

**LİDER-AST ETKİLEŞİM DÜZEYİNİN ASTLARIN İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

**THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE LEVEL
ON MEMBER'S JOB PERFORMANCE**

Mustafa ÖZKAN

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

olarak hazırlanmıştır.

2017

TEŞEKKÜR

Tez çalıŐmasını yürüttüğüm süre boyunca görüşleri ile tez çalıŐmama önemli katkılar sağlayan tez danışmanım, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi Prof.Dr. Ő.Şule Erçetin'e ve yardımları için anket çalıŐmasının yapıldığı kurum yöneticileri ile personeline teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca hamileliğinde ve bebeğimiz dünyaya geldikten sonraki bu zor süreçte bana sabırla katlanıp yardımlarını esirgemeyen kıymetli eşime minnettarım.

Dünyaya gözlerini yeni açan biricik oğlum Erdem'e

LİDER-AST ETKİLEŞİM DÜZEYİNİN ASTLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Mustafa ÖZKAN

ÖZ

Bu çalışmada, lider-ast etkileşimi ve iş performansı tanımları incelenmiştir. Astların lider-ast etkileşim düzeyinin iş performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma, bir kamu kurumunun eğitim birimine hizmet üreten özel bir şirketin ast konumundaki 121 personeli üzerinde yapılmıştır. Araştırmada katılımcılardan veriler, “lider-üye etkileşim ölçeği” (Pellegrini & Scandura, 2012) ve “kendini değerlendirme ölçeği” (Darwish, 2000) kullanılarak anket formu ile elde edilmiştir. Çalışmada iş görenlerin liderleriyle olan etkileşimlerinin onların iş performansları üzerine etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak, bu kurumda çalışan ast personelin liderleriyle etkileşimlerinin “çok yüksek”, iş performansı düzeylerinin de “yüksek” seviyede olduğu tespit edilmiştir. Astların liderleriyle etkileşim düzeyleri ile iş performansı düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve “orta” düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların lider-ast etkileşim düzeylerinin iş performansları üzerine etkisini tespit etmek üzere yapılan analizler istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. İş performansı düzeyinin belirleyicisi olarak lider-ast etkileşimi düzeyinin iş performansını açıklamada “düşük” bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Lider-üye etkileşim teorisi, iş performansı

Danışman: Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE LEVEL ON MEMBER'S JOB PERFORMANCE

Mustafa ÖZKAN

ABSTRACT

In this study the definitions of leader-member exchange and job performance have been analyzed. The influence of leader-member exchange level of the staff on their job performance has been investigated. The research was conducted with 121 member-staff working in a company that public institution's educational unit for providing service. The data were collected by applying "Leader-Member Exchange Scale" (Pellegrini & Scandura, 2012) and "Self-appraisal Approach Scale" (Darwish, 2000) to participants. The purpose of the study is to determine the influence of the leader-member exchange of the staff on their job performance. It was found that the leader-member exchange level of the members is "very high", job performance level of the members is "high". According to the findings, it was determined that there is a positive, statistically significant and "medium" level of relationship between the leader-member exchange level of the staff and their job performance. The analysis made for determining the impact of the leader-member exchange level of the members on their job performance level is statistically significant. It has been seen that the level of leader-member exchange as a determinant has "low" level of impact on explaining job performance level of the members.

Keywords: Leader-member exchange, job performance

Advisor: Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN, Hacettepe University, Department of Educational Sciences, Division of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY.....	ii
ETİK BEYANNAMESİ	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ.....	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi:.....	2
1.3. Problem Cümlesi:	2
1.3.1. Alt Problemler:.....	3
1.4. Sayıltılar:.....	3
1.5. Sınırlılıklar:.....	3
1.6. Tanımlar:.....	3
1.7. Araştırmanın Kuramsal Temeli	4
A. Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları	4
Liderin Güç Kaynakları	4
Liderlik Yaklaşımları.....	5
Özellikler Yaklaşımı	5
Davranışçı Liderlik Yaklaşımı.....	6
Durumsallık Yaklaşımı	6
Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	6
B. Lider Üye/Ast Etkileşim Teorisi	6
Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Tarihsel Gelişimi	6
Liderlik Yaşam Döngüsü Teorisi	7
1- Yabancılık Aşaması:.....	7
2- Tanıdıklık Aşaması:	8
3- Olgunlaşma Aşaması:.....	8
Ortalama Liderlik Tarzı	8
Dikey İkili Bağlantı Modeli.....	8
Lider-üye Etkileşim Teorisi.....	8
Lider-üye Etkileşiminin Çok Boyutlu Yapısı	10
Rol Teorisi.....	10
Rol Üstlenme:	11
Rol Oluşturma:.....	11
Rol Rutinleşmesi:.....	11
Sosyal Etkileşim Teorisi.....	12
Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Modeli.....	12

Etki/Sevgi:.....	12
Bağlılık/Sadakât/Vefakârlık:.....	13
Katkı:.....	13
Profesyonel / Mesleki Saygı:.....	13
C. İş Performansı	14
İş Performansının Şirketler ve Kurumlar Açısından Önemi.....	15
İş Performansı ve Sorunlarının Nedenleri.....	15
Lider-üye Etkileşimi ve Performans İlişkisi:.....	16
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	18
2.1. Konu ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	18
2.2. Konu ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	19
2.3. İlgili Araştırmalar Özet	20
3. YÖNTEM	22
3.1. Araştırmanın Yöntemi	22
3.2. Çalışma Grubu.....	22
3.2.1. Çalışma Grubunun Özellikleri.....	22
3.2.2. Çalışanlarla İlgili Demografik Bilgiler	22
3.3. Veri Toplama Araçları	23
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	23
3.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	24
3.3.3. Kendini Değerleme Yaklaşımı Ölçeği	24
3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı	24
3.5. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi	25
3.6. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği	26
3.6.1 Ölçeklerin Güvenirliği	26
3.6.2 Ölçeklerin Geçerliliği	27
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	29
4.1. Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Ortalamaları.....	29
4.1.1. Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Konusundaki Görüşleri.....	30
4.2. Çalışanların İş Performansı Düzeylerinin Ortalamaları	31
4.2.1. Çalışanların İş Performansları Konusundaki Görüşleri.....	31
4.3. Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları	31
4.4. Çalışanların İş performansı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları	35
4.5. Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi ve İş performansı Düzeylerinin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	36
4.6. Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Düzeylerinin İş performansları Üzerine Etkisinin İncelenmesi.....	37
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	39
5.1. Sonuçlar.....	39
5.2. Öneriler.....	42
5.2.1. Araştırmaya Dönük Öneriler.....	42
5.2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler	42
KAYNAKÇA.....	44
EKLER DİZİNİ	48

EK 1. ETİK KOMİSYON ONAY BİLDİRİMİ.....	49
EK 2. ORJİNALLİK RAPORU.....	50
EK 3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN İZİN MAİLLERİ	52
EK 4. ANKET UYGULAMA İZİN BELGESİ.....	56
EK 5. ANKET FORMU	57
EK 6. GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU	59
ÖZGEÇMİŞ	60

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 3.1: Çalışanlarla İlgili Demografik Bilgiler	22
Tablo 3.2: Beşli Likert Ölçeği Değerlendirilmesi	25
Tablo 3.3: Yedili Likert Ölçeği Değerlendirilmesi	26
Tablo 3.4: Korelasyon İlişkilerinin Değerlendirilmesi	26
Tablo 3.5: Uyum Kriterleri.....	27
Tablo 4.1: Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeyleri.....	29
Tablo 4.2: Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Konusundaki Görüşleri.....	30
Tablo 4.3: Çalışanların İş Performansı Düzeyleri	31
Tablo 4.4: Çalışanların İş Performansları Konusundaki Görüşleri.....	31
Tablo 4.5: Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımları	31
Tablo 4.6: Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	33
Tablo 4.7: Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları	33
Tablo 4.8: Çalışanların İş performansı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımları ...	35
Tablo 4.9: Çalışanların İş performansı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	35
Tablo 4.10: Çalışanların İş performansı Düzeylerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları	35
Tablo 4.11: Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi ve İş performansı Düzeylerinin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	36
Tablo 4.12: Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Düzeylerinin İş performansları Üzerine Etkisinin İncelenmesi.....	37
Tablo 4.13: Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Alt Boyutlarının İş performansları Üzerine Etkisinin İncelenmesi.....	38

