

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ALGILANAN İŞ PERFORMANSINA
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevilay GÖKGÖZ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EYLÜL 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ALGILANAN İŞ PERFORMANSINA
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevilay GÖKGÖZ

1303810397

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1303810397 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, “Sevilay GÖKGÖZ”, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Türker TOPALHAN
Gazi Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 9 Eylül 2016

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



01.09.2016

Sevilay GÖKGÖZ

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	iv
TABLoların LİSTESİ	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ MODEL VE YAKLAŞIMLARI	4
1.1 Kavramsal Çerçeve	4
1.1.1 Lider Kavramının Tanımlanması	4
1.1.2 Liderlik Model ve Yaklaşımları	5
1.1.2.1 Özellikler yaklaşımları	5
1.1.2.2 Davranışsal yaklaşımlar	6
1.1.2.3 Durumsal yaklaşımlar	7
1.1.2.4 Modern yaklaşımlar	7
1.1.2.4.1 Karizmatik liderlik	8
1.1.2.4.2 Dönüşümcü liderlik	8
1.1.3 Lider-Üye Etkileşimi Kavramının Tanımlanması	9
1.1.4 Lider-Üye Etkileşimin Tarihsel Gelişimi	10
1.2 Lider-Üye Etkileşim Teorisi	11
1.2.1 Rol Teorisi	11
1.2.2 Sosyal Değişim Teorisi	12
1.3 Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları	12
1.3.1 Katkı	13
1.3.2 Bağlılık	13
1.3.2.1 Örgütsel bağlılığın LÜE etkisi	14
1.3.2.2 Örgütsel bağlılığın ÖVD etkisi	15
1.3.2.3 Örgütsel bağlılığın İP etkisi	15
1.3.3 Etki	16
1.3.4 Profesyonel Saygı	16
İKİNCİ BÖLÜM	18
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	18
2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Tanımı	18
2.2 ÖVD Boyutlarıyla İlgili Model ve Yaklaşımlar	19
2.2.1 Organ'ın ÖVD Model ve Yaklaşımları	19
2.2.1.1 Özgecilik/diğerkâmlık	20
2.2.1.2 Nezaket	20
2.2.1.3 Vicdanlılık	21
2.2.1.4 Centilmenlik	22
2.2.1.5 Sivil erdem	23

2.2.2	Podsakoff'un ÖVD Model ve Yaklaşımları	23
2.2.2.1	Yardım etme davranışı	23
2.2.2.2	Sportmenlik davranışı	24
2.2.2.3	Örgütsel sadakat davranışı	24
2.2.2.4	Örgütsel uyum davranışı	24
2.2.2.5	Bireysel inisiyatif davranışı	25
2.2.2.6	Sivil erdem davranışı	25
2.2.2.7	Kişisel gelişim davranışı	25
2.3	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	25
2.4	Araştırma Değişkenleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar	27
2.4.1	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisi	27
2.4.2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İşgören Performansı İlişkisi	28
2.4.3	Lider Üye Etkileşimi ile İşgören Performansı İlişkisi	29
2.4.4	Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı İlişkisi	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		33
3. İŞGÖREN PERFORMANSI		33
3.1	İşgören Performansı (İP) Tanımı ve Özellikleri	33
3.1.1	İşgören Performansını Etkileyen Faktörler	34
3.2	İşgören performansının önemi	35
3.3	Performans Değerlendirme Kavramının Tanımlanması	36
3.4	Performans Değerlendirmenin Yararları ve Amaçları	37
3.5	Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	38
3.5.1	Stratejik Planlama	38
3.5.2	Personel Planlama	39
3.5.3	Mesleki Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	39
3.5.4	Ücret Yönetimi	39
3.5.5	Terfi, Rotasyon, İş zenginliği ve İş Genişletme	40
3.5.6	Kariyer Planlaması	41
3.5.7	İşten Çıkarma	42
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		44
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ		44
4.1	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	44
4.2	Araştırmanın Önemi	44
4.3	Araştırmanın Metodolojisi	45
4.3.1	Araştırmanın Modeli	45
4.3.2	Araştırmanın Hipotezleri	46
4.3.3	Araştırmanın Ölçekleri	46
4.3.3.1	Lider-üye etkileşimi ölçeği	46
4.3.3.2	İşgören performansı ölçeği	46
4.3.3.3	Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği	46
4.3.4	Araştırmanın Değişkenleri	47
4.3.5	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	49
4.3.6	Veri Toplama Yöntemi	49
4.3.7	Veri Değerlendirme Tekniği	49
BEŞİNCİ BÖLÜM		52
5. ARAŞTIRMA BULGULARI		52
5.1	Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Analiz Bulguları	52

5.1.1 Katılımcıların Cinsiyetleri	53
5.1.2 Katılımcıların Medeni Durumu	54
5.1.3 Katılımcıların Yaşları	55
5.1.4 Katılımcıların Eğitim Durumları	56
5.1.5 Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Süreleri ve Toplam Mesleki Tecrübeleri	56
5.2 Bulguların Bütünleşik Değerlendirilmesi	57
5.2.1 Katılımcıların Lider-Üye Etkileşimine Yönelik Algıları	57
5.2.2 Katılımcıların İşgören Performansına Yönelik Algıları	59
5.2.3 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algıları	60
5.3 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları	61
5.3.1 Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Testi	61
5.3.2 İşgören Performansı Ölçeğinin Testi	63
5.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Testi	64
5.4 Korelasyon Analizi Bulguları	67
5.5 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi ve Bulgular	68
5.5.1 Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisi	68
5.5.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Lider-Üye Etkileşimi ve İşgören Performansı Üzerindeki Aracılık Etkisi	69
ALTINCI BÖLÜM	73
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	73
KAYNAKLAR	76
EKLER	92
Ek-A: Lider-Üye Etkileşimi, İşgören Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi	93
ÖZGEÇMİŞ	99

TABLoların LİSTESİ

Tablo 4.1	: Lider üye etkileşimini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar	47
Tablo 4.2	: İşgören performansını ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar	48
Tablo 4.3	: Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar	48
Tablo 4.4	: Yapısal eşitlik modelleri uyum indeksleri	50
Tablo 5.1	: Katılımcıların demografik özellikleri	52
Tablo 5.2	: Lider üye etkileşimi değişkeninin ortalama ve standart sapmaları. ...	58
Tablo 5.3	: İşgören performansı değişkeninin ortalama ve standart sapmaları. ...	59
Tablo 5.4	: Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ortalama ve standart sapmaları.	60
Tablo 5.5	: Lider üye etkileşimi ölçeği uyum değerleri	61
Tablo 5.6	: Lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayısı.	62
Tablo 5.7	: İşgören performansı ölçeği uyum değerleri	63
Tablo 5.8	: İşgören performansı ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayısı.	64
Tablo 5.9	: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyum değerleri	64
Tablo 5.10	: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayısı.	66
Tablo 5.11	: Pearson korelasyon katsayıları.	67
Tablo 5.12	: Lider üye etkileşimi ile işgören performansı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri.....	69
Tablo 5.13	: Lider üye etkileşimi ile işgören performansı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları.	69
Tablo 5.14	: Aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri.....	71
Tablo 5.15	: Aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları.	71
Tablo 5.16	: Araştırmanın hipotezleri ve sonuçları.	72

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 4.1	: Araştırmanın modeli.	45
Şekil 5.1	: Katılımcıların cinsiyetleri.	54
Şekil 5.2	: Katılımcıların medeni durumu.	54
Şekil 5.3	: Katılımcıların yaşları.	55
Şekil 5.4	: Katılımcıların eğitim durumları.	56
Şekil 5.5	: Katılımcıların iş yerindeki çalışma süreleri.	56
Şekil 5.6	: Katılımcıların toplam mesleki tecrübeleri.	57
Şekil 5.7	: Lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısı.	62
Şekil 5.8	: İşgören performansı ölçeğinin faktör yapısı.	63
Şekil 5.9	: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör yapısı.	65
Şekil 5.10	: Lider üye etkileşimi ile işgören performansı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli.	68
Şekil 5.11	: Aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli.	70

KISALTMALAR

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi
İP	: İşgören Performansı
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı
v.d.	: ve diğerleri
H	: Hipotez
Ss	: Standart sapma
X	: Ortalama değer

ÖZET

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ALGILANAN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ROLÜ

Sevilay GÖKGÖZ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan YALÇIN

Eylül 2016, 99 sayfa

Bu tez çalışmasının temel amaçlarından biri, lider-üye etkileşiminin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini ve örgütsel vatandaşlık davranışının bu etki üzerindeki rolünü tespit etmektir. Diğer amacı ise, lider-üye ilişkilerine göre şekillenen örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların bireysel performansı üzerindeki aracı rolünü tespit etmektir.

Bu çerçevede tezin ilk bölümünde, lider-üye etkileşiminin kavramsal çerçevesi tanımlanarak boyutlarından kısaca bahsedilmiştir. İkinci bölümünde, işgören performansı kavramı açıklanmış ve bu konunun tespitinde önemli bir yer tutan performans değerlendirmeden bahsedilerek yarar ve amaçlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümünde ise, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı tanımlanarak, boyutları kısaca açıklanmıştır. Ayrıca araştırmada incelenen konuların birbirleriyle olan ilişkileri literatür çerçevesinde incelenmiştir. Tezin uygulamalı bölümünde ise, Ankara ili merkezinde giyim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin satış danışmanları ve mağaza müdürleri üzerinde anket uygulanarak sonuçları SPSS programında analiz edilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırma sonucunda, lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesi yüksek olduğunda, çalışanların iş performanslarında artış olacağı

ve ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olduğu durumda bu ilişkinin daha da güçleneceği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, İşgören Performansı, Örgütsel Vatandaşlık, Aracılık Etkisi.



ABSTRACT

LEADING MEMBER INTERACTIONS IN JOB PERFORMANCE OF PERCEIVED ROLE OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Sevilay GÖKGÖZ

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Hakan YALÇIN

September 2016, 99 pages

One of the main aims of this thesis is to identify the effect of leader-member relationship over personnel's business performance and the role of organizational citizenship behavior's over this effect. Another aim is to identify organizational citizenship behavior's mediating role which is shaped according to leader-member relationship over personnel's individual performance.

In this context, leader-member exchange is defined conceptually and it is shortly made mention of dimensions in the first part of this thesis. In the second part, the notion of employee performance is explained and it is touched upon the benefits and aims by making mention of performance evaluation which is important for the determination of the subject. In the third part of this thesis, the dimensions of the notion of organizational citizenship behavior are shortly explained by defining the notion of organizational citizenship behavior. Besides, it is made mention of the mutual relationships of the subjects which are examined in the research. In the practical part of the thesis, it is made a survey to the sales consultants and the store managers of businesses which operates in the garment sector in the city center of Ankara and the consequences of this survey is analyzed in SPSS program.

According to the research consequence in accordance with this purpose, it is identified that when the interaction's quality between leader and member is high, job

performance of employees increases and also when organizational citizenship behavior is high, this relationship becomes more strong.

Key Words: Leader-Member Exchange, Employee Performance, Organizational Citizenship, Mediation Role.



GİRİŞ

Günümüzde liderlik içerikli teori ve yaklaşımlar incelendiğinde liderlerin üyelerine yönelik sergiledikleri tutum ve davranış biçiminin çalışanların çeşitli örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinden bahsedildiği görülmektedir. Lider-üye etkileşimi olarak adlandırılan bu ilişkide liderlerin bütün üyelerine benzer biçimde davrandığı öngörüsüyle hareket edilmektedir. Ancak pratik hayatla liderlerin çalışma grubundaki bütün üyelerle, benzer ve aynı tarzdaki liderlik çerçevesinde etkileşimde de bulunulmadığını söylemek mümkündür.

Bir örgütteki hizmet kalitesinin en önemli unsurlarından birinin de üyeleri olduğu söylenebilir. Bu anlamda örgütler daha verimli olabilmek ve misyonlarına ulaşabilmek amacıyla üyelerinden beklenenin üstünde bir performans sergilemelerini beklemektedirler. Örgütlerin mevcut piyasa şartlarında devamlılıklarını sürdürmeleri, çalışanların en üst düzeyde performans göstermelerine bağlıdır. Fakat çalışanlarında örgüte sağlayacağı maksimum fayda, içinde bulundukları örgütlerden elde ettiklerine yönelik algıları ile yakın bir ilişki içindedir. Bu anlamda işgören performansı (İP), her örgütün etkililiğini ve başarısını geliştirmek için son derece önemlidir.

Örgütlerin ihtiyaç duyduğu bu tür beklenen çalışan davranışları genellikle örgütsel psikoloji bağlamında araştırılmakta ve incelenmektedir. Böylece çalışanların pozitif örgütsel davranışlarını geliştirmek suretiyle kurumsal ve bireysel anlamda performansın yükseltilmesi hedeflenmektedir. İşte örgüt psikolojisi alanında işletme yönetimi yazınında sıklıkla hakkında araştırma yapılan ve bu sayede geliştirilmesi hedeflenen pozitif çalışan davranışlarından bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışdır (ÖVD). Özellikle iş ile ilişkin konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, onları olduğu gibi kabul etmek, geçici sorunlara yönelik şikâyet etmemek, iş ortamının temizliğine ve düzenine katkıda bulunmak, örgütle alakalı olumlu yönleri dile getirip örgütsel kaynakları muhafaza etmek gibi davranışlar bu kapsam altında literatürde incelenmektedir (Bateman ve Organ, 1983:587-595).

Ayrıca örgüt içerisinde liderleriyle iyi ilişkiler kuran üyelerin İP arttığı ve işinde daha fazla performans harcadıkları görülmeye başlanmaktadır. Mevcut potansiyellerinin üstünde performans ortaya koymaları, ÖVD da bulunmalarının hepsi liderleriyle olan ilişkilerine bağlı olduğu söylenebilir.

Anlatılan çerçevede bu tezin temel amacı; lider-üye etkileşiminin çalışanların iş performansı üzerindeki etkisini ve örgütsel vatandaşlık davranışının bu etki üzerindeki rolünü tespit etmektir. Ayrıca araştırmanın; LÜE'nin ÖVD ve İP üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığı incelemek gerek örgüt gerekse örgüt üyelerinin İP'ni arttırabilmeye yönelik stratejiler önermek şeklinde alt hedefleri bulunmaktadır.

Tez bu amaç doğrultusunda; “Lider-Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü” isimli çalışmada, aşağıda kısaca özetlenen bölüm ve başlıklardan oluşması planlanmaktadır:

Araştırmanın ilk bölümünde; lider üye etkileşimi kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır. Kavram tanımlandıktan sonra, tarihsel gelişimine değinilmiştir. Bölümde son olarak lider üye etkileşimi boyutlarından kısaca bahsedilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde; işgören performansı kavramı tanımlanacak ve önemine değinilecektir. İşgören performansı açısından önemli olan, performans değerlendirme konusuna değinilerek, performans değerlendirmenin yararları ve amaçları irdelenecektir. Son olarak performans değerlendirmenin kullanım alanları hakkında kısaca yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımına, boyutlarına, ÖVD'yi oluşturan temel kavramlara ve ÖVD'nin sonuçlarına değinilecektir. Ayrıca çalışmada incelenen konuların birbirleriyle olan ilişkilerine de kısaca yer verilmiştir.

Tezin dördüncü ve son bölümünde ise; Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS programındaki çeşitli yöntemlerle incelenerek, betimsel istatistikler ve tablolar yardımıyla veriler yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, önemi ve kapsamı üzerine durulmuştur. Hipotezler test edilmiş, katılımcıların demografik özellikleri ve yapısal eşitlik modeli testiyle araştırmacıların aracılık etkilerine ilişkin bulgular değerlendirilmiştir.

Böylece lider- üye etkileşim düzeyinin, algılanan iş performansı üzerindeki etkisinde ÖVD rolünü değerlendirmeye yönelik sonuçlara ulaşarak, bu konuda Ankara ili merkezinde giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin satış danışmanları ve mağaza müdürleri arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ MODEL VE YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde; örgütler için stratejik önem ve değer taşıyan “liderlik” kavramının ne anlama geldiğini anlayabilmek için, liderliğin tanımı, yaklaşımları, lider-üye etkileşiminin tarihsel gelişimi ve boyutları aşağıdaki başlıklar altında anlatılmıştır.

1.1 Kavramsal Çerçeve

1.1.1 Lider Kavramının Tanımlanması

Liderlik kelimesi son yüzyıllarda araştırmacılar tarafından çok fazla ele alınan konulardan birisidir. Liderlik çok eski tarihlere dayanmasına rağmen önemini hala korumaktadır. Bu yüzden bu konu ile ilgili birçok tanım mevcuttur.

Liderlik; bir hedefin ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanı etrafında toplama, etkileme ve yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Alabduljader, 2012). Liderlikte, söz konusu olan grupları etkilemek, sevk ve ikna etmek etkilidir (Yıldız, 2012).

Liderliğin sözcük olarak tanımı, “peşine takan, ilerde olan” olarak tanımlanmaktadır (Mankan, 2013). Bolat ve Seymen’e (2003) göre liderlik, örgütün önceden belirlemiş olduğu stratejik hedefleri doğrultusunda çalışanlarını hedefe yönlendiren kişilerarası etkileşim süreci olarak ifade etmişlerdir.

Bir örgütte eğer lider yoksa örgütün ana hedefine ulaşması zorlaşır (Chaudhry ve Javed, 2012). Barnes v.d. (2013) göre, iyi bir lider örgütün cirosunu artırır ve çalışanların bireysel performanslarına etki eder. Bu açıdan baktığımızda liderin karakterinin de örgüt açısından son derece önemli olduğunu görmekteyiz. Bu konuda Sertoğlu (2010), negatif karakter yapısında olan bireylerde liderlik vasıflarının görülemeyeceğini vurgulamıştır.

Liderlik olgusunun, örgütler açısından önemli olmasının gerekçesi, çalışanları belirli amaçlara doğru birleştirerek harekete geçirmesidir diyebiliriz. Dolayısıyla çalışanlar bu amaçları gerçekleştirebilmek adına tüm yeteneklerini ortaya koyacaklardır (Ribiere ve Sitar, 2003).

Görüldüğü üzere literatür de yer alan tanımlamalarda liderlik, çalışanlarında arzu ve istek uyandırarak onları peşinden sürükleyen bir anlamı olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle liderlik kavramını daha açık bir şekilde anlayabilmek için liderlik model ve yaklaşımlarını tanımlamak yerinde olacaktır.

1.1.2 Liderlik Model ve Yaklaşımları

Liderlik model ve yaklaşımları konusunda literatür de birçok araştırmacının çalışmalar yaptığı ve çeşitli yaklaşımlar geliştirdikleri görülmektedir.

Liderlik yaklaşımları üzerine yapılan ilk araştırmaların 1930 yılında başladığı ve bu yıllarda daha çok liderin kişisel özelliklerine odaklanıldığı, 1940 ve 1960'lı yıllarda liderin davranışsal özelliklerine odaklanıldığı görülmektedir (Ünal, 2012). Araştırmaların devam etmesi üzerine 1960 ve 1980 yıllarda ise durumsal liderlik yaklaşımı (Dereli, 2003), 1980 sonrasında da Koçel'e (2014) göre, modern liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir.

Bu yüzden liderliğin oluşumunu açıklayan kavramlar ve liderlik model ve yaklaşımları aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmıştır.

1.1.2.1 Özellikler yaklaşımları

Literatürde bu konu ile ilgili yapılan ilk araştırmaların Thomas Carlyle ait olduğu görülmektedir (Koçel, 2014). Bu yaklaşıma göre, örgüt içerisinde çalışan bir bireyin lider olabilmesi için, bazı kişisel ve fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmiştir (Bakan ve Doğan, 2013). Bu anlamda sadece liderin kişisel özelliklerine odaklanıldığını söyleyebiliriz (Şahin, 2012).

Özellikler yaklaşımına göre lideri diğer kişilerden ayıran birtakım özellikler olduğu üzerinde durulmuştur (Ataman, 2002). Lideri ayıran bu özelliklerden bazıları; yaş, cinsiyet, zekâ, kararlılık, bilgi, ileriye görme vb. olmak üzere sınıflandırmalar yapılmıştır (Ertürk, 2013). Bu sınıflandırmalarda liderin başarısının onun kişisel özelliklerinden kaynaklandığı düşüncesi öne sürülmektedir (Şahin, 2012).

Mann'ın 1959 yılında yapmış olduğu çalışmalarda liderliği açıklamaya çalışan savların yetersiz kaldığını (Dereli, 2003) ileri sürmüş ve o dönemden sonra liderin kişisel özellikleriyle ilgili çalışmalar önemini yitirmiştir (Şahin, 2012). Yapılan araştırmalarda sadece liderin kişisel özelliklere sahip olması değil diğer özelliklerinde dengeli bir şekilde liderde bulunmasını savunmuşlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Görüldüğü üzere özellikler yaklaşımının, liderin özelliklerini belirlemedeki eksikliği, araştırmacıları liderlerin yaklaşımları konusunda farklı çalışmalara yönlendirmiştir (Gedikoğlu, 2015). Dolayısıyla her üstün fiziksel özelliklere sahip bireylerin lider olamayacağı, onun dışında liderin davranışlarının da önemli olmasından dolayı davranışsal liderlik yaklaşımı oluşmuştur (Akkaya, 2015).

Sonuç olarak yapılan çalışmaları incelediğimizde liderin fiziksel ve kişisel özelliklerinin yanı sıra davranışlarının da oldukça önemli olduğudur.

1.1.2.2 Davranışsal yaklaşımlar

Literatürde yapılan araştırmalarda 1940 ve 1960 yılları arasında ele alınan konu, liderin davranışları olmuştur. Liderlik kavramını açıklamada özellikler yaklaşımının yetersiz kalması araştırmacıları liderin davranışlarını incelemeye yöneltmiştir (Eren, 2013).

Davranışsal yaklaşıma göre, liderin örgüt içerisinde çalışanlara nasıl davrandığı, onlarla olan iletişimi, yaşanan problemlerde onu yönetmeleri liderin yetkinliğini oluşturan davranışlar olarak belirlenmiştir (Bakan ve Doğan, 2013). Ayrıca davranışsal yaklaşımları özelliklerden ayıran en önemli şey, gözlenebilmeleri ve öğrenebilmeleridir (Ataman, 2002).

Davranışsal yaklaşıma göre liderler, örgüt çalışanlarının faaliyetlerini desteklemeli ve onların kişisel haklarını gözetmelidir (Zel, 2001). Dolayısıyla liderler sık sık çalışanlarının istek ve beklentilerini karşılamalıdır. Çünkü lider eğer çalışanlarından bir şey almak istiyorsa onların da beklentilerini karşılamak durumundadır (Yalınkılıç, 2010).

Görüldüğü üzere bu yaklaşım özellikler yaklaşımından farklı olarak gözlenebilir nitelikte olması açısından daha başarılı olduğunu görmekteyiz. Yine de bu yaklaşımın ortam koşullarının ihmal edilmesi ve tek bir liderlik tarzına yönelmiş olması nedeniyle eleştirilmiştir (Şimşek, 2015).

Sonuç olarak yapılan çalışmalarda en iyi liderlik yönetimini bulmak adına durumsal liderlik yaklaşımına yönelmişlerdir.

1.1.2.3 Durumsal yaklaşımlar

Bu yaklaşım, 1960 ve 1980 yılları arasında liderliğin bulunduğu ortam koşullarının dikkate alınmasını ne sürmektedir (Sığrı ve Gürbüz, 2013). Bazı araştırmacılar a göre, bu yaklaşım diğer yaklaşımlardan daha fazla tercih edilmektedir (Sertoğlu, 2010).

Durumsal liderlik yaklaşımına göre, liderlik davranışı durumdan duruma değişebilmektedir (Naktiyok, 2006). Bu anlamda liderin davranışlarının farklı durumlarda değişebileceğini ve hangi durumlarda hangi liderlik özelliklerinin uygun olabileceği üzerinde durulmuştur (Barutçugil, 2002).

Ayrıca bu yaklaşım da liderlerin yetenek, bilgi ve kişisel boyutları, örgütün özellikleri ve etkileşimde bulunulan dış vre unsurları gibi birçok değişkenden söz edilebilir (Kılıç, 2003). Bunun dışında, lider davranışlarının farklı durumlarda farklı liderlik tiplerini de beraberinde getireceği ileri sürülmektedir (Eren, 2013). Kısacası, liderin özellikleri durumlar karşısında farklılık gösterecek ve durumlara göre başarılı olacak ya da olamayacaktır.

