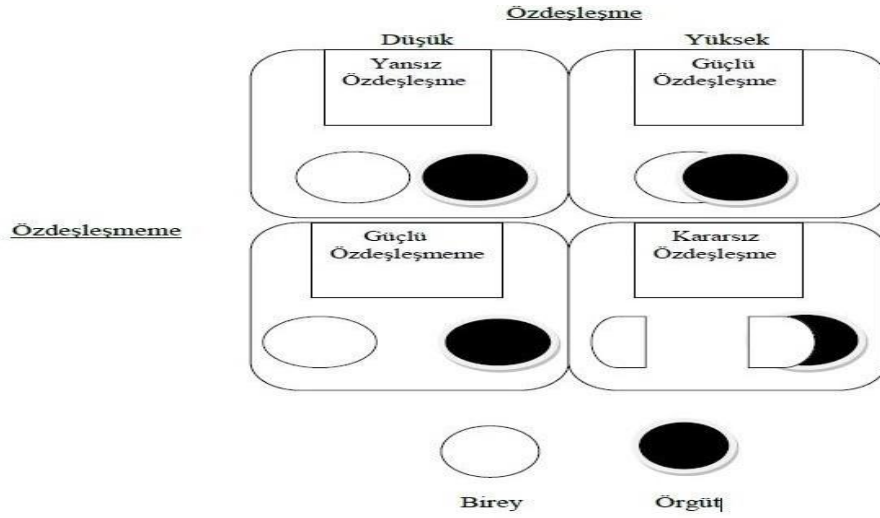
Çünkü birey bulunduğu örgüt içinde kendisini yansız olarak ifade ediyor ve tavır ve davranışları ile de bunu destekliyorsa, daha fazla emek ve zaman harcayan diğer çalışanlara nazaran daha az fayda sağlayacaktır.¹²¹ Kreiner ve Ashforth (2004) tarafından geliştirilen Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli Şekil 3.2’de gösterilmiştir.

¹¹⁸ Kreiner, Ashforth, a.g.e.

¹¹⁹ Tokgöz, E. (2012). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

¹²⁰ Kanten, a.g.t.

¹²¹ Kreiner, Ashforth, a.g.e.



Şekil 3.2: Kreiner ve Ashforth'un Geliştirdiği Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli

Glen Kreiner, Blake E. Ashforth, "Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification.", Journal of Organizational Behavior, Vol: 25,1(2004):1-27.

3.5 Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Unsurlar

Yapılan çalışmalar neticesinde bireylerin örgütleriyle özdeşleşme seviyelerine etki eden bireysel ve örgütsel unsurlar olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu başlıkta örgütsel özdeşleşmeye etki eden bireysel ve örgütsel unsurlar hakkında bilgi verilecektir.

3.5.1 Bireysel Unsurlar

Birey; bulunduğu örgüt içerisinde tavır, hareket, duygu, düşünce, inanç ve sahip olduğu değerlerle birlikte bir bütün olarak yer almaktadır. Bireyin bütünlüğünü sağlayan bu nitelikler, bireyin bu örgüt içindeki hal ve davranışlarını belirlemektedir. Bu kapsamda, özdeşleşme kavramı üzerinde önemli bir yere sahip bireysel unsurlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır:

➤ **Cinsiyet:**

Günümüze kadar yapılan çalışmalarda erkek bireylerin özdeşleşme seviyelerinin kadın bireylere göre daha yüksek olduğunu ifade eden çalışmalar yer almaktadır.¹²² Bununla birlikte özdeşleşme ve cinsiyet değişkenler arasında istatistiksel olarak bir ilişkinin bulunmadığını ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır.

➤ **Yaş:**

Gruplarda yer alan bireylerin özdeşleşme seviyeleri ile yaşları arasında anlamlı ve pozitif yönünde bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkan çalışmalarda görülmüştür. Bireyin yaş düzeyi yükseldikçe üyesi olduğu örgütle daha yüksek şartlarda özdeşleşme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.¹²³ Bazı araştırmalar ise yaş ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmiştir.^{124 125}

➤ **Kıdem:**

Yapılan bazı araştırmalarda bireyin örgüt içerisinde geçirdiği süre ile örgütsel özdeşleşme seviyesi arasında doğru orantı olduğu ortaya konmuştur. Örgüt içinde kalma süresi arttıkça bireyin örgütsel özdeşleşme seviyesi de artmakta ve bununla bağlantılı olarak da örgütten ayrılma niyeti düşmektedir.¹²⁶

3.5.2 Örgütsel Unsurlar

Örgütsel özdeşleşme konusunda bireysel unsurlar göz önünde olsa bile bireylerin sergiledikleri tavır ve davranışların arkasında çeşitli örgütsel unsurların olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, özdeşleşme kavramı üzerinde ayrı bir öneme sahip örgütsel unsurlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır:

➤ **Algılanan Örgütsel Prestij:**

Bireyler üyesi oldukları gruplar ile aynı/farklı iş alanında görev yapan diğer grupları karşılaştırması neticesinde üyesi olduğu grubun daha değerli ve özel olduğunu hissederse özdeşleşme eğilimi başlamaktadır. Söz konusu eğilim bireylere örgütün

¹²² Veronica N. Wan Huggins, Christine M. Riordan, Rodger w. Griffeth, “The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol: 28, No: 8(1998): 724-749.

¹²³ George Cheney, “The Rhetoric Of identification And The Study Of Organizational Communication”, *Quarterly Journal of Speech*, Vol: 69, No: 2(1983):143-158.

¹²⁴ Alper Ertürk, “Örgütsel kimlik algısı: Etkileyen faktörler ve sonuçları“(Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü,2003).

¹²⁵ Tokgöz, Seymen, a.g.t.

¹²⁶ James March, Herbert Simon, *Organizations* (New York: John Wiley & Sons.).

faıdasına yönelik eylemler yapmasına neden olacaktır.¹²⁷ Ayrıca bireylerin üyesi oldukları örgütleri benzer örgütlerden daha farklı olduğunu düşünmesi ve daha yüksek seviyede görme eğilimi bireylerin özdeşleşmesini sağlamaktadırlar.

➤ **Örgütsel İletişim:**

Bireyin üyesi olduğu örgüt ve kendisi ile ilgili bilgiye resmi/resmi olmayan makamlar vasıtasıyla ulaşılması örgütsel özdeşleşme seviyesini arttıracaktır.¹²⁸ Ayrıca örgüt içindeki iletişim kanallarının açık bir şekilde olması örgütün faıdasına yönelik sonuçlar çıkmasına ve özdeşleşme seviyelerinin artmasına neden olacaktır.¹²⁹

➤ **Algılanan Örgütsel Destek:**

Örgütte yer alan bireylerin faıdasına ve aktif katılımına destek sağlanmasına yönelik algılar ve çalışanlara katkı sağlanmasının gönüllü bir şekilde olduğuna yönelik duygular olarak ifade edilmektedir.¹³⁰

Önemli olan husus örgütün birey üzerinde destek sağlamasından çok bireyin sağlanan desteği algılaması ve davranışlarına yön vermesidir. Destek gören bireylerin örgüt içi bağları güçlenmesi beklenmektedir.¹³¹ 2008 yılında yapılan bir çalışmada algılanan örgütsel destek düzeyi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmiştir.^{132 133}

¹²⁷ Ale Smidts, Cees BM Van Riel, Hewson Pruyn, “The impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational identification.”, *Academy of Management Journal*, Vol: 49, No: 5(2001):1051-1062.

¹²⁸ Tom Postmes, Martin Tanis, F. Van Dongen Boudewijn,” Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach “ *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol.4, Issue. 3(2001): 227-246.

¹²⁹ İpek Kalemci Tüzün, İrfan Çağlar “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal of Yasar University*, Vol: 3, Np: 9(2008):1011-1027.

¹³⁰ Robert Eisenberger, Robert Huntingon, Robert Hutchison, Depora Sowa, “Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71,3(1986):500-507.

¹³¹ Özlem Çakır, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001).

¹³² Millissa F.Y Cheung, Monica Law “ Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong”, *Asia Pacific Business Review*, Vol. 14, No. 2(2012): 213-231.

¹³³ Alptekin Sökmen, Emre Burak Ekmekçioğlu, Kamil Çelik, “Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: Araştırma görevlilerine yönelik araştırma”, *İşletme Araştırma Dergisi* 7,1(2015): 125-144.

➤ İş Tatmini:

Bireyin işini kendisine mutluluk veren bir unsur olarak değerlendirmesi neticesinde iş tatmini kavramı meydana gelmektedir.¹³⁴ Bireyler çalışma hayatları boyunca işlerine yönelik olarak olumlu veya olumsuz duygu ve düşüncelere sahip olmaktadır. Olumlu düşünceler iş tatmini kavramını ortaya çıkarırken olumsuz duygular ise iş tatminsizliğini oluşturmaktadır.¹³⁵ Yapılan çalışmalar iş tatmini olgusu ile örgütsel özdeşleşme kavramı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir.^{136 137}

➤ Örgütsel Bağlılık:

Bireyin üyesi olarak bulunduğu örgütün değerlerini benimsemesi olarak ifade edilmektedir.¹³⁸ Günümüze kadar yapılan çalışmalarda bireylerin örgütsel bağlılık seviyeleri ile örgütsel özdeşleşme seviyeleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.^{139 140}

➤ Liderlik:

Örgütte yer alan bireyleri belli bir niyetle verilen hedefler doğrultusunda sevk ve idare etme etki ve yetkisine sahip olan liderler, bireyleri etkileme imkân ve kabiliyetine sahiptirler. Ayrıca yapılan bir çalışmada dönüştürücü liderlik uygulamalarının

¹³⁴ Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, çev.Kemal Tosun(İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını,1982).

¹³⁵ Mustafa Polat, "Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması"(Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009),42.

¹³⁶ David Efraty, M.Joseph Sirgy, CB Clairborne, "The effects of Personal Alienation on Organizational Identification; A Quality-of-Work-Life Model", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 6, No. 1(1991): 57- 78.

¹³⁷ Jukka Lipponen, "Organizational Identifications, Antecedents and Consequences of Identifications in a Shipyard Context.", Universtiy of Helsinki Department of Social Psychology, *Social Psychological Studies*,4(2001): 1-127.

¹³⁸ Charles O'Reilly, Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior.", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71(1986): 492-499.

¹³⁹ J.S Sass, D.J. Canary, "Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence", *Western Journal of Speech Communication*, Vol: 55, No: 3(1991): 275-293.

¹⁴⁰ Alper Ertürk, Nigar Demircan, Adnan Ceylan, "The Effects Of Organizational Communication And Commitment On Organizational Identification: A Sectoral Comparison", *Boğaziçi Journal*, Vol. 19, No. 1-2(2005):81-98.

bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine olumlu bir etki sağladığı tespit edilmiştir.¹⁴¹

3.6 Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Özdeşleşme kavramı, bireyin kendi özünden örgüte yönelik ortaya çıkan ve bireyin kendisi ile örgütü ifade şeklinin benzer olma derecesi olarak ifade edilmiştir.¹⁴² Örgütler farklı amaçlar için bir araya gelmiş birbirinden farklı gruplardan oluşur. Bu nedenle bireyler görevli bulundukları gruplar seviyesinde ve/veya örgütün tümünü kapsayacak seviyede farklı yoğunluklarda özdeşleşme içinde olabilirler.^{143 144} Bu nedenle örgütsel özdeşleşme kavramı **grup içi özdeşleşme** ve **örgütle özdeşleşme** olarak iki farklı boyutta incelenebilir.

3.6.1 Grup içi özdeşleşme

Grup içi özdeşleşme, bireyin üyesi olduğu örgütle tamamen özdeşleşmek yerine bulunduğu alt grupla daha güçlü bir yapıya sahip olmasıdır. Kişiler günlük iş yaşantılarının büyük bir kısmını üyesi oldukları alt iş grupları ile geçirmesi nedeniyle özdeşleşme seviyesi örgütün tamamına göre daha yüksek seviyelere ulaşır.¹⁴⁵ Örgütler çalışma şekli ve yapısı itibari ile birçok alt gruptan oluşmakta ve bireyler üyesi oldukları bu alt grupların menfaatlerini büyük gruptan daha önemli ve öncelikli olarak görüyorsa örgüt içerisinde grup içi özdeşleşme seviyesinin daha üst seviyelerde olduğu ifade edilebilir.

3.6.2 Örgütle Özdeşleşme

Bireyler günlük yaşamda üyesi bulundukları örgüt ile birlikte değerlendirilir. Çünkü bir örgüte üye olma, örgüte ait bulunan ve örgütü diğerlerinden farklı hale getiren

¹⁴¹ Olga Epitropaki, Robin Martin “The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification”, *The Leadership Quarterly*, Vol: 16, No: 4(2005): 569-589.

¹⁴² Samia Chreim, “Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication- Based Perspective”, *Human Relations*, 55, 9(2007): 1117.

¹⁴³ Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher, Oliver Christ “Category Salience And Organizational Identification” , *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2005): 273-285.

¹⁴⁴ Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher, Oliver Christ , “The Utility Of A Broader Conceptualization Of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2004): 171–191.

¹⁴⁵ Daan Van Knippenberg, Van Schie, CM Els, “Foci and Correlates of Organizational Identification”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2000): 137-147.

değerleri taşıma ve korumaya yönelik eylemleri yapabilecek insanların bir araya gelmesi anlamını taşır. Bu birlikte olma arzusu ve eylemi de bireyin örgütle özdeşleşme durumunu ortaya çıkarır.¹⁴⁶

Diğer özdeşleşme seviyesi olan grup içi özdeşleşmede olduğu gibi örgütle özdeşleşmede birey örgütün kazandığı başarıları kendi başarısı, yaşanan problemleri ve başarısızlıkları da kendi problemi ve başarısızlığı olarak algılamaktadır.¹⁴⁷



¹⁴⁶ Jos Bartels, Ad Pruyn, Menno De Jong, Inge Joustra, “Multiple Organizational Identification Levels And The Impact Of Perceived External Prestige And Communication Climate”, *Journal of Organizational Behavior*, 28(2007): 173–190.

¹⁴⁷ J.Brayn Fuller, Laura Maller, Kim Hester, Len Frey, Clint Relyea, “Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence Of Need For Self-Esteem”, *The Journal of Social Psychology*, 146, 6(2006): 701.

4. YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN

Bu bölümde yöneticiye duyulan güven kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için güven kavramının farklı tanımları yapılmış olup farklı bakış açıları ile yapılan tanımlar arasında kavramın ortak noktaları ifade edilmektedir.

4.1 Güven Kavramı ve Tanımı

Güven kavramının kelime anlamı; “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu” olarak tanımlanmıştır.¹⁴⁸ Söz konusu kavram farklı disiplinlerde farklı bakış açıları ile incelenmiştir. Kavram ile ilgili ilk çalışmalar psikologlar tarafından yapılmış olmakla birlikte başta ekonomi olmak üzere sosyoloji ve siyaset bilimi gibi farklı alanlarda da çeşitli çalışmalar yürütülmüştür.¹⁴⁹

Güven ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda belirtilen Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1: Güven (Tanımlar).

YAZAR	TANIMI
Rotter, 1967	Bir bireyin sözlü/yazılı olarak verdiği beyana yönelik olarak diğer bireyin/grubun doğruluğuna olan inancıdır.
Meeker,1983	Bireyin diğer bireyden yardımsever bir davranış sergilemesi niyetidir.
Butler, 1991	Karşı tarafa yönelik zararlı davranış sergilenmemesi yönünde verilen teminattır.
Bromiley ve Cummings,1992	Bireyin/grubun iletişimde bulunduğu birey/grup ile verilen sözler doğrultusunda hareket edeceği düşüncesi ve öngörülmeyen durumlarda da geçmiş dönemde verilen sözlere aykırı davranılmamasıdır.
McAllister,1996	Bireyin/grubun karşı tarafın sözlerine, eylem ve davranışlarının dürüstlüğüne yönelik beklentisidir.

İpek Kalemci Tüzün, “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,2006),10.

¹⁴⁸ TDK, (2016). Büyük Türkçe Sözlük. 18 Haziran 2016, <http://www.tdk.gov.tr>

¹⁴⁹ Güler Sağlam Arı, Nuray Güneri Tosunoğlu, ” Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18, 2(2011): 85-103.