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.2. İç ve Dış Grupların Oluşumu	9
Şekil 1.3. Lider-üye Etkileşimi ve Rol Evreleri	11

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

LÜE: “Lider Üye Etkileşimi”

LMX: “Leader Member Exchange”

İP: “İş Performansı”

N: “Sayı”

ss: “Standart Sapma”

f: “Frekans”

ort: “Ortalama”

%: “Yüzde”

t: “t Puanı”

p: “Anlamlılık Derecesi”

F: “Varyans”

r: “Pearson Korelasyon Katsayısı”

β : “Standardize edilmiş regresyon katsayısı”

SPSS: “Statistical Package For Social Science”

LISREL: “Linear Structural Relations”

DFA: “Doğrulayıcı Faktör Analizi”

ANOVA: “Tek Yönlü Varyans Analizi”

X²: “ki-kare”

df: “Serbestlik Derecesi”

RMSEA: “Root Mean Square Error of Approximation”

AGFI: “Adjusted Goodness of Fit Index”

CFI: “Comparative Fit Index”

NFI: “Normed Fit Index”

IFI: “Incremental Fit Index”

GFI : “Goodness of Fit Index”

RMR: “Root Mean Square Residual”

akt. : “aktaran”

vd. : “ve diğerleri”

vb. : “ve benzeri”

1. GİRİŞ

Liderlik kuramları ile ilgili araştırmalara bakıldığında, liderlik tanımı ve liderin stilleri ile alakalı kavramların ve çalışmaların yapıldığını görmekteyiz. Liden & Maslyn (1998), 1970'lerden sonra yalnız liderlerin stillerinin değil, onları izleyen üyelerin/astların/çalışanların tutumları ve liderlerin/amirlerin/yöneticilerin onlarla geliştirdikleri iletişimlerinin ve etkileşimlerinin de mercek altına alınarak araştırıldığını ifade etmiştir. Önceleri liderlerin üyeleriyle ortalama ilişkiler geliştirdikleri ve bu ilişkilerin birbirine benzer olduğu savunuluyordu (Dansereau vd., 1975). Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarla bu ilişkilerin üyeler ve üyelerden oluşan gruplara göre değiştiği belirlendi (Scandura vd., 1984). Bunun devamı olarak da alan yazına "Lider-ye Etkileşim Teorisi(LE)/Leader-Member Exchange Theory(LMX)" girmiştir (Dansereau vd., 1975). Bu etkileşim modeline göre, liderlerin bütün astlarına eşit yakınlıkta bulunmadıkları ve benzer şekilde etkileşimde olmadıkları varsayılmaktadır. Buradan hareketle liderlerin astlarıyla farklı grup ilişkileri içerisinde oldukları ve ilişkilerinin düzeyinin farklı olduğu ifade edilmektedir (Yıldız, vd., 2008).

Erçetin & zkan (2016) lider-ye ilişkisini şöyle açıklamaktadır:

"rgtlere yeni katılan bir üyenin çeşitli yaşantılardan ve rol evrelerinden geçerek lidere karşı örgütteki rolünü netleştirdiği görülmüştür. Buna göre, ya liderin yakın çevresinde daha samimi, informal ilişkiler içinde olacak ya da lidere daha uzak mesafede durup daha soğuk, formal ilişkiler geliştirecektir. Lider ye ilişkisinin niteliği üyelerin/astların/izleyicilerin örgüt içerisindeki rolünü oluşturur. Bu da üyelerin/astların/izleyicilerin rollerinin kurallara, politikalara, prosedürlere daha az karşılıklı güvene, daha seyrek ve biçimsel iletişime, astın amiri tarafından daha az destek görmesi ve dllendirmesine dayalı olan grup dışı üyelik rolü m yoksa yüksek güven, iletişim, destek ve resmi/özel ödüllerle desteklenen grup içi üyelik rolünde mi olacağını belirlediği görülmüştür" (s.497).

İletişim, bilgi ve teknoloji çağında artan rekabet koşulları nedeniyle işletme ve yönetimler, üretim verimini artırmak, kaliteyi yükseltmek ve kayıpları azaltmak adına çalışanlarının örgüte olan katkılarının ve performanslarının yeterli olup olmadığını sorgulayarak bunları geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada çalışanların iş/görev performansı ve bunu etkileyen faktörler örgütler için önemli hale gelmiştir. Performans düzeyi çalışanların motivasyonu ile doğru orantılı olduğundan (zdemir, 2014) rgtlerde bu motivasyonu sağlamak ve arttırmak için örgüt üyelerinin liderleri ile olan ilişkileri, etkileşimleri ve paylaşımları oldukça

önemlidir. Bu yüzden çalışanların lider-ast etkileşim düzeyinin iş performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

1.1. Problem Durumu

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi açısından performans, kamu ve özel işletmeler için gerekli ve üzerinde durulması gereken çok önemli bir kavramdır. Performansın kaynağının bireyin bilgi ve becerisinden oluştuğu bilinmektedir. Ancak Özdemir (2014), performansın düzeyi ve niteliğinin ve bireyin performansını örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmasının, onun motivasyonu ile doğru orantılı olduğunu ifade etmektedir. İşte bu motivasyonu sağlamak ve arttırmak için örgüt üyelerinin liderleri ile olan ilişkileri ve etkileşimleri oldukça önem arz etmektedir. Buradan hareketle lider-ast etkileşiminin üyelerin performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi:

Bu çalışma, amirler ile astlar arasındaki etkileşim düzeyinin astların iş performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yöneliktir. Çalışmada bir kamu kurumunun eğitim birimine hizmet üreten özel bir şirkette görev yapan ast personelin, amirleri ile ilişkileri ve bu ilişkilerin iş performansına etkileri araştırılmıştır. Ortaya konan analizler sonucunda araştırma, daha önceki araştırmalar ile mukayese edilerek incelenmiştir. Ayrıca araştırma yapılan kuruma geri dönüt verilerek, kurumdaki bazı sorunların daha iyi ortaya konulup, iyileştirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında çeşitli kurumlarda lider-üye etkileşimi ve iş performansı birlikte incelenmiş ancak, eğitim faaliyetlerinin sağlıklı ve etkin bir biçimde yerine getirilmesi bakımından eğitim kurumları için çok önemli birim olan destek hizmetlerinde görevli personelin liderleriyle etkileşimlerinin onların performanslarını nasıl etkilediğine dair araştırmalara pek rastlanılmamıştır. Bu araştırma, eğitim kurumlarının destek hizmetleri biriminde görevli personelin amirleri ile aralarındaki etkileşimin boyutlarının anlaşılması ve bu etkileşimin, çalışanların iş performansları üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir.

1.3. Problem Cümlesi:

Lider-ast etkileşiminin astların iş performansları üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

1.3.1. Alt Problemler:

Bir eğitim kurumuna hizmet üreten özel bir şirkette çalışan personelin lider-ast etkileşimi ne düzeydedir?

Bir eğitim kurumuna hizmet üreten özel bir şirkette çalışan personelin iş performansları ne düzeydedir?

Demografik faktörlere göre, lider-ast etkileşim düzeyi ve iş performansı nasıl farklılık göstermektedir?

Lider-ast etkileşimi ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

Lider-ast etkileşimi ve lider-ast etkileşiminin alt boyutları olan; sevgi, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutları iş performansını ne kadar yordamaktadır?