Sonuç olarak bu yaklaşıma göre liderin özellikleri içinde bulunduğu örgütün ortam koşullarına göre değişmektedir. Yapılan araştırmaların devam etmesi üzerine liderliğin özellikleri konusunda modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

1.1.2.4 Modern yaklaşımlar

Günümüzde liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda modern çağın gereklerine uyan yaklaşımlar dikkat çekmektedir (Akkaya, 2015). Modern liderlik yaklaşımı, tek yönlü bakış açısını reddetmiş ve geniş grşlğ savunmuştur (Avolio v.d.,2002). Kısacası, rekabetin getirmiş olduğu değişim süreci liderlik konusunu da etkilemektedir.

Ayrıca, modern yaklaşımlara göz attığımızda son zamanlarda dönüşümcü ve karizmatik liderliğin yaygınlık kazandığı görülmektedir. Bu liderlik özelliklerine aşağıdaki başlıklar altında kısaca değinilmiştir:

1.1.2.4.1 Karizmatik liderlik

Literatürde bu yaklaşım ile ilgili araştırmaların Weber tarafından 1977 yılına dayandığı görülmektedir (Baransel, 1993). Weber (1995) bu yaklaşımdan söz ederken; liderin diğer kişilerden farklı olduğuna dikkat çekmiştir.

Karizmatik liderlikte, lider çalışanlar üzerinde derin etkiler bırakmaktadır. Bu durum sonucunda liderin çekici hale gelmesi örgüt çalışanlarının onun arkasından sorgusuz ve sualsiz gelmesi liderde karizmatik bir gücü meydana getireceği ifade edilmektedir (Erdal, 2007).

Görüldüğü üzere bu liderlik yaklaşımında önemli olan liderin kişiliğidir (Çelik, 2013). Çalışanlarına ilham vermesi, grup üyelerini arkasına takması ve toplumları etkilemesi önemli bir rol olarak kabul edilmektedir (Aykanat, 2010). Dolayısıyla lider örgütteki çalışanları etkileyerek onlar üzerinde saygınlığı kazanmış kutsallığı canlandıran kişilerdir (Tüzün, 2014).

Sonuç olarak, karizmatik lider için diğer insanlar da olmayan ikna yeteneği, cesaret, özgüven gibi davranış tarzları olduğu düşüncesidir.

1.1.2.4.2 Dönüşümcü liderlik

Literatürde yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik çok farklı aktivelere bulunan, psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi açılardan liderleri tanımlamak için kullanılmaktadır (Bulunç, 2009). Bu yaklaşım çerçevesinde lider örgütte çalışan kişiler üzerinde moral ve başarı yaratarak yenilenmeyi sağlayan kişidir (Avolio v.d., 2001). Bu yenilenmeyi sağlayarak örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektedir (Eren, 2007).

Dönüşümcü lider çalışanların yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkararak (Celep, 2000) onların güvenini kazanır ve kendisine saygı duyulmasını sağlamaktadır (Bass, 1990). Örgütte çalışanların çıkarlarını artırması günlük performanslarının da artmasına neden olmaktadır. Bu da örgütte değişimi meydana getirecektir (Sayın, 2008).

Lider, çalışanların gereksinimlerine daha fazla önem verdiğinden çalışanlarda sinerjiyi ortaya çıkarır. Çalışanlar da misyon ve vizyon farkındalığı yaratarak, yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlar. Bu durum da çalışanların kendi çıkarlarından daha çok grubun çıkarlarını önde tuttuğunu göstermektedir (Kutanis, 2009).

Sonuç olarak dönüşümcü lider, örgütte yenilik ve yaratıcılık yaratarak başarıyı artırıcı rol oynamaktadır. Çalışanlarının amaçlarını, ihtiyaçlarını değiştirerek örgütün büyümesini sağlayan lider, örgütsel ve bireysel gelişmeyi de beraberinde getirecektir. Bütün bunlar ışığında dönüşümcü lider için, geniş görüşlü ve vizyon belirleyen kişilerdir diyebiliriz.

1.1.3 Lider-Üye Etkileşimi Kavramının Tanımlanması

Dansereau, Graen ve Haga 1975 senesinde Dikey ikili bağlantı modeli (VDLM) adını verdikleri lider-üye etkileşim modelini geliştirmişlerdir. Bu modelde, lider-üye arasındaki etkileşim “dikey ikili bir yaklaşım” olarak ele alınmıştır.

Ayrıca modelde lider-üye ilişkisi sonucunda çalışanlar “iç grup” ve “dış grup” olarak ikiye ayrılmıştır (Dansereau v.d., 1975; Graen, 1976; Graen ve Cahsman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Lider-Üye arasındaki iç grup ilişkileri liderle özel bir duygusal ilişki geliştirmesine dayandırılmıştır. Liderle bu tarz etkileşime giren astlar daha fazla statü elde ederek, lideri etkilemeyi başarmış olurlar. Buna istinaden grup içi olarak adlandırılan üyelerin daha fazla performans sergilemeleri, daha üretken olmaları ve liderlerine sadık olmaları bu gruba girme nedenlerinden olmak gösterilmiştir (Göksel ve Aydın, 2012:249’den Akt. Gökgöz, 2016:4).

Lunenbug’a (2010:2) göre ise, iç gruba dahil olan üyeler örgüt içerisinde karar alma sürecine katılarak sorumluluk almaktadırlar. Dolayısıyla lider grup dışından olan üyelerle daha resmi bir ilişki kurmaktadır. Ayrıca bu gruptaki üyelerle iş sözleşmelerinde yazan görev tanımlarının dışına çıkmadıkları gözlenmiştir (Gökgöz, 2016:4).

Liderlerin grup dışı üyeleriyle iş ilişkisinin biraz daha farklı olduğu görülmektedir. Grup içine göre daha düşük düzeyde bir lider etkileme söz konusudur. Bu gruptaki üyelerden sadece sözleşmelerinde yazan iş tanımlarını yerine getirmeleri istenerek bu astlardan temel standart ücret karşılığında standart verim elde edilir. Bütün bunlar ışığında bir örgüt için asıl önemli olan iç grubu artırmak ve küçük bir dış gruba sahip olmaktır (George ve Jones, 2012:354’den Akt. Gökgöz, 2016:5).

Çalışkan (2008) göre ise: üstlerin dış grup astlarıyla olan iletişimlerinde, kurallar, politikalar, otorite ilişkileri ve sözleşmeler ön plandadır. Deluga ve Perry’ e göre lider-üye etkileşimi kuramında üst-ast arasındaki ilişki yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru olup, dolayısıyla lider-üye arasındaki bu ilişkinin kalitesi düşük-

yüksek skala aralığında süregelen bir değişkenlik göstermektedir (Philips ve Bedeian, 1994: 990).

Lider-Üye etkileşim teorisi göz önünde bulundurulduğunda; etkin bir liderlik için lider-izleyiciler arasında büyük oranda güven, saygı ve yükümlülük olarak nitelendirilen değişim ilişkilerinin devam edebilmesi gerekmektedir. Bu anlamda lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin niteliğinin belirlenmesinde, aralarındaki olumlu duygu alışverişini artıran bir sosyal etkileşim süreci etkili olmaktadır (Sue-Chan, Chen & Lam, 2011: 466–498’den Akt. Gökğöz, 2016:5).

Yapılan araştırmalarda liderlerin, örgüt içerisinde daha verimli olan çalışanına, daha az verim aldığı çalışanına göre daha fazla ilgi gösterdiği ve bilgilerini paylaşıırken daha rahat olduğu görülmektedir (Luthans, 2011:422-423). Bu konuda George ve Jones’e göre lider, üyelerinin bazılarına yakın bazılarına ise aralarına mesafe koymaktadır (2012).

Yakın zamanlarda lider-üye etkileşimini çok boyutlu olarak ele alan çalışmalar önem kazanmaya başlamıştır. Dienes ve Liden (1986) LÜE, katkı, bağlılık ve etki olarak üç boyutta ele alırken, Liden ve Maslyn (1998) buna profesyonel saygıyı da eklemişlerdir. Bu geliştirilen kapsamlı LÜE ölçeğinin boyutlarını içeren etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı bu konuda yapılmış çalışmalardan hareketle “Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları” başlığı altında incelenmiştir.

1.1.4 Lider-Üye Etkileşimin Tarihsel Gelişimi

Lider-üye etkileşim (LÜE) teorisinin yıllar içerisindeki gelişimine bakıldığında, ilk araştırmanın 1975 yılında Graen ve arkadaşları tarafından ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Graen ve UhlBien (1995) bu konu ile ilgili gelişimi dört evrede incelemeye çalışmışlardır. Birinci evre, dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alınarak liderlerin üyeleri ile ilgili geliştirdikleri ilişkiler ele alınmıştır. Burada asıl önemli nokta, lider ve üyeleri arasında geliştirdikleri ilişkilerdir. Bu ikili ilişki de, liderin astlarına karşı farklı davranış sergileyebileceği savunulmaktadır. İkinci evrede, lider-üye arasındaki ilişkilerin niteliği ile ilgili değişkenlere odaklanılmıştır (Vecchio, 1985). Üçüncü evrede, LÜE arasındaki ilişkilerinin tanımlanması ve zaman içindeki gelişimi ele alınmıştır (Wayne v.d., 1997). Son olarak dördüncü evrede, LÜE sistem düzeyinde analiz edildiği dikkat çekmektedir (Williams v.d., 1992). Yapılan bu

incelemeler sonucunda bu evrelerden, dördüncü evrenin hala devam etmekte olduğu yönündedir.

LÜE'nin tarihsel gelişimini araştıran araştırmacılar, bu kavramın sosyal hayatta insanların birbirleriyle olan ilişkilerini saptamak adına bazı çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu anlamda LÜE teorisi çeşitli teorik temellerden beslenerek gelişmiştir. Bütün bunlar ışığında LÜE teorisine aşağıda kısaca değinilmektedir.

1.2 Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Aslan ve Özata (2009: 98) lider-üye etkileşimi (LÜE) konusundaki araştırmalarında rol teorisi ve sosyal değişim teorisini ortaya koymuşlardır. Bu teoriye göre yapılan araştırmalar aşağıda sırasıyla kısaca özetlenmektedir.

1.2.1 Rol Teorisi

Rol teorisi ile ilgili Dienesch ve Liden (1986), rollerin yapısal olarak birden fazla boyutunun olduğunu ve lider-üye etkileşiminin sadece var olan bu çok fazla boyut ile açıklanabileceğini ifade etmişlerdir. Söz konusu araştırmada çalışanların bazıları pozisyonlarının gerektirdiği işlere yönelirken, bazıları ise sosyal ilişkilere yönelebilir ya da her ikisini de birlikte gerçekleştirebildikleri; böylelikle, çalışan üyelerin liderleri ile geliştirdikleri etkileşimin ana nedeni, üyelerin kişisel özellikleri, liderlerin iş ile ilgili beklentileri gibi bazı nedenlere bağlı olarak farklılık göstermiş olacaktır.

Rol teorisinin ilerlemesi aşamasında çalışan bireylerin işteki başarısı lider-üye etkileşiminin gelişimini etkileyen unsurlardandır. Örneğin, bir şirketteki lider ve üyelerin etkileşimleri rol teorisi açısından ele alındığında, lider-üye etkileşiminin kapsamının, her iki taraf tarafından kabul edilen rollere bağlı olarak şekilleneceği ve iş ortamında var olan ilişkilerin ilerisine de geçebileceği söylenebilir (Hui v.d., 1999).

Rol Teorisine göre çalışanlarda aranan rollerin sözleşmelerde ve görev tanımlarında yazan davranış biçimlerini yapmaları anlamına gelmektedir (Cevriyeoğlu, 2007). Bu sebeple, örgütte çalışan bireylerin bu davranışları yerine getirirken lideri ile kurmuş olduğu ilişki son derece önemlidir (Köy, 2011). Dolayısıyla rol teorisinde örgüt içinde en etkin rol oynayan çalışanlarla çalışmak son

derece avantajlı bir durum haline gelecektir (Chen, 2013). Kısacası liderlerde oluşan bu rol örgütün hedeflerine ulaşmasında etkin olacaktır (Hoyt v.d., 2013).

Ayrıca rol teorisinde, bireylerin örgütlerde liderleri tarafından rollerinin nasıl belirlendiği ve çalışanların örgütsel rolleriyle nasıl hareket ettiği tespit edilmeye çalışılır (Zhou, 2003).

1.2.2 Sosyal Değişim Teorisi

Literatürde yapılan araştırmalara göre sosyal değişim teorisi, 1964 yılında Blau tarafından ortaya atılmıştır (Liden v.d., 1997). Sosyal değişim teorisi, örgüt içerisinde lider ve çalışanlar arasındaki alış-veriş ilişkisine dayanmaktadır (Han ve Jekel, 2011).

Turunç ve Çelik'e (2010) göre, LÜE bir örgütün çalışanları ile müdürleri arasındaki sosyal bir mübadeledir. Sosyal mübadele (sosyal değişim) kuramında ise lider ve üyeler arasında var olan karşılıklı etkileşimin sonucunda, çalışanların işlerinin karşılığı olan ödülleri ve faydalarının en aza indirilmesi söz konusudur.

Sosyal değişim teorisi, kişisel yükümlülük, minnettarlık ve güven duygularının oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca buna ek olarak, sosyal değişim sırasında maddi ve manevi yararları psikolojik ödülleri de içermektedir. Örneğin bir örgütte lider üyesine manevi açıdan destek sağlarken ve maddi açıdan da parasal destek sağlamaktadır. Üyelerde liderlerine karşı güven ve sadakat duymaktadır (Deluga, 1994:315). Dolayısıyla lider ve üyeler arasındaki ilişki gereği sadakat ve saygı gibi davranışları ilerletip ilerletemeyeceğini test etmiş olurlar.

Liden ve Dienesch'e (1986:626) göre, lider ve üye arasındaki etkileşim olumlu sonuçlanmış ve taraflar bu durumdan memnun kalmış ise aralarındaki etkileşim varlığını sürdürmeye devam eder. Tabi ki böyle bir durumun tersinin de olması söz konusudur.

1.3 Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

LÜE ile ilgili yapılan incelemelerde LÜE'nin; katkı, bağlılık, etki ve profesyonel saygı olarak ifade edilen dört alt boyutu ortaya konulmuştur (Liden ve

Maslyn, 1998). Çalışmamızda bu alt boyutlar ayrı ayrı incelenmiş olup lider üye etkileşimi tek alt boyut olarak ele alınmıştır.

1.3.1 Katkı

Lider- Üye etkileşimin ilk boyutu olarak katkı, örgütte çalışan üyelerin her birinin, lider ile olan ilişkisinde, ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları işin miktarı ve kalitesiyle ilgili algıları içermektedir (Bolat, 2011: 168). İş ile ilgili çalışmaların analiz edilmesinde önemli olan, üyelerin iş tanımlarında yazmayan işleri yapması ya da almış oldukları sorumlulukların gereği gayrette bulunmaları daha fazla zaman harcamaları sonucu liderin üyelerine sağladığı kaynaklar ve imkânlar olarak adlandırılmaktadır (Yıldız v.d., 2008:101).

Başlangıçta lider, üyelerinin göstermiş oldukları performansı görev tanımlarına göre değerlendirecektir. Görev tanımlarına göre işlerini yerine getiren ve daha fazla çalışan üyeler, aynı performansı gösteremeyen arkadaşlarına göre avantajda olup, liderle daha samimi bir ilişki kurmuş olacaktır. Aralarındaki ilişkinin düzeyi arttıkça liderin üyeye verdiği imkânların, sağladığı kaynakların toleransın seviyesi de artacaktır. Böylelikle üyeler daha kritik görevlerde rol alıp, lider ile olan ilişkilerini geliştirme fırsatı yakalayacaktır (Liden ve Maslyn, 1998).

Bu durum karşısında liderinden destek alan üyelerin işteki performansları artacak ve liderleriyle pozitif bir ilişki geliştirmiş olacaktır. Üyeler iş tanımlarının dışındaki işleri de yapacak daha fazla sorumluluk yerine getirmesi LÜE'nin “katkı” boyutundan kaynaklanmaktadır.

1.3.2 Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı bireyin örgütle psikolojik olarak bütünleşmesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütteki üyeliğini devam ettirmek istemesi adına çaba sarf etmesini ve özveride bulunması ile tanımlanmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013).

Örgüt içinde çalışan bireyler örgütün yararına olabilecek davranışları yapmak adına kendilerinden bazı tavizlerde bulunarak, örgütün başarılı olabilmesini amaçlamaktadırlar (Bayram, 2005). Bu doğrultuda çalışanlar kendi istekleri ile

fazladan çalışarak örgüt üyeliğini devam ettirmeyi amaçlarlar (İşcan ve Naktiyok, 2004).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile özdeşleşmesi ve bunun sonucunda bazı yükümlülükleri yerine getirme zorunluluğu hissetmesidir (Balay, 2000). Çalışanların örgütte kalmak istemeleri (Sezgin ve Koşar, 2010), örgütüne güven ve sadakat duyması örgütsel bağlılığı güçlendiren etkenlerdir (Giffords, 2003).

Örgütüne bağlı çalışan, işten ayrılmayan ve işine düzenli devam eden ve performansını artıran çalışan olarak tanımlanır (Yalçın ve İplik, 2005). Dolayısıyla, örgütler için bağlılık son derece önemlidir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık davranışı tıpkı çalışanların performansları gibi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış algıları ve liderle çalışan arasındaki ilişkinin bağlılık düzeylerine göre etkileşim göstermektedir. Bu tez çalışması kapsamında örgütsel bağlılığın aşağıdaki başlıklar altında kısaca ilişkileri anlatılmaya çalışılmıştır.

1.3.2.1 Örgütsel bağlılığın LÜE etkisi

LÜE'nin bir diğer boyutu olan bağlılık, liderler ve üyelerin toplum içinde birbirlerini davranış ve karakter bakımından destekliyor olduklarını göstermeleridir. Bağlılık karşılıklı ilişkilerin sağlanabilmesi ve devam ettirilmesi açısından oldukça önemli bir boyuttur. Bu yönüyle, liderlerin kime ne tür görev verileceğine dair karar verme aşamalarında yardım sağlamaktadır (Bolat, 2011:169). Dolayısıyla lider örgüt içinde bağımsız karar verme ya da sorumluluk alması gereken işlerde kendilerine daha bağlı astlara görev verme eğilimi içindedirler.

Bağlılık ile ilgili görüşlere baktığımızda Dienesch ve Liden (1986), bağlılığı, astlar ve üstler arasındaki ilişkinin geliştirilip, korunmasında etkili olduğunu savunurlarken; Graen (1987) ise, bağlılığı LÜE' nin sonuçlarından biri olarak ele almıştır.

LÜE anlamında bağlılık, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi adına liderlerin ve üyelerin karşılıklı olarak birbirlerini desteklediğini ifade eder (Dionne, 2000). Böylelikle lider ve çalışanların birbirlerinin kararlarına sorgusuz sualsiz saygı duymalarını kapsar (Göksel ve Aydın, 2012).

Sonuç olarak bağlılığın LÜE üzerinde kritik bir rol oynadığını, örgüt içinde sadakat duygusunu geliştirdiğini, çalışanlara fazladan sorumluluk yüklediğini ve en

önemlisi çalışanların bağlılık duygusunu güçlendirerek liderin performansını arttıracakını söylemek mümkündür.

1.3.2.2 Örgütsel bağlılığın ÖVD etkisi

Literatürde yapılan araştırmalara göre çalışanların örgütte kalmak adına ÖVD sergiledikleri (Alizadeh v.d., 2012) ve ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında çok güçlü ilişki olduğu düşüncesi hakimdir (Demirel, 2008).

ÖVD çalışanların gönüllük esasına göre davranış sergilemeleri anlamını ifade etmektedir. Çalışanların görev tanımların da yazmayan işleri yapmaları daha fazla sorumluluk almaları ve örgütün verimliliğini artırmada etkili bir rol oynamaları örgütleri ile bağlılık derecelerini gösterir (Bakker v.d., 2004).

ÖVD algıları yüksek olan çalışanların kendi istekleri ile örgütün varlığını korumak için çaba sarf etmeleri örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir habercisi olduğunu gösterir (Bakker v.d., 2004). Kısacası, yapılan araştırmalar sonucunda ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğudur (Jafari ve Bidarian, 2012).

1.3.2.3 Örgütsel bağlılığın İP etkisi

Örgütsel bağlılık, örgüt açısından son derece önemli bir konudur. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerin daha etkin olduğu, çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmada beklenin üstünde çaba sarf ettikleri, örgüt hakkında çevredekilere olumlu görüşlerde bulunmaları ve en önemlisi bireysel performanslarının yükseldiğini söylemek mümkündür.

Literatürde yapılan araştırmalarda çalışanların örgütleriyle aralarında özel bir duygusal bağ oluşturmaları ve örgütün parçası olarak kendilerini görmeleri performanslarının yükselmesine neden olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılık ile çalışanların bireysel performansları aralarında pozitif bir ilişki vardır. Çünkü çalışanların bireysel performanslarının artması ile işlerinde daha çok uzmanlaşarak örgütte kalmak isteyecekler ve örgüte bağlanacaklardır (Shore ve Martin, 1989).

Sonuç olarak örgütsel bağlılık algısının çalışanlarda yüksek olması onların bireysel performanslarını artırarak, işten ayrılma olasılıklarını düşüreceğini ve örgütsel verimliliği yükselteceğini söylemek mümkündür.

1.3.3 Etki

Lider-ye etkileşimi çerçevesindeki etki kavramı, örgütte çalışan üyelerin birbirlerini etkilemelerinden daha çok üyelerin birbirlerini karşılıklı olarak etkilemelerine dayanır (Dienesch ve Liden, 1986) Buna göre etki boyutunda, asıl önemli olan şey kişilerin iş görevlerinin dışında, birbirleri arasında gelişen cazibe etme duygusudur. Dolayısıyla, bireyler arasında etkileşime dayalı ilişkilerin ön planda olduğu durumlardaki etkinin boyutu ilişkinin seviyesini tek başına belirleyebilecek derecede etkili olabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

Etki kavramı literatür de bazı araştırmalarda “sevgi” ya da “duygusal etkileşim” olarak da ele alınmıştır (Bolat, 2011). Sevgi kavramını, lider ve üyelerin birbirlerine besledikleri duygular arasında samimi bir dostluk oluşmasını ve bu ilişkinin sonucunda çalışan üyelerin beraber iş yapmaktan hoşlanmaları olarak rneklendire bilinir (Sherony, 2002’den Akt. Gökgöz, 2016: 18).

Lider ve ye arasında karşılıklı sempati oluşması, ikilinin ilişkisinde olumlu bir etki sağlayabilir. Ayrıca bazı araştırmacılara göre hoşlanma durumunun lider açısından üyenin işteki performansını değerlendirirken etkilediğini de ortaya koymuştur (Liden ve Masly, 1998). LE’ndeki etki boyutu, örgüt içerisinde çalışan lider ve ye arasındaki ilişkiyi etkileyerek iş ortamında daha içten ve samimi bir atmosfer oluşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla lider ve ye arasında oluşan ilişki sonucunda birbirlerine karşı daha esnek, oluşan problemlerde daha ılımlı bir ortam oluşmuş olur (Yıldız v.d., 2008).

1.3.4 Profesyonel Saygı

Profesyonel Saygı, örgütün her bir üyesinin kendi iş tanımında yazan görevleri doğru bir şekilde yapması ile örgüt içinde ve dışında insanlarda oluşturduğu izlenimin algılanma derecesidir (Yıldız v.d., 2008:102). Tanımdan anlaşılacağı üzere izlenim sonucunda oluşan algılanma, o kişiyle ilgili deneyimlere, örgüt içerisinde ya da dışarısında yapılan yorumlara ve kişi tarafından elde edilmiş örgüt yararına olan

ödüllere dayandırılı bilinir. Ayrıca lider ve üye beraber çalışırken ya da bu çalışmaya başlamadan önce dahi profesyonel saygıyı geliştirmeye çalışabilirler (Liden ve Maslyn, 1998: 50).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bu bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışının tanımına, boyutlarına, ÖVD'yi oluşturan temel kavramlara ve ÖVD'nin sonuçlarına değinilmiştir. Ayrıca araştırmada incelenen konuların birbirleriyle olan ilişkilerine yer verilmiştir.