Farklı disiplinler ve akademisyenler tarafından güven kavramına yönelik çok çeşitli tanımlar yapılsa da ortak noktalar;

- Bireyin karşı tarafa güven duygusu hissetmesi durumunda güven düzeyinin artması ile birlikte kişiye/kuruma karşı savunmanın azalması,
- Güvenme davranışını sergileyen kişinin karşı tarafın dürüstlük ve iyi niyetli davranışlarından etkilenmesi,
- Etkileşimin güçlenmesi ile birlikte güven seviyesinin yükselmesi olarak ifade edilebilir.¹⁵⁰

4.2 Yöneticinin Tanımı

Kurum, kuruluş ve örgütlerde oluşturulan yapıda yönetim ile ilgili işlemleri yaparak örgüt tarafından ortaya konulan hedeflere ulaşmak için eldeki mevcut kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasından ve yönlendirilmesinden sorumlu olan bireylere yönetici denir.¹⁵¹

Yönetici, sorumlu olduğu örgüt ile ilgili kritik kararlar(risk analizi, kar durumu, sektör değişimi vb.) haricinde sınırları önceden belirlenmiş belirli bir malı üretmesi veya hizmet sağlaması için ihtiyaç duyulan unsurları seçme, koordine etme ve yönlendirme yetkisine sahip olan kişidir. Yönetici yapılan işlerden dolayı oluşabilecek kar/zarar durumu ve risk analizi gibi hususlarla ilgilenmez. Bu hususlar yerine örgütte görev alacak kişileri bulur, onları eğitir, görevler verir ve morallerini en üst düzeyde tutmaya çalışır.¹⁵²

Yöneticiler, örgütler tarafından kendilerine verilen görevleri yerine getirirken kendisine yetki verilen ve üretim/hizmet sağlama esnasında kullanılan araçlar arasında gerekli dengeyi koordineyi sağlamaktadırlar.¹⁵³

Yukarıda ifade edilen tanımlar incelendiğinde yönetici kavramının önemi ve örgütlerin kurulması ile başlayan yönetilme ihtiyacı hususları ortaya çıkmaktadır. Yönetici, problem sahalarını tespit eden, işleri kendisine tahsis edilen zamanlarda bitirebilen, yetkisini kullanırken ortaya çıkan başarılarının nedenini astlarına sebep gösterirken

¹⁵⁰ Larue Tone Hosmer, "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics.", *Academy of Management Review* 20,2(1995): 379-403.

¹⁵¹ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Basım,(İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2007), 24.

¹⁵² Gülay Budak, Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, (İzmir: Barış Yayınları, 2004), 16.

¹⁵³ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 5. Baskı (İstanbul:Beta Basım A.Ş., 2001), 7.

başarısızlıklarının nedenini kendisinde arayan ve sürekli kendisini geliştirme isteği duyan kişidir.¹⁵⁴

4.3 Yöneticiye Duyulan Güven

Örgütler belli bir amaca ulaşmak maksadı ile çeşitli pozisyonlarda farklı insanlara görev ve sorumluluk verirler. Bu pozisyonlarda görev alan çalışanların etkin ve koordineli bir şekilde çalışması için başlıca rol alan kişiler yöneticilerdir. Yöneticiler örgüt içerisinde etkin roller aldıklarında çalışanlar örgüte daha fazla katkı sağlamakta ve daha sağlıklı ilişkiler kurmaktadır. Yöneticiye duyulan güven seviyesi arttıkça da çalışanlar fiziksel ve zihinsel güçlerinin büyük çoğunluğunu işine vermekte ve bununla birlikte verimlilik ve etkinlik artmaktadır.¹⁵⁵ Liderlik vasıflarına sahip fakat yöneticilik konusunda yeterli bilgi, yetenek ve tecrübesine sahip olmayan lider olabileceği gibi, yöneticilik vasıflarına sahip olup güçlü bir liderlik davranışı sergileyemeyebilir. Aslında lider ve yönetici kavramına farklı anlamlar yüklense bile söz konusu iki kavramın birbirini tamamlayıcı özelliği bulunmaktadır.¹⁵⁶ Bu çalışmada yöneticiye duyulan güven kavramı ile ifade edilmek istenen savunma alanında faaliyet gösteren kurum, kuruluş, şirket vb. örgütlerde işgörenlerin zamanının büyük çoğunluğunu birlikte geçirdiği en yakın şef, müdür, takım lideri vb. pozisyonlarda yer alan ilk amiridir.

4.4 Yöneticiye Duyulan Güvenin Boyutları

Konu ile ilgili olarak literatür incelemesi yapıldığında, yöneticiye duyulan güven ile ilgili birçok tanım bulunmakla birlikte tanımlarda bulunan farklı ifadeler kavramın birden fazla ve farklı boyutlar içerdiğini göstermektedir. Bu bölümde 1999 yılında yöneticiye duyulan güvenin beş boyuttan oluştuğunu ifade eden Wayne K. Hoy ve Megan Tschannen Moran tarafından yapılan tanımlamada yer alan boyutlar üzerinden kavram açıklanmaya çalışılacaktır.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Cihangir Kavuncu, *5N1K*, 2. Baskı (İstanbul:Hümanist Kitap Yayıncılık,2017),30.

¹⁵⁵ Roger C. Mayer, Mark B. Gavin, “Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?”, *The Academy of Management Journal*, Vol.48, Issue 5,(2005): 875-876.

¹⁵⁶Dilaver Tengilimoğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1,(2005):26.

¹⁵⁷ Wayne K. Hoy, Megan Tschannen Moran, “ Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools”, *Journal of School Leadership*,9, 1(1999): 184-189.

4.4.1 Yetenek

Yöneticiye duyulan güven ile ilgili boyutlar arasında yer alan yetenek unsurunun kavram içerisinde önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmiştir. Yönetici işle ilgili bilgi sahibi olması ve kendisine tahsis edilen gücü kullanılması esnasında görevlerini de yerine getirmesi önemlidir.¹⁵⁸ Çalışanlar örgütün başındaki yönetici/yöneticilerin işlere hâkim olduğu kanaatine varması durumunda örgüte olan güvenleri de artacaktır. Yetenek kavramı yöneticinin etkin olmasının yanında örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi ve rekabeti sürdürebilmesidir. Söz konusu devamlılık ve rekabet kavramları güven algısının artmasına neden olmaktadır.^{159 160}

4.4.2 Dürüstlük

Yöneticiye duyulan güven boyutları arasında yer alan diğer bir boyut ise dürüstlük kavramıdır. Dürüstlük bireyin özünde, sözünde, tavır ve davranışlarında doğru olmasıdır. Söz konusu unsurların uyumu dürüstlüğün temeli olarak ifade edilebilir.¹⁶¹ Bu temele sahip olmayan yöneticilerin başında olduğu örgütlerde çalışanların bu kişileri yönetici olarak görmeleri ve bu örgütlerin başarılı olmaları hususunun düşünülmesi zordur.¹⁶²

4.4.3 Açıklık

Yöneticiye duyulan güvenin diğer bir boyutu ise açıklıktır. Açıklık, bireyin veya grubun gelişimi için inandığı fikirleri sonucunda hangi durumlarla karşılaşacağı fikrinden uzak bir şekilde insanlarla paylaşmasıdır. Yöneticinin açık olması çalışanların örgüte olan güvenlerini artmasına ve bilgilerin rahatlıkla paylaşılmasına neden olacaktır. Çalışanların şeffaf ve iletişimin açık olması örgütün başarısının artmasına neden olacaktır.¹⁶³

¹⁵⁸ Kürşat Yılmaz, Murat Daştan, “ Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools.”, *Journal of Educational Administration*, 47,1(2009): 108-126.

¹⁵⁹ John Cook, Toby Wall, “ New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, 53,(1980) :39-52.

¹⁶⁰ Zalabak Shockley, D.D Morley, “ Adhering to organizational culture. what does it mean? why does it matter?”, *Group & Organization Management*, 14:4(1989): 483-500.

¹⁶¹ Soner Polat, *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: Örgütsel güven*(Ankara: Pegem Akademi,2009),7.

¹⁶² Kazım Baykal, Ahmet Kovancı, “Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3,3(2008): 21-35.

¹⁶³ Arthur K. Ellis, Zalabak Shockley, “Trust in top management and immediate supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving”, *Communication Quarterly*, 49,4(2001), 382-398.

4.4.4 İlgi/Yardımseverlik

Yöneticiye duyulan güven kavramının başka bir boyutu olarak ilgi/yardımseverlik ifade edilebilir. Çalışanlar, bir problemle karşılaşma ihtimali ortaya çıktığında veya bir problemle karşılaştıklarında yönetici pozisyonunda görev alan insanların kendileri ile ilgilenmesi durumunda ve hatta ortaya çıkan problemi kendi problemi gibi görerek yardım etmeye çalışması durumunda yöneticiye duyulan güven kavramına olumlu katkı sağlar. ^{164 165}

4.4.5 Güvenirlilik

Güvenirlilik, bir insanın ihtiyaç duyulan şeyi başarması için bir başkasına güvenebilme derecesi olarak tanımlanabilir. Bu kavram öngörülebilirlik duygusunu yardımseverlik duygusu ile birleştirebilir. Kavramların birleşme olgusu yöneticiye duyulan güven kavramının oluşmasında önemli bir yer tutar. ¹⁶⁶

¹⁶⁴ Sinan Girgin,“Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi”(Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2016),16.

¹⁶⁵ Demet Zafer Güneş,“İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve kolektif yeterlikleri algıları ile örgütsel farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014),18-19.

¹⁶⁶ Hoy, Moran, a.g.e.

5. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu bölümde çalışmada yer alan bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerin arasında yapılmış uluslararası ve ulusal yazında yer alan farklı sektör ve alanlarda yapılmış çalışmalardan örnekler verilerek kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

5.1 Lider Üye Etkileşimi İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazında lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Söz konusu çalışmalardan önemli olanlar aşağıda sunulmuştur:

Ercan, İstanbul ilinde görev yapan 525 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı çalışmada lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.¹⁶⁷

Durmuş, Türkiye’de savunma alanında İnsansız Hava Araçları Sistemi(İHAS) sektöründe görev yapan 376 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.¹⁶⁸

Iyer ve Bamber, A.B.D’de yapılan muhasebe alanında faaliyet gösteren 6 şirkette görev yapan 207 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmiştir.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Salih Ercan, “Lider Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü”(Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Maltepe Üniversitesi,2019), 82-116.

¹⁶⁸ Kazım Durmuş, “Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Türk İHAS Sektörü”(Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Gazi Üniversitesi,2019), 97-122.

¹⁶⁹ E.Micheal Bamber, Venkataraman M.Iyer, “Big 5 Auditors’ Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?”, *A Journal of Practice&Theory*, 21,2(2002): 21-38.

Akman, Türkiye’de görev yapan 233 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir. ¹⁷⁰

5.2 Lider Üye Etkileşimi İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazında lider-üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Söz konusu çalışmalardan önemli olanlar aşağıda sunulmuştur:

Besen, Bursa’da otomotiv sektöründe görev yapan 359 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı bir çalışmada lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven arasında pozitif yönlü ilişkiler mevcut olduğu tespit etmiştir. ¹⁷¹

Yolaç, İstanbul’da birbirinden farklı sektörlerde ve alanlarda görev yapan 240 çalışan üzerinde yaptığı bir çalışmada lider-üye etkileşiminin seviyesinin yüksek olmasının yöneticiye duyulan güven seviyesini de arttırdığını tespit etmiştir. ¹⁷²

Altuntaş, Akca ve Polat, Ankara’da bir kamu kuruluşunda görev yapan 184 çalışan üzerinde yaptığı bir çalışmada yöneticiye duyulan güvenin lider- üye etkileşimini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. ¹⁷³

Arslantaş, bir üniversitenin işletme tezsiz yüksek lisans programına kayıtlı 52 kişi üzerinde yaptığı çalışmada lider üye etkileşimi ile yöneticiye duyulan güven arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ¹⁷⁴

¹⁷⁰ Yener Akman, “Sosyal Sermaye ve Öğretmenlerin Okulları ile Özdeşleşmeleri İlişkisinde Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.6, S.1(2017): 263-281.

¹⁷¹ Eren Besen, “Birey-Örgüt Uyumu ve Yöneticiye Duyulan Güven ile Lider Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa’da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”(Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Bahçeşehir Üniversitesi,2019), 61-97.

¹⁷² Sema Yolaç, “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, *Öneri Dergisi*, C.9, S.36(2011): 63-72.

¹⁷³ Gültekin Altuntaş, Meltem Akca, Dilek Dönmez Polat, “Yöneticiye Duyulan Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider- Üye Etkileşiminin Rolü”, *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.12(2020):97-106.

¹⁷⁴ Cem Cüneyt Arslantaş, “Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Tisk Akademi*, C.2,S.3(2007): 160-173.

5.3 Örgütsel Özdeşleşme İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Yazında örgütsel özdeşleşme ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Söz konusu çalışmalardan önemli olanlar aşağıda sunulmuştur:

Günaydın, İstanbul ilinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentelerinden 393 acente üzerinde yapılan bir çalışmada yöneticiye duyulan güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.¹⁷⁵

Öktem, Kızıltan ve Öztoprak, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler arasından 300 kişi üzerinde yaptığı çalışmada yöneticiye duyulan güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.¹⁷⁶

¹⁷⁵ İsmet Günaydın, "Seyahat Acentalarında Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi"(Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/Doğuş Üniversitesi,2019),19-49.

¹⁷⁶ Şükran Öktem, Burçak Kızıltan, Menekşe Öztoprak , "Örgütsel Güven ile Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.8, S.4 (2016): 162-186.

6. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVENİN ARACI ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili olarak yapılan uygulamaya yönelik elde edilen bilgilere ve elde edilen verilere yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmada mevcut kısıtlara yer verilmiş olup ileriki aşamalarda araştırmanın modeli, hipotezleri ve verilerin analizinde kullanılan yöntemlerden bahsedilmiştir.

Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgiler verilerek geçerlilik, güvenirlik ve faktör analizleri, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik istatistiki bilgiler, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için korelasyon ve regresyon analizleri ve son olarak da farklılık analizlerine ait elde edilen ve ortaya çıkarılan bulgular yer almaktadır. Sonuç ve öneriler kısmında ise yapılan analizlerin sonuçları değerlendirilerek savunma alanında görev yapan alt, orta ve üst seviyedeki liderlere/ yöneticilere/ çalışanlara önerilerde bulunulmuştur.

6.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde faaliyet gösteren örgütlerin yöneticileri, çalışanlarından örgütünü benimsemesi, kuruma aidiyet hissetmesi gibi temel duygu ve düşüncelerden daha fazlasını istemekte, iş görenlerden çalıştığı iş işyeri ile yüksek düzeyde özdeşleşme davranışı sergilemelerini beklemektedir. Fakat liderler/yöneticiler tarafından bu eğilimler standart olarak tüm çalışanlardan beklenirken, liderin maiyetine aynı esaslarda davranış sergilemediği, her aстыyla farklı seviyelerde ilişki kurduğu ve bu ilişkinin düzeyinin lider-izleyen ilişkilerini etkilediği görülmüştür.¹⁷⁷

Lider/yönetici ile izleyenleri/maiyeti arasındaki güven düzeyi ise bu ilişkide özel bir önem arz etmektedir. Güven duygusu izleyen-lider ilişkisini temelden etkilemekte, karşılıklı güven örgütsel ve bireysel anlamda amaç birlikteliğini sağlamada önemli rol üstlenmektedir. Liderin kendisine olan güven algısının maiyetinde yüksek seviyede oluşması için onlarla etkili bir iletişim kurması da onun profesyonel bir bakış açısına sahip olduğu anlamına gelmektedir.¹⁷⁸ Uluslararası ve ulusal yazın incelendiğinde

¹⁷⁷ Schriesheim, Castro, Coglisier, a.g.m.

¹⁷⁸ Whitener, a.g.m.

lider- üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven kavramları ile ilgili birçok çalışma yapılmış olsa da lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık etkisinin var olup olmadığını inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Özellikle savunma alanında böyle bir çalışmanın yazında bulunmaması nedeniyle savunma alanında yapılacak bir çalışmanın bu yönüyle yazına katkı sağlayacaktır.