1.4. Sayıtlar:

Lider-ast etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik hazırlanan anket formlarının, araştırmaya katılan personel tarafından samimiyetle ve objektif bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar:

Araştırma 2016 yılında, Ankara ilinde, bir kamu kurumunun eğitim birimine hizmet üreten özel bir şirkette yapıldığından, bu şirkette çalışan ast personelin görüşleriyle sınırlıdır. Araştırmanın konusunu, lider-ast etkileşim düzeyinin astların iş performansına etkisi oluşturmaktadır. Araştırma, örnekleme oluşturan ilgili kurum yöneticilerinin astlarıyla olan etkileşimlerini ve iş performanslarına etkilerini inceleme ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar:

Lider Üye/Ast Etkileşim Teorisi: Lider-üye Etkileşim (LÜE) modelinin temelinde, (Schriesheim vd., 1999) "liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmayarak, her bir astıyla farklı düzey ve şekillerde ilişki kurduğu varsayımı" yatmaktadır.

İş Performansı: "Bir çalışanın işiyle ilgili sahip olduğu bilgiyi, beceriyi ve motivasyonu bütünleştirmesi sonucunda ortaya çıkan örgütsel bir davranıştır" (Özdemir, 2014, s.109).

1.7. Araştırmanın Kuramsal Temeli

A.Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları

Lider, bir topluluğun bir ve beraber olmasını sağlayan ve onları belirli hedefler istikametinde hareket ettiren kişi faktörüken liderlik ise, örgüt üyelerini belirli hedefler istikametinde toplayan ve hareket ettiren birtakım davranış biçimleridir (Davis 1977).

Burns'e (1978) göre liderlik, kişilerin bireysel ya da izleyenleri ile beraber birtakım amaçlara varabilmek maksadıyla bazı kaynaklardan yararlanarak izleyenlerini motive etmeleridir.

Koçel (2010), lider ve yönetici kavramlarının karıştırılmaması gerektiğini, ortak taraflarının bulunmasına karşın "yöneticinin işleri doğru yapan, liderin ise doğru işleri yapan kişi" olduğunu belirtmektedir.

Literatürde lider ve liderlik alanında yapılmış birçok tanımlamalar liderliğin farklı boyutlarını ifade etmektedir. Aslında bu tanımlar değişik zaman, yer ve koşuldaki liderliğin değişik hususları da beraberinde getirmesiyle açıklanabilir. Bu nedenle liderliğin manasının, liderin yaşadığı yere, topluluğa ve zamana göre farklılaştığı ifade eden Erçetin (2000), liderlik tarif edilirken genellikle;

- "Amaçların gerçekleştirilmesi"
- "Çok yönlü etkileşimin varlığı"
- "Lidere atfedilen bir kısım özellikler"

gibi birtakım ortak hususların görüldüğünden bahsetmektedir (Erçetin 2000, akt. Tutar 2008).

Liderin Güç Kaynakları

Örgüt üyelerini etkilemede liderin güç kaynaklarını French ve Raven (1958); yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak beşe ayırmıştır.

Yasal Güç: Örgütlerde astlık-üstlük münasebetinden doğan ve liderin örgütteki konumundan kaynaklanır. Liderin örgütteki konumu itibarıyla örgüt üyelerini üzerinde etkisini hissettirebilmesi olarak açıklanabilir (Aydın, 1994).

Ödüllendirme Gücü: Örgüt üyelerinin ödüllendirilme isteğiyle ile liderlerinin amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilir. Ödüllendirme örgüt üyelerinin liderlerine karşı daha sadakatli olmalarının yolunu açabilmektedir (Eraslan, 2004).

Zorlayıcı Güç: Mükâfatlandırmanın aksine zorlayıcı güç, liderin istek ve emirlerine uymak istemeyen üyeleri yaptırımlar uygulayarak kontrol altında tutmasıdır. Birtakım müeyyideler ile karşı karşıya kalmak istemeyen örgüt üyeleri görevlerinde kusursuz yapmaya özen gösterebilirler. Liderler çok gerekli değilse bu gücü kullanmakta imtina etmektedirler (Eraslan, 2004).

Uzmanlık Gücü: Liderin kendisinde var olan formasyon ve deneyim gibi yetkinlikleridir. Bu uzmanlık, liderin zamanla kendini yetiştirmesi ve örgütün ona sağlamış olduğu imkânlarla oluşabilir (Eraslan, 2004).

Karizmatik Güç: Bu güç direkt liderin kendi özellikleri ve davranışları ile alakalıdır. Liderin etkileme gücü karizmatik gücü ortaya çıkarır. Liderin üyelerine karşı cezbedici olması, üyelerin ona benzeme çabası içine girmesine neden olarak onların liderlerinden etkilenmesini kolaylaştırabilir (Mullins, 1996).

Mullins, (1996) liderin bu güç kaynaklarından yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı gücün kaynağının örgütsel; uzmanlık ve karizmatik gücün kaynağının ise bireysel olduğunu belirtmektedir. Erçetin (1995) eğitim yöneticilerinin liderin güç kaynaklarından yasal ve zorlayıcı güçlerine sık sık başvurduklarını ifade etmektedir.

Liderlik Yaklaşımları

Liderlik alanındaki çalışmaları incelediğimizde; özellikler yaklaşımı, davranışçı liderlik yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı, çağdaş liderlik yaklaşımları olmak üzere dört ana teorinin ortaya atıldığını görmekteyiz.

Özellikler Yaklaşımı

Bir örgüte liderlik yapacak kişinin benimsenmesi ve bu örgütü etkilemesinin sebebi bu kişiye ait birtakım özelliklerdir. Bu yaklaşım açısından kişi, maddi ve manevi özellikleri yönünden diğer üyelerden öne çıkmaktadır (Koçel, 2010).

Davranışçı Liderlik Yaklaşımı

Davranışçı liderlik teorisinin temeli; liderleri etkili kılan hususların, onun özelliklerinden ziyade, örgüt içerisindeki sergilediği davranışlarıdır. Liderin izleyenleri ile etkileşimi, yetki devri, yönetim tarzı, hedefleri tespit yöntemi vb. davranışlar onun etkililiğini ortaya çıkaran hususlardır. Davranışçı yaklaşımlarda lider; “işe yönelik(job-centered style)” ve “çalışana yönelik(employee-centered style)” bir yönetim tarzı sergileyebilmektedir (Koçel, 2010).

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımında, liderlik stillerinin durum ve şartlara göre farklılık gösterdiği savunulmaktadır. Bu teoriye göre her koşula uygun yalnızca bir liderlik stilinden ziyade değişen koşullarda değişen liderlik stillerinin ortaya çıkması daha doğru olacaktır (Koçel, 2010).

Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çağdaş liderlik yaklaşımları “dönüşümcü liderlik(transformational leadership)” ve “etkileşimci liderlik(transactional leadership)” olmak üzere iki biçimde incelenmiştir. Transformasyonel liderlik genellikle motive edici ve harekete geçirici olduğu gibi örgüt içerisinde bir yenileştirme ve dönüştürme işlevi de bulunmaktadır. Transaksiyonel liderlikte ise liderin elinde tuttuğu yetki ve otoritesini de kullanarak izleyenleri üzerinde etkili olduğu ve bir uzlaşma ile amaçlarını gerçekleştirdiği görülmektedir (Burns, 1978). Yardibi (2014) “etik ve liderlik” adlı makalesinde liderin etik anlayışının örgütsel kararlarda ve eylemlerde büyük oranda etkili olduğunu vurgulayarak bu etik değerlerden bazılarını şöyle sıralamaktadır; “Adalet, eşitlik, dürüstlük, bütünlük, objektiflik, hesap verilebilirlik, insan hakları, hümanizm, yasalara uygunluk, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi.”

B. Lider Üye/Ast Etkileşim Teorisi

Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Tarihsel Gelişimi

Geleneksel liderlik yaklaşımlarına baktığımızda, liderin tüm çalışanlara aynı şekilde davrandığı varsayımına dayandığını görmekteyiz. Blanchard ve Hersey (1970) lider-üye etkileşimi oluşum sürecini “Liderlik Yaşam Döngüsü Teorisi” ile tanımlamaktadır. “Ortalama Liderlik Yaklaşımı” ise, liderin tüm çalışanlara aynı şekilde davrandığı varsayılmıştır (Dansereau vd.,1975).