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Tanımı

1983 yılında ilk kez Dennis W. Organ ve arkadaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı kullanılmaya başlanmıştır (Ünüvar, 2006:177). Organ bu tür davranışları “Örgütün daha işlevsel çalışmasını sağlayan ve örgüt içerisindeki ödül sistemine doğrudan ya da dolaylı olarak etki eden davranışlar” olarak adlandırmıştır (İşbaşı, 2000: 4).

Acar'a (2006: 14) göre örgütsel vatandaşlık davranışı; bireysel isteğe bağlı olarak şekillenen ve örgüt içerisinde bu tür davranışların yapılmaması durumunda herhangi bir ceza öngörmeyen bireysel davranışlardır. Kaskel (2000) ise örgütsel vatandaşlık davranışını; iş ortamında bulunan çalışma arkadaşlarına yardım etme, işin aksamaması yönünde tavsiyelerde bulunma, işe geç kalmamaya dikkat etme, çalışma sırasında zamanını boşa harcamamaya özen gösterme gibi davranışlar ile ilişkilendirmiştir.

Görüldüğü üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili tanımlarda değinilen ortak nokta, bu tür davranışların gönüllük esasına ve bireylerin isteğine göre şekillenmesi yönündedir. Bunun sonucunda örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, verimlilik ve performansı birçok şekilde etkileyebilmektedir. Örneğin, yönetsel etkinlik ve üretkenliğini arttırabilir, liderlerin örgütün devam etmesi için sarf edeceği zaman ve enerjiden maksimum fayda elde etmesini sağlayabilir, çalışma ortamındaki bireyler için koordinasyonu tesis edebilir,

her geçen gün ilerleyen teknolojiye örgütün ayak uydurmasını sağlayarak örgütün devam etmesini sağlayabilir ve çalışanlara yönelik örgütü daha dikkat çekici hale getirerek performansı artırabilir (Podsakoff v.d., 2000: 513-566; Cohen ve Vigoda, 2000: 596-625).

Bireyin kendi inisiyatifi ile yaptığı örgütsel vatandaşlık davranışında herhangi bir ödüllendirilme beklentisi yatmamaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayalıdır. Bu yüzden örgütte ödüllendirilme sisteminin bir unsuru değildir. Dolayısıyla çalışanlar örgüt içerisinde bu davranışları sergilemedikleri zaman liderleri tarafından herhangi bir cezaya yada yaptırıma tabi tutulamazlar (Williams v.d., 2002; Ölçüm ve Çetin, 2004).

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda bazı araştırmacıların farklı söylemleri vardır. Bunlardan bazıları davranışların birçoğunun liderler önünde sergilenmediğini aynı zamanda bunun zorunlu da olmadığı yönündedir (Moorman, 1991; Allen v.d., 2000).

Diğer araştırmacılar ise liderler önünde sergilenen davranışların birçoğunun çalışanların, liderlerinden övgü almak, takdir edilmek için yapmış olabileceklerini belirterek buna benzer davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirmenin yanlış olacağını vurgulamaktadırlar (Bolino, 1999).

2.2 ÖVD Boyutlarıyla İlgili Model ve Yaklaşımlar

ÖVD'nin boyutlarıyla ilgili ortak bir nokta olmamasına rağmen yapılan araştırmalarda, hemen hemen 30 farklı ÖVD (örgütsel vatandaşlık davranışı) tespit edilmiştir. En çok kabul gören sınıflandırma olan ve bu araştırma kapsamında da kullanılan Organ'a ait ÖVD boyutları aşağıdaki başlıklar altında anlatılmıştır.

2.2.1 Organ'ın ÖVD Model ve Yaklaşımları

ÖVD konusunda önemli araştırmalara imza atan Organ'a (1988) göre, örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta incelenmektedir: Bunlar; diğerkâmlık boyutu, nezaket boyutu, vicdanlılık boyutu, centilmenlik boyutu ve sivil erdem boyutlarıdır. Sırasıyla bu boyutlar aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir:

2.2.1.1 Özgecılık/diğerkâmlık

Literatürde Organ'a (1998; 1990) ait örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan özgecılık, çalışanların örgüt içerisinde karşılaştığı problemlerde diğer çalışma arkadaşlarına kendi istekleri ile yardımcı olmalarını, fedakârlık etmelerini ve çalışma arkadaşlarını düşünerek gönüllülük esasına göre davranmalarını sağlamaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351; Organ, 1990: 47).

Ayrıca özgecılık, çalışanların örgütte işe yeni başlayan tecrübesiz arkadaşlarına yardım etmelerini ya da işi diğer arkadaşlarına göre fazla olan çalışma arkadaşlarının iş görevlerini de üstlenerek gönüllü olarak yapmaları gibi davranışlar diğerkâmlık olarak ifade edilmektedir (Karaman ve Aylan 2012, 39). Bu yüzden örgütte çalışan bireylerin birbirlerine yardımcı olmaları durumu en sık tekrarlanan diğerkâmlık davranışı şeklindedir (Kamer, 2001:1; İşbaşı, 2000: 25-26).

İplik' e (2010: 58) göre, diğerkâmlık boyutu, yardımseverlik konusu ile iç içe olmasından dolayı diğerkâmlık boyutu, yardımseverlik olarak da ifade edilmektedir. Örgütte işinde deneyimli çalışanların, yeni işe alınan arkadaşına yardım etmesi (Ölçüm ve Çetin: 2004; Kataria v.d., 2013), ya da örgütte çıkan problemlerde diğer çalışma arkadaşına kendi isteği ile yardım etmesi gibi davranışlar, diğerkâmlık boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Karaman v.d., 2008: 52; Lee v.d., 2013).

Son olarak belirtmelidir ki, özgecılık boyutunun kapsamında, gönüllülük esasına dayandığı ve iş ile ilgili konularda çıkan problemleri büyütmeden çözmeleri gibi davranışlar yer almaktadır.

2.2.1.2 Nezaket

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan nezaket boyutu, bireylerin iş ortamında yaptıkları jestleri ve örgüt ortamında oluşan işlerden dolayı karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyaç duymalarından kaynaklanan davranışları kapsamaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Organ (1990: 47), bu davranışlara örnek olarak, çalışanlara saygı gösterme ve oluşan problemler karşısında çalışma arkadaşlarının zarar görmelerini engelleme gibi örnekler verilebilir.

Nezaket boyutu duygusal olarak istikrarlılığı koruyarak çatışmaların oluşmasını önlemektedir. İş ortamında çalışanlar için problem yaratabilecek olayları önceden

belirleyerek bu olaylar için gerekli önlemleri almaları ve bu konuda zarar görebilecek kişileri uyararak olumlu iletişim sergilemeleri bu kapsamda değerlendirilmektedir (Alizadeh v.d., 2012).

Organ'a (1990: 47) göre, diğerkâmlık ve nezaket boyutları birbirlerine benzemektedir. İkisini birbirinden ayıran en önemli özellik ise, yardım etme davranışının gerçekleştirildiği boyutlardır. Özgeciliğe bireylerin bir problem ortaya çıktığında, o problemi çözmek için birbirlerine yardım etmeleri ya da ortaya çıkan problemin daha da büyüüp örgütü tehdit etmesini engellemek amacıyla tedbirler alınması gibi davranışlar söz konusudur (İşbaşı, 2000: 29).

Ayrıca ÖVD'nin nezaket boyutunda, örgütte problemler ortaya çıkmadan önce önlemler almayı ve örgütü etkileyecek durumlarda çalışanların kontrollü hareket etmeleri konusunda yardımcı olmayı içerdiğinden problemleri önlemede önemli rol oynamaktadır (Çetin 2011, 31).

Son olarak belirtmelidir ki, ÖVD'nin nezaket boyutu problem çıkmadan önlem almayı ifade ettiğinden örgüte fayda sağlayan davranışlardır.

2.2.1.3 Vicdanlılık

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından biri olan vicdanlılık, örgütün içerisinde yüklenilen rolün üzerinde, bireyin kendi inisiyatifi ile sergilemiş olduğu davranışlardır (Allison v.d., 2001: 283). Gönüllü olarak işinde fazla mesai harcamak, örgütün negatif olarak etkileyebilecek hiçbir faaliyete katılmamak, çalışma sırasında vaktinin boşa harcayacak işlerden sakınma gibi davranışlar buna örnek olarak gösterilmektedir (MacKenzie v.d., 1993:71; Jha ve Jha, 2009).

Organ'a (1990: 55) göre iş yerinde uzun süredir çalışmak ve bu zaman zarfında işe geç kalmamak, iş ortamında verilen iyi niyeti suiistimal etmemek, görev tanımında yazan kurallara itaat etmek gibi davranışlar örnek olarak gösterilmektedir. Çalışanların işlerini düzenli bir şekilde sürdürmeleri, sözleşmelerinde yer alan bir yükümlülüktür. Ancak çoğu zaman bu durumun gönüllülüğe dayandığı noktalarda bulunmaktadır.

Çalışanların kullanmadıkları kişisel izinleri istemeleri, özel hayatlarındaki sorunlar nedeni ile işe gelmemeleri, çok ciddi bir rahatsızlığı olmamasına rağmen izin istemeleri çoğu zaman yöneticileri tarafından olumlu olarak karşılanabilmektedir. Bu olumlu davranışa rağmen, işe gelmeyi aksatmayan, işini

doğru ve güzel yapan çalışan, vicdanlılık boyutunda bir davranış sergilemiş sayılmaktadır (Kamer, 2001: 12; İşbaşı. 2000: 26).

Son olarak belirtilmelidir ki vicdanlılıkta lidere yönelik bir tutum değil genel olarak örgüte fayda sağlayacak davranışlar vardır.

2.2.1.4 Centilmenlik

Özdevecioğlu'na (2003) göre centilmenlik, örgüt içerisinde meydana gelebilecek negatif olan bütün olumsuz davranışları minimize etme olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgüt içinde birbirlerinin hatalarını liderlerine söylemekten ve bazı ufak problemleri büyütmekten kaçınmaları gibi buna benzer davranışları centilmenlik boyutunun içerisinde incelenmektedir (Yoon ve Suh, 2003:598).

Organ v.d. (2000) göre centilmenlikte, örgütte çalışanların kendi aralarında geçen olumsuz olayları, hoşnutsuzlukları şikâyetçi olmadan ılımlı bir şekilde karşılanmalarıdır. Centilmenlerden beklenen davranışlardan bazılarını değinecek olursak; işiyle ilgili sorunları şikâyet etmemeleri, iş ortamında aksaklıklar olduğu zamanlarda da ılımlı davranışlar göstermeleri, kendi isteklerini örgütün iyiliği için feda etmeleri gibi birçok şey centilmenliğe örnek olarak gösterile bilinir (Kataria v.d., 2013).

Organizasyonlar içerisinde meydana gelen sorunlarda kişiler şikâyet etme haklarını kendilerinde görebilirler. Böyle bir durumda problemleri büyütmeden yapıcı karar verebilen personeller, çözüm odaklı tavırlar sergiledikleri ve olumsuz davranışlardan uzak durdukları için centilmenlik boyutunda bir davranış sergilemiş olurlar (İşbaşı 2000: 29).

Ayrıca centilmenlikte örgüt içerisinde problemleri minimize etmesinden ve örgüt ortamındaki negatif yönlerden daha çok pozitif yönlere odaklanıldığından (Gürbüz, 2006: 56), örgüt içerisinde huzurun ve hoşgörünün gelişmesine katkı sağlar (Akbaş, 2010).

Son olarak belirtilmelidir ki, ÖVD'nin centilmenlik boyutu, çalışanların örgüt içerisindeki bağlılık duygusunun artmasını, çalışanların işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemelerini, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmalarını ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını sağladığından örgüt açısından son derece önemlidir.

2.2.1.5 Sivil erdem

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından son olarak sivil erdem boyutu incelenecek olursa, katılması zorunlu olmadığı halde örgüte yarar sağlayacak faaliyetlere katılma, örgüt içindeki değişimlere ayak uydurma, örgütün daha iyi bir şekilde ilerleyebilmesi için tavsiyelerde bulunmak gibi davranışlar örnek olarak gösterilmektedir (Dimitriades, 2007:473).

Graham'a (2000: 61) göre sivil erdem, personellerin örgütün ortamına kendilerini sorumlu hissederek katılımlarını ifade etmektedir. Diğer bir tanıma göre ise sivil erdem, çalışanların örgütlerinin ortamına adapte olmalarını, yüksek düzeyde örgüte bağlılıklarını ve ilgilerini ifade etmektedir (Podsakoff v.d., 2000: 525).

Bazı araştırmacılara göre sivil erdem davranışları, bilgi sağlayıcı (CV-information) ve etki uyandırıcı (CV-influence) olarak iki başlık altında incelenmiştir (Graham ve Van Dyne, 2006). Bu doğrultuda bilgi sağlayıcı sivil erdem davranışı, sorumluluk alabilen örgüt personellerinin, örgüte fayda sağlayabilecek bilgi kaynaklarını takip ederek kendi işlerini ilgilendiren olaylardan haberdar olabilmesini, örgüt içerisinde toplantı ve törenlere katılarak duyuru ve bültenleri takip etmeleri örnek olarak gösterilmektedir. Etki uyandırıcı sivil erdem davranışı ise personellerin, örgütte meydana gelen bir takım değişikliklere ayak uydurmaları açısından gerekli olan davranışları kapsamaktadır (Graham ve Van Dyne 2006: 92).

Sonuç olarak sivil erdem boyutu, örgütlerin büyümesine destek verdiğiinden örgütün imajını geliştirmesine katkı sağlamaktadır.

2.2.2 Podsakoff'un ÖVD Model ve Yaklaşımları

Podsakoff v.d., (2000), tanımladıkları örgütsel vatandaşlık davranışı, araştırmalarda yapılan bütün çalışmaların derlenerek bir araya getirilmesi ile yedi boyutta incelenmeye çalışılmıştır:

2.2.2.1 Yardım etme davranışı

Kavramsal açıdan yardım etme davranışı, örgütte çalışan personelin işle ilgili problemlerde ve sorunlarda diğer çalışma arkadaşlarına kendi isteği ile yardımda bulunmasını kapsamaktadır (Podsakoff v.d., 2000: 516-524).

Yardım etmenin dışında bazı boyutlar daha vardır. Bunları açıklanacak olursa yardım etme, aynı ortamda çalışan personellerin kendi istekleri ile birbirlerine yardımcı olmalarını ifade etmektedir. Barışsallık; örgütlerde çalışan bireyler arasında meydana gelen tartışma, sorun vb. durumlarda ortaya çıkan problemleri önlemek, yatıştırmak, çözüme kavuşturmak gibi davranışları kapsamaktadır. Nezaketlilik; örgüt içerisinde çalışan bütün bireyleri önemsemek, değer vermek ve öneride bulunmak gibi davranışları açıklarken destekleyicilik, örgütte çalışan personellerin birbirlerine karşı göstermiş oldukları motive edici, yüreklendirici, cesaretlendirici davranışları ve son olarak katılım ise; sosyal bir ortam olan örgütte çalışanların, var olan koşullardaki katılımları (sosyal katılım), personellerin her ortamda kendi çalıştıkları örgütü ön plana çıkaracak şekildeki konuşmaları (savunmacı katılım) ve personellerin örgütte meydana gelen faaliyetlere kendi istekleri ile katılımlarını (işlevsel katılım) kapsamaktadır (Smith v.d., 1983; Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Van Dyne v.d., 1994).

2.2.2.2 Sportmenlik davranışı

Podsakoff ve arkadaşları, centilmenlerin iş ile ilgili rahatsızlıkları sadece hataları dile getirmenin ötesinde, işte meydana gelen olumsuzlukları da görmemezlikten gelerek pozitif bir davranış sergilemek, kendi isteklerinden örgütün yararı ve gelişimi için vazgeçmek ve yeri geldiğinde kendi görüşlerini bir kenara itebilmek olması yönünde dile getirmişlerdir (Podsakoff v.d., 2000:517).

2.2.2.3 Örgütsel sadakat davranışı

Podsakoff ve arkadaşlarına göre örgütsel sadakat, çalışanların örgütü dış çevreye tanıtmalarını ve övmelerini, dış tehlikelere karşı örgütün desteklenerek savunulmasını ve örgütle arasında olumsuz koşullar varsa bile buna rağmen örgüte bağlı kalması anlamına gelmektedir (Podsakoff v.d., 2000).

2.2.2.4 Örgütsel uyum davranışı

Örgütsel uyum davranışı ise personelin, çalıştığı örgüt içerisinde var olan kurallara, düzene ve prosedürlere diğer çalışma arkadaşları uymasa bile kendisinin uymasını ve bunları görev olarak bilmesini içermektedir (Köse v.d., 2003: 4-5).

2.2.2.5 Bireysel inisiyatif davranışı

Bireysel inisiyatif davranışında, çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde performans sergileyerek, örgütsel amaçlara ulaşmayı hedefledikleri kendi istekleri ile yapmış oldukları davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Moorman ve Blakelly, 1995:132). Çalışanların çoğu zaman örgüt kurallarına ve süreçlerine uymadıkları görülmektedir. Bazı araştırmacılara göre bu durum bireysel inisiyatiften kaynaklanmaktadır.

2.2.2.6 Sivil erdem davranışı

Podsakoff ve arkadaşlarına göre sivil erdem, personellerin örgüt içerisindeki sosyal ortama katılımını, örgüte bağlılığı ve yüksek düzeyde ilgiyi ifade etmektedir (Podsakoff v.d., 2000:525). Yine Podsakoff v.d. (2000) göre, sivil erdem davranışı kapsamına çalışanların örgüt yönetimine aktif katılma istekleri, (toplantılara katılma, izlenecek politikalarla ilgili tartışmalara girmek, örgütte izlenecek strateji ile ilgili fikir vermek), örgütün çıkarlarını üstün tutmaya çalışmak gibi faaliyetler örnek olarak gösterilebilir.

2.2.2.7 Kişisel gelişim davranışı

Son boyut olan kişisel gelişim, örgütte çalışan bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye, artırmaya yönelik olarak gösterdikleri faaliyetleri içermektedir (Organ v.d., 2006:310). Bazı araştırmacılara göre bu boyut, kişinin kendini geliştirmesi, kendini eğitmesi ve kendi kendine öğrenmesi dolayısıyla kişinin kendi bilgisini ve iş becerisini artırması olarak ifade edilmektedir (Farh v.d., 2000: 247). Kişisel gelişim boyutu literatürde yapılan çalışmalar sonucunda teorik olarak diğer boyutlardan farklı görülmekle birlikte örgütsel etkililiğe katkı sağladığı düşünülmektedir (Podsakoff vd., 2000:513-563).

2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

ÖVD sonuçlarına baktığımızda, genellikle örgütsel performansı artıracak yönünde bir düşünce mevcuttur. Bu konuda yapılan araştırmalarda ÖVD'nin örgütsel performansı artıracak sonucuna ulaşılmıştır. Vatandaşlık davranışları

personeller arasındaki uyumun ve koordinasyonun artırılmasına, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişinin kolaylaşmasına ve işgörenler arasındaki çatışmaların azalmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki uyum ve koordinasyonun artırılması ile beraber yapılan faaliyetlerin daha etkili yapılması sağlanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren iş görenler örgütte daha uzun süre çalışırlar, daha özverili ve dikkatli olurlar, kaliteli üretim yaparak örgütün kalkınmasına katkı sağlamaya çalışırlar. Bu bağlamda, ÖVD'nin örgüt içerisine dağılması, çalışanlar tarafından uygulanması, iş verimliliğini artıracak bunun sonucunda da işgören bağlılığı, nihayet verimlilik ve düşük iş gücü ile sonuçlanacaktır (Gürbüz, 2006: 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya ve örgütsel performansa katkı sağlamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Çalışanların verimliliğinin artması,
2. Yöneticilerin verimliliğinin artması,
3. Kaynakların serbest bırakılarak kullanımında ve paylaşımında verimliliği artırması,
4. Örgütteki çalışanların performanslarının artmasını sağlaması,
5. Örgütün gelişen teknolojiye bağlı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması (Cohen ve Vigoda, 2000:596-625)
6. Örgütü çalışanlar açısından daha cazibeli duruma getirilmesi,
7. Örgütsel başarının devamlılığının artırılması,
8. İşgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için örgüt tarafından gerekli kaynakların sağlanması şeklinde sıralanabilir.

ÖVD'nin örgüte olan olumlu etkilerinin yanı sıra, olumsuz etkileri de vardır. Yapılan bazı araştırmalara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarının, örgütlerin eksikliği nedeniyle ortaya çıktığıdır. Bolino ve arkadaşları (2004) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumsuz etkilerine değinmişlerdir. Onlara göre, ÖVD bazen olumsuz yönetimin bazen de personel eksikliğinin bir sonucudur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz sonuçlarından biriside, işgörenlerin sık sık diğer çalışanlara yardım etmeleri istemelerinden kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde çalışma arkadaşına yardım eden çalışan, kendi işini yapmakta zorlanmakta ve bu durumda örgütün personel seçim sisteminin yetersiz kaldığını göstermektedir.

Aynı şekilde çalışanların, yöneticileri tarafından işe erken çağrılmaları, geç saate kadar ya da hafta sonları da çalışmalarını istemeleri gibi olaylar personel sorunlarına neden olmaktadır. Bazı örgütlerde meydana gelen isten çıkarmalar, kalan personellerin kendi uzmanlık alanlarının dışında işleri yapmalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüte bağlanma konusunda baskı yaşamaktadır.

Kısacası, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt açısından olumlu yönlerinin olduğu kadar olumsuz yönleri de bulunmaktadır.

2.4 Araştırma Değişkenleri ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Temel amacı, mağazalardaki LÜE'nin çalışanların performansına etkisinde ÖVD'nin rolünü tespit etmek olan bu araştırmanın ilk üç bölümünde LÜE, İP ve ÖVD kavramları teorik düzeyde incelenmiş ve tanımlanmıştır. Ayrıca bu bölümde, bu kavramların birbirleriyle ilişkisine aşağıdaki başlıklar altında değinilecektir:

2.4.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Lider Üye Etkileşimi İlişkisi

Literatürde yapılan araştırmalara göre LÜE teorisi, liderlerin bütün çalışanlarıyla aynı ilişkide olmadığını, bazılarıyla güven, saygı ve pozitif bir ilişki kurarken; bazılarıyla daha resmi ilişkiler kurduğunu göstermektedir (Karakuş, 2013). ÖVD ise, çalışanların örgüt içerisinde kendi istekleri ile kendisinden beklenenden daha fazla çalışmasını ifade etmektedir (Deluga, 1991:239).

ÖVD kendisini etkileyen faktörlerden ayrı düşünülemez. Bu anlamda örgüte sıkı sıkıya bağlı olmak, kişinin ruhsal durumu, bireysel özellikleri, iş karşısındaki tutumları ve işten tatmin olma düzeyleri, örgütsel adalet, gereksinim ve ihtiyaçlar, yapılan işin özellikleri, liderin özellikleri gibi pek çok şey örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerdendir (Yücel C, 2009).

Dönüşümcü olan liderler, izleyicilerinin kendilerine güven duymalarını sağlarlar, işten tatmin olmalarını arttırırlar ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirirler (Podsakoff v.d., 1990:109). Ayrıca dönüşümcü liderlik için çalışan bireylerin arzulanan performansa ulaşabilmeleri, çalışan bireylerin ilave rol veya örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kadar önem ifade etmemektedir (Podsakoff v.d., 1990:107-142).

Lider-üye etkileşimiyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek adına bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu anlamda LÜE ile çalışan bireylerin ÖVD sergileme isteği arasında kuvvetli bir bağ olduğunu dile getirmişlerdir. Yapılan bir araştırmada Filipinlerde bulunan bir bankada çalışan 175 kişi üzerinde yapılan incelemede, lider ve üye arasındaki ilişkide kendisine kötü davranan lider ile çalışan üyenin iyi ÖVD sergilemediklerini saptamışlardır (Rafferty ve Restubog 2011). Bunun dışında Malezya da bir kamu kuruluşunda çalışan 165 kişi ile (Kandan ve Ali, 2010), Çin de bir otelde çalışan 407 personel üzerinde yapılan (Ma ve Qu, 2011) araştırmalarda LÜE ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak denilebilir ki, araştırma kapsamında yapılan literatür taraması sonuçlarına göre LÜE niteliği arttıkça, liderler çalışanlarına destek sağlarlar. Çalışanlarında bu desteğe karşılık verme zorunluluğu hissetmelerinden dolayı mesaiye kalma, iş arkadaşlarına yardım etmek, örgüt organizasyonlarına görevli olmadığı halde katılmak gibi ÖVD sergilerler.