6.2 Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Kısıtları

Bu araştırmanın evrenini Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde savunma alanında faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründe görev yapan tüm işgörenler oluşturmaktadır. Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği (SaSaD) tarafından 2019 yılında yayımlanan “Performans Raporu- 2019” da savunma alanında toplam personel istihdamının 73.711 seviyesinde olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte raporda ifade edilen istihdam miktarında savunma alanında geçmiş dönemde çalışmış fakat şu an aktif olarak görev almayan, ilgili derneğe kayıtlı olmayıp fakat savunma alanında çalışan kurum ve kuruluşlar olabileceği değerlendirilerek yapılan çalışmanın araştırmanın ana kütesinin tamamını kapsamadığı ve asgari büyüklüğün yüz binden fazla olacağı değerlendirilmiştir. Söz konusu ana kütle temsil edebilecek düzeyde örneklem için asgari olması gereken sayı aşağıda ifade edilen örneklem hesaplama formülü kullanarak tespit edilmiştir:

$$n = (pxq) / (e/z)^2$$

Yukarıda ifade edilen formülde “e” araştırmacı tarafından belirtilen hata payını, “z” araştırmacının çalışma için belirlediği güven aralığını ve “(pxq)” ise ana kütle standart sapmasını ifade etmektedir. Yukarıda belirtilen formülün farklı hata marjlarında çalıştırıldığında ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü n=384 olarak tespit edilmiştir.^{179 180}

Evrendeki tüm işgörelere ulaşmak mümkün olmadığı için savunma alanında faaliyet gösteren 7 kurum, kuruluş, şirket, firmada çalışanlardan oluşan bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Dağıtılan anketlere yönelik olarak toplam 472 kişiden veri elde edilmiştir.

¹⁷⁹ Mark Saunders, Philip Lewis, Adrian Thornhill, *Research Methods For Business Students*, 7.ed.(Pearson Education, 2015),155-156.

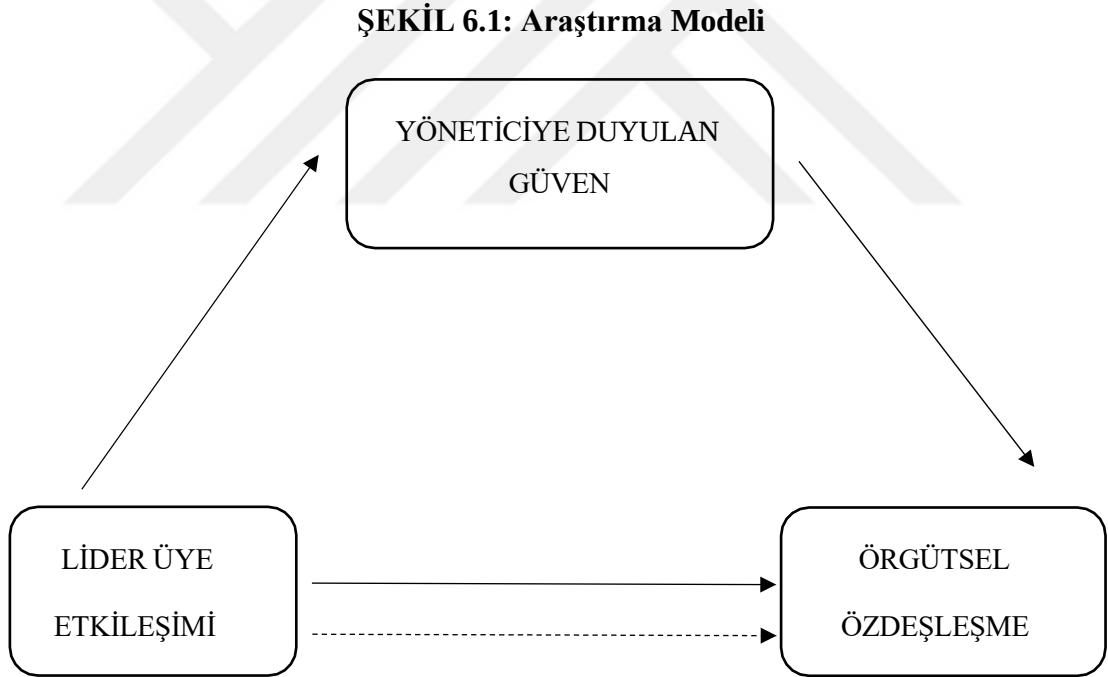
¹⁸⁰ Ercan Gegez, *Pazarlama Araştırmaları*, (İstanbul: Beta Basım Yayım,2007).

Elde edilen anket formları incelenerek sorulara birden fazla cevap, eksik cevap vb. nedenlerden dolayı istatistiksel analize dâhil edilecek katılımcı miktarı 450 olarak belirlenmiştir.

Araştırma ile ilgili olarak tespit edilen en önemli sınırlılıklardan biri de ana hipotez olarak ifade edilen lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü olup olmadığı ve varsa ne kadar etkisi olduğuna yönelik olması nedeniyle işgörenlerin lider üye etkileşimi düzeyinin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde çalışmada etki yaratabilecek diğer etkenler çalışmaya dahil edilmemiştir.

6.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Alan yazın taraması, araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkileri, bu ilişkiler neticesinde ortaya çıkan etkiler ve araştırmada yer alan kavramlara yönelik ortaya konan araştırma modeli Şekil 6.1’de yer almaktadır.



Yukarıda ifade edilen araştırma modelinde yer alan değişkenler ve ortaya konulan ilişkiler doğrultusunda, araştırmanın amacına ulaşabilmesi için gerekli olduğu değerlendirilen ve ortaya konulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H1: Lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.

H1_a: Lider-üye etkileşimi çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H1_b: Örgütsel özdeşleşme çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H1_c: Yöneticiye duyulan güven çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H1_ç: Lider-üye etkileşimi çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

H1_d: Örgütsel özdeşleşme çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

H1_e: Yöneticiye duyulan güven çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

H1_f: Lider-üye etkileşimi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H1_g: Örgütsel özdeşleşme çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H1_ğ: Yöneticiye duyulan güven çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

H1_h: Lider-üye etkileşimi çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H1_ı: Örgütsel özdeşleşme çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H1_i: Yöneticiye duyulan güven çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

H1_j: Lider-üye etkileşimi çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

H1_k: Örgütsel özdeşleşme çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

H1_l: Yöneticiye duyulan güven çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

H2: Lider- üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Lider- üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Yöneticiye duyulan güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Yöneticiye duyulan güven, lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

6.4 Anket Oluşturma ve Veri Toplama Tekniği

Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak; alan yazının taranması sonucunda değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve net bir şekilde ifade edebilmek için sosyal bilimlerde veri toplama araçlarından biri olan anket metodundan faydalanılmıştır. Alan yazında ulusal ve uluslararası platformlarda değişkenler ile ilgili yayınların araştırılması ve inceleme sonucunda araştırma ile ilgili anket formu oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan ve ankette yer alan sorular kapalı uçlu olacak şekilde hazırlanmış ve Beşli Likert Tipi lek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerde katılım dereceleri, “ 1- Kesinlikle katılmıyorum ”, “ 2- Katılmıyorum ”, “ 3- Kısmen katılıyorum ”, “ 4- Katılıyorum ” ve “ 5- Kesinlikle katılıyorum” şeklinde kullanılmıştır.

Söz konusu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ve ikinci bölümde ise lider- ye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven kavramlarına yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek-1’de yer almaktadır. Ayrıca ankette yer alan üç ölçek ile ilgili olarak ölçekleri geliştiren/dilimize uyarlayan ilgili akademisyenlerden gerekli kullanım izinler elektronik posta yolu ile alınmış olup kullanım izinleri ile ilgili ekran ıktıları Ek-2’de ve savunma alanında faaliyet gösteren kurumlara yönelik anket uygulaması için kurum amirleri/ başkanları vb. tarafından verilen izin yazıları Ek-3’de yer almaktadır.

Çalışmada verilerin derlenmesi maksadıyla anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması içinde toplam 3 adet ölçek kullanılmıştır. Ankette lekler dışında yer alan ifadeler araştırmanın amacına ulaşması maksadıyla araştırma evreninin sahip olduğu özellikleri dikkate alarak araştırmacı tarafından eklenmiştir. Anket verileri 01.11.2020- 20.01.2021 tarihleri arasında toplanmıştır.

6.5 Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma ile ilgili olarak veri toplama süreci sonucunda ulaşılan verilerin analizinde SPSS 23 ve AMOS V23 programlarından faydalanılmıştır. Programa veri girişleri yapılarak frekans tabloların elde edilmesi, araştırmada yer alan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri, tek yönlü varyans analizi, bağımsız örneklem t testi, regresyon analizi ve aracılık testi yapılmıştır.

Çalışmada yer alan anketin içerisinde bulunan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Güvenirlik analizlerinin yapılmasından sonra araştırmada yer alan ölçekler madde korelasyonuna bakılarak ölçeklerde bulunan ifadelerin çalışmadan çıkarılıp çıkarılmayacağı konusunda inceleme yapılmıştır. Bu incelemeden sonra ölçeklerde faktör analizinin uygulanabilirliğini değerlendirebilmek için Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayıları incelenmiş ve faktör analizi yapılarak yapısal geçerlilik testi uygulanmıştır.

Lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven ile ilgili olarak demografik değişkenlerin çalışma konusunda yer alan değişkenler ile arasındaki ilişkileri inceleyen birinci hipotez ve bu hipoteze bağlı alt hipotezlere yönelik olarak bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmanın ikinci, üçüncü, dördüncü ve çalışmaya adını veren beşinci hipotezi test etmek maksadıyla “Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)” oluşturulmuş ve söz konusu modelin yordanması maksadıyla SPSS AMOS V23 programında bulunan yol analizi tekniğinden istifade edilmiştir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar esnasında ortaya konulan hipotezleri test etme ve değerlendirme amacıyla araştırmada yer alan değişkenlerin analizini yapan ¹⁸¹ ve ortaya atılan modelde değişkenler arasındaki ilişkilerde yer alan ölçüm hatalarını ortaya çıkaran ve birden fazla değişkenli kompleks modeller geliştirilmesine yönelik olarak çeşitli tahmin ve test imkanı sağlayan, söz konusu modelde yer alan değişkenlere yönelik olarak dolaylı ve dolaysız etkileri ortaya çıkaran ve hesaplayan birden fazla değişkene sahip istatistiksel yöntem Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) olarak adlandırılmıştır.¹⁸²

Söz konusu model kapsamında kullanılan “uyum iyiliği” ortaya konulan model ile analiz sonucunda ortaya çıkan veriler arasındaki uygunluk düzeyi olarak tanımlanmaktadır.¹⁸³

Yapısal eşitlik modeli kapsamında ortaya konulan araştırmalar incelendiğinde en çok ifade edilen ve ortaya çıkan uyum indeksleri χ^2 (Chi-Square), (X^2/sd), RMSEA, CFI,

¹⁸¹ Rick H.Hoyle, *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*(United States of America,1995).

¹⁸² Nuran Bayram, *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*,(Ankara: Ezgi Kitabevi,2013).

¹⁸³ Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu, Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları*.(Ankara: Pegem Akademi,2012),67.

GFI, AGFI, SRMR, NFI, NNFI olarak belirtilmiştir. Ayrıca Tablo 6.1’de yer alan ve yapısal eşitlik modeli ile ilgili yapılan çalışmalarda çoğunlukla kullanılan uyum indekslerinin anlamları açıklanarak indekslere ait referans değerleri aşağıda ifade edilmiştir:

Tablo 6.1: Uyum Değerleri ve Anlamları

Uyum İndeksleri	Referans Aralıkları	Anlamı
(X^2/df)	≤ 5	Yeterli Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$	Yeterli Uyum
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,97$	Yeterli Uyum
GFI	$0,80 \leq GFI \leq 0,95$	Yeterli Uyum
AGFI	$0,80 \leq AGFI \leq 0,90$	Yeterli Uyum
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,10$	Yeterli Uyum
NFI	$0,80 \leq NFI \leq 0,95$	Yeterli Uyum
NNFI	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	Yeterli Uyum

Celal Uğurlu, “İnformel İletişim Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.15, S.3(2014): 83-100.

Ki-kare (χ^2) Uyum Testi: Modelde yer alan orijinal değişken matris ile varsayılan matris arasında herhangi bir fark olup olmadığını inceler. Söz konusu testte regresyon katsayılarına ait mevcut işaret ve anlamlılık seviyesine bakılır. Modeli ortaya çıkaran her bir parça hakkında bilgi vermesinin yanı sıra modelin genelinin doğruluğu bu test ile ölçülmektedir.¹⁸⁴ Söz konusu model ile veriler arasında uyum seviyesi mükemmele yaklaştıkça χ^2 değerinin sıfıra yakın olması ve p değerinin anlamlı çıkması beklenmektedir. Yüksek seviyede mevcut ile sağlanan örneklerde χ^2 değerini tek başına kullanmak yerine serbestlik derecesini (s.d) de analiz esnasında kullanmak önemli bir yere sahiptir.¹⁸⁵

RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü): RMSEA olarak ifade edilen uyum indeksi, verilerin yer aldığı ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçümüdür. Değer ile ilgili olarak 0.05’ten düşük veya eşit bir değer iyi bir uyumu ifade ederken

¹⁸⁴ Hasan Ayyıldız, Ekrem Cengiz, “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11,2 (2006): 63-84.

¹⁸⁵ Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, a.g.e., 267-268.

söz konusu değerin 0.10 ve üstüne çıkması modelin kabul edilmesinin imkansız olduğunun bir ifadesidir.¹⁸⁶

CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi): Karşılaştırmalı uyum indeksi, gizil değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını ifade eden bağımsız modelin ortaya çıkardığı kovaryans matrisi ile tavsiye edilen yapısal eşitlik modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır. Söz konusu indeks 0-1 arasında değer almakta olup bire yaklaştıkça daha iyi uyum ifade etmektedir.¹⁸⁷ İndeks için 0,90 ve üzeri değere sahip olması uyum için yeterlidir.

GFI (Uyum İyiliği İndeksi): Varsayılan model hesaplanabilen ve gözlenen mevcut değişkenler arasında yer alan kovaryans miktarını ifade eder. Örneklem sayısı yükseldikçe bu değer yanlış yorumlara neden olabilir. Söz konusu indeks 0-1 arasında değer almakta olup bire yaklaştıkça daha iyi uyum ifade etmektedir.¹⁸⁸ İndeks için 0,80 ve üzeri değere sahip olması uyum için yeterlidir.

AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi): Söz konusu uyum indeksi GFI testinin örneklem sayısının yüksek olması durumunda ortaya çıkabilecek eksikliği gidermek maksadıyla kullanılır. Söz konusu indeks 0-1 arasında değer almakta olup bire yaklaştıkça daha iyi uyum ifade etmektedir. Örneklem sayısı düşük seviyelerde olduğunda kullanılmamalıdır.¹⁸⁹ İndeks için 0,80 ve üzeri değere sahip olması uyum için yeterlidir.

SRMR (Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü): Gözlemlenen kovaryans ile beklenen kovaryans arasında bulunan standardize edilmesi sonucu oluşan farktır. Söz konusu farkın sıfıra yakın çıkması mükemmel uyumu ifade etmektedir.¹⁹⁰ İndeks için 0,10 ve daha küçük değere sahip olması uyum için yeterlidir.

NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi): Varsayılan modelin sıfır hipoteziyle uygun olup olmamasını inceler. Söz konusu indeks 0-1 arasında değer almakta olup bire yaklaştıkça daha iyi uyum ifade etmektedir. Söz konusu indeks parametre sayısındaki artışla birlikte artma eğilimi göstermektedir. Ortaya çıkan bu durum doğru olmayan

¹⁸⁶ Veyssel Yılmaz, H. Eray Çelik, *LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. (Ankara: Pegem Akademi,2009), 40.

¹⁸⁷ Cem Tezcan, “Yapısal Eşitlik Modelleri” (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstatistik Anabilim Dalı,2008), 41-42.

¹⁸⁸ Ayyıldız, Cengiz, a.g.m.,79.

¹⁸⁹ Ayyıldız, Cengiz,a.g.m.,77-79.

¹⁹⁰ Nuran Bayram, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS uygulamaları*.(İstanbul: Ezgi Kitabevi,2010),72.

bir modelin kabul edilmesi gibi bir sonuç ortaya çıkarabilir.¹⁹¹ İndeks için 0,80 ve üzeri değere sahip olması uyum için yeterlidir.

NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi): NFI'ye benzer yönleri olmakla birlikte varsayılan modelin karmaşıklığını değerlendirerek bir değer verir. Verilen bu değer ortaya çıkmasında serbestlik dereceleri önemli bir yer tutar.¹⁹² İndeks için 0,95 ve üzeri değere sahip olması uyum için yeterlidir.