“Dikey İkili Bağlantı Modeli(Vertical Dyad Linkage Model)” şeklinde tanımlanan “lider-üye etkileşimi modeli”, ilk defa Dansereau vd., (1975) tarafından ortaya atılmıştır. Bu model, amirler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarıya olan bir etkileşim şeklinde ifade etmiş ve alan yazına “Leader-Member Exchange Theory(LMX)” şeklinde girmiştir (Dansereau vd., 1975). “Lider-üye Etkileşim(LÜE)” modelinde, liderin bütün izleyicilerine eşit uzaklıkta olmadığı, aksine her izleyicisi ile değişik seviyede ve şekilde etkileşim içerisinde olduğu varsayılmaktadır (Schriesheim vd., 1999). Bu ilişkiler, çalışanların sözleşmesinde yer alan maddelerle kalabileceği gibi (Graen & Cashman 1975), bu maddelerden ziyade, karşılıklı saygı, sevgi ve itimada dayalı güçlü bir etkileşimde ortaya çıkabilir. Lider-üye etkileşim modeli, lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanması sebebiyle, klasik liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Klasik liderlik teorilerinde göz ardı edilen karşılıklı alışveriş ve bu alışverişteki farklılık lider-üye etkileşim teorisinin inceleme konusunu oluşturmaktadır.

Lider-üye etkileşim teorisinin başlangıçta bir boyuttan oluştuğu düşünülmekteydi (Graen & Cashman 1975). Ancak, “Rol Teorisi” (Graen & Scandura, 1987) ve “Sosyal Mübadele Teorisini” (Blau, 1964) temel alan araştırmalar, birden fazla boyuta sahip bir yaklaşımın liderin izleyenleri ile arasındaki etkileşimi daha mükemmel izah edeceğini öne sürmüştür. Liden & Maslyn (1998), Lider ile takipçileri arasındaki etkileşime yönelik; “etki”, “vefakârlık”, “katkı” ve “profesyonel saygı” boyutlarından oluşan bir ölçek geliştirerek bu teoriye yeni bir boyut kazandırmışlardır.

Liderlik Yaşam Döngüsü Teorisi

Lider-üye etkileşimi gelişim aşamaları “yaşam döngüsü” süreciyle de açıklanabilmektedir. Bu yaşam döngüsü içerisinde karşılıklı ilişki; “yabancılık aşaması”, “tanıdıklık aşaması”, ve “olgunlaşma aşaması” olmak üzere üç evreden oluşmaktadır (Blanchard & Hersey, 1970).

1- Yabancılık Aşaması:

Örgüte yeni katılan bir üye, lideri ile yeni tanışmakta olup lider ve üye birbirlerinin hakkında detaylı bir gözleme sahip değildir. Kendi aralarında hiçbir tanıdıklık ve yaşantı olmayan lider ve astlar formal bir iletişim içerisinde dirler.

2- Tanıdıklık Aşaması:

Bu evrede kendileriyle ve işle ilgili birtakım enformasyon paylaşarak, lider ve üye kendini daha iyi ifade edebilmektedir. Böylelikle her iki taraf birbirini daha iyi tanıma fırsatı bularak aralarındaki yakınlık artabilmektedir.

3- Olgunlaşma Aşaması:

Lider ve üyelerin birbirine sadakat ve itimatları arttığından paylaşımlar yalnızca davranışsal değil aynı zamanda duygusal boyutta da gözlenmektedir.

Ortalama Liderlik Tarzı

Klasik liderlik yaklaşımlarında, liderin bütün üyelerine eşit olarak davrandığı varsayılmaktadır. Bu yüzden, bu yaklaşımları esas alan çalışmalarda, liderin izleyenlerine takındığı genel tutumlar araştırılmıştır.

“Ortalama liderlik davranışından” sapmalar da göz ardı edilmiştir. Bununla beraber, yapılan çalışmalar, bu sapmaların rastgele olmadığını ve liderlerin bu davranışlarına etki eden faktörleri daha iyi açıklayabilmektedir (Dansereau vd., 1975).

Dikey İkili Bağlantı Modeli

Dansereau vd., (1975), liderin örgüt üyeleri ile etkileşimlerini tek tek değerlendirip, "dikey ikili" (lider-ast) olarak tanımladıkları bu ikililerdeki karşılıklı etkileşime yönelik bir liderlik tarzı ortaya koymuşlardır.

Burada geçen “ikili” sözcüğü, lider/yönetici/amir/üst ile üye/çalışan/izleyici/ast/ şeklinde temsil etmektedir.

Lider-üye Etkileşim Teorisi

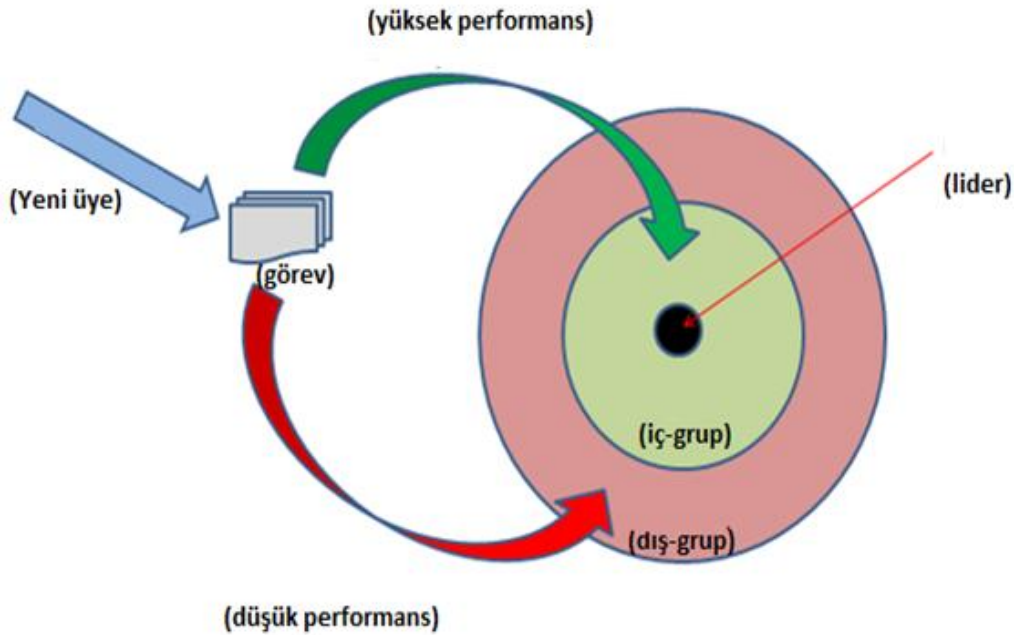
“Lider-üye etkileşimi” teorisinde, liderlerin tüm üyelerine benzer şekilde davranmayarak, her astıyla değişik düzeyde ve şekillerde ilişkiler geliştirdiği düşünülmektedir. Bu teoride, liderlerin zamanla, astlarına karşı farklı ilişkilerini nasıl geliştirdikleri açıklanmaktadır (Schriesheim vd., 1999).

Yolaç, (2012) lider-üye etkileşimini şöyle açıklamaktadır:

“Lider üye etkileşim teorisi, liderin davranışlarını ve özelliklerini bütün astlara genelleştiren diğer liderlik teorilerinden farklıdır. Lider-üye etkileşim teorisine göre lider, astlarıyla olan ilişkilerini farklılaştırır. Örneğin, on astı olan bir yönetici on farklı lider-üye etkileşim ilişkisine sahip olur. Bu etkileşimin geliştirilmesinde lider ve ast arasında daha önceden oluşturulmuş ilişkilerin niteliği rol oynamaktadır” (s. 65).

Koçel (2010) örgütü; işin işle, bireyin işle ve bireyin bireyle olan etkileşimlerinin bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Bu yüzden, yöneticiler/amirler/liderler çalışanlarıyla/astlarıyla/üyeleriyle pozitif ilişkilerinin ne kadar önemli olduğunu kavramalı ve gerekli durumlarda çalışanlarıyla ilişkileri tekrar gözden geçirmelidirler.