2.4.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İşgören Performansı İlişkisi

ÖVD, birey, grup ve örgüt düzeyinde bir takım katkıları bulunmaktadır. İşgörenin vatandaşlık davranışı, örgütün sahip olduğu sosyal yapıyı güçlendirerek, anlaşmazlıklar ve sürtüşmelerin azaltılıp, etkililiği arttırılarak performans daha güçlü hale getirilmektedir. ÖVD'nin performansı olumlu yönde etkilediğine dair birçok araştırmaya rastlanmaktadır. Grup üyeleri arasındaki işbirliği ve uyumun arttırılması ÖVD ile İP arasındaki en önemli etken olduğunu ortaya koymaktadır (Nielsen v.d., 2012).

ÖVD, işgören ve yöneticilerin verimlerini olumlu yönde etkileyerek örgütün gelişmesine katkı sağlar. Örneğin; tecrübeli bir işgören, örgüte yeni katılmış işgörenlerin sosyalleşme sürecine içten bir şekilde yardım ederek, o bireylerin örgüte daha uyumlu olmalarına katkıda bulunabilir. Ayrıca ÖVD, farklı kaynakların verimi yüksek hedeflere yönlendirilmesine katkıda bulunarak örgütün etkililiğini arttırmış olmaktadır. Başka bir örnekte, işgören çalışma ortamında karşılaştığı sorunlara çözüm bulma konusunda diğer işgörelere yardımcı olursa, yönetici bireyler, bu tip problemlere zaman harcamak zorunda kalmayacak ve enerjilerini daha verimli hedefler üzerinde kullanmış olacaklardır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Penner v.d., 1997; Turnipseed ve Murkison, 2000; Allison v.d., 2001).

Yücel ve Kalaycı'nın (2009) elde ettiği verilere bakıldığında, ÖVD işletmenin faaliyetini arttırdığı, örgüt içerisindeki problemleri en aza indirgeyip etkinliği arttırdığından performansı da arttıracaklarını savunmuşlardır. ÖVD ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi saptamak adına ampirik araştırmalarda yapılmıştır. Örneğin; Lowery ve Krilowicz (1994) tarafından mavi yakalılara ve Allen ile Rush (1998) tarafından da yöneticilik kursiyerlerine yapılan araştırmalar ÖVD ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

ÖVD, örgütün yetenekli ve başarılı işgörenlerini seçerek onların örgüt içinde uzun soluklu olmalarını sağlayıp performansı güçlendirmektedir. İşgörenlerin birbirlerine yardım etmeleri, örgüt içinde morali yükseltir ve gruba olan bağlılığı artırır. Dolayısıyla işgörenlerin grubu benimseyip ait olma duygusunun gelişmesiyle örgüt ortamı çalışmak için daha çekici hale gelmektedir. Böylece takım performansına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

İşletmelerde performansı değerlendirirken üyelerin verilen görevleri yapıp yapmadıklarının dışında, bu görevleri yaparken takım arkadaşlarıyla nasıl uyum içinde oldukları ve yardımlaşmaları önemlidir. Bu kapsamda yapılan performans değerlendirme sonuçlarına ait veriler; çalışanların eğitim ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır (Graham, 2000: 74).

Örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında gönüllü olarak sergilenen yardımlaşma davranışı sonucu örgütteki anlaşmazlıkların azalacağı, etkinliği yükselteceği ve böylelikle performansı olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Yücel - Kalaycı, 2009:116).

Sonuç olarak denilebilir ki, araştırma kapsamında yapılan literatür taraması sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışılan örgütün ortam koşullarını daha uygun duruma getirerek nitelikli personeli elinde tuttuğu, çalışanların ve yöneticilerin verimlilik düzeyini artırdığı ve örgütün etkililiğine katkıda bulunduğu görülmektedir.

2.4.3 Lider Üye Etkileşimi ile İşgören Performansı İlişkisi

Performans kavramı örgüt içerisinde çalışan personelin yapmış olduğu iş için harcadığı maksimum enerjiyi ifade etmektedir. Örgüt tarafından bakıldığında önemli olan çalışanın işini gerçekleştirmesi için ortaya koyduğu performanstır. Bu sebepten

dolayı örgütler sadece çalışanlarının gösterdikleri performansla doğrudan orantılı olarak başarı sağlayabilirler (Benligiray, 2004: 141).

Araştırmacılar tarafından iş performansı kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. İşgören performansı, üyelerin belirli bir ücret karşılığında harcamaları gereken çaba olarak tanımlanmaktadır (Rousseau ve McLean, 1993). Örgüt içerisinde işgören performansı çalışan kişinin kendisine eşdeğer çalışan diğer kimselere oranla işe dair davranış ve çıktıları ile belirlenmektedir. Turunç'a (2010) göre, yüksek performansta üyeler İP arttırmakta ve bu artışa bağlı olarak örgütler piyasa koşullarında rekabet etmektedirler.

Bazı araştırmacılara göre, liderleri ile açık bir şekilde iletişim kurabilen üyelerin kendilerinden beklenen davranışları maksimum İP ile sergiledikleri yönündedir (Moss v.d., 2009). Bu konuda Michael (2012), yüksek İP gösteren üyeler için liderler kendi aralarında tartışarak onlar için uygun davranışlar konusunda ortam oluşturduklarını dile getirmiştir. LÜE ile liderler, üyeleri ile açık bir iletişim kurdukları için üyeleri hakkında bilgi birikimine sahip olurlar. Böylelikle bilgi birikimine sahip oldukları üyelerini motive etmekte başarılı olmaktadır (Sue-Chan v.d., 2011).

Liderlik davranışının örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Cummings ve Schwab (1973), örgüt içerisindeki çalışan performansına etki eden en önemli etkenin liderin davranışlarının olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu yüzden liderlik davranışına olan ilginin artmasına neden olmaktadır. Bu ilgi artışının en önemli sebeplerinden biride liderlerin sergilemiş olduğu davranışların örgüt performansını etkilediği düşüncesidir. Liderlik davranışının örgüt içerisindeki işgören performansına etki ederek örgütsel hedeflere erişilmesinde etkin olduğu düşüncesi hakimdir (Rowe v.d., 2005:197-219).

Örgüt içerisinde üstleriyle daha fazla etkileşimde bulunan astlara, üstlerince biraz daha fazla yetki ve sorumlulukla, daha fazla örgütsel kaynak, daha önemli ve zorlayıcı görevler verileceği için bu astlardan daha fazla performans sergilemeleri beklenir. Dolayısıyla amirleriyle uyum sağlamış işgörenler kendi üstlerince desteklendiklerini hissederek daha zor görevler alıp performans seviyelerini arttırırlar (Schyns v.d., 2005). Lider ve üye etkileşim teorisi ve buna dair çalışmalar ele alındığında, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin niteliği, bilhassa astlar için,

performans bağlantılı iş sonuçlarının etkileneceği görülmektedir (Janssen ve Yperen, 2004: 371).

Lider-üye etkileşiminin astların performansını olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmalarca elde edilmiştir (Bauer v.d., 2006). Yapılan bu araştırmalarda LÜE ile İP arasındaki ilişki de üstlerin değerlendirmeleri astların performansını ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Bununla beraber bu yaklaşım sonucu LÜE ve İP arasındaki etkileşimin güvenilirliğini sınırlandırdığı da savunulmuştur.

Dienesch ve Liden (1986), örgüt içerisinde astlarca algılanmış olan LÜE ilişkisi güçlü ve karşılıklı olduğunda, hem astların üstlerince sevilme ihtimali, hem de astların performansında bu hoşlanma sonucunda meydana gelen performansın yüksek değerlendirilme ihtimali olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu konuda Vecchio (1985) da, astların üstler tarafından performanslarının değerlendirilmesiyle, lider ve üye arasındaki bu hoşlanma sonucu olumlu yönde bir etki olduğunu dile getirmiştir.

Baek-Kyoo (2012) ise, lider- üye etkileşim ile işgören performansı arasındaki ilişki de, lider-üye etkileşim verimliliğinin yüksek olmasının amirlerce değerlendirilen iş gören performansına pozitif bir etki yarattığını savunmuştur. Yine birbirinden farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada ise, liderin davranışının iş gören performansı ve dolaylı olarak da örgütsel performansa olumlu bir etki yaptığı gözlemlenmiştir (Avolio ve Bass, 1995: 199-218).

Sonuç olarak, yapılan bu tez çalışmasında müdür ve satış danışmanı arasındaki ilişki yüksek ise, satış danışmanlarının yüksek düzeyde rollerinin gerektirdiği çalışmaları yerine getirmeleri beklenmektedir.

2.4.4 Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşgören Performansı İlişkisi

Liderliğin, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde en önemli faktörlerden biri olduğunu söyleyebiliriz. Çalışan bireylerin örgütlerine karşı güven duyması, işlerine karşı olumlu düşünceler beslemesi ile performans seviyelerini yükselttiği gözlenmiştir. Bu yüzden liderlik ile üyelerin ÖVD sergileme eğilimi arasında olumlu bir ilişki mevcuttur diyebiliriz. Örgütsel vatandaşlık davranışına etki ettiği belirtilen faktörlerden bağımsız olarak düşünülemez. Bu doğrultuda kişilik özellikleri, örgüte bağlılık, kişinin psikolojik durumu, işin özellikleri, işe karşı

tutumlar ve işten tatmin olma durumu, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, liderin özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler olarak sıralanabilir.

Lider-Üye etkileşim teorileri ve araştırmalarına bakıldığında, çalışan bireylerle üstleri arasında gelişen ilişkiler sonucunda çalışan performanslarının şekil aldığı gözlemlenir. Üstleriyle ilişkileri iyi olan astlar kendi üstlerince takdir edildiğini bilerek, iş tanımında yazmayan ya da zorlayıcı görevler talep edeceklerdir. Böylece örgütün performansı da yükselecektir.

Sonuç olarak denilebilir ki, araştırma kapsamında yapılan literatür taraması sonuçlarına göre, LÜE kalitesindeki artışın, İşgören Performansı ile birlikte örgütsel verimliliği de arttıracak ÖVD ile de örgüte duyulan güven, işe karşı tutumlar, iş tatmini ve iş kalitesinin yükselmesi beklenmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSI

Bu bölümde; işgören performansının tanımı, önemi, performans değerlendirme, performans değerlendirmenin yararları ve amaçları son olarak performans değerlendirmenin kullanım alanlarına yer verilmiştir.

3.1 İşgören Performansı (İP) Tanımı ve Özellikleri

Performans kavramı, birkaç şekilde tanımlanmıştır. Bir tanıma göre performans, kişi ya da kuruluşların belirli bir faaliyette hedefe ulaşma derecelerini ifade etmektedir (Pugh, 1991:7). Diğer bir tanımlamaya göre işgören performansı ile ilgili birçok tanım bulunmakla birlikte ortak noktası, performansın kişisel beklentiler ve örgütsel amaçlar arasında kurulmuş olan ilişkiler sonucunda ortaya çıktığıdır (Gupta, 1982: 135). Performans işgörenin, grubun ya da örgütün hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu çabanın nicel (miktar) ve nitel ölçütüdür (Canman, 2000). Diğer bir ifadeyle işgören performansının yüksek olması, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir etkidir (Ertan, 2008). Bu doğrultuda örgütlerin ve çalışanların da amaçlarına ulaşmaları için büyük ölçüde yüksek bir performans sergilemeleri gerekmektedir (Eren ve Hayatoğlu, 2011).

Literatürde İşgören performansının, örgütlerin devamlılıkları, başarıları ve performansları açısından son derece önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Örneğin Campell'e (1970) göre performans yalnızca faaliyetlerin sonuçları değil, bizzat kendisi olduğunu belirtmiştir. Örnek araştırmadan da anlaşılacağı üzerine performans düzeyinin, bir işgörenin kişisel özelliğine, yeteneğine, örgütsel amacıyla bütünleşme isteğine, inanç ve değerlerine göre şekillendiği ifade etmektedir.

Ayrıca literatür de yer alan bazı araştırmalarda işgören performansının işletmeler açısından rekabet gücünün önemli bir göstergesi olduğu savunulmaktadır

(Wang ve Netemeyer, 2002). Gerçekten de rekabet günümüz işletmeleri, yöneticileri ve işgörenleri için de hayati bir önem taşımaktadır (Akt.:Yelboğa, 2006).

Bir işletmenin gelişimi işgörenin bireysel performansı ile doğrudan bağlantılıdır. Öyle ki, bir işgören performansı ne kadar iyiye, işletmede o oranda iyidir. Dolayısıyla bireysel performans örgüt için daha büyük bir öneme sahiptir (Benligiray, 2004:141). Çalışanların bireysel performanslarının örgüt için son derece önemli bir ölçüt olması ve örgütün verimliliğini artırması örgütü piyasa koşullarında rekabet edebilir duruma getirmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Yelboğa'ya (2006) göre, örgütler için işgören performansının bu kadar önemli olmasındaki neden, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarının bireysel performanslarındaki artışa ihtiyaçlarının olmasıdır. Çünkü bireysel performans yüksek olan çalışanlar örgütünde performansını artıracak için rekabet gücünü yükseltecektir (Turunç, 2010:253-254).

Çağımız örgütleri, yoğun rekabet ortamında büyümek ve gelişmek için çalışanların performanslarını yükseltebilmek adına bir takım stratejiler geliştirmektedir (Erel, 1997). Geliştirilen stratejiler sayesinde örgütler, çalışan personellerinin verilen görevi ne ölçüde yapıp yapmadığını tespit ederler (Çalık, 2006).

Yıldız'a (2008) göre, örgütler için önem arz eden işgören performansını kavrayabilmek için önce bireylerin belli bir görev tanımlarının olması gerekmektedir. İşgörenin performansı değerlendirilirken bu görev tanımlarına göre yapılmalıdır. Çünkü iş tanımındaki görev ve sorumluluklarını yerine getiremeyen işgörenin örgüte zarar vermesi söz konusudur (Fındıkçı, 2003: 297). Kısacası, işgörenlerin performanslarını arttırmaları için, işini nasıl yapacağını ayrıntıları ile bilmesi gerekmektedir ki, örgütün amacına ulaşması ve rekabet etmesi için çaba sarf edebilsin.

Sonuç olarak işgörenlerin davranışlarının, örgüt performansını etkilediği görülmektedir. İşgörenlerin performanslarına etki eden ölçütlere aşağıda kısaca değinilecektir.

3.1.1 İşgören Performansını Etkileyen Faktörler

İşgören performansına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar moral ve motivasyon, ödül ve ceza ve iş ortamı gibi faktörleri bu bağlamda söyleyebiliriz.

Örgütte çalışan işgörenlerin kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri için örgüt tarafından motive edilmeleri gerekmektedir (Aşan, 2001: 225). Çalışanın motivasyonunun yükselmesi için terfi, ücret gibi etkenlere bu yüzden büyük önem verilmelidir. Sağlanan motivasyon sayesinde işgörenin işine karşı isteği artacak ve beklenenin üzerinde performans sergilemeye başlayacağı düşünülmektedir (Özgen v.d., 2005).

İşgörenler performanslarına göre ödül ya da ceza alırlar. Bu yüzden örgüt, çalışanlarının performanslarını bilmelidir ve çalışanlarıyla bireysel olarak paylaşmalıdır. Beklenenin altında performans sergileyen işgörenlerin, beklenenin üstünde performans sergileyen işgörenlerle eşit tutulmaması gerekmektedir. Çünkü bu durum örgütsel yapıyı olumsuz olarak etkileyecektir. Performansın eşit tutulmamasıyla birlikte çalışanların performansı artacak, ödül ve cezaları birlikte paylaşmış olacaklardır (Suliman, 2001: 49).

İşgören performansını etkileyen kavramlardan biri de örgütlerde çalışanlara sağlanan ortamlardır. Örgütün ortam ve şartlarının çalışmaya elverişli olması gerekmektedir. Çalışma ortamının istenilen düzeyde olması işgörenin performansını artıracaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

3.2 İşgören performansının önemi

İşgören performansının en önemli etkilerinden biride örgüt içerisindeki görevidir. Örgütte görevini bilen çalışan örgütün performansını yükseltmeye yönelik hareketler sergilemeye çalışır. Etkili bir şekilde performans gösteren çalışanlar örgütte hızla yükselmeye başlarlar. Hızla yükselen işgörende, çalışma arzu ve isteği oluşacaktır. Fakat bu yükselme esnasında işgörenlerin örgüt tarafından kendi yeteneklerine göre pozisyonlara yerleştirmiş olmaları şarttır. Kendini işiyle özdeşleştiren çalışan, örgüte karşı bağlılık hissetmiş olacaktır.

İşgören performansının bir diğer önemli etkeni ise, işgörenin karakteridir. İşgörenlerin karakteristik özellikleri performanslarına yansiyarak onların başarılı ya da başarısız olmalarını sağlar. Örgüt açısından önemli olan bir diğer etken ise çalışanların, bireysel iş performanslarıdır. İşgörenlerin bireysel performanslarının, yüksek ya da düşük olması örgütü etkileyecektir. Bu yüzden çalışanın bireysel performansını yükseltmek için, yaptığı işe odaklanmasını sağlamak gerekir. İşgörenlerin yaptıkları işe kendilerini vererek çalışması örgüt için önemlidir.

Odaklanarak çalışan personelin performansı artacak ve daha dikkatli olacaktır. Bireysel performansı yükseltmenin bir diğer yolu da, bireylerin beceri ve yeteneklerine göre olan pozisyonlara yerleştirilmeleridir. Örgütlerin işgörenlerden güzel sonuçlar alabilmeleri, onların bilgi, beceri ve yeteneklerini bilmelerine bağlıdır.

İşgörenlerin performansları değerlendirilirken onların fiziksel ve psikolojik şartları da göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütte sessizleşen, içine kapanan personelin sorununun örgüt tarafından bilinmesi gereklidir. Bu durum örgüt ile işgörenin arasındaki ilişkinin gelişmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak, işgörenin performansını artırmak için mevcut durumun ortaya konulması, kişinin mevcut ve potansiyel performansının adil ve doğru bir biçimde ölçülmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

3.3 Performans Değerlendirme Kavramının Tanımlanması

Performans değerlendirmenin tanımı ile ilgili literatür de çok fazla sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan tanımlarda bazı benzerliklerde görülmektedir: Fındıkçıya (2003) göre, performans değerlendirme örgütte çalışan bireylerin çalışmalarını, eksiklerini, yeteneklerini sonuç olarak bireyi her yönüyle ele almak olarak tanımlamıştır.

Performans değerlendirme de amaç, personelin belirli periyotlardaki başarı durumlarını ve örgüt içerisindeki gelişme potansiyelini belirleyebilmektir. Performans, örgütlerde yöneticiler açısından önemli bir konudur. Ludeman (2000), örgütteki amaçların gerçekleştirilebilmesi ve bireylerin katkılarının saptanabilmesi için performans değerlendirmenin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Performans değerlendirmesi, çalışanların örgüt içerisinde belirli zamanlarda değerlendirilmesini, bu değerlendirme sonucunda başarı ve hatalarının paylaşılmasını, çalışanında sonuca göre kendini eğitim ve kaynaklarla geliştirmesini ifade etmektedir (Erdoğan, 1991).

3.4 Performans Değerlendirmenin Yararları ve Amaçları

İşletmeler açısından performans değerlendirme son derece önemlidir. İşletmelerin geleceği, piyasada rekabet edebilme şansları çalışanların örgüte sağlayacağı fayda ile mümkündür (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 77).

Performans değerlendirme ile işgörenlere, yapmış oldukları işe ilişkin geriye dönüşler (feedback) verilerek, örgütün yararı için işgörenlerin performanslarını arttırmak amaçlanmaktadır. Örgüt içerisinde yapılan performans değerlendirme sayesinde işgörenler kendi eksiklerini, hatalarını tespit etme fırsatı bulacaklardır. Böylelikle kendilerinde tespit ettikleri hataları ve eksikleri giderip telafi etme imkânı kazanmış olacaklardır (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Literatüre göre, performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır: Birinci amaç, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bilgi edinmek örgüt içerisinde yönetsel kararların alınmasında etkili olacaktır. Maaş artışlarında, stratejik planlamada, ödüllendirmede, eğitimde, terfilerde, işten çıkarmada, kariyer olarak yükselmede ve başka yönetsel kararların alınmasında etkili olacaktır (Palmer, 1993). Performans değerlemesi yapmanın ikinci amacı ise, çalışanların iş görevlerinde yazan standartları ne ölçüde yapıp yapmadıklarına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993: 66).

Burada geri besleme işgörenlere pozitif verildiği gibi negatifte verilebilir. Geri dönüş işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik edip motivasyonlarını artıracığı gibi organizasyonu da çalışanların eğitim ve gelişme programları konusunda desteklenmesi gerektiğini vurgular.

Canman'a (1995) göre ise, performans yönetiminin amacı, işgörenlerin kendi becerilerini, katkılarını ve etkinliklerini sürekli iyileştirmek için örgüt üyeleriyle birlikte sorumluluk üstlendiği, içeriğini kalite, verim ve insan ilişkilerinin oluşturduğu bir kültür ortamı oluşturulmaktır.

Şenol (2003), Barutçugil (2002) ve Ludeman (2000)'a göre de performans değerlendirme sürecinin amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

1. Performansı örgütte uygulamak, işgörenler tarafından bilinmesini sağlamak, gerektiğinde çalışanları ödüllendirmek ya da eksiklerini telafi etmesi için zaman vermek.
2. Örgütte çalışan işgörenlerin yetenek alanlarına göre doğru pozisyona yerleştirmek.

3. İşgörenler için, uygulamada kullanılabilecek geribildirim oluşturmak. İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
4. Çalışanların maaş konusundaki beklentilerini ve endişelerini azaltmaya yönelik çalışmalar yapmak.
5. Düşük performans sergileyen işgörenlerin tespit edilerek bunun nedeninin araştırılması gerekiyorsa örgüt tarafından eğitim ve kaynak sağlanması,
6. Örgütte oluşabilecek problemlerin ya da sorunların belirlenmesinde yardımcı olmak.

3.5 Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Görüldüğü üzere performans değerlendirmenin amaçları bu sürecin önemini ve yararlarını ortaya koyar niteliktedir. Dolayısıyla denilebilir ki, günümüz işletmelerinde ve kurumlarında genellikle örgüt içerisinde çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları aşağıdaki başlıklar altında kısaca anlatılmıştır:

3.5.1 Stratejik Planlama

Stratejik planlama, örgüt içerisinde işveren tarafından belirlenen genel hedeflerin, gerçekleştirilmesi için liderlerin ve üyelerin bilmesi gereken performans değerlendirme sistemlerinden bir tanesidir (Vardar, 2012). O yüzden günümüz büyük işletmelerinde her yıl yapılması öngörülen stratejik planları bulunmaktadır. Bu planları gerçekleştirmek adına işletmelerde satış-pazarlama, AR-GE, yönetim, muhasebe gibi departmanlar da faaliyet gösteren çalışanların çaba göstermeleri beklenmektedir. (Gül ve Kırılmaz, 2013'den Akt: Gökgöz, 2016)

Örgütün genel amacı, bu stratejik planları belirlemek ve hedefe ulaşabilmek için gerekli faaliyetlerin bu bölümlere dağıtılmasıdır. Bu bölümler kendi amaçları yönünde çalışanlarını belirleyerek onlar arasında görev dağılımı yaparlar. Böylelikle, işletmelerde oluşturulan stratejik plan zaman içerisinde bireysel plan haline dönüşmektedir (Yılmaz, 2006).