6.6 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ve aşağıda belirtilen üç ölçek kullanımı konusunda ilgili akademisyenler ile iletişime geçilerek gerekli izinler elektronik posta yoluyla yazılı olarak alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler hakkında yer alan bilgiler aşağıda ifade edilmiştir:

6.6.1 Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Lider üye etkileşimi konusunda 1998 yılında Liden ve Maslyn tarafından ortaya atılan etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan oluşan ve her bir boyut üç ifade ile ölçülmüş toplam 12 ifadeden oluşan lider üye etkileşimi ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyi 0,97 olarak belirtilmiştir.¹⁹³ E.K. Pellegrini ve T.A Scandura tarafından geliştirilen ve bu alanda önemli bir yere sahip ölçek bu çalışmada alt boyutlarına inilmeden tek boyut olarak genel etkileşim düzeyi ile analizlere dahil edilmiştir. Ölçek 2012 yılında Göksel ve Aydın tarafından alınan özel bir izinle Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin faktör yükleri ve 0,972-0,975 arasında yer almakta olup güvenilirlik düzeyi 0,97'dir.¹⁹⁴ Lider- üye etkileşimi ölçeği araştırmada kullanılan ankette 1-12. sorular arasında yer almaktadır.

6.6.2 Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşme kavramına yönelik olarak yapılan çalışmalara öncülük eden Mael ve Ashforth tarafından hazırlanmış olan ölçek bu alanda en yaygın olarak kullanılan ölçektir. Söz konusu ölçek 6 ifadeden oluşmakta olup örgütsel özdeşleşme düzeyini

¹⁹¹ Cem Tezcan, a.g.y, 2008, 41-42.

¹⁹² Cem Tezcan, a.g.y, 2008, 42.

¹⁹³ Liden, Maslyn, a.g.e.

¹⁹⁴ Aykut Göksel, Belgin Aydın, "Lider- Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.17, S.2 (2012): 247-271.

tek boyut olarak ölçmektedir. Mael ve Ashforth örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirlik düzeyini 0,87 olarak ifade etmektedirler.¹⁹⁵ ¹⁹⁶Tak ve Aydemir (2004) tarafından yapılan çalışmalarda söz konusu ölçek kullanılmış, ölçeğin tek boyuttan oluştuğunu ve ölçekte yer alan ifadelerin faktör yüklerinin 0,63-0,84 arasında değerler aldığını tespit etmişlerdir.¹⁹⁷ Örgütsel özdeşleşme ölçeği araştırmada kullanılan ankette 19-24. sorular arasında yer almaktadır.

6.6.3 Yöneticiye Duyulan Güven Ölçeği

Kurum, kuruluş veya şirketlerde duyulan güven seviyesini ifade etmek üzere Podsakof ve arkadaşları(1990) tarafından Cook ve Wall (1980)'in çalışmasından ilham alınarak geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek Turunç ve Çelik(2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 6 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Podsakof ve arkadaşları (1990) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak tespit edilmiştir. Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak bulunmuştur.¹⁹⁸ Yöneticiye duyulan güven ölçeği araştırmada kullanılan ankette 13-18. sorular arasında yer almaktadır.

6.7 Araştırmanın Bulguları

Araştırma doğrultusunda yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan anket verileri aşağıda ifade edilen tablolarda ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Bu bölümde, araştırmada yer alan örnekleme ilişkin olarak istatistiki bilgilerin ifade edilmesi, oluşturulan araştırma modelinin test edilmesi ve ortaya konulan hipotezler çerçevesinde yapılan analizlere yönelik bulgular paylaşılacaktır.

¹⁹⁵ Blake E Ashforth,, Fred Mael. "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*,14,1(1989): 20–39.

¹⁹⁶ Fred Mael, , Blake E. Ashforth. " Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification",*Journal of Organizational Behavior* 13,2(1992): 103-123.

¹⁹⁷ Bilçin Tak, A.Başak Aydemir, " Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa Uludağ Üniversitesi,(2004).

¹⁹⁸ Ömer Turunç, Mazlum Çelik, " İş Tatmini- Kişi- Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişi- Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* C.14, S.2 (2012): 57-78.

6.7.1 Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan ve cevapları değerlendirmeye tabi tutulan katılımcılara ait cinsiyet, medeni durum ve yaş dağılımına ilişkin veriler aşağıda Tablo 6.2’de verilmiştir.

Tablo 6.2: Cinsiyet, Medeni Durum ve Yaşa İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Erkek	357	79,3
Kadın	93	20,7
Toplam	450	100

Medeni Durum	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
Evli	279	62,0
Bekâr	168	37,3
Diğer	3	0,7
Toplam	450	100

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
18-25	111	24,7
26-30	131	29,1
31-35	115	25,6
36-39	73	6,2
40 ve üzeri	20	4,4
Toplam	450	100

Buna göre araştırmaya katılanların % 79,3’ü erkek (N=357) ve % 20,7’si kadın (N=93) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında ise % 62’si evli (N=279), % 37,3’ü bekâr (N=168) ve % 0,7’si ise dul veya boşanmış (N=3) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların ise %24,7’si 18-25 yaş aralığında (N=111), %29,1’i 26-39 yaş aralığında (N=131), %25,6’sı 31-35 yaş aralığında (N=115), %16,2’si 36-39 yaş aralığında (N=73) ve %4,4’ü 40 yaş ve üzeri (N=20) olarak tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan ve cevapları değerlendirmeye tabi tutulan katılımcılara ait eğitim düzeyleri ve çalışma yıllarına ilişkin veriler aşağıda Tablo 6.3’de verilmiştir.

Tablo 6.3: Eğitim Düzeylerine ve Çalışma Yıllarına İlişkin Bilgiler.

Eğitim Durumunuz	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
İlköğretim	8	1,8
Lise	91	20,2
Ön lisans	103	22,9
Lisans	217	48,2
Lisansüstü	31	6,9
Toplam	450	100

Çalışma Yılıınız	Kişi Sayısı	Yüzde(%)
0-1 Yıl	76	16,9
2-5 Yıl	129	28,7
6-10 Yıl	112	24,9
11-16 Yıl	87	19,3
17 ve üzeri	46	10,2
Toplam	450	100

Buna göre araştırmaya katılanların %1,8’i ilköğretim (N=8), % 20,2’si lise (N=91), % 22,9’u ön lisans (N=103), % 48,2’si lisans (N=217) ve % 6,9’u ise lisansüstü (N=31) seviyesinde eğitime sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların % 16,9’u 0-1 yıl aralığında (N=76), %28,7’si 2-5 yıl aralığında (N=129), %24,9’u 6-10 yıl aralığında (N=112), %19,3’ü 11-16 yıl aralığında (N=87) ve %10,2’si ise 17 yıl ve üzeri (N=46) çalışma süresine sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

6.7.2 Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ankette yer alan ölçeklerin güvenirlilik, geçerlilik ve faktör analizleri aşağıda yapılmıştır. Güvenirlilik analizlerinde Cronbach Alpha katsayısından, geçerlilik ve faktör analizlerinde ise Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testi ile birlikte açıklayıcı (exploratory) faktör analizlerinden yararlanılmıştır.

Gerçekleştirilen analizlere ilişkin veriler ve elde edilen bulgular aşağıda belirtilen başlıklar altında açıklanmıştır.

6.7.2.1 Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik, kullanılan bir ölçeğin tekrarlı olarak yapılan ölçümlerde birbiri ile tutarlı sonuçlar vermesi olarak ifade edilmektedir. Söz konusu güvenilirliğin ölçümünde farklı yöntem ve teknikler kullanılmaktadır. Bunlar test-yeniden test yöntemi, birbiri yerine kullanılan formlar ve içsel tutarlılık yöntemleri olarak ifade edilmektedir.¹⁹⁹

Yukarıda belirtilen güvenilirlik analizlerinden sosyal bilimlerde sıkça kullanılan içsel tutarlılık yöntemi, ölçekte yer alan değişkenler arasındaki tutarlılığı değerlendirmek maksadıyla uygulanmakta olup ölçekte yer alan ifadelerin tamamının aynı yapıyı analiz ettiği ve ölçekte yer alan ifadelerin kendi arasında yüksek düzeyde ilişki içinde olması olarak ifade edilmektedir.

Bu yöntemde çoğunlukla Cronbach Alpha katsayısına başvurulmaktadır.²⁰⁰ Söz konusu güvenilirlik analizi yönteminde aşağıda Tablo 6.4’de yer alan değer aralıklarına göre yorum yapılmaktadır.

Tablo 6.4: Güvenirlik Yorumlamasına İlişkin Değer Aralıkları.

Cronbach Alpha	Güvenirlik Yorumu
$\alpha \geq 0,9$	Mükemmel
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	İyi
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Kabul Edilebilir
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Şüpheli
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Zayıf
$\alpha < 0,5$	Kabul Edilemez

George, Darren, Paul Mallery. IBM SPSS Statistics 23 Step by Step. 14th ed. New York: Routledge, 2016.

¹⁹⁹ Malhotra, Naresh K. Marketing Research: *An applied orientation*, (6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010).

²⁰⁰ Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin., Rolph E. Anderson. *Multivariate Data Analysis*. (Seventh Edition New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2010).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları aşağıda yer alan Tablo 6.5’de belirtilmiştir:

Tablo 6.5: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları.

Ölçekler	Cronbach Alpha Değeri (α)	İfade Sayısı
Lider Üye Etkileşimi	0,960	12
Örgütsel Özdeşleşme	0,905	6
Yöneticiye Duyulan Güven	0,895	6

Lider- üye etkileşimi ölçeği 12 ifadeden oluşmakta olup ölçek ile ilgili yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçek güvenirlik katsayısı (cronbach alpha değeri) $\alpha=0,960$ olarak tespit edilmiş ve $\alpha \geq 0,9$ ’den büyük olması nedeniyle ölçeğin mükemmel seviyede güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel özdeşleşme ölçeği 6 ifadeden oluşmakta olup ölçek ile ilgili yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçek güvenirlik katsayısı (cronbach alpha değeri) $\alpha=0,905$ olarak tespit edilmiş ve $\alpha \geq 0,9$ ’den büyük olması nedeniyle ölçeğin mükemmel seviyede güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Yönetici duyulan güven ölçeği 6 ifadeden oluşmakta olup ölçek ile ilgili yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçek güvenirlik katsayısı (cronbach alpha değeri) $\alpha=0,895$ olarak tespit edilmiş ve $0,8 \leq \alpha < 0,9$ büyük olması nedeniyle ölçeğin iyi seviyede güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

6.7.2.2 Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlilik analizleri aşağıda yer alan Tablo 6.6’da belirtilmiştir.

Tablo 6.6 : Ölçeklerin KMO ve Bartlett Test Sonuçları.

Ölçekler	KMO	Bartlett Testi	df	Sig.
Lider- Üye Etkileşimi	,958	4939,613	66	,000
Örgütsel Özdeşleşme	,873	1752,130	15	,000
Yöneticiye Duyulan Güven	,891	1678,638	15	,000

Lider- üye etkileşimi ölçeği ile ilgili olarak yapılan geçerlilik analizi kapsamında Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonucunda $KMO=0,958 > 0.7$ olması nedeniyle anlamlıdır. Ayrıca Bartlett testi sonucunda elde edilen değer 4939,613 ve serbestlik derecesi 66 olup $p=0.00$, $p<0.05$ olarak tespit edilmesi nedeniyle ölçeğin geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ölçeği ile ilgili olarak yapılan geçerlilik analizi kapsamında Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonucunda $KMO=0,873 > 0.7$ olması nedeniyle anlamlıdır. Ayrıca Bartlett testi sonucunda elde edilen değer 1752,130 ve serbestlik derecesi 15 olup $p=0.00$, $p<0.05$ olarak tespit edilmesi nedeniyle ölçeğin geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticiye duyulan güven ölçeği ile ilgili olarak yapılan geçerlilik analizi kapsamında Kaiser-Meyer Olkin (KMO) ve Bartlett testi sonucunda $KMO=0,891 > 0.7$ olması nedeniyle anlamlıdır. Ayrıca Bartlett testi sonucunda elde edilen değer 1678,638 ve serbestlik derecesi 15 olup $p=0.00$, $p<0.05$ olarak tespit edilmesi nedeniyle ölçeğin geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda belirtilen veriler analiz edildiğinde araştırmada kullanılan üç ölçeğin faktör analizinin yapılabilir olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan üç ölçekte yer alan 24 sorunun faktör yükleri 0.50'den büyük olduğu ve ölçeklerde çıkarılması gereken soru/sorular bulunmadığı tespit edilmiştir.

6.7.3. Betimleyici Bulgular

- **H1: Lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.**

H1a: Lider-üye etkileşimi çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 6.7: Yaşlara Göre Lider-Üye Etkileşimi Üzerinde Farklılık ANOVA Testi

	Yaş Grubu	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Lider- Üye Etkileşimi	18-25	111	3,3746	1,17759	4-449	3,789	0,005	Vardır
	26-30	131	3,5267	1,07319				
	31-35	115	3,3543	0,92057				
	36-39	73	3,5457	0,99381				
	40 ve üzeri	20	4,2792	0,79852				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.7’de katılımcıların yaşları ile lider-üye etkileşimine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,005<0,05$). 40 yaş ve üzeri yaştaki katılımcıların (4,2792); 18-25 yaş grubu (3,3746), 26-30 yaş grubu (3,5267), 31-35 yaş grubu (3,3543) ve 36-39 yaş grubu (3,5457) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H1_b: Örgütsel özdeşleşme çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 6.8: Yaşlara Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Farklılık ANOVA Testi

	Yaş Grubu	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Özdeşleşme	18-25	111	3,8904	0,95888	4-449	3,216	0,013	Vardır
	26-30	131	4,0700	0,83843				
	31-35	115	3,8406	0,88726				
	36-39	73	3,9041	0,90987				
	40 ve üzeri	20	4,5083	0,46977				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.8’de katılımcıların yaşları ile örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,013<0,05$). 40 yaş ve üzeri yaştaki katılımcıların (4,5083); 18-25 yaş grubu (3,8904), 26-30 yaş grubu (4,0700), 31-35 yaş grubu (3,8406) ve 36-39 yaş grubu (3,9041) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H1_c: Yöneticiye duyulan güven çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 6.9: Yaşlara Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Farklılık ANOVA Testi

	Yaş Grubu	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye Duyulan Güven	18-25	111	3,3318	0,91880	4-449	3,340	0,010	Vardır
	26-30	131	3,4262	0,82642				
	31-35	115	3,3377	0,81004				
	36-39	73	3,5320	0,83364				
	40 ve üzeri	20	4,0000	0,38616				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.9'de katılımcıların yaşları ile yöneticiye duyulan güvene ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,010<0,05$). 40 yaş ve üzeri yaştaki katılımcıların (4,000); 18-25 yaş grubu (3,3318), 26-30 yaş grubu (3,4262), 31-35 yaş grubu (3,3377) ve 36-39 yaş grubu (3,5320) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H1_c: Lider-üye etkileşimi çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

Tablo 6.10: Çalışma Yılına Göre Lider Üye Etkileşimi Üzerinde Farklılık Testi

	Çalışma Yılı	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Lider- Üye Etkileşimi	0-1 Yıl	76	3,7928	0,98041	4-449	4,865	0,001	Vardır
	2-5 Yıl	129	3,3986	1,09012				
	6-10 Yıl	112	3,3006	1,06768				
	11- 16 Yıl	87	3,3525	0,96387				
	17 ve üzeri	46	3,8859	1,02203				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.10’da katılımcıların çalışma yılları ile lider üye etkileşimine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.($p=0,001<0,05$). Katılımcılardan çalışma yılı 17 yıl ve üzeri çalışanlar(3,8859) ile 0-1 yıl çalışanlar (3,7928), 2-5 yıl çalışanlar (3,3986), 6-10 yıl çalışanlar (3,30016) ve 11-16 yıl (3,3525) çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

H1_d: Örgütsel özdeşleşme çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

Tablo 6.11: Çalışma Yıllarına Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Farklılık ANOVA Testi

	Çalışma Yılı	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Özdeşleşme	0-1 Yıl	76	4,0570	0,96015	4-449	1,761	0,136	Yoktur
	2-5 Yıl	129	3,9897	0,82252				
	6-10 Yıl	112	3,8750	0,89081				
	11- 16 Yıl	87	3,8218	0,92858				
	17 ve üzeri	46	4,1812	0,85044				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.11’de çalışma yılları ile örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p=0,136>0,05$).

H1_e: Yöneticiye duyulan güven çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.