Lider ve üye arasındaki ilişkiler, şekil 1.2'de gösterilen "iç grup (in group) ve dış grup (out group)" olarak liderin yakın ve uzak çevresi olarak ele alınmıştır (Dansereau vd., 1975).



Şekil 1.2. İç ve Dış Grupların Oluşumu

Kaynak: BU's Leadership Corner (2011). In-Groups and Out-Groups: Leaders Playing Favorites.

Karcioğlu & Kahya (2011), kısıtlı zaman sebebiyle liderlerin önemli pozisyonda görevli astlarıyla diğerlerine göre daha samimi ilişki içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Bu astları da liderin yakın çevresinde "iç grubu" oluştururlar. Liderin yakın çevresinde bulunan astların liderleriyle ilişkileri yalnızca resmi protokollerden ve iş akitlerindeki sorumluluklardan oluşmamaktadır. "İç grupta" yer alan astların yöneticileriyle iletişim ve etkileşimleri daha yüksek ve iyi seviyede gerçekleşmektedir. Bunun sonucu olarak da iç grupta yer alan üyeler,

liderlerinden daha fazla destek alırlar ve daha fazla güven sahibi olurlar. Liderleri bu astlarını formal ya da informal daha fazla mükâfatlandırır.

Liderler uzak çevresinde yer alan bazı astlarıyla daha soğuk ilişki içerisinde oldukları “dış grubu” oluşturmaktadır. Liderler “dış gruptaki” astlarıyla iş akitlerindeki birtakım prosedürlere ve resmiyete bağlı olan ilişkiler geliştirmektedirler. Bunun içinde “dış gruptaki” üyelerin liderleriyle iletişim ve etkileşimleri daha düşük ve zayıf seviyede yaşanmaktadır (Çalışkan, 2008, akt. Karcioğlu & Kahya 2011). Bunun sonucu olarak da “dış grupta” yer alan üyeler, liderlerinden daha az desteklenip kendilerine güvenleri de zayıf olmaktadır. Liderleri bu astlarını mükâfatlandırmada ise oldukça cimri davranabilmektedir.

Lider-üye Etkileşiminin Çok Boyutlu Yapısı

Lider-üye etkileşimi önceleri tek boyutlu bir biçimde düşünülmesine rağmen (Graen ve Cashman, 1975), rol teorisi (Graen & Scandura, 1987), sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ve Liden & Maslyn 1998 de geliştirdikleri bir ölçek çok boyutlu bir yaklaşımın lider ve ast etkileşimini daha iyi ifade edeceğini göstermiştir. Lider-üye etkileşimini ölçen bir ölçeği geliştirmek amacıyla Liden & Maslyn (1998), liderin takipçileriyle olan etkileşimlerini, “etki”, “vefakârlık”, “katkı” ve “profesyonel saygı” boyutları ile açıklamışlardır.

Rol Teorisi

Graen & Scandura (1987), üstlerin ve astların etkileşimlerinin örgüt içerisindeki rollerini belirlerken çok önemli olabildiğini ve bu rollerin oluşumunun, üstün ve astın birlikte yaşadıkları sosyal etkileşim sonucu ortaya çıktığını ifade etmektedir. Yıldız vd., (2008) rol oluşumunu şöyle aktarmaktadır:

“Rol teorisine göre lider-üye etkileşimi, “gelişmiş” ya da “tartışılmış” rol fikrine dayanır. Bu düşünce organizasyon üyelerinin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri anlamına gelmektedir. Bu nedenle organizasyon içindeki rollerin yapısının, tanımlanma ve geliştirilme biçimlerinin bilinmesi gereklidir. Rol oluşturulma işleminin en önemli kısmı rollerin kısmen belirsiz ve tam olmayan biçimde sınıflanarak, örgüt üyeleri tarafından tanımlanmasına ve tamamlanmasına zemin hazırlanmasıdır. Buna göre astlarının rolü üzerinde kazanılmış hakları olan amirler, astları üzerinde rol beklentisi biçiminde bir baskı oluşturabilirler” (Dienesch & Liden, 1986, akt. Yıldız vd., 2008, s. 98).

Graen & Scandura (1987), lider-üye arasındaki ilişkinin; rol üstlenme, rol oluşturma ve rol rutinleşmesi evrelerinin bir sonucu olarak geliştiğini öne sürerek şekil 1.3’de gösterilen bu evreleri şöyle açıklamaktadır:



Şekil 1.3. Lider-üye Etkileşimi ve Rol Evreleri

Kaynak: Team FME (2015). Leadership Model.

Rol Üstlenme:

Liderler rol üstlenme aşamasında, astlarına değişik görevler vererek onların tercihlerini belirlemeye çalışmaktadırlar. Bunun yanında astlar da liderlerinden umdukları kariyer desteklerini ve iş bağımsızlığını belirlemeye çalışırlar. Böylelikle liderler bir davranışta bulunur ve astlar da buna yanıt verir. Bunun için liderler etkin olarak sorunlara çözüm üreten, astlar ise edilgen durumdadır (Graen & Scandura, 1987).

Rol Oluşturma:

Bu aşamada, kaynakların karşılıklı olarak paylaşımı üzerinde durulmuştur. İkililerden her biri karşı tarafa kıymetli bulduğu bir şeyi sunmaktadır. Böylece karşılıklı olan bu etkileşim adaletli bir şekilde gerçekleşir (Graen & Scandura, 1987).

Rol Rutinleşmesi:

Rol rutinleşmesi aşamasında, tarafların hedefleri, iş tanımları ve koşulları formal olarak tanımlanır ve ilişki resmileşir. Liderler ve astların birbirine karşı tutumları sağlamlaşır. Bu beraberlik olgunlaşarak kaliteyi artırır ve etkili bir mekanizma ortaya çıkar (Graen & Scandura, 1987).

Sosyal Etkileşim Teorisi

Sosyal etkileşim teorisine (Blau, 1964) göre, bireylerin birbirleriyle olan etkileşimleri, ödüllendirme ve aralarındaki alışveriş maximum seviyede seyrederken, kayıpların minimum seviyeye indirilmesi amaçlanmaktadır. Sosyal etkileşim teorisi, verdiğiinden daha çok alan ilişkilerin karşılıklı itimat ve etkileşimi yükselteceğini varsaymaktadır (Deluga, 1994).

Sosyal etkileşim kavramı finansal ve mali etkileşimlerden ayrılarak lider ve astlar arasında yoğun bir memnuniyet ve itimat duygularını oluşturmaktadır. Bu yüzden lider ve takipçileri arasında sosyal etkileşimlerin artması lider-ast etkileşim düzeyinin de artmasına katkı sağlar. Lider ve takipçileri arasında somut ya da soyut birtakım şeyler alışveriş konusu olabilir. Bu bir dostluk, bir öneri ya da bir bilgi paylaşımı vb. şeyler olabilir. Her lider ve üyenin paylaştığı şey farklı olabilmektedir. Örnek olarak, bazı astlar mesai süresi konusunda paylaşım istekliyken bir başkası da ortak hareket etme konusunda daha duyarlı davranabilir. Bu da bize lider ast etkileşiminin birden fazla boyutla açıklanabileceğini göstermektedir (Wayne vd., 1997, akt. Yıldız vd., 2008).

Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Modeli

Liden & Maslyn (1998) “etki”, “bağlılık”, “katkı” ve “profesyonel saygı” boyutlarıyla lider-ast etkileşiminin yapısını açıklamıştır.

Etki/Sevgi:

Dienesch & Liden (1986) etkiyi, lider ve astların birbirlerine düşkünlüğü olduğunu ve karşılıklı etkileşimin, görevle alakalı şeylerden ziyade karşılıklı etkileme ve hoşlanmalardan kaynaklandığını ifade etmiştir. Liden & Maslyn (1998) etki boyutunun, ikililerdeki çekiciliğe dayandığı ve ilişkilerin ön planda olduğu zamanlarda, etkileşimin kalitesini tek başına kendisinin belirleyebileceğini savunmuşlardır.