3.5.2 Personel Planlama

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kullanılma alanlarından bir tanesi de personel planlamasıdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli özellik ve nitelikteki personeli istihdam bu tarz planlamalara göre yapılır. Personel örgüt için son derece önemlidir. Organizasyonların personel belirlenmesi amacı ile yaptıkları çalışmalarda, çalışan personelin performans değerlendirme skorları/dereceleri büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların terfi ve tayin ile ilgili kararlarının alınması, personel planlama işlevine de katkıda bulunmaktadır (Kaynak v.d., 2000: 207).

3.5.3 Mesleki Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Organizasyonlarda çalışanların kendini geliştirebilmesi, yetiştirebilmesi faaliyetlerinin başarısı, mesleki eğitim faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Performans değerlendirme sonucunda yetersiz performans gösteren çalışan eğitim programıyla ne konuda, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir (Kaynak v.d.,1998:207).

Günümüzde işletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Çalışan kendisine ve örgüte fayda olabilecek bir eğitime katılmak istediğinde örgüt tarafından desteklenmelidir. Diğer yönden baktığımızda yönetici astlarının eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda katkıda bulunabilir (Öz, 2009).

Örgüt içerisinde performans değerlendirme sonuçlarının, değerlemeyi yapan ve değerlendirilenin karşılıklı konuşması ve çıkan sonuca göre de varsa eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir (Karahasanoğlu, 2007: 28).

3.5.4 Ücret Yönetimi

Örgütlerde yapılan performans değerlendirmenin kullanım alanlarından bir tanesi de ücret yönetimidir. Yapılan değerlendirme sonucunda personelin maaşında farklılıklar görülür. Bu sayede kişilerin ücretlerinin belirlenmesinde performans değerlendirme son derece önem arz etmektedir.

Moon'a (1997) göre, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirme' nin uygulanabilmesi için çalışanların performans bilgileri gerekmektedir. Bu yüzden doğrudan ya da dolaylı olarak terfi yolu ile performans

bilgileri doğrultusunda çalışanların ücretleri belirlenir (Uyargil, 2013). Dolayısıyla performans bilgileri doğrultusunda örgütlerin ücret belirlemeleri ve çalışanlar hakkında fikir sahibi olmalarını olanaklı kılmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici bir yanı bulunmaktadır. Çünkü ücreti artan bir çalışan örgüt içerisinde kendisinden beklenenden daha fazla bir performans sergilemiş olur. Dolayısıyla bu hem çalışan için hem de örgüt için yararlı hale gelir. Bu yönden çalışanların maaşları göstermiş oldukları performansları ile bir biçimde ilişki içindedir (Tunçer, 2013).

Performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken husus ise, kendisinden beklenin altında performans sergileyen çalışanların az ücret, beklenenin üstünde performans sergileyen çalışanların ise yüksek ücret aldığı düşüncesidir (Bingöl, 2010: 389). Buradaki asıl odaklanılması gereken husus ise, beklenenin üstünde performans sergileyen çalışanı ödüllendirmek ve başarıya odaklanmak olmalıdır (Nizam, 2005: 83). Özellikle performansı istenilen seviyede olmayan çalışanların maaşlarına rutin bir artış, performansı beklenenin üzerinde olanlarının maaşlarına da ekstra bir artış almalarını sağlamak suretiyle işine teşvik edilmesi mümkündür (Fındıkçı, 1999:338).

3.5.5 Terfi, Rotasyon, İş zenginliği ve İş Genişletme

Örgüt içerisinde çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki performans düzeylerinin artması için, terfi ve nakil gibi uygulamaların olması, bireylerin yeteneklerine göre işlere yerleştirilmeleri ve örgüt içerisine yeterli nitelik ve sayıda işgören sağlanması konusunda personel planlamasının etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir (Özçelik, 1999: 79).

Performans değerlendirme sonucunda yaptığı işten memnun olmayan ve yeri değiştirildiği takdirde başarılı olacağına inanılan personel için rotasyon uygulanmalıdır. Bu uygulama ile personelin performansı yükselerek örgüte yarar sağlayacağı hedeflenmektedir (Paksoy, 2006: 16). Aynı zamanda yapmış olduğu işi, basit ve kolay gören personel için de iş zenginliği yaratılmalıdır (Kesici, 2005: 18).

Örgütlerde bazen çalışanların bir iş dışında, birkaç işte uzmanlaşması istenebilmektedir. Bu durumlarda performans değerlendirme kapsamında iş genişletme yapılmakta ve çalışanların işletmeye olan faydaları maksimize edilebilmektedir (Marangoz ve Biber, 2007: 244).

Örgütlerde çalışanların bir üst pozisyona geçmesi sonucu, çalışandan daha fazla verim sağlamak, yetki ve sorumluluklarını genişletmek amacıyla çalışanların işlerinde terfi uygulanır (Ergün ve Polatoğlu, 1992). Performans değerlendirme kapsamında yapılan terfi, bölümler arasında yükselmeyi, kademesinin artmasını ve derecesinin yükselmesi anlamına gelmektedir (Karataş ve Sevindik, 2003). Ayrıca örgütlerde “terfi” kelimesi ile “yükselme” kelimesinin aynı anlamda kullanıldığı da görülmektedir (Püsküllüoğlu, 1994).

3.5.6 Kariyer Planlaması

Günümüz modern yönetim anlayışında örgütlerin kariyer planlamasına önem vermeleri, hem örgüt hem de işgören tatmini açısından son derece önemlidir. Performans değerlendirme sonucunda hazırlanan kariyer planlamasında özellikle genç işgörenler yöneticilerinden bu konuda destek bekleyebilirler (Erdoğan, 1991:159). İstekli çalışanların özellikleri ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, örgüte katkıları artırılabilir bilinir (Erdoğan, 1991:159).

Kariyer planlaması kapsamında ilk önce, çalışanların örgütte çalıştıkları zaman içerisindeki performansları yöneticileri tarafından değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanların gelecekteki potansiyelleri hakkında fikir sahibi olunur (Küçük, 2005: 24). Böylelikle çalışanların örgüt içinde statü olarak yükselmesi ve gelecekte başarılarının artacağı konusunda tahmin aracı olarak kullanılabilir (Fındıkçı, 2003: 338).

Öz ‘e (2009: 24) göre, örgütlerde kariyer planlamasının sağlık bir şekilde yapılabilmesi için çalışanların kişisel, fiziksel, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi gerekir. Bu tespit sayesinde yönetici hem çalışanını tanıyacak hem de onun hakkında fikir sahibi olduğundan onu yönlendirerek kariyerinin gelişmesine yardımcı olacaktır.

Bireysel kariyer planlaması kapsamında, çalışanlar örgütlerin sağladığı güvencenin giderek azaldığını gördüklerinden kendilerindeki yönleri değerlendirerek planlar yaparlar (Kıyak, 2015: 44). Çalışanların kendilerini bu şekilde analiz etmeleri hem kendilerini tanımalarına hem de kendileri için iyi bir kariyer planı oluşturmalarına olanak sağlayacaktır (Çiftçi, 2007).

Kozak’a (2009) göre, kariyer planlamasının amacı, çalışanların eksik yönlerinin tespit edilerek bunların eğitim gibi programlarla giderilmeye

çalışılmasıdır. Bu amaçla bazı örgütler bu kişilerin kendilerini değerlendirmesi için bu formları örgütlerinde tedarik ederler. Yapılan bu değerlendirmeler sonucunda çalışanlar kendilerini geliştirmek için çaba sarf ederek kariyer planlaması faaliyetlerinde bulunurlar.

Görüldüğü üzere kariyer planlaması, çalışanların kendini değerlendirmesine, örgütün çalışanları değerlendirmesine ve tespit edilen eksikliklerin eğitim programlarıyla giderilmesine olanak sağladığından, performans yönetimi ile ilişki içerisinde diyebiliriz (Uyargil, 1998).

Sonuç olarak, kariyer planlamasının hem örgüt hem de çalışanlar için yarar sağlayacağını, çalışanların motivasyonunu artıracığını, işten ayrılmaları azaltacağını ve en önemlisi bireysel ve örgütsel performansı yükselteceğini söylemek mümkündür.

3.5.7 İşten Çıkarma

Performans değerlendirme sonuçları ışığında çalışanları işten çıkarma gibi örgüt tarafından bazı kararlarda alınmaktadır. Bu kararların alınmasında performans değerlendirme önemli rol oynamaktadır. Değerleme sonucunda yüksek performans gösteren çalışanlar ile işe devam edilmesi söz konusudur (Çoşkun, 2009).

Örgüt içerisinde çalışan meslektaşlarına göre, daha az performans sergileyen çalışanlar ile çalışılmaması da son derece normaldir (Öztürk, 2008). Burada önemli olan işten çıkarma kararında yalnızca performans değerlendirme verilerine bakılarak karar verilmesi olacaktır. Performans bakımından yetersiz görülen çalışanların ilişkileri hemen kesilmeyip, eğitim programlarına tabi tutularak kendilerini geliştirip, yetiştirme fırsatları sunulmalıdır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

ÖVD algıları az olan çalışanlar iyi niyeti suiistimal ederek işe sık sık geç kaldıklarından örgüt tarafından işten çıkarılabilirler (Centel, 2003: 56'den Akt. Gökgöz, 2016). Ayrıca örgütte çalışanların izin almaksızın sık sık iş süresinin bitiminden önce işten ayrılmaları (Süzek, 2006: 455), verilen görevleri tam anlamıyla yapmamaları ya da eksik yapmaları (Kılıçoğlu, 2007) ve bu yüzden örgüte zarar vermeleri onların işten çıkarılma nedenleri olabilmektedir (Çalık, 2005: 174).

LÜE kapsamında çalışanların liderleriyle iyi geçinememesi, liderlerinin verdiği görevleri tam olarak yapamaması çalışanların işten çıkarılmasına neden olmaktadır. Performans değerlendirmesi yapan lider, çalışanın işe kattığı emeği anlamaya

alışır. Buna göre performansı yüksek olan çalışanın örgüte yarar sağlayacağı ve verimliliği artıracacağı düşüncesiyle hareket ederken, az verim aldığı çalışanını işten çıkarır (Uçum, 2003: 146).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırma metodolojisiyle ilgili bilgiler sunulmasının yanında; araştırmadaki amaç, önem ve kapsam gibi kavramların üzerinde de durulmuştur.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, mağazalardaki çalışma ortamındaki lider ve üyelerin karşılıklı etkileşimlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile çalışanların bireysel performanslarına etkisini tespit etmektir.

Bu anlamda ilk hedeflenen; Ankara ili merkezindeki giyim sektörü içerisinde faaliyette bulunan işletmelerin satış danışmanları ve mağaza müdürleri arasındaki lider üye etkileşim düzeyini belirlemeye çalışılması, ikinci hedeflenen, satış danışmanları ve mağaza müdürlerinin sergilemiş olduğu ÖVD seviyesini belirlemektir. Üçüncü hedeflenen ise, mağaza müdürü ve satış danışmanı arasında bulunan lider-üye etkileşimi, satış danışmanlarının ÖVD düzeylerine etkisini tespit etmektir. Araştırmanın dördüncü hedefine bakıldığında da lider-üye etkileşim niteliğinin iş performansını nasıl etkilediği ve nasıl bir ilişki içinde oldukları üzerinde durulduğu gözlenmektedir.

4.2 Araştırmanın Önemi

Liderlik ve ÖVD arasında bulunan ilişkinin incelendiği çalışmalarda lider-üye etkileşiminin arka plana atıldığı gözlenmektedir. Liderlik ve ÖVD arasında bulunan ilişki LÜE ara değişkeni üzerinden incelenmesinden dolayı var olan araştırmalar literatüre önemli oranda fayda sağlayabilir.

Ayrıca bu çalışma sadece liderlik analizini değil; hem lider-üye etkileşimini hem de lider üye etkileşiminin iş performansını ve ÖVD ile bağlantısını konu alacaktır. Lider-Üye etkileşimi ile iş performansı arasında bulunan ilişkilerin ne yönde olduğu ve ÖVD ile bağlantısı araştırılarak elde edilen sonuçlarla önceden yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar karşılaştırılacaktır. Ayrıca, bu çalışma liderler ile üyeler arasında var olan ilişkinin düzeyi ile üyelerin ÖVD boyutları ve arasında bulunan ilişkileri açıklaması açısından da yönetimdekilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

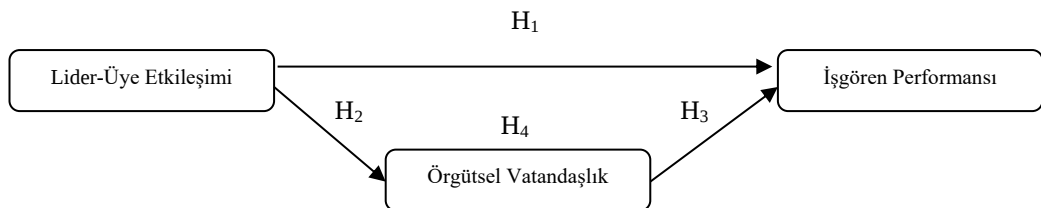
Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Ankara’da giyim üzerinde faaliyet gösteren mağazalardan elde edilmiştir. Bu kapsamda verilere ulaşabilmek için mağazada çalışan satış danışmanları ve müdürler üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket soruları LÜE, İP ve ÖVD konularındaki literatür çalışmalardan alınmıştır.

4.3 Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodoloji kısmında, araştırma modeli, araştırma hipotezleri, araştırmanın içerdiği değişkenler, araştırmanın örnekleme süreci, veri toplama yöntemi, veri değerlendirme tekniği ve araştırmada kullanılan ölçeklerin testiyle alakalı bilgiler sunulmuştur.

4.3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırma kavramsal modeli, gerçekleştirilen literatür taramaları sonucunda, araştırma içeriğindeki değişkenlerin baz alınmasıyla oluşturulmuştur. Literatür taraması sonucunda araştırma amacına uygunca oluşturulan model Şekil 4.1’te gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.

4.3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmiştir;

H₁: Lider üye etkileşimi işgören performansını pozitif yönde etkiler.

H₂: Lider üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkiler.

H₃: Örgütsel vatandaşlık davranışları işgören performansını pozitif yönde etkiler.

H₄: Lider üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık rolü vardır.

4.3.3 Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan anket ölçekleri literatür doğrultusunda seçilerek anlatılmaya çalışılmıştır.

4.3.3.1 Lider-üye etkileşimi ölçeği

Bu araştırmada kullanılacak LÜE ölçeği ise; Scandura ve Graen 'in 1984 yılında geliştirdiği ve ölçeğin Türkçe uyarlamasının 2008 yılında Özutku ve arkadaşları, 2011 yılında Karcıoğlu ve Kahya, bunun dışında yine 2011 yılında Bolat tarafından uygulanmıştır. Ölçek lidere ve astlara yönelik hazırlanmış 7'şer soru olmak üzere toplam 14 ifadeden oluşmaktadır.

4.3.3.2 İşgören performansı ölçeği

Literatürde İP ölçeği olarak kullanılan, Sigler ve Pearson tarafından 2000 yılında uygulanmıştır. Kullanılan bu ölçeğin Türkçe uyarlaması Çöl tarafından 2008 yılında uyarlanmıştır. Toplam dört ifade bu kapsamda yer almaktadır.

4.3.3.3 Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği

Bu araştırma kapsamında mağazada çalışanların ÖVD ölçmek amacıyla, Organ (1988) tarafından ortaya konulan beş boyutu ölçmek üzere, Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilmiş olup Basım ve Şeşen tarafından

2006 yılında Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. ÖVD bulunan ifadelerle yönelik 19 madde yer almaktadır.

4.3.4 Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan lider üye etkileşiminin ölçülmesinde kullanılan ifadeler ve kodlar Tablo 4.1’de; bağımlı değişkenimiz olan işgören performansının ölçülmesinde kullanılan ifadeler ve kodlar Tablo 4.2’de ve aracı değişkenimiz olan örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar ise Tablo 4.3’te gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Lider üye etkileşimini ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar (Scandura ve Graen, 1984).

Lider Üye Etkileşimi (LU_E)		
	İfadeler	Kod
Yönetici	Astlarım bana karşı konumlarını genellikle bilirler	LUE1
	Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar, onlara güvenim vardır	LUE2
	Astlarımla iş ilişkim etkindir	LUE3
	Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum	LUE4
	Astlarım gerçekten ihtiyaçları olduğunda, kendi zararım pahasına onları zor durumdan kurtaracağım konusunda bana güvenir	LUE5
	Astlarımın potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum	LUE6
	Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işimdeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim	LUE7
Çalışan	Yönetime karşı konumumu genellikle biliyorum	LUE1
	Yönetimin, ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır	LUE2
	Yönetimle iş ilişkim etkindir	LUE3
	Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor	LUE4
	Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum	LUE5
	Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor	LUE6
	Yöneticim pozisyonumun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir	LUE7

Lider üye etkileşimini ölçmek için yönetici ve çalışanlar için 7’şer ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.2: İşgören performansını ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar (Sigler ve Pearson (2000)).

İşgören Performansı (I_P)	
İfadeler	Kod
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	IP1
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	IP2
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	IP3
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	IP4

İşgören performansını ölçmek için 4 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 4.3: Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmede kullanılan ifadeler ve kodlar (Basım ve Şeşen, 2006).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OV_D)		
Boyut	İfadeler	Kod
Diğergamlık (O_D)	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	OD1
	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederi	OD2
	Yeni işe başlayan birinin işi öğrenmesine yardımcı olurum	OD3
	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	OD4
	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	OD5
Vicdanlılık (O_V)	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	OV1
	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	OV2
	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	OV3
Nezaket (O_N)	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	ON1
	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	ON2
	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya özen gösteririm	ON3
Centilmenlik (O_C)	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam	OC1
	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	OC2
	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	OC3
	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	OC4
Sivil Erdem (O_S)	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, prosedür ve notları okuyup ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	OS1
	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	OS2
	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	OS3
	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	OS4

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını ölçmek için 19 ifadenin yer aldığı bir ölçek oluşturulmuştur.

4.3.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Ankara’da giyim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki satış danışmanları ve müdürleri oluşturmaktadır. Araştırma 2016 yılında yaklaşık üç aylık süre içerisinde yapılmıştır. Anket çalışmasının uygulandığı ana kütle, toplam çalışan 360 kişidir. Bu kapsamda 360 tane anket formu dağıtılmış, 3 anket formunda rastlanan eksiklerden dolayı bu 3 formun araştırma kapsamı dışında bırakılmasıyla, 357 anket formu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

4.3.6 Veri Toplama Yöntemi

Yapılan bu tez çalışmasında veriler toplanırken kullanılan yöntem olarak, soruların önceden hazırlandığı anket yöntemi ile kapalı uçlu sorular tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu EK’te sunulmuştur.

Anket dört kısımdan ve 38 sorudan oluşmaktadır. Birinci kısımda demografik bilgilere yönelik olarak; görev yeri, medeni durumu, cinsiyet, çalışılan departman, yaş, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi ve toplam mesleki tecrübe yılı olmak üzere 8 sekiz soru bulunmaktadır. İkinci kısımda, araştırmanın bağımsız değişkeni olan lider üye etkileşimi değişkenini ölçen 7 soru, üçüncü bölümde araştırmanın bağımlı değişkeni olan işgören performansını ölçen 4 soru ve dördüncü bölümde de araştırmanın aracı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını ölçen 19 soru olmak üzere toplam 30 soru vardır. Katılımcılardan, yargılara, 5’li Likert Ölçeği kullanarak cevap verilmesi istenmiştir.

Araştırma için veriler toplanmadan önce; ankete son şeklini verebilmek, soruların açıklığını ve anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla 100 kişiye pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda ankete son şekli verilmiştir.

4.3.7 Veri Değerlendirme Tekniği

Araştırma sonucunda elde edilmiş olan verilerin değerlendirilmesinde SPSS 22 istatistik programı kullanılmıştır. Ayrıca AMOS 22 istatistik programıyla da yapısal eşitlik modelleri analiz edilmiştir. Bu modeli genelde bağımlı ve bağımsız

değişkenler arasında çoklu ilişkilerin bulunmuş olduğu araştırmalarda tercih edilmektedir (Bayram, 2010: 48). Bu modelin temelindeki amaç, kuramsal olarak oluşturulmuş olan bir teorik modelden elde edilen verilerin istatistiksel olarak test edilmesi ve teorik olarak beklenenin inceleme sonuçlarına hangi oranda örtüştüğünün saptanmasıdır. Yapısal eşitlik modelleriyle ilgili inceleme üç kategoride ele alınmaktadır (Hair v.d., 1998). Bunlardan ilki araştırmacının elinde bulunan teorik bir modeldeki verilerle doğrulanma ölçüsünün test edildiği ‘doğrulamalı modelleme’ dir. Bir diğer modelde ise, birden fazla değişken arasında bulunan ilişkilerin içinden hangisinin data tarafından daha fazla desteklendiğini araştıran ‘alternatif modelleme’ dir. En sonuncusu ise, bir takım değişkenler arasında bulunan ilişkilerin açıklanmasında kabul edilen modelin test edildiği ‘model geliştirme’ dir.

YEM analizi birbiriyle ilişki içinde olan iki aşama içermektedir. Bunlardan birincisi gözlemlenmiş olan değişkenle gizil değişken arasında bulunan ilişkiyi belirten ölçüm modelinin araştırılması ve bir diğeri ise farklı gizli değişkenler arasında bulunan ilişkilerin incelendiği yapısal modeldir. Sonuç olarak model ve elde edilen dataların uyumlu olması, farklı uyum indeksleri incelenerek saptanmaktadır. Literatürde kabul edilmiş olan uyum indeksleri Tablo 4.4’te gösterilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2011:37).

Tablo 4.4: Yapısal eşitlik modelleri uyum indeksleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H., 2011).

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
X^2	Anlamlı Olmaması	---
X^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); NFI=Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); IFI=Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); AGFI=Adjusted Goodness Of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)

Yapısal eşitlik modeli çalışmalarında; öncelikli olarak var olan tüm değişkenlerin ölçme modelleri doğrulanıp doğrulanmadığı test edilir, sonrasında ise teorik olarak belirlenmiş olan değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması hedeflenmektedir (www.yapisalesitlik.com/yem.php?gln=ortuk).

Mevcut araştırmada değişkenlere ait ölçme modellerinin yapısal olarak doğruluğu ‘Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi’ kısmında araştırılacak ve müteakiben değişkenler arasındaki ilişki ele alınacaktır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan lider üye etkileşiminin bağımlı değişken olan işgören performansı ile var olan ilişkisi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne oranda açıkladığı araştırılacaktır. Bununla birlikte LÜE ve İP arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolünün varlığı araştırılacaktır.

Yapılan araştırmada aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesinde Baron ve Kenny’nin (1986) ileri sürmüş olduğu araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Bazı araştırmacılara göre üç aşamadan oluşan bu yöntemin ilk aşamasında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bir diğer aşamada, bağımsız değişkenin aracı değişkene olan etkileri araştırılacaktır. Üçüncü aşamada ise, aracı değişken birinci aşamadaki modele ilave edilmiş olduğunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini azaltılıp azaltmadığı ve bu süreçte ikinci aşamada meydana gelen aracı değişkenin bağımlı değişkene olan anlamlı bir etkisinin varlığı araştırılacaktır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bulguları kapsamında; katılımcıların demografik özellikleri, katılımcıların araştırmanın değişkenlerine yönelik algıları, değişkenler arasında oluşan ilişki ile araştırmanın yapısal eşitlik modeliyle testi ve araştırmanın aracılık etkisinin tespit edilmesine yönelik yapısal eşitlik modeline ilişkin veriler incelenmiştir.

5.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Analiz Bulguları

Tablo 5.1’de araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri gösterilmiştir.

Tablo 5.1: Katılımcıların demografik özellikleri.