Tablo 6.12: Çalışma Yıllarına Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Farklılık ANOVA Testi

	Çalışma Yılı	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye Duyulan Güven	0-1 Yıl	76	3,6294	0,73060	4-449	3,770	0,005	Vardır
	2-5 Yıl	129	3,3049	0,87850				
	6-10 Yıl	112	3,3170	0,84540				
	11- 16 Yıl	87	3,3966	0,88347				
	17 ve üzeri	46	3,7210	0,71324				

ANOVA testi sonuçlarına göre katılımcıların çalışma yılları ile yöneticiye duyulan güvene ilişkin algıları arasında Tablo 6.12’de istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.($p=0,005<0,05$). Katılımcılardan çalışma yılı 17 yıl ve üzeri (3,7210) olanlar ile 0-1 yıl (3,6294), 2-5 yıl(3,3049), 6-10 yıl (3,3170) ve 11-16 yıl (3,3966) çalışma yılına sahip katılımcılar aralarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

H1_f: Lider-üye etkileşimi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Tablo 6.13: Cinsiyetlere Göre Lider-Üye Etkileşimi Üzerinde Farklılık T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	df	p	Sig(2-tailed)
Lider-Üye Etkileşimi	Erkek	357	3,5873	1,06618	4,686	165,790	0,093	,000
	Kadın	93	3,0762	,90027				

Yapılan t testi sonucuna göre Tablo 6.13’de erkekler ve kadınların lider-üye etkileşimi algıları arasındaki ilişkide anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.($t=4,686$, $p=0,093>0,05$, Sig(2-tailed) $<0,05$).

H1_g: Örgütsel özdeşleşme çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Tablo 6.14: Cinsiyetlere Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Farklılık T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	df	p	Sig(2-tailed)
Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	357	4,0369	,90435	4,014	164,420	0,137	,001
	Kadın	93	3,6631	,77045				

Yapılan t testi sonucuna göre Tablo 6.14’de erkekler ve kadınların örgütsel özdeşleşme algıları arasındaki ilişkide anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.(t=4,014, p=0,137>0,05, Sig(2-tailed) <0,05).

H1_g: Yöneticiye duyulan güven çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.

Tablo 6.15: Cinsiyetlere Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Farklılık T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	df	p	Sig(2-tailed)
Yöneticiye Duyulan Güven	Erkek	357	3,4935	,80676	3,256	130,957	,056	0,000
	Kadın	93	3,1523	,92263				

Yapılan t testi sonucuna göre Tablo 6.15’de erkekler ve kadınların yöneticiye duyulan güven algıları arasındaki ilişkide anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.(t=3,256, p=0,056>0,05, Sig(2-tailed) <0,05).

H1_h: Lider-üye etkileşimi çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 6.16: Medeni Durumlara Göre Lider-Üye Etkileşimi Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Lider- Üye Etkileşimi	Evli	279	3,4376	1,05263	2-449	0,709	0,493	Yoktur
	Bekâr	168	3,5575	1,04342				
	Diğer	3	3,3333	1,88378				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.16’da medeni durum ile lider-üye etkileşimine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p=0,493>0,05$).

H1_i: Örgütsel özdeşleşme çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 6.17: Medeni Durumlara Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Özdeşleşme	Evli	279	3,9689	0,87682	2-449	0,520	0,595	Yoktur
	Bekâr	168	3,9355	0,91885				
	Diğer	3	4,4444	0,50918				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.17’de medeni durum ile örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p=0,595>0,05$).

H1_i: Yöneticiye duyulan güven çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.

Tablo 6.18: Medeni Durumlara Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye Duyulan Güven	Evli	279	3,4223	0,83927	2-449	0,210	0,811	Yoktur
	Bekâr	168	3,4296	0,83253				
	Diğer	3	3,1111	1,83586				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.18’de medeni durum ile yöneticiye duyulan güvene ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p=0,811>0,05$).

H1_j: Lider-üye etkileşimi çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

Tablo 6.19: Eğitim Düzeylerine Göre Lider-Üye Etkileşimi Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Lider- Üye Etkileşimi	İlköğretim	8	3,2917	1,22474	4-449	1,316	0,263	Yoktur
	Lise	91	3,6081	1,12933				
	Ön lisans	103	3,4676	1,12721				
	Lisans	217	3,4939	0,98967				
	Lisansüstü	31	3,1210	0,93537				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.19’da eğitim düzeyi ile lider-üye etkileşimine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p=0,263>0,05$).

H1_k: Örgütsel özdeşleşme çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

Tablo 6.20: Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Özdeşleşme	İlköğretim	8	4,3958	0,32043	4-449	3,500	0,008	Vardır
	Lise	91	4,2253	0,84487				
	Ön lisans	103	3,9369	1,01060				
	Lisans	217	3,8702	0,84873				
	Lisansüstü	31	3,7688	0,82628				

ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.20’de katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,008<0,05$). Katılımcılardan ilköğretim (4,3958) ve lise (4,2253) ile lisansüstü (3,7688), lisans (3,8702) ve ön lisans (3,9369) eğitimi alanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H1₁: Yöneticiye duyulan güven çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.

Tablo 6.21: Eğitim Düzeylerine Göre Yöneticiye Duyulan Güven Üzerinde Farklılık ANOVA Testi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	S.S.	df	F	p	Anlamlı Fark
Yöneticiye Duyulan Güven	İlköğretim	8	3,3750	0,8533	4-449	1,144	0,335	Yoktur
	Lise	91	3,4725	0,79902				
	Ön lisans	103	3,4547	0,87142				
	Lisans	217	3,4324	0,84759				
	Lisansüstü	31	3,1183	0,82011				

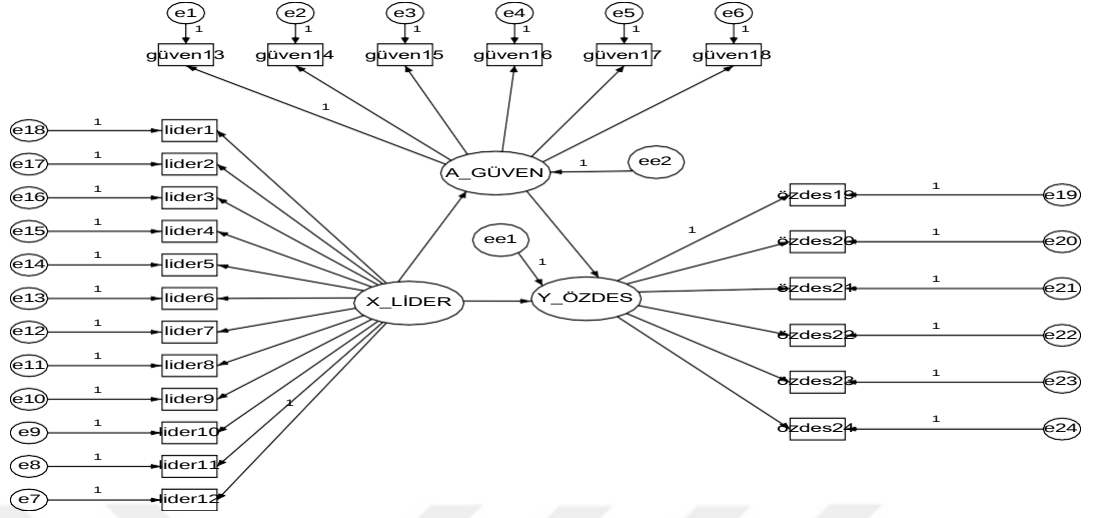
ANOVA testi sonuçlarına göre Tablo 6.21’de eğitim düzeyi ile yöneticiye duyulan güvene ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p=0,335>0,05$).

6.8 Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik, güvenirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Ayrıca ortaya konulan hipotezler kapsamında t-testleri ve ANOVA testleri SPSS programı ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özelliklerden yaş ve çalışma yılı ile birlikte çalışmada yer alan ana değişkenler arasındaki ilişkiler ifade edilmiştir.

Araştırmanın genel hatlarını çizmemizde fayda sağlayacak ve çalışmaya adını veren hipotezin kabul edilip edilmeyeceğine katkı sağlayacak olan bağımsız, bağımlı ve aracı değişken olarak modele eklenen değişkenler arasında yer alan ilişkiler ortaya konacaktır. Söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenecektir. Lider üye etkileşimi ile ilgili ölçekte yer alan ifadeler “lider 1-12”, yöneticiye duyulan güven ile ilgili ölçekte yer alan ifadeler “güven 13-18”, örgütsel özdeşleşme ile ilgili ölçekte yer alan ifadeler “özdeş 19-24” olarak ifade edilmiştir. Ölçekte yer alan kodlandırılmış ifadelerin yer aldığı Amos yapısal modeli şekil 6.2’de belirtilmiştir.

Şekil 6.2: Amos Yapısal Modeli



Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ölççeklerin yapısal denklem model sonucu $p=0,00$ düzeyinde anlamlı çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan üç ayrı ölçekte toplam 24 ifadenin birbirleri ile anlamlı düzeyde kovaryansları yeterli düzeyde yer almaktadır. Söz konusu model ile ilgili olarak Tablo 6.13’de ifade edilen uyum indeksleri incelendiğinde $RMSEA=0,074$; $CFI=0,918$; $GFI=0,922$; $AGFI=0,895$; $\chi^2/sd=4,177$ ($P=0,00$) değerleri elde edilmiştir.

Tablo 6.22: Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

RMSEA	CFI	GFI	AGFI	$\chi^2/sd(CMIN/df)$
0,074	0,918	0,922	0,895	4,177

Uyum indeksleri incelendiğinde araştırmada oluşturulan hipotezleri test etmede yeterli bir örneklem hacmine sahip olduğu ve olumlu sonuçlar içerdiği tespit edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre uyum indeksi incelendiğinde; sonuçlara göre $RMSEA=0,074$, referans aralığı $0,00 \leq RMSEA \leq 0,10$; $CFI=0,918$, referans aralığı $0,90 \leq CFI \leq 0,97$; $GFI=0,922$, referans aralığı $0,80 \leq GFI \leq 0,95$; $AGFI=0,895$, referans aralığı $0,80 \leq AGFI \leq 0,90$; $\chi^2/sd=4,177$, referans aralığı $\chi^2/sd \leq 5$ değerleri model için yeterli uygunluğa sahiptir.

6.8.1 Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

- **H2: Lider- üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.**

Yukarıda ifade edilen hipoteze yönelik olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 6.14’de ifade edilmiştir.

Tablo 6.23 : Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

Değişkenler	$\beta 1$	$\beta 2$	S.E	C.R.	P
Lider Üye Etkileşimi- Örgütsel Özdeşleşme	0,252	0,278	0,124	2,032	0,047

Elde edilen veriler doğrultusunda lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$).

6.8.2 Lider- Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güvene Etkisi

- **H3: Lider- üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.**

Yukarıda ifade edilen hipoteze yönelik olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 6.15’de ifade edilmiştir.

Tablo 6.24 : Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güvene Etkisi

Değişkenler	$\beta 1$	$\beta 2$	S.E	C.R.	P
Lider Üye Etkileşimi-Yöneticiye Duyulan Güven	0,958	0,972	0,04	23,948	0,001

Elde edilen veriler doğrultusunda lider üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$).

6.8.3 Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

- **H4: Yöneticiye duyulan güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.**

Yukarıda ifade edilen hipoteze yönelik olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 6.16’de ifade edilmiştir.

Tablo 6.25 : Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

Değişkenler	$\beta 1$	$\beta 2$	S.E	C.R.	P
Yöneticiye Duyulan Güven- Örgütsel Özdeşleşme	0,563	0,759	0,251	2,246	0,025

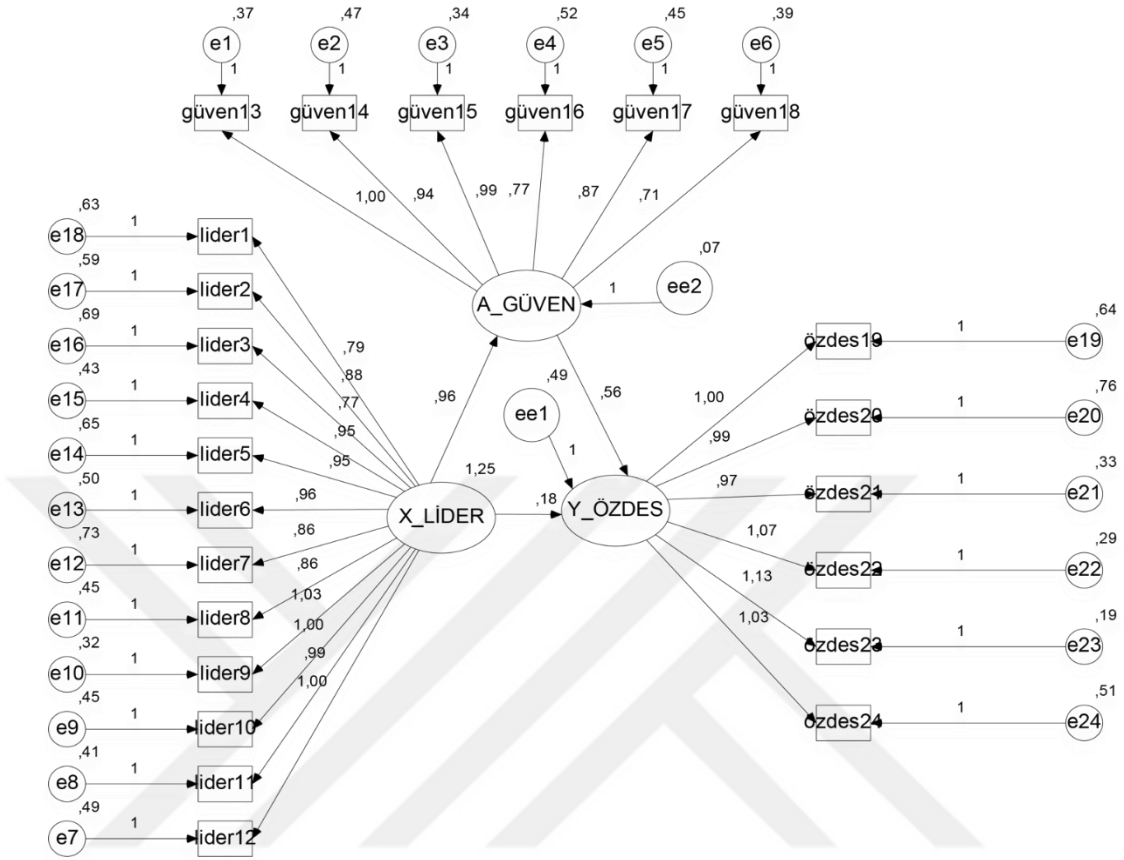
Elde edilen veriler doğrultusunda yöneticiye duyulan güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

6.9 Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Etkisi

- **H5: Yöneticiye duyulan güven, lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.**

Söz konusu modelde değişkenler arası ilişki ve yöneticiye duyulan güven değişkeninin, lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde aracılık etkisine sahip olup olmadığına yönelik inceleme yapılmıştır. Oluşturulan model Amos programı ile analiz edilmiştir. Ölçüm modeli için yeterli anlam ve tutarlılık düzeyleri önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi genel kabul gören düzeylerdedir. Hipotezlerin test edilme aşamasında gizil değişkenler arasında kurulan bağlantıların da analizi yapılarak ifade edilen yol analizi modeli aşağıda Şekil 6.3’de ifade edilmiştir.

Şekil 6.3: Yol Analizi Modeli



Önceki bölümlerde lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin diğer etkenler göz önüne alınmadığında Tablo 6.14’de katsayısı 0,252 olarak ifade edilmiştir. Yukarıda yer alan yol analizi yapısal modeli lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü olup olmadığı konusunda incelenmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda yöneticiye duyulan güven değişkeni modele eklendiğinde lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirten katsayı 0,252 ‘den 0,180’e düşmüştür. Katsayının sıfır olması tam aracılık olduğunu ifade ederken katsayıda meydana gelen düşüşler yöneticiye duyulan güvenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu ifade etmektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada yer alan değişkenler ile bazı demografik özellikler arasındaki ilişkilerin sonuçları aşağıda yer alan Tablo 7.1’de ve bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasında yer alan ilişkilerin sonuçları Tablo 7.2’de ifade edilmiştir.