Yıldız vd., (2008) etki boyutu hakkında şu tespitleri aktarmaktadır:

“Lider ile üye arasındaki karşılıklı sempati, lider-üye etkileşiminin kurulması ve devam ettirilmesinde değişen oranlarda etkilidir. İşe dayalı katkı temelindeki bir etkileşimde etkinin rolü azdır veya hiç yoktur. Diğer taraftan bazı lider-üye ilişkilerinde ise etkinin önemli bir rolü vardır. Örneğin, bazen lider ve üye sadece birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için daha sık birlikte çalışırlar. Çünkü

arkadaşlık genellikle işle ilgili karşılıklı etkileşim vasıtasıyla gelişir. Bir lider-üye etkileşimindeki etki unsuru, ikilinin üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimin durumunu ve sayısını, bağlılık ya da katkıya göre daha fazla etkileyerek iş yerinde daha arkadaşça ve sıcak bir atmosfer ile sonuçlanır. Ayrıca ikili karşılıklı olarak daha fazla esneklik, iş dışı problemlerde ve/veya iş durumunu etkileyen krizlerde daha fazla duygusal destek beklerler” (Liden & Maslyn, 1998, akt. Yıldız vd., 2008, s. 102).

Erçetin (1993) kurumlarda üyeleri etkileme derecesinin “üst ya da ast konumundaki örgüt üyesini önemli gören, bunu hissettiren kişiler, gruplar ya da kurumlar tarafından önemsenme derecesine” bağlı olduğunu ifade etmektedir (s. 66)

Bağlılık/Sadakat/Vefakârlık:

Lider ve astların karşılıklı davranışlarını ve tutumlarını örgüt ortamında açıkça desteklemesiyle açıklanan bağlılık boyutunu Dienesch & Liden (1986), lider ve astların karşılıklı sadakatini ortaya koymaları olarak ifade etmiştir. Graen & Scandura (1987) ise bağlılığı, liderlerin astlarıyla etkileşiminin bir sonucu olarak açıklamışlardır. Dienesch & Liden (1986), bağlılığın liderlerin astlarıyla geliştirdikleri etkileşimin muhafazası ve iyileştirmesi açısından çok önemli bir faktör ve boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir.

Katkı:

Katkı boyutunu Dienesch & Liden (1986), lider ve astların birbirlerinin gizli ya da ortada olan ortak menfaat ve istekleri yönünde görevleri ile alakalı gösterdikleri çabaların ve faaliyetlerin algılanması olarak tanımlamıştır.

Mert vd., (2011) katkı boyutunu şöyle aktarmaktadır:

“Özellikle lider üye etkileşiminin başlangıcında, lider astlarının performansını vermiş olduğu görevleri dikkate alarak değerlendirecektir. Görevlerini liderin arzuladığı düzeyde yerine getirebilen astlar, aynı başarıyı gösteremeyenlere oranla, liderle daha kaliteli bir etkileşim kuracaklardır. Etkileşimin kalitesi yükseldikçe liderin asta verdiği görevlerin ve sağladığı imkânların kalitesi de buna bağlı olarak artacaktır. Bunun sonucunda daha kritik görevleri yapma imkânı bulan üyeler etkileşimi daha da geliştirme fırsatı yakalayacaklardır” (Liden & Maslyn, 1998,akt. Mert vd., 2011, s.1019).

Profesyonel / Mesleki Saygı:

Profesyonel saygı boyutunu Liden & Maslyn (1998), lider ve astların birbirlerinin örgüt içinde veya dışında insanların nazarında sahip olunan mesleki saygınlıkları hakkındaki algı şeklinde ifade etmişlerdir. Bu tanımlamadaki algı sözcüğü, liderlerin ve astların geçmiş yaşantıları, onların hakkında örgütteki birtakım

söylentiler, ödüllendirmeler gibi şeylerden oluşabilir. Daha örgüte katılmadan önce üyeler hakkında profesyonel saygı ortaya çıkabilir.

C. İş Performansı

İş performansını Yıldız (2015) “İş tanımına verilen role uygun olarak, çalışanın kapasitesini ve istekliliğini ortaya koymak suretiyle gösterdiği çabalar ile iş çevresindeki unsurların desteği sonucunda ortaya çıkmaktadır” (s.76) şeklinde tanımlamaktadır.

Tutar (2008) iş performansı düzeyinin büyük oranda kişinin bireysel durumları, kabiliyetleri ve tutumları ile ilişkili olduğundan bahsederek, bunların; doğal yetenek, beceri düzeyi, görevi anlamak, çaba gösterme tercihi, süreklilik/ kararlılık gösterme tercihi ve dış faktörler vb. nedenlere bağlı olduğunu ifade etmektedir. Yıldız (2015), İş performansının ortaya çıkmasında kapasite, isteklilik ve çevre unsurlarının etkili olduğunu öne sürmektedir.

İş Performansı (Celep, 2010), örgütlerde bir çalışanın veya ekibin, amaçlarını gerçekleştirmek için ortaya koydukları başarının, nicelik ve nitelik bakımından hangi seviyeye ulaşabildiğidir. Özdemir (2014) performans sözcüğünün üretkenlik ile karıştırılmaması gerektiğinden bahsederek, son yıllarda artan rekabet baskısı karşısında çoğu işletme, üretkenliğini artırabilmek amacıyla çalışanların performansını arttırmak arzusu içine girdiğini ve örgütler açısından bireylerin ve ekip performansının önemini şöyle anlatmıştır:

“Değişen ve gelişen dünyada örgütlerin varlığını sürdürebilmesinin temel koşullarından biri de örgütsel etkililiğinin sürekli olarak geliştirilmesidir. Özellikle kamu ve özel sektör örgütleri üzerindeki artan rekabet baskısı, örgütsel etkililiğinin geliştirilmesi yönündeki beklentileri artırmaktadır. Örgütsel etkilerinin geliştirilmesinin bir koşulu da, örgütsel amacının başarılı olması için fiziksel ve zihinsel enerjisini harcayan çalışanların ekip düzeyinde ve bireysel olarak performansını yükseltmektir” (s. 108).

İş performansı, örgüt üyelerinin iş yerlerinde onlardan beklenen birtakım aktiviteleri kapsar. Performans hedeflerini örgütlerde, yönetici veya amir belirleyerek örgüt üyelerine birtakım hedef ve rota çizerek onları yönlendirir ve koordine eder. Örgüt üyelerinin gelişimlerine katkıda bulunan diğer bir unsur da bireylerin uzmanlaşma isteğidir. Bu sayede çalışanlar, kendi kariyerleri için koydukları hedefleri gerçekleştirirken aynı zamanda örgüt için de yüksek performans göstermiş olurlar (Janssen ve Yperen, 2004).

Eddie (2006) üretimde işletmeler için anahtar girdinin insan kaynakları olduğundan bahsederek, kurumların iş performansını maksimum düzeye çıkarıldıkları zaman hedeflerine ve amaçlarına ulaşabileceklerini, iyi planlanmış bir çalışan performans değerlendirme sisteminin çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi adına çok önemli olduğunu ve bunun işletmeler için bir zorunluluk olduğunu vurgulamaktadır.

İş Performansının Şirketler ve Kurumlar Açısından Önemi

Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi açısından performans, kamu ve özel işletmeler için gerekli ve üzerinde durulması gereken çok önemli bir kavramdır. Barutçugil'e (2002) göre yüksek kalitede performans gösteren örgütlerde çalışan örgüt üyeleri de yüksek bilgi ve beceri birikimine sahiptir. Çalışanlarını bu becerilere ulaştırma yolu, onların amaç ve hedefleri ile örgütün amaç ve hedeflerini bir bütün haline getirmektedir. Görev performansı ve kurumsal performansı aynı anda mükemmel seviyede tutabilen ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanan bireyler, yüksek performansa sahip bireyler olacaktır. İş performansının kurumlar açısından önemini Tutar (2008) şöyle aktarmaktadır:

“İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim örgütlerin örgütsel hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir” (Cevrioğlu, 2007, akt. Tutar, 2008, s. 47).