Demografik Özellikler		Frekans/Yüzde	
		Frekans	Yüzde
Görev	Yönetici	39	10,9
	Çalışan	318	89,1
	Toplam	357	100,0
Cinsiyet	Kadın	258	72,3
	Erkek	99	27,7
	Toplam	357	100,0
Medeni Durum	Evli	172	48,2
	Bekâr	185	51,8
	Toplam	357	100,0
Çalışılan Departman	Satış	318	89,1
	İdari İşler	39	10,9
	Toplam	357	100,0

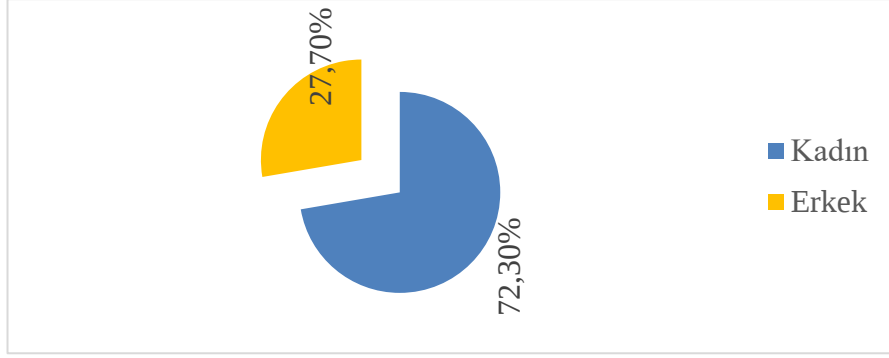
Tablo 5.1 (Devam): Katılımcıların demografik özellikleri.

Demografik Özellikler		Frekans/Yüzde	
		Frekans	Yüzde
Yaş	20-30	276	77,3
	31-40	73	20,4
	41-50	8	2,2
	Toplam	357	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	2	0,6
	Ortaokul	8	2,2
	Lise	235	65,8
	Yüksekokul	65	18,2
	Üniversite	47	13,2
	Toplam	357	100,0
İş Yerindeki Çalışma Süresi	1-3 Yıl	257	72,0
	4-6 Yıl	61	17,1
	7-9 Yıl	24	6,7
	10-12 Yıl	12	3,4
	13 Yıl ve üzeri	3	0,8
	Toplam	357	100,0
Toplam Mesleki Tecrübe	1-3 Yıl	160	44,8
	4-6 Yıl	94	26,3
	7-9 Yıl	68	19,0
	10-12 Yıl	28	7,8
	13 Yıl ve üzeri	7	2,0
	Toplam	357	100,0

Yukarıdaki Tablo 5.1’de belirtilen ve mağazalarda çalışan satış danışmanları ve müdürlerinin özelliklerini yansıtan verilerin analiz sonuçlarını inceleyecek olursak:

5.1.1 Katılımcıların Cinsiyetleri

Araştırmaya katılan 357 mağaza çalışanından 258 tanesi kadın; buna karşılık 99 tanesinin erkek olduğu tespit edilmiştir. Aşağıdaki grafikte kadın ve erkek katılımcıların yüzdelik payları gösterilmektedir:



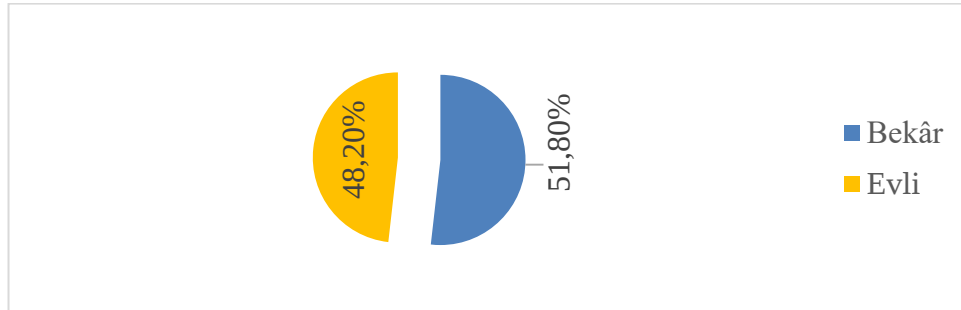
Şekil 5.1: Katılımcıların cinsiyetleri.

Şekil 5.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan kadınların erkeklere göre sayısının yüksek çıkması günümüz ekonomik hayatında nadir meslek ve iş kollarında karşılaşılan bir durumdur. Bu farklılık mağaza sektörünün genelinde çalışanların kadın-erkek oranıyla da uyumludur.

Deneklerin %72,3’nü kadınların oluşturması mağaza sektöründe daha fazla tercih edildiklerini göstermektedir. Kadınların güler yüzlü olarak müşterilerine yaklaşmaları ve ilgilenmeleri örgütün müşteri potansiyelini arttıracaktır. Bu durumda çalışanların liderleriyle daha samimi ve kolay diyalog kurmalarına neden olacaktır. Böyle bir durumda da çalışanların bireysel performanslarının yükselmesi beklenmektedir.

5.1.2 Katılımcıların Medeni Durumu

Aşağıdaki grafikte ankete katılan çalışanların medeni durumları yüzdelik oranlara göre gösterilmiştir:

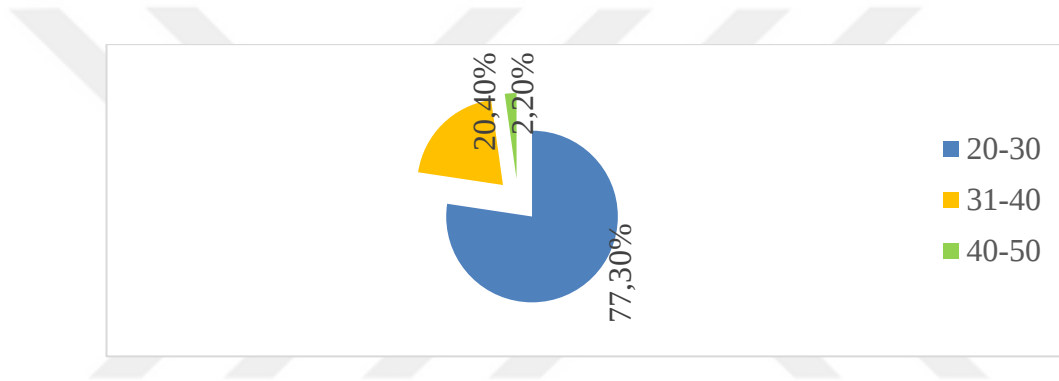


Şekil 5.2: Katılımcıların medeni durumu.

Şekil 5.2’de görüldüğü üzere katılımcıların medeni durumlarına göre yüzde dağılımı yapıldığında araştırmaya katılan 357 kişinin %48,2’si evli; %51,8’i bekâr olduğu görülmektedir. Yüzdelik olarak birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir.

5.1.3 Katılımcıların Yaşları

Mağaza çalışanlarının yaşları gerek lider-üye etkileşimi ve bireysel performansları, gerekse örgütsel vatandaşlık davranışı açısından oldukça önem arz eden bir konudur. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı aşağıdaki grafikte görülmektedir:



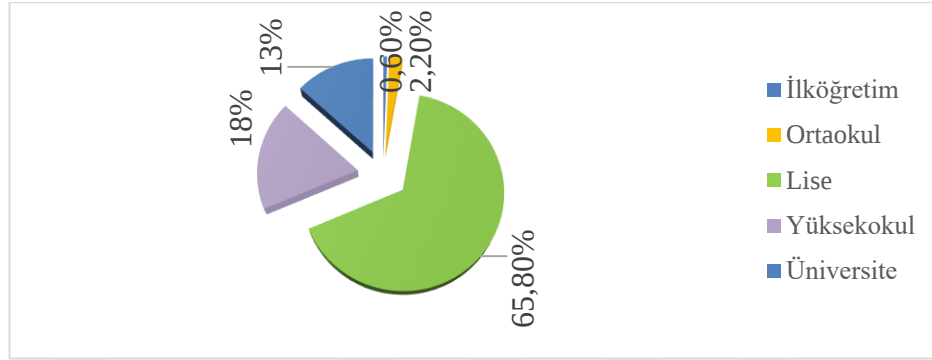
Şekil 5.3: Katılımcıların yaşları.

Şekil 5.3’te görüldüğü üzere katılımcıların %77,3’ü 20-30; %20,4’ü 31-40 ve %2,2’si de 41-50 yaş aralığındadır. Bu anlamda mağaza çalışanlarının çoğunun genç personelden oluştuğu görülmektedir.

Örgüt içerisinde bireysel performansta yaşı genç olması son derece avantajlı bir durumdur. Bu durum lider-üye etkileşimi için tam aksine dezavantajdır. Çünkü çalışanın yaşının genç olması, liderin vermiş olduğu görevlere itaat etmemesine de neden olabilir. Benzer durum örgütsel vatandaşlık durumu içinde geçerlidir. Çalışanların genç olması örgüt içerisinde diğer takım arkadaşını kıskanmasına ve dolayısıyla birbirlerini şikâyet etmelerine, oluşan problemleri büyütmelerine ve bu yüzden örgüt içerisinde huzursuzluk oluşmasına bireysel performans kayıplarına neden olmaktadır.

5.1.4 Katılımcıların Eğitim Durumları

Aşağıdaki grafikte katılımcıların eğitim durumlarının yüzdelik dağılımları gösterilmektedir:



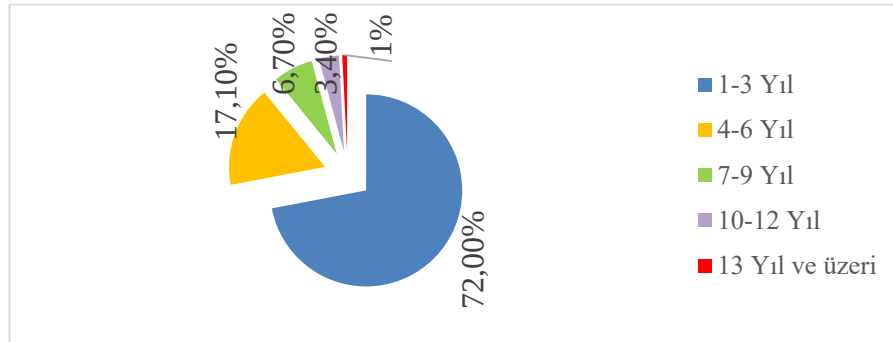
Şekil 5.4: Katılımcıların eğitim durumları.

Şekil 5.4’de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim durumları; %0,6’sının ilköğretim; %2,2’sinin ortaokul; %65,8’inin lise; %18,2’sinin yüksekokul ve %13,2’sinin üniversite eğitime sahip oldukları görülmüştür.

Mağazada çalışan satış danışmanları ve müdürlerinin genel olarak eğitim durumunun iyi olduğu görülmektedir.

5.1.5 Katılımcıların İş Yerindeki Çalışma Süreleri ve Toplam Mesleki Tecrübeleri

Araştırmaya katılan satış danışmanları ve müdürlerin mevcut mağazadaki çalışma süreleri ve genel olarak mesleki tecrübelerine ait bilgiler Şekil 5.5’de gösterilmektedir:

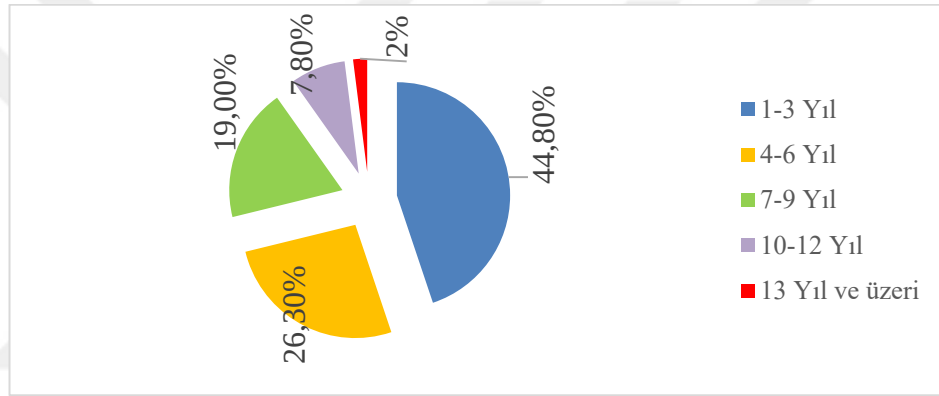


Şekil 5.5: Katılımcıların iş yerindeki çalışma süreleri.

Şekil 5.5’de görüldüğü üzere ankete katılan katılımcıların mevcut işyerindeki çalışma sürelerinin; %72’si 1-3 yıl; %17,1’i 4-6 yıl; %6,7’si 7-9 yıl; %3,4’ü 10-12 yıl ve %0,8’i 13 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Örneklemin verilerini incelediğimizde, örgüt içerisinde fazla deneyimli olmadıklarını görmekteyiz. Bu durum bize deneklerin örgütte daha yeni olduğunu ve örgüte adaptasyon sağlamaya çalıştıklarını göstermektedir. Sürekli iş değiştirmek çalışanların performanslarını tam olarak göstermesine engel olacağı için performans kayıplarına neden olabilir.

Şekil 5.6’da ise katılımcıların toplam mesleki tecrübelerine göre yüzdelik dağılımları gösterilmektedir:



Şekil 5.6: Katılımcıların toplam mesleki tecrübeleri.

Şekil 5.6’da görüldüğü üzere toplam mesleki tecrübelerinin de; %44,8’inin 1-3 yıl; %26,3’ünün 4-6 yıl; %19’unun 7-9 yıl; %7,8’inin 10-12 yıl ve %2’sinin 13 yıl ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

5.2 Bulguların Bütünleşik Değerlendirilmesi

Katılımcıların; LÜE, işgören performansı ve ÖVD değişkenlerine ait ortalama ve standart sapma hesaplanarak; Tablo 5.2, Tablo 5.3 ve Tablo 5.4’te gösterilmiştir.

5.2.1 Katılımcıların Lider-Üye Etkileşimine Yönelik Algıları

Araştırma kapsamında mağaza da çalışan satış danışmanlarının ve mağaza müdürlerinin çalışma ortamında lider-üye etkileşimlerini ve birbirlerine yönelik algılarını tespit etmek amacıyla lider ve astlara yönelik 7’şer soru yöneltilmiştir.

Burada mağaza da çalışan liderlerin astlarını düşünerek sadece 7 soruya cevap vermesi, üyelerinde yöneticilerini düşünerek sadece 7 soruya cevap vermesi istenmiştir.

Katılımcıların yargılara 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum) ile cevap vermeleri istenmiştir. LÜE değişkenine ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5.2'de gösterilmiştir.

Tablo 5.2: Lider üye etkileşimi değişkeninin ortalama ve standart sapmaları.

Kodu	Ortalama	Standart Sapma
LUE1	4,55	,60
LUE2	4,15	,76
LUE3	4,37	,63
LUE4	4,13	,73
LUE5	3,47	,93
LUE6	4,17	,66
LUE7	4,11	,86
LU_E	4,13	,55

Tablo 5.2'de görüldüğü üzere mağazalarda çalışan satış danışmanları ve müdürlerinin birbirleriyle olan ilişkileri hakkındaki genel görüşlerinin aritmetik ortalaması 4,13 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada kullanılan 5 Likert ölçeğine göre kişilerin ankette verilen önermelerle ilgili görüşlerinde ortalamanın yüksek çıktığını görmekteyiz.

Bu bulguya göre anket uygulamasının yapıldığı mağazalarda LÜE'nin etkin olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla katılımcıların birbirleriyle olan ilişkilerinin olumlu olduğunu samimi bir iş ilişkisi geliştirdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak anketin yapıldığı giyim mağazalarında LÜE konusunda satış danışmanları ve müdürleri arasında özel bir duygusal ilişki geliştiğini söylemek mümkündür.

Bölümde öne çıkan maksimum değer 4,55 ile 'Astlarım bana karşı konumlarını genellikle bilirler/Yönetime karşı konumumu genellikle biliyorum' ifadesinde

gerçekleşmiştir. Lider üye etkileşiminin genelde ortalama değerden (5’li likert değerlendirmesinde 3) daha yüksek değerler aldığı gözlenmektedir.

Buna ek olarak bölümde yer alan minimum değer 3,47 ile ‘Astlarımla iş ilişkim etkindir/ Yönetimle iş ilişkim etkindir’ ifadesinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların birbirlerine güven duymaları ve sadık olmalarına karşın ilişkilerinin LÜE konusunda bazı engellerle karşılaştıklarını söylemek mümkündür.

5.2.2 Katılımcıların İşgören Performansına Yönelik Algıları

Araştırma kapsamında mağaza da çalışan satış danışmanlarının ve mağaza müdürlerinin çalışma ortamında gösterdiği bireysel performansları hakkındaki görüşlerini ve değerlendirmelerini almak amacıyla katılımcılara toplam 4 ifade yöneltilmiş ve verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları hesaplanarak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur:

Tablo 5.3: İşgören performansı değişkeninin ortalama ve standart sapmaları.

Kodu	Ortalama	Standart Sapma
IP1	4,62	,52
IP2	4,57	,61
IP3	4,52	,59
IP4	4,53	,67
İşgören Performansı	4,56	,47

Tablo 5.3’te görüldüğü üzere mağazalarda çalışan satış danışmanları ve müdürlerinin verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması 4,56 olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgular ışığında katılımcıların işlerindeki bireysel performanslarının oldukça iyi olduğu görülmektedir.

Bölümde öne çıkan maksimum değer 4,62 ile ‘Görevlerimi tam zamanında tamamlarım’ ifadesinde gerçekleşmiştir. İşgören performansının genelde ortalama değerden (5’li likert değerlendirmesinde 3) daha yüksek değerler aldığı gözlenmektedir.

5.2.3 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Algıları

Araştırma kapsamında mağaza da çalışan satış danışmanlarının ve mağaza müdürlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları algıları hakkında bilgi edinmek amacıyla verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları aşağıdaki tablo 5.4'te gösterilmiştir:

Tablo 5.4: Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ortalama ve standart sapmaları.

Boyutlar	Kodu	Ortalama	Standart Sapma	Gnl.Art.Ort.
Diğergamlık (O_D)	OD1	4,38	1,08	4,64
	OD2	4,64	,54	
	OD3	4,82	,45	
	OD4	4,73	,52	
	OD5	4,67	,50	
Vicdanlılık (O_V)	OV2	4,31	,77	4,45
	OV3	4,59	,62	
Nezaket (O_N)	ON1	4,76	,46	4,69
	ON2	4,59	,52	
	ON3	4,72	,44	
Centilmenlik (O_C)	OC1	4,41	,72	4,27
	OC2	4,13	,67	
Sivil Erdem (O_S)	OS2	3,99	,84	4,25
	OS3	4,51	,64	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	OV_D	4,51	,33	4,51

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine yönelik ifadelerinin genel ortalaması 4,51 olarak hesaplanmıştır. Bu durum mağazalarda çalışanların ÖVD algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Satış danışmanlarının ve müdürlerinin çalıştıkları iş yerlerinde ÖVD algılarının yüksek olmasından dolayı birbirlerine karşı daha yardımsever oldukları, çalıştıkları işyerinde problem çıkarmadıkları ve iyi niyeti suiistimal etmedikleri algılarını oluşturduklarını söylemek mümkündür. Tüm bu değerlere bakıldığında katılımcıların genel olarak üstün görev bilincine sahip oldukları, nezaket gösterdikleri, sivil erdem ve özgeciliğe değer verdikleri görülmektedir.

Bölümde öne çıkan maksimum değer 4,82 ile ‘Yeni işe başlayan birinin işi öğrenmesine yardımcı olurum’ ifadesinde gerçekleşmiştir. Örgütsel vatandaşlık

davranışı değişkeninin genelde ortalama değerden (5’li likert değerlendirmesinde 3) daha yüksek değerler aldığı gözlenmektedir. Bu durum mağazalarda çalışanların, kendi istekleri ile yeni işe başlayacak kişilere yardım etmeye çalıştıklarını göstermektedir. Dolayısıyla bu tutumu çalışanların gönüllülük esasına göre yaptıklarını işaret etmektedir.

ÖVD boyutlarının genel aritmetik ortalamasına baktığımızda maksimum değer 4,69 ile nezaket boyutu olduğunu görmekteyiz. Bu durum mağazada çalışan katılımcıların birbirlerine karşı saygılı olduklarını, herhangi bir sorunda diğer çalışma arkadaşlarını zarar görmemesi açısından uyardıklarını işaret etmektedir.

Buna ek olarak bölümde yer alan minimum değer 3,99 ile ‘Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılıyorum’ ifadesinde gerçekleşmiştir. Katılımcıların ÖVD algılarını engelleyen faktörlerin varlığına işaret etmektedir.

Sonuç olarak baktığımızda mağaza çalışanlarının ÖVD algılarına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

5.3 Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine dair gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri aşağıda belirtilmiştir.

5.3.1 Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Testi

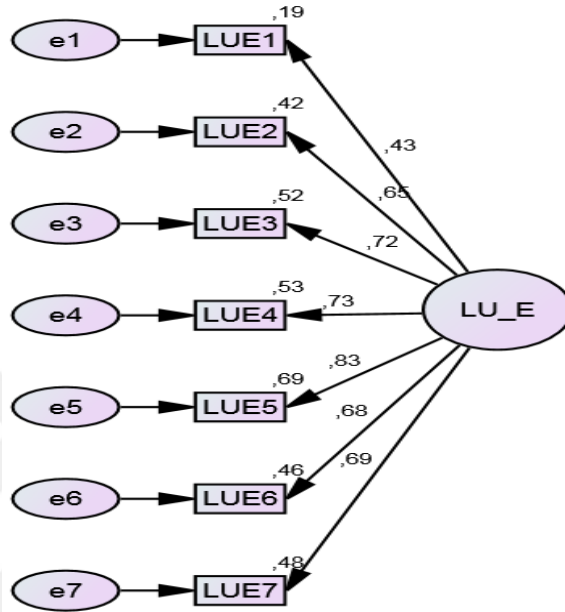
Lider üye etkileşim ölçeğini test etmek için AMOS 22 istatistik programıyla tek faktörlü DAF yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ölçekte bulunan 7 ifadeye ait model uyum değerlerinin kabul görülen aralıkta bulundukları gözlenmiştir. Model uyum değerleri Tablo 5.5’te gösterilmiştir.

Tablo 5.5: Lider üye etkileşimi ölçeği uyum değerleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H., 2011).

	X²	df	X²/df	GFI	CFI	RMSEA
Model Uyum Değerleri	41,282	14	2,949	0,97	0,97	0,074
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Tablo 5.5'teki verilere bakıldığında; X^2/df 2,949; GFI değeri 0,97; CFI değeri 0,97; RMSEA değeri 0,074 olarak tespit edilmiştir. Bulunmuş olan bu değerler kabul görülen aralıkta olduğundan lider üye etkileşimi ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısı Şekil 5.7'de gösterilmiştir.



Şekil 5.7: Lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısı.

Ölçeğin faktör yükleri ile güvenilirliklerine ilişkin cronbach alfa katsayısı Tablo 5.6'da gösterilmiştir.

Tablo 5.6: Lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayısı.

Kodu	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa Katsayısı
LUE1	0,43	0,86
LUE2	0,65	
LUE3	0,72	
LUE4	0,73	
LUE5	0,83	
LUE6	0,68	
LUE7	0,69	

5.3.2 İşgören Performansı Ölçeğinin Testi

İşgören performansı ölçeğinin test edilmesi amacıyla SPSS AMOS 22 istatistik programı kullanılarak tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analize göre ölçekte yer alan 4 ifadeye ait model uyum değerlerinin kabul görülen aralıkta olmadıkları gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda bir takım modifikasyonlar yapılarak bu modifikasyonların sonuçlarına Tablo 5.7’de yer verilmiştir.

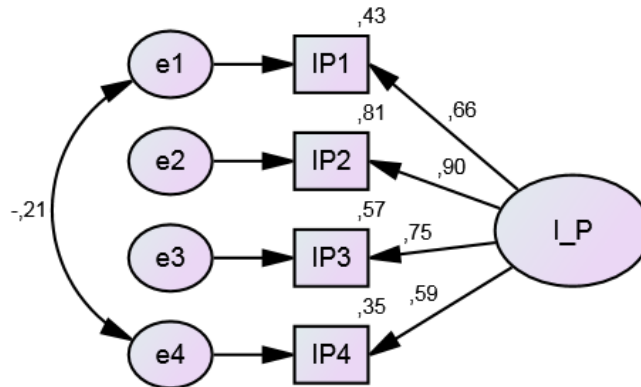
Modifikasyonlarda; işgören performansı değişkeninin 1 numaralı “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ile 4 numaralı “IP4” ifadelerin hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapılmıştır.

Tablo 5.7: İşgören performansı ölçeği uyum değerleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H., 2011).