Tablo 7.1: Birinci Hipotez ve Alt Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER		KABUL/RET
H1: Lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.		
H1_a	Lider-üye etkileşimi çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.	KABUL
H1_b	Örgütsel özdeşleşme çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir.	KABUL
H1_c	Yöneticiye duyulan güven çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterir	KABUL
H1_ç	Lider-üye etkileşimi çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.	KABUL
H1_d	Örgütsel özdeşleşme çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.	RET
H1_e	Yöneticiye duyulan güven çalışanların çalışma yıllarına göre farklılık gösterir.	KABUL
H1_f	Lider-üye etkileşimi çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	RET
H1_g	Örgütsel özdeşleşme çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir.	RET
H1_g	Yöneticiye duyulan güven çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterir	RET
H1_h	Lider-üye etkileşimi çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.	RET
H1_i	Örgütsel özdeşleşme çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.	RET
H1_i	Yöneticiye duyulan güven çalışanların medeni durumlarına göre farklılık gösterir.	RET
H1_j	Lider-üye etkileşimi çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	RET
H1_k	Örgütsel özdeşleşme çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	KABUL
H1_l	Yöneticiye duyulan güven çalışanların eğitim seviyelerine göre farklılık gösterir.	RET

Tablo 7.2: Diğer Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER		KABUL/RET
H2	Lider- üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H3	Lider- üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H4	Yöneticiye duyulan güvenin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H5	Yöneticiye duyulan güven, lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.	KABUL

Ülkelerin teknolojik değişimler ve silahlanma dereceleri ile orantılı olarak savunma ihtiyaçlarındaki artış savunma sektörüne olan ilginin ve yatırım miktarlarının artmasına neden olmaktadır. Söz konusu gelişmelerin ve yatırımların anlamlılık düzeyini artırma ve tüm noktaları tek bir çatı altında birleştirme yeteneğine sahip olan unsur sektördeki işgörenlerdir. Liderler /yöneticiler ve izleyenleri/maiyeti arasındaki etkileşim, çalışanların üyesi oldukları gruba aidiyeti, sevincini sevinci kederini kederi görme eğilimi, çalışanların yöneticiye duydukları güven çalışanların performansını arttırmaya yönelik katkılar sağlayabilir.

Bu çalışmada savunma alanında faaliyet gösteren kurum, kuruluş, şirket ve firmalarda çalışanların lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü ve düzeyi incelenmiştir. Çalışmada konu ile ilgili verilerin toplanması amacıyla savunma alanında faaliyet gösteren kurum, kuruluş, şirket ve firmalarda anket uygulaması yapılmıştır. Söz konusu anket uygulaması yüz yüze ve elektronik ortam kullanılarak yapılmıştır. Araştırma evrenini Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde yer alan ve savunma alanında faaliyet gösteren/ göstermiş kurumlardaki 450 çalışan oluşturmaktadır. Anket verileri 01.11.2020- 20.01.2021 tarihleri arasında toplanmıştır.

Çalışmada yer alan anketin verileri analiz edildiğinde örneklemin %80'i erkekler geri kalan kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Erkek çalışanların egemen olduğu bir alan olan savunma sanayi sektöründe alınan bu örneklem dağılımı normaldir.

Katılımcıların %55'i lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesinde, yaklaşık %70'i ise sektördeki çalışma yılı düzeyi on yıl ve daha azdır. Bu veriler katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek ve çalışma yılı ile de orantılı olarak genç olduklarını göstermektedir.

Demografik değişkenler incelendiğinde lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven düzeyleri ile katılımcıların cinsiyetleri ve medeni durumları ile ilgili olarak herhangi bir anlamlı ilişki gözlemlenmemiş olmasına rağmen yaş, çalışma yılı ve eğitim seviyesi ile ilgili olarak bazı tespitlerde bulunulmuştur. Araştırma modelinde bağımlı değişken olarak ifade edilen ve yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü olup olmadığı araştırılan örgütsel özdeşleşme kavramını oluşturan unsurlar arasında söz konusu bu değişkenler de yer almaktadır.^{201 202} Örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan bu çalışmalara ilave olarak araştırma modelinde yer alan ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi olup olmadığı değerlendirilen lider üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven kavramlarının da söz konusu demografik değişkenler ile arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Katılımcıların cinsiyet ve medeni durumları ile lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güvene ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Katılımcıların yaşları ile lider-üye etkileşimine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,005<0,05$). 40 yaş ve üzeri yaştaki katılımcıların (4,2792); 18-25 yaş grubu (3,3746), 26-30 yaş grubu (3,5267), 31-35 yaş grubu (3,3543) ve 36-39 yaş grubu (3,5457) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Katılımcıların yaşları ile örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,013<0,05$). 40 yaş ve üzeri yaştaki katılımcıların (4,5083); 18-25 yaş grubu (3,8904), 26-30 yaş grubu (4,0700), 31-35 yaş grubu (3,8406) ve 36-39 yaş grubu (3,9041) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Katılımcıların yaşları ile yöneticiye duyulan güvene ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,010<0,05$). 40 yaş ve üzeri yaştaki

²⁰¹ Cheney, a.g.m.,143-158.

²⁰² March, a.g.y.

katılımcıların (4,000); 18-25 yaş grubu (3,3318), 26-30 yaş grubu (3,4262), 31-35 yaş grubu (3,3377) ve 36-39 yaş grubu (3,5320) arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Bu sonuçlar ele alındığında savunma alanında görev yapan insanların yaş düzeyi arttıkça lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güvene ilişkin algılarının arttığı tespit edilmiştir. Bireylerin yaş düzeyi yükseldikçe örgütsel özdeşleşme düzeylerinin arttığına yönelik çalışmaların²⁰³ mevcut olması nedeniyle çalışma sonucunda elde edilen veriler literatürü desteklemektedir. Ayrıca lider üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven ile yaş düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik olarak geçmiş dönemlerde savunma alanında yapılmış bir çalışma olmaması nedeniyle bu çalışmanın literatürde tespit edilen boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

Katılımcıların çalışma yılları ile örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. ($p=0,136>0,05$).

Katılımcıların çalışma yılları ile lider-üye etkileşimine ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,001<0,05$). Katılımcılardan çalışma yılı 17 yıl ve üzeri çalışanlar(3,8859) ile 0-1 yıl çalışanlar (3,7928), 2-5 yıl çalışanlar (3,3986), 6-10 yıl çalışanlar (3,30016) ve 11-16 yıl (3,3525) çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalışma yılları ile yöneticiye duyulan güvene ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,005<0,05$). Katılımcılardan çalışma yılı 17 yıl ve üzeri (3,7210) olanlar ile 0-1 yıl (3,6294), 2-5 yıl(3,3049), 6-10 yıl (3,3170) ve 11-16 yıl (3,3966) çalışma yılına sahip katılımcılar aralarında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ele alındığında savunma alanında görev yapan insanların çalışma yılları arttıkça lider üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güvene ilişkin algılarında artış tespit edilmesine rağmen örgütsel özdeşleşme düzeylerinde artış tespit edilmemiştir. Savunma alanındaki çalışma süresi on yıla kadar olan işgörenlerin lider üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven düzeylerinde azalış olmasına rağmen, on yıl ve fazlası çalışma yılına sahip işgörenlerin bu iki değişken üzerindeki etkisi artmaktadır. Geçmiş dönemlerde savunma alanında çalışma yılları ile lider üye etkileşimi ve yöneticiye

²⁰³Cheney, a.g.m., 143-158.

duyulan güvene yönelik yapılmış böyle bir çalışma olmaması nedeniyle bu çalışmanın literatürde tespit edilen boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

Ayrıca bireylerin çalışma süresi arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeylerinin arttığına yönelik çalışmaların²⁰⁴ mevcut olmasına rağmen yapılan çalışma sonucunda elde edilen veriler literatürün aksine çalışma yılının artmasının örgütsel özdeşleşme düzeyinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim düzeyi ile lider-üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güvene ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p=0,263>0,05$, $p=0,335>0,05$).

Yapılan analizler doğrultusunda Tablo 6.20’de katılımcıların eğitim düzeyi ile örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. ($p=0,008<0,05$). Katılımcılardan ilköğretim (4,3958) ve lise (4,2253) ile lisansüstü (3,7688), lisans (3,8702) ve ön lisans (3,9369) eğitimi alanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Çalışmada yer alan lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven değişkenleri arasındaki ilişkileri ifade eden ve ilişki düzeylerini belirten tablolarda (Bkz.Tablo 6.23, Tablo 6.24, Tablo 6.25) da ifade edildiği gibi değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunması nedeniyle H2, H3 ve H4 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen sonuçlar beşinci bölümde belirtilen ve geçmiş dönemlerde değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden on üç araştırma ile paralel olduğu ve literatürü desteklediği tespit edilmiştir.

Ayrıca çalışmaya adını veren ve Amos yapısal modeli (Bkz. Şekil 6.3) ile ifade edilen lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolü olup olmadığı konusu incelenmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda yöneticiye duyulan güven değişkeni modele eklendiğinde lider üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirten katsayı 0,252 ‘den 0,180’e düşmüştür. Katsayının sıfır olması tam aracılık olduğunu ifade ederken katsayıda meydana gelen düşüşler yöneticiye duyulan güvenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu ifade etmektedir. Katsayıda tespit edilen düşüş nedeniyle lider üye etkileşiminin örgütsel

²⁰⁴ March, Simon, a.g.k.

özdeşleşmeye etkisinde yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolüne yönelik olarak “kısmi aracılık” durumu tespit edilmiş olup H5 hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan bu çalışma ile savunma alanında faaliyet gösteren kurum, kuruluş, firma ve şirketlere aşağıda ifade edilen tavsiyeler sunulmuştur:

- Yöneticilerin çalışanları ile kurdukları etkileşim; çalışanların üyesi oldukları grup ile özdeşleşme düzeylerinin artmasına ve yöneticiye duyulan güven konusunun da bu ilişkide kısmi etkisi olmasına neden olmaktadır. Liderler/yöneticiler ile izleyenler/ çalışanlar arasındaki ilişkinin gelişmesi ve gelişen bu ilişki sayesinde işyerinde verimliliği ve etkinliği artırılması için liderler/yöneticiler kendilerine olan güveni arttırmaya yönelik olarak maiyetine adil davranmalı, çalışanları kandırarak kendisine avantaj sağlamamalı, onlarla uyum içerisinde çalışmalı ve astların yaşadıkları problemleri çözmek için onları desteklemelidir.
- İşgörenler arasında orta yaş ve üzeri (40 yaş ve üzeri) olarak tanımlanan grupta lider üye etkileşimi, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel özdeşleşme seviyelerinin diğer yaş gruplarına nazaran yüksek olması nedeniyle bu değişkenlerin sağlayacağı performans ve verimlilikten faydalanmak için savunma alanında görev yapan kurum ve şirketlerin faaliyetlerinde etkin bir rol olan yönetici, şef, müdür vb. kadrolarına seçim kriterlerinde bu hususlar göz önüne alınmalıdır.
- Çalışanların sektörde çalışma süresi arttıkça lider üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven algılarının artması nedeniyle işverenlerin bu hususu göz önünde bulundurarak işgörenlerin seçim aşamalarında daha hassas davranmalı ve istihdam edilen personelin kurum içinde istihdamın devamlılığı sağlanarak söz konusu algıları yüksek seviyede bulunan kişilerin sektörde devamlılığı sağlanmalıdır.
- Lider üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve yöneticiye duyulan güven algılarının birbirleri üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri olması nedeniyle lider ile etkileşim içinde bulunarak “iç grup” da yer almaya istekli, kurum, kuruluş veya şirketin başarısını/başarısızlığını kendi başarısı/başarısızlığı olarak kabul eden yöneticiye yüksek seviyede sadakat duyan ve uyum içerisinde olan bireylerin istihdam edilmesi ve istihdamın devamlılığı konusu hiçbir zaman akıldan çıkarılmamalıdır.

- Savunma alanında küçük, orta ve büyük ölçekli birçok kurum, kuruluş, şirket ve firma faaliyet göstermektedir. Öncelikle grup içinde ve müteakiben savunma sektörünün tamamında güven algısının oluşturulması hususu sürekli göz önünde bulundurulmalı ve liderlerin/ yöneticilerin izleyenleri/ maiyeti üzerindeki güvenini zedeleyici tavır ve davranışlardan kaçınılmalıdır.

Yapılan bu çalışma ile savunma alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar arasında önemli bir yere sahip olan Türk Silahlı Kuvvetleri'nin en küçük birlik komutanlığından en üst düzeydeki komuta kademesinde komutanlık görevi alan personele ve işgörenlere aşağıda ifade edilen tavsiyeler sunulmuştur:

- Komutanlar, emir komutasında bulunan astları ile tesis ettikleri ilişkiyi geliştirmeye ve bu gelişme ile orantılı olarak birliklerde verimliliği arttırmayı hedeflemelidir. Tüm faaliyetlerde öncelikle vazifenin yerine getirilmesi hususu ön planda olsa da komutanlar maiyetine adil ve dengeli davranmalı, birlik içi uyumu sağlamaya yönelik tedbirler almalı ve astlarının yaşadıkları problemleri kendi problemi gibi algılayarak çözüme yönelik olarak eylemlerde bulunmalıdır.
- Yapılan çalışmada orta yaş (40 yaş ve üzeri) olarak tanımlanan gruba ait lider üye etkileşimi, yöneticiye duyulan güven ve örgütsel özdeşleşme seviyelerinin diğer yaş gruplarına nazaran yüksek olması nedeniyle bu değişkenlerin sağlayacağı performans ve verimliliğin tüm kurum içerisinde etkin bir hale getirilmesi maksadıyla 18-25, 26-30, 31-35 ve 36-39 yaş grupları arasında yer alıp Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapan personele yönelik olarak liderlik eğitimleri, kuruma aidiyet seviyesini arttıracak çeşitli araştırma/takdim görevleri verilmesi ve komutanların maiyetine adil davranarak astları üzerinde güven algısının oluşumuna katkı sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

Akman, Yener. “Sosyal Sermaye ve Öğretmenlerin Okulları ile Özdeşleşmeleri İlişkisinde Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.6, S.1(2017): 263-281.

Alkın, M. Cengiz. Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2006).

Alparslan, Ali Murat, Ömer Faruk Oktar. ”Türkiye’de Lider-Üye Etkileşimi Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi.”, *Business and Economics Research Journal*, 6,1(2015): 107-123.

Altuntaş, Gültekin, Meltem Akça, Dilek Dönmez Polat. “Yöneticiye Duyulan Güven ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider- Üye Etkileşiminin Rolü”, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.12(2020):97-106.

Arı, Güler Sağlam, Nuray Güneri Tosunoğlu. ”Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18, 2(2011): 85-103.

Arslantaş, Cem Cüneyt. “Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Tisk Akademi*, C.2,S.3(2007): 160-173.

Ashforth, Blake E., Fred Mael. “Social identity theory and the organization”, *Academy of Management Review*,14,1(1989): 20–39.

Ayyıldız, Hasan, Ekrem Cengiz. ”Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11,2 (2006): 63-84.

Balay, Refik, Ahmet Kaya, Reyhan Geçdoğan Yılmaz. “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlilikleri ve Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki”, *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, (2014): 230.

Bamber, E.Micheal, Venkataraman M.Iyer. “Big 5 Auditors’ Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?”, *A Journal of Practice&Theory*, 21,2(2002): 21-38.

Bartels, Jos, Ad Pruyn, Menno De Jong, Inge Joustra. “Multiple Organizational Identification Levels And The Impact Of Perceived External Prestige And Communication Climate”, *Journal of Organizational Behavior*, 28(2007): 173–190.

Baş, Türker, Nurzahit Keskin, İbrahim Sani Mert. “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10,3(2010): 1013-1039.

Bauer,Tayla N., Stephen G.Green. ”Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test “,*Academy of Management Journal*,39, 2(1996): 1538-1567.

Baykal, Kazım, Ahmet Kovancı. “Yönetici ve astlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir araştırma”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3,3(2008): 21-35.

Bayram, Nuran. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: AMOS uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi, 2010.

Bayram, Nuran. *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ankara: Ezgi Kitabevi,2013.

Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan. *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Dönence Basım, 1998.

Besen, Eren. Birey-Örgüt Uyumu ve Yöneticiye Duyulan Güven ile Lider Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa’da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.(Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi,2019).

Bhattacharya, Cb, Kimberly D. Elsbach. “Us Versus Them: The roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives”, *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol: 21(2002):26-36.

Bolat, Oya İnci. “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*,11,2(2011): 255-266.

Bolat,,Oya İnci, “Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi”, *Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13,2 (2011): 63–80.

Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat, Oya Seymen, Murat Yüksel. ” İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi.”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 38(2017): 85-111.