Yıldız (2015) işletmelerde iş performansının önemini belirtirken “işletmenin amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli rolü bulunmakta, çalışanların yüksek performansı yöneticilerinin işini kolaylaştırmakta, iş yeri huzuruna katkı sağlamakta ve müşterilere daha kaliteli hizmetin yolunu açmakta” olduğunu ifade ederek açıklamıştır (s.76).

İş Performansı ve Sorunlarının Nedenleri

Çekmecelioğlu & Pelenk (2015) yönetici davranışları ve iş performansı hakkındaki görüşlerini şöyle açıklamaktadır:

“Görüldüğü gibi örgütsel engeller, örgüte önemli katkıları olduğu bulgularan duygusal ve normatif örgütsel bağlılık türlerini ve iş performansını negatif yönde etkilemektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri, yönetsel uygulama ve prosedürlerin, yönetici davranışlarının, örgüt içi iletişimin niteliğinin çalışanlarca nasıl algılandığını araştırmalı ve olumsuz algıları düzeltme yoluna gitmelidir. Bu bağlamda hiyerarşik yapı ve otoriter yönetici tutumları azaltılmalıdır. Çalışanlar karar süreçlerine dahil edilmeli, fikir ve önerileri alınmalı, yönetici davranışları engelleyici değil destekleyici yönde olmalıdır” (s.156).

Çalışanların düşük seviyede iş performansı göstermelerinin birtakım sebeplere ve sorunlara dayandığı düşünülmektedir. Barutçugil (2002) iş performansı problemlerinin "beceri yetersizliği", "motivasyon eksikliği" ve "kaynak yetersizliği" olan üç ana sebebi olduğundan bahsetmektedir.

Lider-üye Etkileşimi ve Performans İlişkisi:

Liderin, her örgüt üyesinin performansına göre sergilediği davranış şekli üyeler tarafından fark edildiğinde, üyeler bunu değerlendirip bu duruma göre performanslarını yükseltme çabası içine girebilirler. Böylece örgüt içerisindeki üyelerin hangilerinin yüksek performans sergilediği daha fazla verimli olduğu algılanabilir (Graen, 1972).

Barutçugil (2002) lider/yönetici ve ast/çalışanın ilişkisini ve etkileşimini şöyle açıklamaktadır:

"Lider/yönetici, çalışanın mesajını açık ve tam olarak anladığından emin olmak için kendisiyle konuşmalıdır. Çalışan, iş için istenen becerileri geliştirmek için eğitilmelidir. Bir lider/yöneticinin işi performans üzerine odaklanmak olduğuna göre, performansı zayıflatan kişisel sorunları ortaya çıkarmak büyük önem taşır. Aynı zamanda, normal verimli çalışanı korumak ve elde tutmak için ne tür önlemlerin alınacağı ve hangi kaynakların kullanılacağı da bilinmelidir" (s.83).

Schyns vd. (2005), Liderleri ile olumlu ilişkiler geliştiren üyelerin kendilerini liderlerinin desteklediğini fark ettiklerinde daha fazla sorumluluk üstlenerek performans düzeylerinin de yükseleceğini ifade etmektedir. Liderler tarafından algılanan lider-üye etkileşiminin düzeyinin yüksek ve bu algılamaların çift taraflı olması durumunda, liderlerin hem üyelerden hoşlanmasından, hem de onların performansını yüksek değerlendirilme ihtimalinden de bahsedilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Performans değerlendirilmelerinde lider-ast etkileşiminin ne kadar önem arz ettiğini Uyargil, (1994) şöyle açıklamaktadır:

"Değerlendirilenlerin diğer bir beklentisi de, amiri ile değerlendirme sonuçlarında görüş birliğine varabilmesidir. Bu beklenti bazı durumlarda gerçekleşmeyebilir. Ancak kurulacak sistemin özellikleri astın bu beklentisi için uygun koşullar sağlayabilir. Örneğin, değerlendirme sonuçlarının asta değerlendirme mülakatında açıklandığı sistemlerde, formlara astın görüşlerini bildirmesi için ayrılan bölüm, değerlendirileni önemli ölçüde rahatlatacaktır. Astın yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda amirinin desteğini sağlama beklentisi de performans değerlendirme sistemlerinde dikkate alınmalıdır. Ast ayrıca performans değerlendirmesi aracılı ile kendi kendisi geliştirme konusunda da neler yapabileceğini planlamak ister" (s.21).

Turgut vd., (2015) kurumlarda lider-ye etkileşimleri ve bunun iş performansına etkisinden bahsederken, “liderlerin sadece astları ile kuracakları üst düzeyli etkileşimin yeterli olmayacağı bunun yanı sıra özellikle çalışanların işlemsel, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarının da yüksek tutulması” ifade etmişlerdir (s. 435)

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bulgularına bakıldığında, alan yazındaki çalışmalarla örtüştüğü ve lider-ast etkileşimi ile iş performansı arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışmanın temel bulgusu, lider ast etkileşimi arttıkça iş performansının da arttığını göstermektedir.

2.1. Konu ile İlgili Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Korkmaz 2005 yılında Ankara'da bulunan çeşitli okullarda görev yapan 285 öğretmen ile "duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi" adlı araştırmayı yapmıştır. Araştırmanın sonucunda "engellenme ve iyimserlik duyguları dönüşümsel liderlik ile performans arasındaki ilişkide tam olarak aracılık etmekte olduğunu" saptamıştır.

Özutku, Yıldız & Çevrioğlu'nun 2008 yılında Afyon'da bulunan askeri bir kurumda görevli 250 katılımcı ile gerçekleştirdikleri "lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme" adlı araştırmada, "lider-ast etkileşimi ile örgüte duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını buna karşın lider-ast etkileşimi ile örgüte normatif bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu" saptamışlardır.

Tutar 2008 yılında Afyon'da bulunan askeri bir kurumda 92 katılımcı ile "Liderlik tarzlarının işgören performansı üzerindeki etkisi ve bir uygulama" adlı araştırmayı yapmıştır. Araştırmanın sonucunda "kişiyeye yönelik liderlik tarzının astların iş performansı üzerinde işe yönelik liderlik tarzına göre daha etkili olduğunu" saptamıştır.

Özdevecioğlu & Kanıgür'ün 2009 yılında Ankara'da bulunan otellerde görevli 267 katılımcı ile gerçekleştirdikleri "çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri" adlı araştırmada, "çalışanların ilişki yönelimli liderlik algılamalarının görev yönelimli liderlik algılamalarından daha yüksek olduğunu" saptamışlardır.

Yılmaz & Karahan'ın 2010 yılında Uşak'ta bulunan tekstil sektöründeki işletmelerde çalışan 110 katılımcı ile gerçekleştirdikleri "liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi" adlı

araştırmada, “vizyon odaklı liderlik davranışının örgütsel yaratıcılık üzerinde çalışan odaklı liderlik davranışına göre daha fazla etkili olduğunu ve vizyon odaklı liderlik davranışının aynı zamanda işgören performansı üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu” saptamışlardır.

Akkoç, Turunç & Çalışkan’ın 2011 yılında Ankara’da bulunan savunma sektöründeki işletmelerde çalışan 426 katılımcı ile gerçekleştirdikleri “gelişim kültürü ve lider desteğinin yenilikçi davranış ve iş performansına etkisi: iş-aile çatışmasının aracılık rolü” adlı araştırmada, “gelişim kültürü ve lider desteğinin çalışanların iş performansını artırdığını ancak bu etkide iş-aile çatışmasının aracılık etkisi olmadığını” saptamışlardır.

Akkoç 2012 yılında Ankara’da bulunan savunma ve havacılık sektöründen farklı kurumlarda çalışan 700 katılımcı ile “grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin iş performansına etkisi: lider üye etkileşiminin aracılık rolü” adlı araştırmayı yapmıştır. Araştırmanın sonucunda “grup kültürü ve hiyerarşik kültürün iş performansını olumlu yönde etkilediği ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğunu” saptamıştır.