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Modifikasyon Öncesi	13,596	2	6,798	0,98	0,98	0,128
Modifikasyon Sonrası	2,730	1	2,730	1	1	0,070
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Tablo 5.7’ye bakıldığında; modifikasyon sonrasında x²/df 2,730; GFI 1; CFI 1 ve RMSEA 0,070 olarak bulunmuştur. Bulunmuş olan bu değerler kabul görülen aralıkta olduğundan işgören performansı ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. İşgören performansı ölçeğinin faktör yapısı Şekil 5.8’de gösterilmiştir.



Şekil 5.8: İşgören performansı ölçeğinin faktör yapısı.

Ölçeğin faktör yükleri ile güvenilirliklerine ilişkin cronbach alfa katsayısı Tablo 5.8’de gösterilmiştir.

Tablo 5.8: İşgören performansı ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayısı.

Kodu	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa Katsayısı
IP1	0,66	0,80
IP2	0,90	
IP3	0,75	
IP4	0,59	

5.3.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Testi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin test edilmesi amacıyla SPSS AMOS 22 istatistik programı kullanılarak ikinci düzey DAF yapılmıştır. İkinci düzey DAF ile 5 boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı tek boyuta indirgenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte bulunan 19 ifadeye ait model uyum değerlerinin kabul görülen aralıkta olmadıkları gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda bir takım modifikasyonlar yapılarak bu modifikasyonların sonuçlarına Tablo 5.9’da yer verilmiştir.

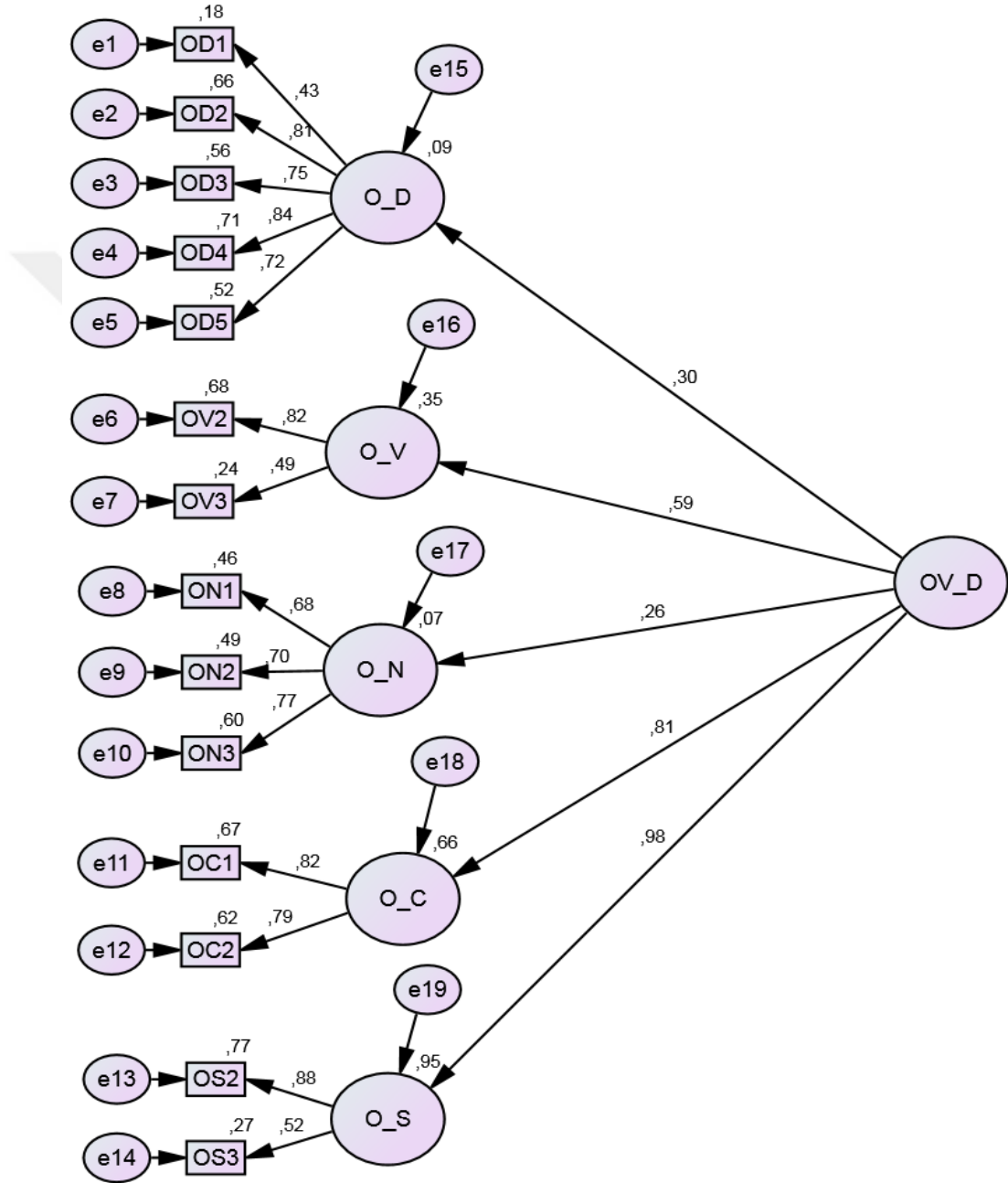
Modifikasyonlarda; vicdanlılık boyutunun 1 numaralı “OV1” centilmenlik boyutunun 3 numaralı “OC3” ve 4 numaralı “OC4”; sivil erdem boyutunun 1 numaraları “OS1” ve 4 numaralı “OS4” ifadeleri olmak üzere toplam 5 ifade ölçekten çıkartılmıştır.

Tablo 5.9: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyum değerleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011)).

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Modifikasyon Öncesi	1050,152	147	7,144	0,76	0,71	0,131
Modifikasyon Sonrası	342,716	72	4,760	0,88	0,93	0,080
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Tablo 5.9'a bakıldığında; modifikasyon sonrasında χ^2/df 4,760; GFI 0,88; CFI 0,95 ve RMSEA 0,080 olarak bulunmuştur. Bulunmuş olan bu değerler kabul görülen aralıkta olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin ikinci düzey çok faktörlü yapısı doğrulanmıştır. ÖVD ölçeğinin faktör yapısı Şekil 5.9'da gösterilmiştir.



Şekil 5.9: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör yapısı.

Ölçeğin faktör yükleri ile güvenilirliklerine ilişkin cronbach alfa katsayısı Tablo 5.10'da gösterilmiştir.

Tablo 5.10: Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör yükleri ve cronbach alfa katsayısı.

Boyut	İfadeler	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa Katsayısı
Diğergamlık (O_D)	OD1	0,43	0,78
	OD2	0,81	
	OD3	0,75	
	OD4	0,84	
	OD5	0,72	
Vicdanlılık (O_V)	OV2	0,82	
	OV3	0,49	
Nezaket (O_N)	ON1	0,68	
	ON2	0,70	
	ON3	0,77	
Centilmenlik (O_C)	OC1	0,82	
	OC2	0,79	
Sivil Erdem (O_S)	OS2	0,88	
	OS3	0,52	

Araştırmalarda güvenilirlik, bir ölçme aracındaki tüm maddelerin aynı amaca hizmet edip etmediğini belirlemek ve maddelerin bir bütün oluşturup oluşturmadığını görmek olarak ifade edilebilir (Akbulut, 2010: 79).

Güvenilirlik, bir ölçüm aracının test etmek istediği ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde test etmesidir. Bir ölçek ne derecede güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derecede güvenilir olarak değerlendirilir (Altunışık vd., 2012: 124).

Ölçüm araçlarının güvenilirliğini tespit etmek için en fazla tercih edilen amacıyla yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve tezlerde istenilen minimum 0,7 olmasıdır (Altunışık v.d., 2012:126; Durmuş Yurtkuru ve Çinko, 2013:89).

Ölçeklerin güvenilirlikleri için cronbach alfa katsayıları SPSS Statistics 22 programıyla hesaplanmıştır. Tablo 5.6, Tablo 5.8 ve Tablo 5.10'daki cronbach alfa katsayıları incelendiğinde bunların istenilenin üstünde olduğu saptanmıştır. Bütün bunlar ışığında elde ettiğimiz bulguların ve araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu doğrulanmıştır.

5.4 Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada ki değişkenlerin arasında bulunan ilişkilerin görülebilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan bu korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 5.11’de değinilmiştir.

Tablo 5.11: Pearson korelasyon katsayıları.

	Standart Sapma	LÜE	İP	ÖVD
Lider Üye Etkileşimi	,55	1	0,498**	0,479**
İşgören Performansı	,47	0,498**	1	0,381**
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,33	0,479**	0,381**	1
Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayısı		0,86	0,80	0,78

** p<0,01 (N=357)

Tablo 5.11 incelendiğinde; araştırmanın değişkenleri arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Lider üye etkileşimi işgören performansı ($r=0,498$; $p<0,01$) ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ($r=0,479$; $p<0,01$) orta şiddette, işgören performansı da örgütsel vatandaşlık davranışıyla ($r=0,381$; $p<0,01$) orta şiddette pozitif yönde etkilemiştir.

Elde edilmiş olan bütün veriler oluşturulmuş hipotezlerin test edilmesi açısından, YEM uygulanmasını gerektirmektedir. Bu anlamda öncelikli olarak yapısal açıdan doğrulanmış bağımsız değişkeni ölçme modeli ile bağımlı değişkeni ölçme modeli arasında bulunan ilişkilerin ortaya çıkartılması, sonrasında bulunan bütün değişkenlerin arasında var olan ilişki göz önüne alınarak, kuramsal teoriye uygunca oluşturulan modelin test edilmesi gerekli görülmektedir.

Araştırma hipotezleriyle aynı doğrultuda; öncelikle bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisi incelenecektir. Buna göre bağımsız değişken olan lider üye etkileşimi ile bağımlı değişkenimiz olan işgören performansı arasında yapısal eşitlik modelinin oluşturularak test edilmesi hedeflenmektedir. Sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin aracılık rolü üzerinde durulacak ve bütün değişkenlerin analize sokulmasıyla ortaya çıkan yapısal model test edilecektir.

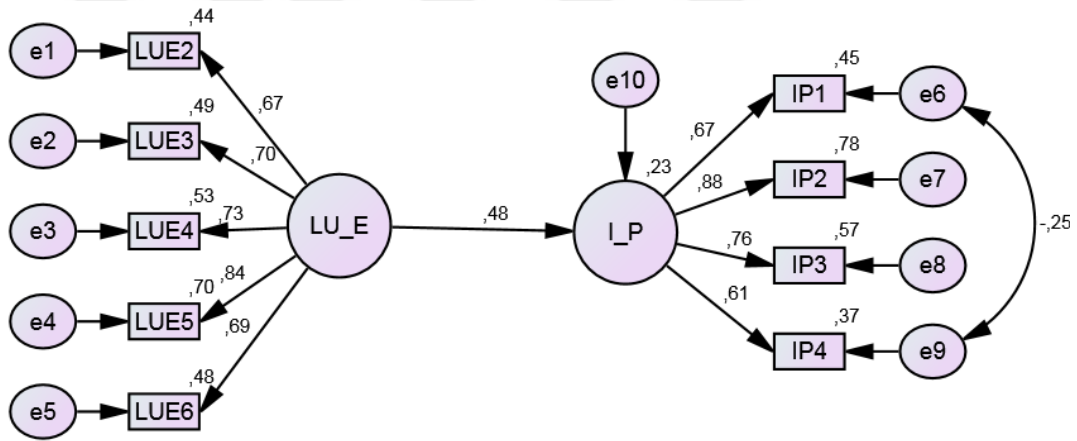
Böylece işgören performansını doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyen değişkenler tespit edilecektir.

5.5 Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi ve Bulgular

Literatüre uygun olarak bu araştırmanın kavramsal modelinde yer alan araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

5.5.1 Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisi

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek için; araştırmanın bağımsız değişkeniyle bağımlı değişkeni arasında oluşturulmuş olan yapısal eşitlik modeline Şekil 5.10'da yer verilmiştir.



Şekil 5.10: Lider üye etkileşimi ile işgören performansı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli.

Şekil 5.10'daki modelin uyum değeri kabul görülen aralıkta olmadığı için programın önerdiği modifikasyonlar uygulanmıştır. Modifikasyonlarda; lider üye etkileşiminin 1 numaralı 'Astlarım bana karşı konumlarını genellikle bilirler/ Yönetime karşı konumumu genellikle biliyorum' ve 7 numaralı 'Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işimdeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim/ Yöneticim pozisyonumun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir' ifadeleri modelden çıkarılmıştır. Modifikasyon sonucunda yapısal modelin uyum değerlerinin kabul görülen aralıkta olduğu ve modelin yapıca uygunluğuna ilişkin

yeterince kanıt sağlandığı gözlemlenmiştir. Modifikasyon sonuçları Tablo 5.12’de gösterilmiştir.

Tablo 5.12: Lider üye etkileşimi ile işgören performansı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H. 2011).

	X²	Df	X²/df	GFI	CFI	RMSEA
Modifikasyon Öncesi	210,958	42	5,023	0,91	0,90	0,106
Modifikasyon Sonrası	75,316	25	3,013	0,96	0,96	0,75
İyi Uyum Değerleri*			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

p>.05, X² =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Oluşturulan modele bakıldığında değişkenler arasındaki β katsayıları, standart hata, p ve R² değerlerine Tablo 5.13’de yer verilmiştir.

Tablo 5.13: Lider üye etkileşimi ile işgören performansı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları.

Değişkenler	β	Standart Hata	P	R²
Lider Üye Etkileşimi – İşgören Performansı	0,48	0,049	***	0,23

Elde edilen değerler incelendiğinde lider üye etkileşiminin işgören performansına ($\beta=0,48$; $p < 0,05$) etki ettiği gözlenmektedir. Buna istinaden araştırmanın 1 numaralı (H₁: Lider üye etkileşimi işgören performansını pozitif yönde etkiler) hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

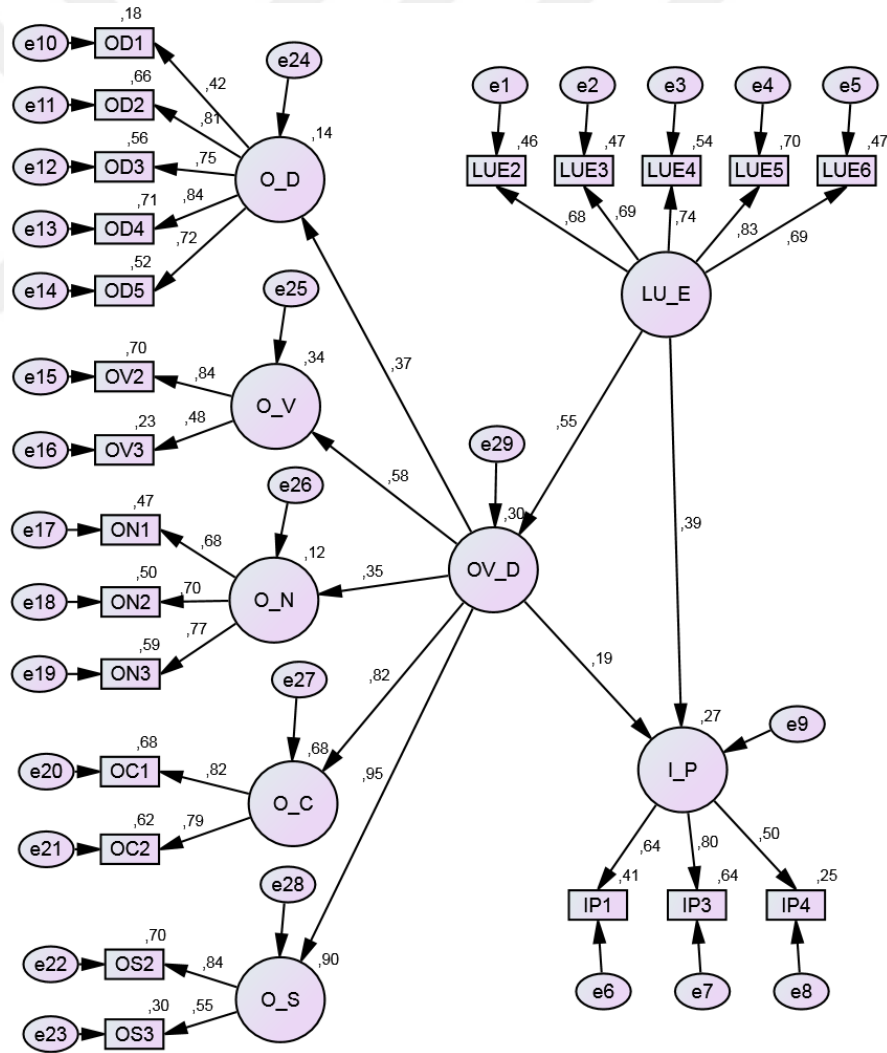
Modelin Squared Multiple Correlations (R²) değeri ele alındığında da, araştırmanın bağımlı değişkeni olan işgören performansının %23’ ünün araştırmanın bağımsız değişkeni olan lider üye etkileşimi değişkeniyle açıklandığı gözlemlenmiştir.

5.5.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Lider-Üye Etkileşimi ve İşgören Performansı Üzerindeki Aracılık Etkisi

LÜE ve İP arasında bulunan etkileşimde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü Baron ve Kenny’ nin (1986) ileri sürmüş oldukları üç aşamalı yöntemle

sağlanacaktır. Araştırmacıların öne sürmüş oldukları birinci aşamada, bağımsız değişkenin (lider üye etkileşimi) bağımlı değişkene (işgören performansı) etkileri ortaya çıkarılmıştır (Şekil 5.10). İkinci aşamada bağımsız değişkenin (LÜE) aracı değişkene (ÖVD) etkileri üzerinde durulacak ve üçüncü olan son aşamada ise aracı değişkenin (örgütsel vatandaşlık davranışı) birinci aşamadaki modele dahil edilip, bağımsız değişkenin (lider üye etkileşimi) bağımlı değişken (işgören performansı) üzerine olan etkilerini azaltıp azaltmadığı ve aracı değişkenin (örgütsel vatandaşlık davranışı) bağımlı değişkene (işgören performansı) anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır.

Aracılık etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuş yapısal eşitlik modeline Şekil 5.11’de yer verilmiştir.



Şekil 5.11: Aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli.

Şekil 5.11’de ki modelin uyum değeri kabul görülen aralıkta olmadığı için programın önerdiği modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyonda; işgören performansı değişkeninin 2 numaralı ‘İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım’ ifadesi modelden çıkarılmıştır. Modifikasyon sonucunda yapısal modelin uyum değerlerinin kabul görülen aralıkta olduğu ve modelin yapıca uygunluğuna ilişkin yeterince kanıt sağlandığı gözlemlenmiştir. Modifikasyon sonuçları Tablo 5.14’de gösterilmiştir.

Tablo 5.14: Aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri (Meydan, C.H. ve Şeşen, H. 2011).

	X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Modifikasyon Öncesi	1141,697	221	5,166	0,80	0,91	0,098
Modifikasyon Sonrası	1003,995	201	4,995	0,85	0,95	0,080
İyi Uyum Değerleri*			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			$\leq 4-5$	0,89-0,85	$\geq 0,95$	0,06-0,08

$p > .05$, X^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).

Oluşturulan modele bakıldığında değişkenler arasındaki β katsayıları, standart hata, p ve R^2 değerlerine Tablo 5.15’ de yer verilmiştir.

Tablo 5.15: Aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli katsayıları.

Değişkenler	β	Standart Hata	P	R^2
Lider Üye Etkileşimi – Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,55	0,042	***	0,30
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – İşgören Performansı	0,19	0,181	0,034	0,27
Lider Üye Etkileşimi – İşgören Performansı	0,39	0,057	***	

Elde edilen değerler incelendiğinde; lider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışına ($\beta=0,55$; $p<0,05$) ve örgütsel vatandaşlık davranışının da işgören performansına ($\beta=0,19$; $p<0,05$) etki ettiği gözlenmektedir. Buna istinaden araştırmanın 2 numaralı (H_2 : Lider üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkiler) ve 3 numaralı (H_3 : Örgütsel vatandaşlık davranışı işgören performansını pozitif yönde etkiler) hipotezlerinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda aracı değişken modele eklendiğinde bağımsız değişkenin

bağımlı değişkene anlamlı etkisinin devam ettiği β katsayısının 0,48' den 0,39' a düştüğü tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı etkilerinin tespit edilmiş olması, modelde aracı değişken varken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkisindeki β katsayılarındaki azalma ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkilerinin gözlemlenmiş olması Baron ve Kenny (1986) tarafından aracılık etkisi için öne sürülen üçüncü aşamanın da sağlanmış olduğu ve kısmi aracılık rolünün tespit edildiği görülmüştür. Araştırmanın 4.hipotezinin testi sonucunda ulaşılan bulgular, (H4: LÜE ile İP arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü vardır) desteklenmiştir.

Tablo 5.16: Araştırmanın hipotezleri ve sonuçları.

	Hipotez	Sonuç
1.H₁.	Lider üye etkileşimi işgören performansını pozitif yönde etkiler.	Kabul
2.H₂.	Lider üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkiler.	Kabul
3.H₃.	Örgütsel vatandaşlık davranışları işgören performansını pozitif yönde etkiler.	Kabul
4.H₄.	Lider üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık rolü vardır.	Kabul

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, lider-üye etkileşim teorisinin algılanan iş performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Ankara ili merkezindeki giyim sektörü içeriğinde faaliyette bulunan bir zincir işletmenin satış danışmanları ve mağaza müdürlerine anket uygulanmış ve çalışanların iş performansları, LÜE ve ÖVD analiz edilmiştir.

Liderler ile üyeleri arasında oluşan ve zaman içinde gelişen ilişkiler, hem liderin hem de izleyicilerin davranışlarını etkilemektedir. Bu ilişkilerin sonucunda işgörenlerin performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışı etkilenmektedir. Lider-üye etkileşimi yaklaşımında liderin tüm üyeleriyle ilişkilerinin aynı olmayıp, zaman ve kaynaklardan dolayı farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Liderlerin üyeleri ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı kurmuş oldukları ilişkilerde, üyelerin performanslarının arttığı belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında örgütlerde lider-üye etkileşim düzeyi arttıkça çalışanların performanslarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttığı gözlenmiştir.

Çalışanların performanslarını etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışları örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olan çalışanların örgüt tarafından sahip çıkılması, örgütün hedeflerine ulaşmasında yönünden önemlidir. Rekabet ortamında olan örgütlerin kendi varlıklarını sürdürebilmeleri için rakiplerinden daha farklı stratejiler ve verimli işler yapmaları şarttır. Bu konuda örgütler en önemli sermayeleri olan insan faktörünü doğru şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Çalışma kapsamında lider-üye etkileşim teorisi ele alındığında, liderlerin destekleyici olmalarının gerektiği, üyelerini görevlerini yerine getirme konusunda bilinçlendirip sorumluluk almaya yönleltmeleri, açık iletişimde bulunmaları, kendileri ve üyeleri arasında karşılıklı etkileşimi arttırmalıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansını artıracak yönünde son yıllarda bir düşünce mevcuttur. Bir örgütte ÖVD'nin çalışanlar tarafından kullanılması örgütte daha verimli bir iş ortamı oluşturarak, verimliliği artıracak ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanacaktır. Dolayısıyla, çalışanlar açısından daha cazip hale gelmektedir. Bu da örgütsel başarı düzeyini artırmaktadır.

Örgütün faaliyetini sürdürebilmesi kendisini geliştirebilmesi personelin işini önemseyerek dikkatli bir biçimde yapmasına bağlıdır. Çalışanın şirketi önemsemesi, örgüt tarafından önemli hissedilmesi ile mümkündür. İşverenler ve liderler örgütte uygulayacakları bazı yeniliklerle örgütsel vatandaşlık davranışlarını tetikleyebilirler.