Booms, Meltem Çeri. An empirical study on transactional, transformational and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification.(Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi,2009).

Brown, D.J., L.M. Keeping. “Elaborating The Construct Of Transformational Leadership: The Role Of Affect”, *The Leadership Quarterly*, 16,(2005): 245-272.

Budak, Gülay, Gönül Budak. *İşletme Yönetimi*. 5. Baskı. İzmir: Barış Yayınları, 2004.

Burns, James Mac Gregor. “ Two Excepts from Leadership”,*Educational Leadership*, Volume: 36, Issue: 6, 380-383.

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

Ceylan, Adnan. "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar ",21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, 5-6 Haziran 2000 (İstanbul: Deniz Harp Okulu,2000), 314-320.

Cha Jaemin, Carl Borchgrevink. " Leader-Member Exchange (LMX) and Frontline Employees' Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior in the Foodservice Context: Exploring the Moderating Role of Work Status", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19:3(2018): 233-258.

Cheney, George. "The Rhetoric Of identification And The Study Of Organizational Communication", *Quarterly Journal of Speech*, Vol: 69, No: 2(1983):143-158.

Cheung, Millissa F.Y, Monica Law. " Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong", *Asia Pacific Business Review*, Vol. 14, No. 2(2012): 213-231.

Choi, Jaepil. "A Motivational Theory of Charismatic Leadership:Envisioning, Empathy, and Empowerment", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume: 13, Issue: 1, Fall, 43.

Chreim, Samia. "Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication- Based Perspective", *Human Relations*, 55, 9(2007): 1117.

Cook, John, Toby Wall. "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53,(1980) :39-52.

Çağlar, İrfan. "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2(2004).

Çakır, Özlem. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.

Çelik, Cemile, Önder Sümbül. "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3(2008) : 49-66.

Çetin, Nesrin Gökben, Ertan Beceren "Lider Kişilik: Gandhi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Y.3, S.5 (2007): 110-132.

Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu, Şener Büyüköztürk. *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi,2012.

Daft, Richard L. *Management*. The Dryden Press,1991.

Danserau, F., G.Graen, W.J.Haga. " A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*,13:4 (1975): 46-78.

Danserau, F., F.J.Yammarino, S.E.Markham. Leadership: "The Multiple Level Approaches", *Leadership Quarterly*, 6:2 (1995): 97-109.

Davis, Keith. *İşletmelerde İnsan Davranışı*. çev. Kemal Tosun. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını,1982.

Demirci, M.Kemal. “Sivil Toplum Kuruluşlarında Hizmetkâr Liderlik Davranışı Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Turizm Sektörü Örneği”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*,(2014): 179.

Dick, Rolf Van, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher, Oliver Christ. ”The Utility Of A Broader Conceptualization Of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2004): 171–191.

Dick, Rolf Van, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher, Oliver Christ. “Category Saliency And Organizational Identification” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2005): 273-285.

Dienesch Richard M., Robert C. Liden. ” Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, 6,3(1986): 618-634.

Dionne, Lionel “Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job.” <http://www.onepine.info/lmxpaper.doc> (3.01.2006)

Durmuş, Kazım. Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Türk İHAS Sektörü.(Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi,2019).

Dutton, Jane E., Janet M.Dukerich, C.V.Harquail. “Organizational Images and Member Identification”, *Administrative Science Quarterly*, 39:2(1994): 239–263.

Edwards, Martin R. “Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review”, *International Journal of Management Reviews*,7,4 (2005): 207-230.

Efraty, David, M.Joseph Sirgy, CB Clairborne. “The effects of Personal Alienation on Organizational Identification; A Quality-of-Work-Life Model”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 6, No. 1(1991): 57- 78.

Eisenberger, Robert, Robert Huntingon, Robert Hutchison, Depora Sowa, “Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, 71,3(1986):500-507.

Ellis, Arthur K., Zalabak Shockley. “Trust in top management and immediate supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving”, *Communication Quarterly*, 49,4(2001), 382-398.

Epitropaki, Olga, Robin Martin.“The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification”, *The Leadership Quarterly*, Vol: 16, No: 4(2005): 569-589.

Ercan, Salih. Lider Üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, İşe Adanmışlık, Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Örgütsel Adaletin Rolü.(Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maltepe Üniversitesi,2019).

Erdem, F.S. Organizasyonlardaki Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi S.B.E.,2008).

Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon* (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 5. Baskı İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2001.

Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım ve Yayımlar,2003.

Ergun, Turgay, Aykut Polatoğlu. *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: Teda,1988.

Eriksen, Matthew. “Authentic leadership practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship.”, *Journal of Management Education*, 33,6,(2009):747-771.

Ertürk, Alper. Örgütsel kimlik algısı: Etkileyen faktörler ve sonuçları. (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü,2003).

Ertürk, Alper, Nigar Demircan, Adnan Ceylan. “The Effects Of Organizational Communication And Commitment On Organizational Identification: A Sectoral Comparison”, *Boğaziçi Journal*, Vol. 19, No. 1-2(2005):81-98.

Estiri, Mehrdad, Nader Seyyed Amiri, Datis Khajehian, Hamzeh Rayej. ” Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender.”, *Eurasian Bus Rev*, 8(2018): 267–284.

Fındıkçı, İlhami. *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Basım, 2013.

Foot, Nelson N. “Identification As The Basis For A Theory of Motivation”, *American Sociological Review*, 16(1951):17-19.

Foreman, Peter, David Whetten. “Members' identification with multiple-identity organizations”. *Organization Science*, 13,6(2002): 618-635.

Fuller, J.Brayn, Laura Maller, Kim Hester, Len Frey, Clint Relyea. “Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence Of Need For Self-Esteem”, *The Journal of Social Psychology*, 146, 6(2006): 701.

Gegez, Ercan. *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Basım Yayın,2007.

George Jennifer, Gareth Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (US: Pearson, 6th ed. 2012).

Girgin, Sinan. Yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisinin öğretmenler açısından incelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2016).

Göksel, Aykut Belgin Aydın. “Lider- Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* C.17, S.2 (2012): 247-271.

Gürboyoğlu, Jalan, “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri”(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009).

Graen, George B., Mary Uhl- Mien. “The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making”, *Journal of Management Systems*, 3,3(1991): 25-34.

Graen,G.B,Uhl-Bien M., “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*,6(1995): 219-247.

Günaydın, İsmet. Seyahat Acentalarında Yöneticiye Duyulan Güvenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi.(Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doğu Üniversitesi,2019).

Güneş, Demet Zafer. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven ve kolektif yeterlikleri algıları ile örgütsel farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014).

Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin., Rolph E. Anderson. *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 2010.

Hassan, Arif, Ahmed Forbis. “Authentic leadership, trust and work engagement.”, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, (2011):750-756.

Hekman, David R., Kevin Steensma, Gregory Bigley, James Hereford, “Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators’ social influence and professional employees’ adoption of new work behavior. “*Journal of Applied Psychology*, 94,5(2005): 1325-1335.

Hicks, Herbert G., C.Ray Gullet. *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. çev.Besim Baykal. İstanbul: İktisadi Ticari İlimler Akademisi, 1981.

Hortaçsu, Nuran. *Ben Biz Siz Hepimiz: Toplumsal Kimlik ve Gruplararası İlişkiler*. Ankara: İmge Kitabevi.

Hosmer, Larue Tone. “Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics.”, *Academy of Management Review* 20,2(1995): 379-403.

Hoy, Wayne K., Megan Tschannen Moran. “Five Faces of Trust: An Empirical Confirmation in Urban Elementary Schools”, *Journal of School Leadership*,9, 1(1999): 184-189.

Hoyle, Rick H. *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*: United States of America,1995.

İşbaşı, Janset Özen “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü,2000),14.

İşçan, Ömer Faruk. “ Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,11(2006):160-177.

Kanten, Pelin. İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. (Doktora Tezi, SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,2012).

Karaaslan, Özkan. Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Olan İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü,2010).

Kark, Ronit, Dina Van Dijk. “Motivation to Lead, Motivation to Follow: the Role of the Self-Regulatory Focus in Leadership Processes”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No.2,(2007) :500-528.

Kaşlı, Mehmet. Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. (Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı,2009).

Katı, Y. İşgörenlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi.(Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2016).

Kavuncu, Cihangir. *5N1K*. 2. Baskı İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık,2017.

Kelman, Herbert C. “Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change”, *Journal of Conflict Resolution*, 2, 1(1958): 51-60.

Knippenberg, Daan Van, Van Schie, CM Els. “Foci and Correlates of Organizational Identification”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2000): 137-147.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım, 9.Baskı, 2003.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich. *Management*.Tokyo: McGraw – Hill, 1980.

Kreiner, Glen, Blake E. Ashforth. “Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification.”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 25,1(2004):1-27.

Küçüközkan, Yasemin. ”Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve.”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.1, S.2 (2015): 86-115.

Lee, Sang M. “An Empirical Analysis of Organizational Identification”, *Academy of Management Journal*, 14,2 (1971): 213-226.

Levinson, Harry “Reciprocration:The relationship between Man and Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 9(1965):4.

Liden, Robert C., John M. Maslyn. "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", *Journal of Management*, 24:1(1998): 43-72.

Lipponen, Jukka. "Organizational Identifications, Antecedents and Consequences of Identifications in a Shipyard Context.", *University of Helsinki Department of Social Psychology, Social Psychological Studies*, 4(2001): 1-127.

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, 6th Ed. 1992.

Mael, Fred, Blake E. Ashforth. "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, 13,2(1992): 103-123.

Malhotra, Naresh K. *Marketing Research: An applied orientation*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

March, James, Herbert Simon, *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Maslyn, John M., Mary Uhl-Bien. "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", *Journal of Applied Psychology*, 86,4(2001): 697-708.

Mayer, Roger C., Mark B. Gavin. "Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss?", *The Academy of Management Journal*, Vol.48, Issue 5(2005): 875-876.

Miller, Vernon D., Mike Allen, Mary K. Casey, James R. Johnson. "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", *Management Communication Quarterly*, 13,4(2000): 626-658.

Mirze, Süleyman Kadri. *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2010.

Newstrom, John, Keith Davis. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. USA: McGraw-Hill, 9th Ed., 1993.

Northouse, Peter G. *Liderlik, Kuram ve Uygulamalar*. çev. Cengiz Şimşek. İzmir: Sürat Üniversite Yayınları, 2014.

O'Reilly, Charles, Jennifer Chatman. "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior.", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71(1986): 492-499.

Öktem, Şükran, Burçak Kızıltan, Menekşe Öztoprak. "Örgütsel Güven ile Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, C.8, S.4 (2016): 162-186.

Özdemir, Hilal Özden. *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).

Polat, Mustafa. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009).

Polat, Soner. *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: Örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi,2009.

Postmes, Tom, Martin Tanis, F. Van Dongen Boudewijn. ” Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach “ *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol.4, Issue. 3(2001): 227-246.

Reade, Carol. “Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization”, *International Journal of Human Resource Management*, 12:8(2001):1269-1291.

Robbins, P. Stephen, David A. Decenzo, Mary Coulter. *Yönetimin Esasları*. çev. Adem Öğüt. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık,2013, 8.Basım.

Rosse, Joseph G., Al Kraut. “Reconsidering the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”, *Journal of Occupational Psychology*, 56,1(1994): 63-71.

Rost, Joseph C. *Leadership for the 21 Century*. USA: Praeger Publishers,1993.

Sass, J.S, D.J. Canary. ”Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence”,*Western Journal of Speech Communication*, Vol: 55, No: 3(1991): 275-293.

Saunders, Mark, Philip Lewis, Adrian Thornhill, *Research Methods for Business Students*, 7.ed.Pearson Education, 2015.

Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği. Performans Raporu-2019.Ankara, 2019.

Schermerhorn, John R, James G. Hunt, Richard N.Osborn. *Organizational Behavior* New York: John Wiley and Sons Inc., 6th Ed., 1997.

Schriesheim, A. Chester, Stephanie L.Castro, Claudia C. Cogliser. “Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices”, *Leadership Quarterly*, 10(1),(1999): 63-113.

Scott, Susanne G., Vicki R.Lane, “A stakeholder approach to organizational identity”, *Academy of Management Review*,25,1(2000):43-62.

Scott, Craig R., Steven R. Corman, George Cheney. ” Development of A Structural Model of Identification in The Organization: Communication Theory”, *International Communication Association*,8,3(1998):298-336.

Settoon, Randall P., Nathan Bennett, Robert C. Liden. “Social Exchange in Organizations: Percieved Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity”, *Journal of Applied Psychology*, 81:3(1996): 219-227.

Sferra, A. Bobbie, Susan C.Paddock. *Leadership Theories*. Washington: ERIC,1980.

Shockley, Zalabak, D.D Morley. "Adhering to organizational culture. what does it mean? why does it matter?", *Group & Organization Management*, 14:4(1989): 483-500.

Smidts, Ale, Cees BM Van Riel, Hewson Pruyn. "The impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational identification.", *Academy of Management Journal*, Vol: 49, No: 5(2001):1051-1062.

Sökmen, Alptekin, Emre Burak Ekmekçioğlu, Kamil Çelik. "Algılanan örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve yönetici etik davranışı ilişkisi: Araştırma görevlilerine yönelik araştırma", *İşletme Araştırma Dergisi* 7,1(2015): 125-144.

Stoner, Jason, Crown Gallagher. "The glass is half full: The positive effects of organizational identification for employees higher in negative affectivity.", *Journal of Applied Social Psychology*, 41,7(2011): 1793-1817.

Tajfel, Henri. *Differentiation Between Social Groups. Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: AcademicPress,1978.

Tak, Bilçin, A.Başak Aydemir. " Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa Uludağ Üniversitesi,(2004).

TDK, (2016). Büyük Türkçe Sözlük. 18 Haziran 2016, <http://www.tdk.gov.tr>

Tengilimoğlu, Dilaver. "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1,(2005):26.

Tengilimoğlu, Dilaver. "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.4, S.14(2005).

Tezcan, Cem. Yapısal Eşitlik Modelleri. (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstatistik Anabilim Dalı,2008).

Tıktaş, Gülşah. Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir,2012).

Tokgöz, Emrah. Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir,2012).

Tokgöz, Emrah, Oya Aytemiz Seymen. " Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma", *Öneri Dergisi*, 10,39(2013): 61-76.

Turunç, Ömer, Mazlum Çelik." İş Tatmini- Kişi- Örgüt Uyumu ve Amire Güven- Kişi- Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* C.14, S.2 (2012): 57-78.

Tüzün, İpek Kalemci. Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006).

Tüzün, İpek Kalemci, İrfan Çağlar. “Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi, *Journal of Yaşar University*, Vol: 3, Np: 9(2008):1011-1027.

Uray, Murat. Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü ve Bir Araştırma. (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. Basım. İstanbul: Arıkan Yayıncılık, 2007.

Wan Huggins, Veronica N., Christine M. Riordan, Rodger w. Griffeth. “The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol: 28, No: 8(1998): 724-749.

Wang, C. “Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry?: The mediating roles of task motivation and creativity”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28:5 (2016): 969-987.

Wayne, Sandy J., Robert C. Liden, Ray T. Sparrowe. “Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation”, *The American Behavioral Scientist*, 37, 3(1994): 697-714.

Whitener, M. Ellen. “The impact of human resource activities on employee trust.”, *Human Resource Management Review*, 7(4), (1998): 389-404.

Yılmaz, Veysel, H. Eray Çelik. *LISREL ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. Ankara: Pegem Akademi, 2009.

Yılmaz, Kürşat, Murat Daştan. “Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools.”, *Journal of Educational Administration*, 47, 1(2009): 108-126.

Yolaç, Sema. “Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”, *Öneri Dergisi*, C.9, S.36(2011): 63-72.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Pub, 1991.

EKLER

Ek 1 Anket Formu

ANKET FORMU

Elinizde bulunan bu anket bir bilimsel araştırmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölüm ve tek sayfadan oluşmaktadır. Her ifadeyi **eksiksiz** yanıtlamanız çalışmaların sonuçları açısından önemlidir. **Ankette, siz değerli katılımcılardan kimlik belirtici hiçbir bilgi istenmemektedir. Bu sebeple ankete samimiyetle cevap vermeniz çalışmanın doğruluğu ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır.** Anket sonuçları farklı kurum ve kişilere yansıtılmayacak **kurumunuzun ve sizin adınız hiçbir şekilde kullanılmayacaktır.** Elde edilen sonuçlar sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

1.

BÖLÜM

Lütfen size uygun olan seçeneği X ile belirtiniz.

Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekar ()	Diğer ()		
Yaşınız	18-25 ()	26-30 ()	31-35 ()	36-39 ()	40 ve Üzeri ()
Eğitim Durumunuz	İlköğretim ()	Lise ()	Ön lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
Çalışma Yılı	0-1 Yıl ()	2-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-16 Yıl ()	17 ve Üzeri ()

2.

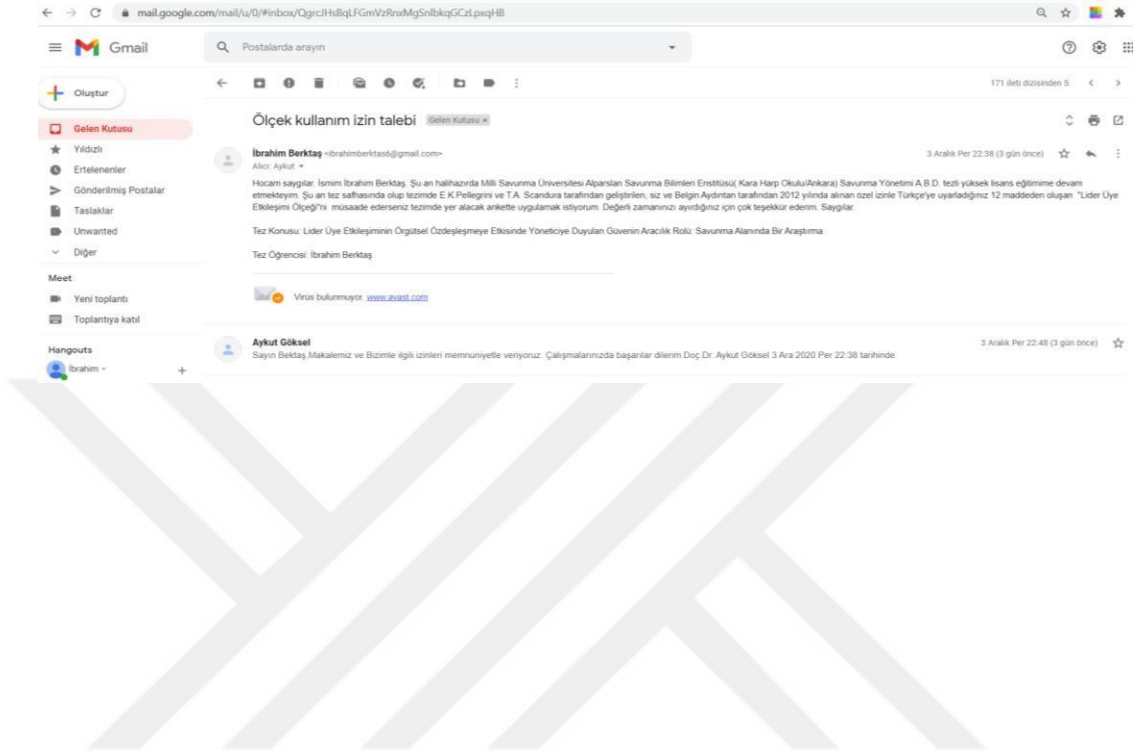
BÖLÜM

Aşağıda belirtilen ifadelere katılma düzeyinizi “1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kısmen katılıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden **yalnızca bir tanesini daire içerisine alarak** belirtiniz.

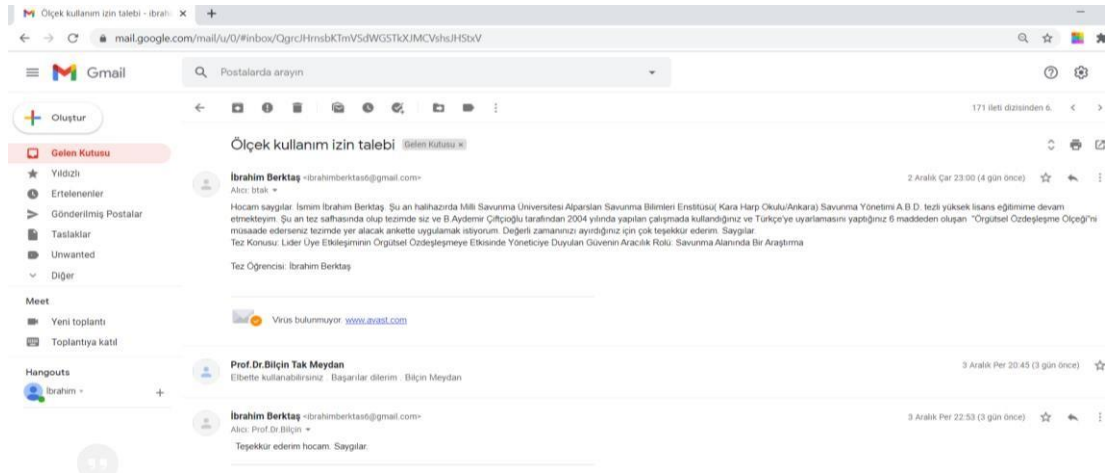
Sıra Nu.	Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz. Tüm sorulara cevap vermeniz ve sadece bir şıkla işaretlemeniz çalışmanın sağlıklı yürütülmesi açısından önemlidir.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Birlikte çalıştığım amirimi, bir insan olarak çok seviyorum.	1	2	3	4	5
2	Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile, beni üstlerimize karşı savunur.	1	2	3	4	5
3	Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımları sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de amirim için yaparım.	1	2	3	4	5
4	Amirimin işle ilgili bilgisinden çok etkilenirim.	1	2	3	4	5
5	Benim için amirim, bir arkadaş ya da dost gibidir.	1	2	3	4	5
6	Eğer işyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrarsam ya da üstüme gelinirse amirim beni onlara karşı savunur.	1	2	3	4	5
7	Normal çalışma saatlerimin dışında da fazladan gönüllü olarak işyerinde kalıp çalışarak amirime yardımcı olmak için çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
8	Amirimin işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.	1	2	3	4	5
9	Amirimle beraber çalışmak çok zevklidir.	1	2	3	4	5
10	Eğer dürüstçe ya da istemeden bir hata yaparsam, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.	1	2	3	4	5
11	Amirimin uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranımdır.	1	2	3	4	5
12	Amirim adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
13	Yöneticimin her zaman bana adil davranmaya gayret göstereceğinden eminim.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim hiçbir zaman çalışanları kandırarak kendisine avantaj sağlamaya çalışmaz.	1	2	3	4	5
15	Yöneticimle tamamen uyum içerisinde olduğumuz inancındayım.	1	2	3	4	5
16	Yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyarım.	1	2	3	4	5
17	Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim.	1	2	3	4	5
18	Yöneticime <u>sadakatimin azaldığını hissediyorum.</u>	1	2	3	4	5
19	Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
20	Diğer kişilerin bu işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
21	Bu işyeri hakkında konuşurken genellikle "biz" ifadesini kullanırım.	1	2	3	4	5
22	Bu işyerinin başarısını kendi başarım gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
23	Biri bu işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
24	Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığı anda kendimi kötü hissedirim.	1	2	3	4	5

Ek 2 Ölçek Kullanımı İzin Belgeleri

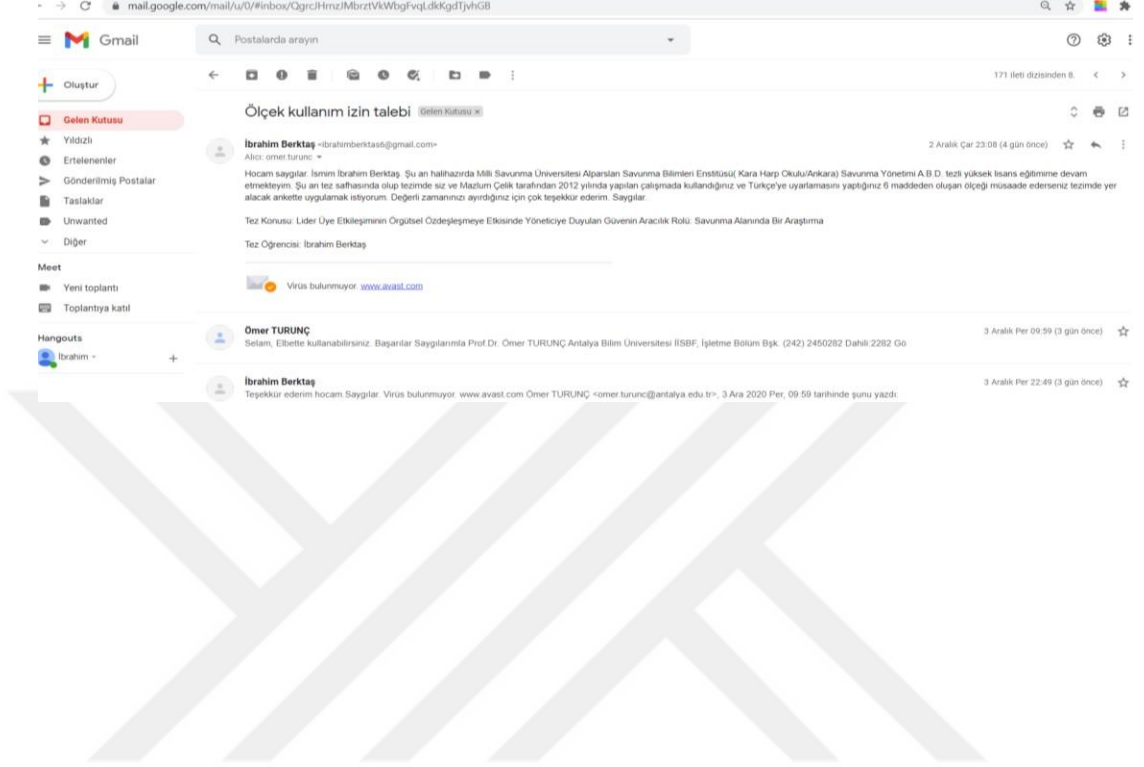
1. Lider üye etkileşimi ile ilgili olarak Doç.Dr.Aykut Göksel'den alınan ölçek kullanımı izini ile ilgili elektronik posta ekran görüntüsü aşağıda yer almaktadır.



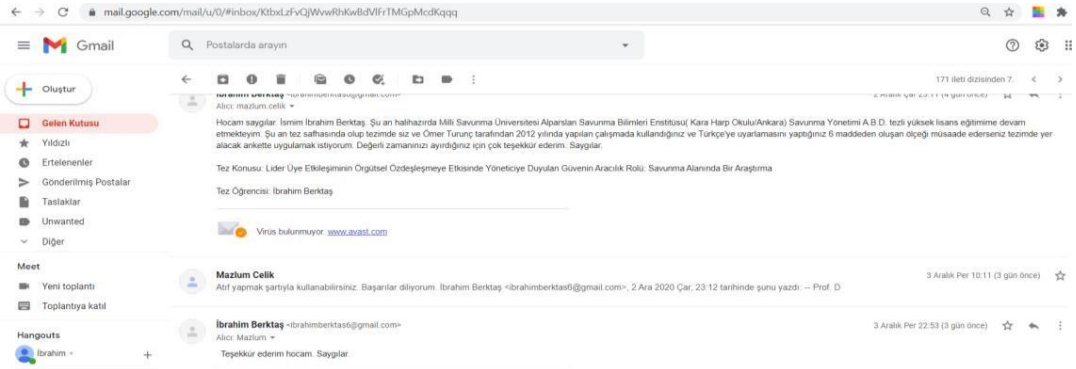
2. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak Prof.Dr. Bilçin Tak Meydan'dan alınan ölçek kullanımı izini ile ilgili elektronik posta ekran görüntüsü aşağıda yer almaktadır.



3. Yöneticiye duyulan güven ile ilgili olarak Prof.Dr. Ömer Turunç'tan alınan ölçek kullanımı izini ile ilgili elektronik posta ekran görüntüsü aşağıda yer almaktadır.



4. Yöneticiye duyulan güven ile ilgili olarak Prof.Dr. Mazlum Çelik'ten alınan ölçek kullanımı izini ile ilgili elektronik posta ekran görüntüsü aşağıda yer almaktadır.



Ek 3 Anket Uygulanan Kurum ve Kuruluşlardan Alınan İzin Belgeleri

HİZMETE ÖZEL

T.C.
ERCİŞ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Jandarma Komutanlığı

Sayı : E-83085145-730.08.03-512704/Per.Ks.
Konu : Anket İzni

25 Ocak 2021

DAĞITIM YERLERİNE

1. Milli Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi ana Bilim Dalı Savunma Yönetimi Programı Yüksek Lisans öğrencisi İbrahim BEKTAŞ tarafından "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü; Savunma Alanında Bir Araştırma" adlı tez kapsamında anket uygulaması için izin istenmektedir.
2. Söz Konusu uygulama çalışması yukarıda adı geçen öğrencinin kurumumuzun faaliyetlerimizi aksatmayacak şekilde yapılmasında her hangi bir sakınca bulunmamaktadır.
3. Bahse konu anket (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf8wBAajfv0o-nSuaxTaGJGXecUfZYuoXLcLUOTpZkuQ5icA/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0&usp=mail_form_link) adresinden ulaşip anketi katılım sağlanmasını rica ederim.

Mehmet DEMİR

J.Yb.
İlçe Jandarma Komutanı

Dağıtım :

6 Nci J.Suç Arşt. Timi/Erciş
10 Üncü J.Trf.Tim K.İğina/Erciş
3 Üncü J.Trf.Tim K.İğina/Erciş
İd.Ks.
Hrk.Eğt.Ks.
Asyş.Ks.
İsth.Ks.
Loj.Ks.
Hiz.Ve Mhf.Tk. K.Lığı
Kaç.Ve Orgz. Suç.Müc.Timi/Erciş
Olay Yeri İnceleme Timi/Erciş
J.Asyş.Komd.Bi.K.İğina/Erciş
Erciş Merkez Mrk.J.Krk. K.İğina/Erciş
Pay J.Krk.K.İğina/Payköy
Altundere J.Krk.K.İğina/Erciş
Tekler J.Krk.K.İğina/Tekler

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu WSJB-QAOR-BNFS-VYGR

Belge Doğrulama Adresi <https://vatandas.jandarma.gov.tr/belgeSorgu>

Telefon No: +0312(456)2555 Faks No: +0312(418)9208

Bilgi İçin: J.Asb.İl.Kad.Kd.Bçvş. Hüseyin ONAL

e-posta: 20609082276_temporary@mail.com Internet Adresi:

Telefon No: +90(232)7541330

Kep Adresi: jandarmagenelkomutanligi@hs01.kep.tr



1 / 2

HİZMETE ÖZEL

HİZMETE ÖZEL

Yukarıakçagedik J.Krk.K.lığına/Yukarıakçagedik
Çelebibağı J.Krk.K.lığına/Çelebibağı
Vangöllu 2 Nci J.Asyş.Bot K.lığına/Erciş

25037 - 1611909108426

25037 - 1611909108426

25037 - 1611909108426

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: WSJB-QAOR-BNFS-VYGR

Belge Doğrulama Adresi: <https://vatandas.jandarma.gov.tr/belgeSorgu>

Telefon No: +0312(456)2555 Faks No: +0312(418)9208

Bilgi İçin: J.Asb.II.Kad.Kd.Bçvş. Hüseyin ÖNAL

e-posta: 20609082276_temporary@mail.com İnternet Adresi:

Per.Ks.Amr

Keş Adresi: jandarmagenelkomutanligi@hs01.kep.tr

Telefon No:

+90(232)7541330



2 / 2

HİZMETE ÖZEL



Tarih : 05/03/2021

Sayı : 2020.03.05/003

Konu : Sanal Ortamda Anket İzni Hk.

İLGİLİ MAKAMA

T.C. Milli Savunma Üniversitesi, Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Savunma Yönetimi Programı'nda yüksek lisans yapmakta olan Sn. İbrahim BERKTAŞ tarafından hazırlanan "Lider-Üye Etkileşimin Özdeşlemeye Etkisinde Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Savunma Alanında Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında, sanal ve dijital uygulamaları kullanmak kaydıyla şirketinizde anket çalışması yapması uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize sunulur.

Saygılarımızla.

Dr. Serdar İSKENDER
Genel Müdür

Ak Savunma San. Ve Tic. A.Ş.
Bahçelievler Mah. Üçyol Cad. No:12 Hasanoğlu-Elmadag/ANKARA
T: + 90 312 318 1071 F: + 90 312 318 2071
www.aksavunma.com

**%100 YERLİ
MİLLİ**