Araştırmada elde edilen bulgular ışığında, lider-üye etkileşimin mağazada çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde pozitif bir etki yarattığıdır. Satış danışmanları ve müdürleri arasındaki etkileşimin niteliği arttıkça satış danışmanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme etkisi artmaktadır. Örgüt içerisinde çalışan üyeler kendilerine fırsat ve destek sağlayan liderleri için ekstra rol durumları aramakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Dolayısıyla satış danışmanlarının sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki kurdukları müdürleri ile çalışmak performanslarını da artmasına neden olacaktır.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi ile geçmişte yapılan çalışmalarla uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılmış olan çalışmaların çoğunda LÜE'nin ÖVD üzerindeki anlamlı ve olumlu ilişkisi bulunmaktadır. Bu çalışmada elde edilen sonuca göre, lider üye etkileşim niteliği yüksek olan örgütler, daha düşük olan örgütlere göre, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye daha eğilimlidirler. Örgütte lider-üye etkileşimi kuvvetli ise, müdürlerine karşı satış danışmanları bir çaba gerçekleştirmeye çalışacaklardır. Bu karşılığın örgütsel vatandaşlık davranışları ile olacağı düşünülmektedir. Satış danışmanlarının sergiledikleri ÖVD sonucunda hem kendi performansı hem de örgütün verimliliği artmış olacaktır.

Mağaza müdürleri kendilerine yakın olan satış danışmanlarını genellikle lider-üye etkileşimi kapsamında kayırmaktadırlar. Bu durum satış danışmanları için maddi kazanç ve güven duygusunun oluşması anlamına gelmektedir. Müdürleri ile iyi ilişkiler geliştiren satış danışmaları iş sözleşmelerinin gerektirdiğinden daha fazla çalışmaya başlarlar. Böylelikle örgüt içerisinde kendi çıkarları doğrultusunda

örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerler. Gerçekleştirilen ÖVD sonucunda İP artış gözlenmektedir.

Bu çalışmada son olarak ÖVD algısının LÜE ile İP arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algısının LÜE ile İP arasında tam aracılık rolünün bulunduğunu göstermiştir. Bu sonuca göre lider-üye etkileşimi ve işgören performansının çalışanların gösterdikleri ÖVD üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Liderlerin ve üyelerin karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olarak geliştirdikleri etkileşim hem onların performansının hem de örgütün performansını arttırdığı belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda literatür de liderlik ile ÖVD arasındaki etkileşimi araştıran çalışmalarda LÜE'nin arka plana atıldığı fark edilmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışma sadece liderlik analizini değil; hem lider-üye etkileşimini hem de lider üye etkileşiminin iş performansı ve ÖVD ile bağlantısını konu alarak yönetimdekilere faydalı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, A. Z. (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri” *Doğuş Üniversitesi Dergisi* Cilt:7, Sayı1, 1-14.
- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma. (Doktora Tezi). *Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*. Ankara, 173.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*. İstanbul: Pasifik Ofset.
- Akkaya, T. (2015). Lider- Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması. (Doktora Tezi). *Haliç Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Alabduljader, S.A., (2012). The transactional and transformational leadership in the Kuwaiti Commercial Banks sector: Which one is more applied?. *International Journal of Business and Social Science*. Oct2012, Vol. 3 Issue 19, p211-219. 9p.
- Allen, T. D., Bardard, S., Rush, M. C., Russell, J. E. (2000). Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does The Source Make A Difference ?. *Human Resource Management Review*, 10, 395-400.
- Allison, B. J., Voss, R. S., Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 282-288.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., ve Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. 3 Issue 9, p494- 505. 12p.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. (7.Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

- Aslan, Ş., Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Adalet. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Avolio, B. J., S. Kahai and G.E. Dodgeb (2001). E-Leadership: Implications for Theory, Research, And Practice, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, 615-668.
- Avolio, B. J., Locke, E. E. (2002). “Contrasting Different Philosophies of Leader Motivation: Altruism Versus Egoism”, *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 169-191.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (1995). Individualised Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Baek-Kyoo, J. (2012). Leader–Member Exchange Quality and In-Role Job Performance: The Moderating Role of Learning Organization Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19/1, 25 –34.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar (1.Baskı). Ankara: Gazi.
- Bakan, İ.ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 103-127.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Verbeke, W. (2004). “Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance”. *Human Resource Management*, 43(1), pp.83–104.

Balay, R.(2000), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt.32, Sayı1-2.

Baransel, A. (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 3. Baskı, İstanbul.

Barnes, J.N., Christensen, D.S., ve Stillman, T. (2013). Organizational leadership and subordinate effect in Utah’s certified public accounting profession. *The Journal of Applied Business Research* – September/October 2013, Volume 29, Number 5.

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personallity and Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1173-1182.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.Sti.

Bass.B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. (3rd ed.) New York: Free Press.

Basım, H. N., Şeşen, H. (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61, 4: 83-102.

Bateman, T. S., Organ D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587-595.

Bauer, T. N., Graen, S. G. (2006). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, 1538-1567.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.

Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.

Bingöl, D.(2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, 7.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

- Bolat, T., Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzının” Etkileri Üzerinde bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, (9), 59-85.
- Bolat, İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bollno, C. M. (1999, January). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *Academy of Management Review*, 82-98.
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Campbell, J. R., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. E. J. (1970). *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Canman, D. (2000). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Teda, Ankara, s.120.
- Celep, C., (2000), *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Centel, T. (2003). Feshin Geçerli Nedene Dayandırılması İspat Yükümlülüğü ve Sonuçları, Mercek. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını,
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. (Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.
- Chaudhry, A.Q., ve Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3, 258-264.
- Cohen, A., E. Vıgoda. (2000). Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens?An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration and Society*, 32(5), 596-625.
- Cummings, L. L., Schwab, D.P. (1973). *Performance in Organisations: Determinants And Appraisal*, Glenview: Scott. Foresman and Company.
- Çalık, Ş. (2005). İş Sözleşmesinin Feshi ve İş Güvencesi, Legal Yayınları, İstanbul,

- Çalışkan, S. C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2013). Eğitimsel Liderlik, Pegem Akademi, Ankara
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coşkun, M. (2009). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemleri", *HRTURKIYE İnsan Kaynakları Portalı*.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. (1975). A Vertical Dyadic Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-70.
- Deluga, R. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Demirel, Y. (2008). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15.
- Dereli, M. (2003). A survey research of leadership styles of elementary school prinviplas (Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dienesch, R. M., Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-
- Dionne, L. (2000). Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job. <http://www.onepine.info/lmxpaper.doc> (Erişim Tarihi: 28.03.2009)
- Dimitriades, Z. S. (2007). The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer- Oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: A Survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491.

- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, s.159.
- Erel, D., “Başarı Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu ”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 1997, 287-298.
- Eren, S., Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İkliminin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, (14), 109-128.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2013). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Ya., 15. Bas., İstanbul.
- Ertan, H., (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Doktora Tezi). Kocatepe Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (7.Baskı). İstanbul: Beta.
- Farh, J., Zhong, C., Organ, Dennis W. (2000). Organizational Citizenship Behavior in The People’s Republic of China. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (3.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları,,338
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Anı.
- George, J.M., Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, (6.Ed.), New York San Francisco Upper Saddle Rivewr: Prentice Hall.

- Giffords, E. D. 2003. An Examination of Organizational and Professional Commitment Among Public, Not-For-Profit, and Proprietary Social Service Employees, *Administration in Social Work*, 27(3), 5-23.
- Göksel, A., Aydın, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 247-271.
- Graen, G., B., Cahsman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Ed.). *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State University.
- Graen, G., B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally
- Graen, G., B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years: Applying a multilevel, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graham, J. W. (2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted In Classical Quandaries From Political Philosophy. *Human Resource Management Review*, Vol.10, No:1, 61-77.
- Graham, J. W., Van Dyne, L. (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior. *Employ Respons Rights Journal*, DOI 10, 1007/s 10672-006-9007.
- Gül S.K. ve Kırılmaz M., (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*, Ankara, Adalet Yayınevi, 2013.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (Fifth Edition). New Jersey: Prentice-Hall, International, Upper Saddle River.
- Hoyt, C. L., Price, T. L., Poatsy, L. (2013). “The Social Role Theory of Unethical Leadership”, *The Leadership Quarterly*, 24, pp. 712-723.

Hui, C., Law, K., Chen, Z. (1999). A Structural Equation Model Of The Effects Of Negative Affectivity, Leader Member Exchange, And Perceived Job Mobility On In Role And Extra Role Performance: A Chinese Case. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 77: 3-21.

İplik, F.N. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Nobel Kitabevi, Adana.

İşbaşı, J. Ö (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. Sekiz Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Erciyes Üniversitesi, 359-372.

İşcan, Ö.F., Naktiyok, A.(2004).“Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1), 181-201.

Janssen, O., Yperen, N.W. Van (2004). Employees Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 368-384.

Jafari, P. ve Bidarian, S. (2012) The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior” *Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815 – 1820

Jha, S., ve Jha S. (2009). Determinants of organizational citizenship behaviour: A review of literature. *Journal of Management ve Public Policy*. Jul-Dec2009, Vol. 1 Issue 1, p33-42. 10p.

Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaman, P. (2008). *Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenle Üzerine Bir Uygulama*,(Yüksek Lisans Tezi),Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaskel, R. J. (2000). *Value Congruence and Satisfaction. Unpublished Doctoral Dissertation*. The California School of Professional Psychology at Alameda.

Kılıç, T. (2003). Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.

- Kıyak, F. M. (2015). Lisans Öğrencilerinin Kişilik Özelliklerinin ve Değerlerinin Bireysel Kariyer Planlaması Sürecine Etkisi: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15 Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köse, S., Burak K., Nilgün K. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Köy, A. K. (2011). “Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutunis, R. Ö. (2009). Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları), Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Küçük, A. A. (2005). *Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lee, U.H., Kim, H.K., ve Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business ve Management Research*. 2013, Vol. 5 Issue 1, p54-65. 12p. 1 Diagram, 2 Charts.
- Liden, R.C., Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange; An Empirical Assessment through Scale Development, *Journal of Management*, Vol.24, No.1, 43-72.
- Lowery, C.M., Krilowicz T. J. (1994). Relationships Among Nontask Behaviors, Rated Performance, and Objective Performance Measures. *Psychological Reports*, 74, 571–578.
- Ludeman, K. (2000). How To Conduct Self Directed 360. *Training & Development*, 54 (7), 44-47.
- Lunenburg, F. C. (2010). Leader- Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13 (1), 1-5.

- Luthans, F.C. (2010). *Organizational Behavior: An Evidence- Based Approach* (12.Ed.), New York: McGraw Hill.
- Ma, E., Qu, H. (2011). Social Exchanges as Motivators of Hotel Employees Organizational Citizenship Behavior: The Proposition and Application of a New Three- Dimensional Framework. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 680-688.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Mankan, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* (3.Baskı). İzmir: İlya.
- Meydan, C.H., Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991).“A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment” *Human Resource Management Review*”, Vol:1, No:1.
- Moon, P. (1997). *Appraising Your Staff*. (Second Edition). London: Kogan page,
- Moss, S.E., Juan I. Sanchez, J.I., Brumbaugh, A.M., Borkowski, N. (2009). The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX–Performance Relationship. *Group & Organization Management*, 34(6), 645– 664.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. (1995). Individualism-Colleclivism As An Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, 127-142.
- Naktiyok A. (2006). “E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1.
- Nielsen, T.M., Bachrach D.G., Sundstrom E., Halfhill T.R.(2012). Utility of OCB: Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework. *Journal of Management*, 38(2), 1-27.

- Nizam, B. (2005). *Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books. Lexington - Massachusetts.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*. 12(1): 43-73.
- Organ, D. W., Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications. California: Thousand Oaks.
- Ölçüm-Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öz, Ö. (2009). Performans Değerlendirme Sistemi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Y. (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özçelik, O.(1999). Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. 7. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.80
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 117-135.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Adana.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Öztürk, Ü. (2009). “*Performans Yönetimi*”, Alfa Yayınları, İstanbul.

- Kamer, M. (2001). Örgüte güven orgute bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karahasanoğlu, Pelin. (2007). Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi, (Yüksek Lisans Tezi), *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul 2007, s.28.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Selçuk Üniversitesi, Turizm İşl. ve Otelcilik Y.Okulu, Seyahat İşletmeciliği Bölümü. 39
- Kaynak, T. ve Diğerleri (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Dönence Basım, İstanbul.
- Kesici, B. (2005). *Performansa Göre Ücretlendirme Sistemi Kahramanmaraş Devlet Hastanesi İle Kadın-Doğum ve Çocuk Hastanesinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Paksoy, A. (2006). *Performansa Dayalı Ücretlendirme: Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Palmer, M. (1993). İnsan Kaynakları, (Winters T.K. and Şahiner,D. Çev.). İstanbul: Rota Yayın, 1.baskı.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.O. (2013). Örgütsel Davranış, Ed: Ünsal Sığırsait Gürbüz, Beta Yayınları, İstanbul.
- Penner, L. A., Midili, A. R., Kegelmeyer, J. (1997). Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131.
- Phillips, A.S., Bedeian (1994). Leader- Follower Exchange Quality: The Role of Personel and Interpersonal Attributes. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J., Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.

- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour* (Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.), 7.
- Püsküllüoğlu, A.(1994). *Arkadaş Türkçe Sözlük*. Ankara Yayınevi.
- Rafferty, A.E., Restuborg, S. L. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22, 270-285.
- Ribiere, VM, ve Sitar, (2003) AS., Bir bilgi-destek kültürü. Beslenmesi liderlik Kritik rolü *Bilgi Yönetimi Araştırma ve Uygulama*, 1, 39-48.
- Rousseau, D. M., Mclean P. J. (1993), The Contracts of Individuals and Organizations. (Ed.), Cummings, L. L. and Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rowe, W.G., Cannella J., A.A., Rankin, D., Gorman, D. (2005). Leader Succession & Organizational Performance: Integrating The Common-Sense, Ritual Scapegoating and Vicious-Circle Succession Theories. *The leadership Quarterly*, 16(2), 197-219.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tüz. M. V. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Basım Yayım.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz. M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*. 5. Baskı, Bursa: Aktüel Alfa Akademi Yayınları.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik* (1.Baskı). İstanbul: Etap.
- Scandura, T.A., Graen, G. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, 428-436.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., Blank, H. (2005). Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in A German Working Context To Finding in The US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Sherony, K. M., ve Green, S. G. (2002), “Coworker Exchange: Relationships between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 87, ss. 542-548.

- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989), *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*, Human Relations, 7.
- Sıgır, Ü. ve C. Sözen (2013). Örgütsel Davranış. Ü. Sıgır ve S. Gürbüz (Ed.). Gruplar ve Grup Dinamikleri (302-325). 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sigler, T. H., Pearson C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Sue-Chan, C., Chen, Z., Lam, W. (2011). LMX, Coaching Attributions, and Employee Performance. *Group & Organization Management*, 36(4), 466– 498.
- Sulman, A. M. (2001). Are we Ready to Innovate? Work Climate-Readiness to Innovate Relationship: The Case of Jordan. *Creativity and Innovation Management*, 10(1), 49-59.
- Süzek, S. (2005). “İşçinin Yetersizliği veya Davranışları Nedeniyle Fesih” Legal Yayınları, İstanbul.
- Şahin, F. (2012). Büyük Adfam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 1
- Şenol, G. (2003). İş değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt:5,
- Şehitoğlu Y. ve C. Zehir (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”. *Amme İdaresi Dergisi*, 43, 4,87-110
- Şimşek, E. (2015). Akademik Liderlerin Liderlik Yaklaşımlarının Dört Çerçeve Modeline Göre İncelenmesi: Durum Analizi. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay dergisi*, Sayı:88, Ss:87-108.
- Turnipseed, D., Murkison, G. (2000). Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and The Work Environment. *North American Journal of Psychology*, 2(2), 281-302.

- Turunç, Ö., (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Celal Bayar Ü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17, 2.
- Tüzün, A. (2014). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Uçum, M. (2003). Yeni İş Kanunu Seminer Notları. 1 Baskı. Legal Yayıncılık, İstanbul.
- Uyargil, C. (2013). “*Performans Yönetimi Sistemi*”, Beta yayınları, 3. Baskı İstanbul.
- Ünal M. (2012). 21. YY’da Değişim, Yönetim ve Liderlik. Beta Yayınları. 1.Baskı. İstanbul.
- Ünüvar, T.G. (2006). An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). METU, Ankara,
- Vecchio, R. P., (1985). Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate. *Academy of Management Journal*, 28 (2), 478-485.
- Wang, G., Netemeyer, R. G. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness On Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30(3), 217-228.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 82-111.
- Williams, M. L., Podsakoff, P. M., Huber, V. (1992). Effects of Group Level and Individual-Level Variation in Leader Behaviors on Subordinate Attitudes and Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65, 115-129.

- Williams, S.; Pitre, R., Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1.
- Yalınkılıç, R. (2010). İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yelboğa, A., (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yıldız, G., Hatice, Ö., Esin, C. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Yıldız, Nuran (2012). “Yeni Zamanlar” ve Yeni Liderlik Anlayışı. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 11(1), 119-134.
- Yılmaz, E. F. (2006) *Performans Değerlendirme Sistemlerinin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yoon, M. H., Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhou, X. (2003). An Exploration of Supervisor-Subordinate Agreement on Leader-Member Exchange. Doctoral dissertation, University of Miami, U.S.A.

EKLER

1. Ek-A: Lider-Üye Etkileşimi, İşgören Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi	93
--	----



Ek-A: Lider-Üye Etkileşimi, İşgören Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket bilimsel bir makale çalışması kapsamında yapılmaktadır. Anketin amacı; Lider üye etkileşimi ile işgören performansı ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkisinin olup olmadığını ölçmektir.

Anket dört bölümden oluşmakta olup; birinci bölümde katılımcılar ile ilgili genel bilgilere ilişkin sorular, ikinci bölümde Lider üye etkileşimi üçüncü bölümde işgören performansı ve dördüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sorular mevcuttur. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara objektif ve içten cevaplar vereceğinize ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyoruz. İkinci bölümde yer alan Lider üye etkileşimi ilgili sorulara cevap verirken eğer yönetici iseniz astlarınızı düşünerek sadece B2 bölümündeki soruları çalışan iseniz yöneticinizi düşünerek sadece B1 bölümündeki sorulara cevap veriniz. Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz. Lütfen hiç boş soru bırakmayınız.

Sevilay Gökgöz

THK Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: 0506 445 61 15

Tablo A.1: Katılımcıya ait genel bilgiler.

1. Göreviniz genel bir tanımlama ile aşağıdaki seçeneklerden hangisi uygundur.				
☐ Yönetici		☐ Çalışan		
2. Medeni durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.				
☐ Evli		☐ Bekar		
3. Cinsiyetinize uygun seçeneği işaretleyiniz.				
☐ Kadın		☐ Erkek		
4. Çalıştığınız departmana uygun seçeneği işaretleyiniz.				
☐ Satış	☐ Pazarlama	☐ Muhasebe	☐ İdari İşler	☐ Diğer
5. Yaşınıza uygun seçeneği işaretleyiniz.				
☐ 20-30	☐ 31-40	☐ 41-50	☐ 51-60	☐ 61 -
6. Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği işaretleyiniz.				
☐ İlkokul	☐ Ortaokul	☐ Lise	☐ Yüksekokul	☐ Üniversite
☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora			
7. Bu iş yerindeki toplam çalışma sürenizi işaretleyiniz.				
☐ 1-3	☐ 4-6	☐ 7-9	☐ 10-12	☐ 13-
8. Toplam mesleki tecrübe yılınıza uyan seçeneği işaretleyiniz.				
☐ 1-3	☐ 4-6	☐ 7-9	☐ 10-12	☐ 13-

Tablo A.2: Lider-üye etkileşimine ilişkin astların soruları.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
1	2	3	4		5		
B.1. Aşağıdaki ifadelerde çalıştığınız işinizdeki eğer hiç çalışmadıysanız buradaki ilk amiriniz ile ilişkilerinizi göz önünde bulundurarak düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz.			1	2	3	4	5
B.1.1. Yönetime karşı konumumu genellikle biliyorum.			☐	☐	☐	☐	☐
B.1.2. Yönetimin, ben olmadığımda benim kararlarımı savunacak kadar, bana karşı güveni vardır.			☐	☐	☐	☐	☐
B.1.3. Yönetimle iş ilişkim etkindir.			☐	☐	☐	☐	☐
B.1.4. Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.			☐	☐	☐	☐	☐
B.1.5. Gerçekten ihtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.			☐	☐	☐	☐	☐
B.1.6. Yöneticim benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.			☐	☐	☐	☐	☐
B.1.7. Yöneticim pozisyonumun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.			☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.3: Lider-üye etkileşimine ilişkin liderlerin soruları.

B.2. Aşağıdaki ifadelerde çalıştığınız yerde size bağlı olan astların çoğunluğunu dikkate alarak düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
B.2.1. Astlarım bana karşı konumlarını genellikle bilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
B.2.2. Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar, onlara güvenim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
B.2.3. Astlarımla iş ilişkim etkindir.	☐	☐	☐	☐	☐
B.2.4. Astlarımla problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B.2.5. Astlarım gerçekten ihtiyaçları olduğunda, kendi zararım pahasına onları zor durumdan kurtaracağım konusunda bana güvenir.	☐	☐	☐	☐	☐
B.2.6. Astlarımla potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B.2.7. Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımla işimdeki problemlerini çözmeye kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim.	☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.4: İşgören performansına ilişkin sorular.

C. Aşağıdaki ifadeler ‘İşgören Performansı’ ile ilişkilidir. Soruları en son çalıştığınız işe göre ya da hiç çalışmadıysanız şu anki yerinize göre cevaplayınız. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
C.1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
C.2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
C.3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
C.4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.5: Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin diğergamlık soruları.

D. Aşağıdaki ifadeler ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ ile ilişkilidir. Soruları en son çalıştığınız işe göre ya da hiç çalışmadıysanız şu anki yerinize göre cevaplayınız. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
D.1. DİĞERGAMLIK					
D.1.1. Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
D.1.2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
D.1.3. Yeni işe başlayan birinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
D.1.4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	☐	☐	☐	☐	☐
D.1.5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.6: Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin vicdanlılık soruları.

D. Aşağıdaki ifadeler ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ ile ilişkilidir. Soruları en son çalıştığınız işe göre ya da hiç çalışmadıysanız şu anki yerinize göre cevaplayınız. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
D.2. VİCDANLILIK					
D.2.1. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
D.2.2. Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
D.2.3. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	☐	☐	☐	☐	☐
D.2.4. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.7: Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin nezaket soruları.

D. Aşağıdaki ifadeler ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ ile ilişkilidir. Soruları en son çalıştığınız işe göre ya da hiç çalışmadıysanız şu anki yerinize göre cevaplayınız. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
D.3.NEZAKET					
D.3.1. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
D.3.2. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	☐	☐	☐	☐	☐
D.3.3. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya özen gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.8: Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin centilmenlik soruları.

D. Aşağıdaki ifadeler ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ ile ilişkilidir. Soruları en son çalıştığınız işe göre ya da hiç çalışmadıysanız şu anki yerinize göre cevaplayınız. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
D.4.CENTİLMENLİK					
D.4.1. Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	☐	☐	☐	☐	☐
D.4.2. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
D.4.3. MESAİDE yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	☐	☐	☐	☐	☐
D.4.4. Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.9: Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin sivil erdem soruları.

D. Aşağıdaki ifadeler ‘Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’ ile ilişkilidir. Soruları en son çalıştığınız işe göre ya da hiç çalışmadıysanız şu anki yerinize göre cevaplayınız. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (x) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
D.5.SİVİL ERDEM					
D.5.1. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, prosedür ve notları okuyup ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	☐	☐	☐	☐	☐
D.5.2. Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	☐	☐	☐	☐	☐
D.5.3. Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	☐	☐	☐	☐	☐
D.5.4. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	☐	☐	☐	☐	☐

Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sevilay Gökgöz
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Altındağ, 17.08.1989
Medeni Hali : Evli
Adres : Gençlik Mah. Eski İstasyon cad.Yeni Yaman Sitesi 16/F,
Daire:9 KIRKLARELİ / LÜLEBURGAZ
E-Posta Adresi : sevilay.gokgoz@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0506 445 61 15

EĞİTİM

Lise : Cumhuriyet Lisesi (2006)
Lisans : Ankara Üniversitesi, Antropoloji (Anadal-2011)
: Ankara Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım (Çift
Anadal-2011)
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme (2016)

MESLEKİ DENEYİM

2012 - 2014 : Sabit Ölçme Değerlendirme Bilişim Ve Ticaret A.Ş.,
Kurumsal İletişim Yöneticisi
2011 -2012 : Tepe Servis Yönetim A.Ş., Danışma

YABANCI DİL

İngilizce