Bal 2014 yılında İstanbul’da bulunan temizlik ve yiyecek sektöründen farklı kurumlarda çalışan 190 katılımcı ile “lider-üye etkileşimi kalitesi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin algılanan rol belirsizliğinin düzenleyici etki rolü ile birlikte incelenmesi” adlı araştırmayı yapmıştır. Araştırmanın sonucunda “lider üye etkileşimi ve alt boyutlarının çalışanların iş performansı ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ve algılanan rol belirsizliğinin de bu ilişkide anlamlı bir düzenleyici değişken rolüne sahip olduğunu” saptamıştır.

Turgut, Tokmak & Ateş 2015 yılında Çorum’da orta öğretim düzeyindeki 20 değişik kurumda çalışan 471 öğretmenle gerçekleştirdikleri “lider-üye etkileşiminin iş gören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü” adlı araştırmada, “ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin lider-üye etkileşiminin iş gören performansı üzerinde etkisinin olduğunu” saptamışlardır.

2.2. Konu ile İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Scandura, Terri & Graen 1984 yılında bir fabrika da gerçekleştirdikleri “Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership

Intervention” adlı çalışmada, “lider-ast etkileşimi ve astın performansı ile kararlara katılım arasında anlamlı ilişki olduğunu” saptamışlardır.

Vecchio, 1985 yılında “Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate” adlı çalışmada “yüksek performans ile iş gücü devri arasında negatif, lider-ast etkileşimiyle pozitif yönlü bir ilişki olduğunu” saptamıştır.

Liden & Maslyn 1998 yılında “Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development” adlı çalışmada, “hoşlanmanın liderin üyelerin iş performanslarını değerlendirmesinde etkin bir belirleyici olduğunu” saptamışlardır.

Breukelen ve arkadaşları 2012 yılında gerçekleştirdikleri “Differential treatment within sports teams, leader–member (coach–player) exchange quality, team atmosphere, and team performance” adlı araştırmada, “sorumluluk alma ve psikolojik güçlendirme aracılığıyla lider-ast etkileşiminin kalitesi ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu” saptamışlardır.

Wang ve arkadaşları 2014 yılında gerçekleştirdikleri “Impact of authentic leadership on performance: Role of follower” adlı araştırmada, “lider-üye etkileşimi ile otantik liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu” saptamışlardır.

2.3. İlgili Araştırmalar Özeti

1980’li yıllardan itibaren araştırmalara konu edilen “Lider üye etkileşim teorisi” günümüze doğru gelindiğinde oldukça popülerleşerek, literatürde yer alan örgüt ve yönetimler açısından kritik birçok kavram ile münasebetleri araştırılmıştır. Bunlara örnek olarak “iş performansı” Özutku vd., (2008), “örgütsel bağlılık” Göksel ve Aydın (2012), “örgütsel vatandaşlık davranışı” Çetin, Korkmaz & Çakmakçı, (2012), “örgütsel adalet algısı” Turgut vd., (2015), “örgütsel sinizm” Kanbur, A., & Kanbur, E. (2015), “işten ayrılma niyeti” Şahin (2011) vb. konular verilebilir. “Lider üye etkileşimi” ve “iş performansının” birlikte incelendiği geçmiş yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında, çoğunlukla lider-ast etkileşimi ile astların performansının doğru orantılı olduğu ve aralarındaki bu ilişkinin de pozitif yönde bir anlamlılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre, lider-ast etkileşim düzeyi arttıkça iş performansı düzeyi de artmaktadır (Scandura vd., 1984; Vecchio, 1985; Liden &

Maslyn 1998; Özutku vd., 2008; Breukelen vd., 2012; Akkoç 2012; Wang vd., 2014; Bal 2014; Turgut vd., 2015).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bir eğitim kurumuna hizmet üreten özel bir şirkette çalışan personelin, amirleri ile etkileşimi ve iş performansı değişkenlerinin aralarındaki farklılığın anlamlılık derecesi incelendiğinden bu araştırmada “ilişkisel tarama” yöntemi kullanılmıştır. Neuman’a (2007) göre ilişkisel tarama araştırmaları ölçülebilir değişkenlere ait yanıtların alınması ve araştırmacının değişkenlere ilişkin göstergeleri aynı anda birtakım sorularla inceleyebilmesi yönünden etkili bir modeldir. İlişkisel tarama modelini Karasar (2011) şöyle açıklamaktadır: “İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir” (s.81).

3.2. Çalışma Grubu

3.2.1. Çalışma Grubunun Özellikleri

Çalışma grubu tespit edilirken kendiliğinden oluşmuş örneklemden faydalanılarak bu şirketin bir kamu kurumunun eğitim biriminde görevli astlarının hepsi çalışmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde bir kamu kurumunun eğitim birimine hizmet üreten özel bir şirketin ast konumundaki 134 personeli oluşturmaktadır. Bu çalışmaya katılım koşulu olarak, ast konumunda olmak şartı aranmaktadır.

3.2.2. Çalışanlarla İlgili Demografik Bilgiler

Tablo 3.1: Çalışanlarla İlgili Demografik Bilgiler

<i>Çalışanların Demografik Bilgileri</i>		<i>f</i>	<i>%</i>
Yaş	30 ve altı	19	15,7
	31-35	12	9,9
	36-40	23	19,0
	41-45	37	30,6
	45 ve üstü	30	24,8
	Toplam	121	100,0
Cinsiyet	Kadın	98	81
	Erkek	23	19

	Toplam	121	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	96	79,3
	Lise	21	17,4
	Lisans	4	3,3
	Toplam	121	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5	112	92,6
	5-10	6	5,0
	10-15	1	,8
	15-20	1	,8
	20 ve üstü	1	,8
	Toplam	121	100,0

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada verileri elde edebilmek için anket formundan yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formunun ilk kısmında, katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgilerin elde edilmesine yönelik 4 maddelik “kişisel bilgi formu” kullanılmıştır. İkinci kısımda Pellegrini & Scandura (2006) tarafından geliştirilen, Göksel ve Aydınant (2012) tarafından Türkçeye uyarlanılan 12 maddelik “lider-üye etkileşim ölçeği” kullanılmıştır. Kendileriyle mail yolu ile iletişime geçilip ölçeklerin orijinal metni ve ölçekleri araştırmada kullanmak için müsaadeleri alınmıştır. Göksel ve Aydınant’ın “lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi” (2012) adlı araştırmalarında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach's Alpha değeri $\alpha = 0,961$). Üçüncü kısımda, çalışanların iş performanslarını ölçmek için Darwish (2000) tarafından geliştirilen ve Mert, Keskin & Baş (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 4 maddelik “kendini değerlendirme yaklaşımı ölçeği” kullanılmıştır. Kendileriyle mail yolu ile iletişime geçilip ölçeklerin orijinal metni ve ölçekleri araştırmada kullanmak için müsaadeleri alınmıştır. Mert, Keskin & Baş’ın “motivasyonel dil (md) teorisi ve ölçme aracının türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi” (2011) adlı araştırmalarında ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach's Alpha değeri $\alpha = 0,774$).

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

“Kişisel bilgi formunda” çalışanların; cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı ve ne kadar süredir bu kurumda çalışmakta olduğuna ilişkin 4 madde belirlenmeye çalışılmıştır.

3.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

“Lider-üye etkileşimi ölçeğinde” (Pellegrini & Scandura, 2006) yer alan bazı maddeler şöyledir:

“Birlikte çalıştığım amirimi (müdürümü), bir insan olarak çok seviyorum”, “Amirimin işle ilgili bilgisinden çok etkilenirim”, “Amirimin işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım”, “Amirim adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam”

Katılımcılar ifadelerine ne oranda katıldıkları beş dereceli likert tipi ölçek ile belirlenmiştir. Bu ifadeler: “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Fikrim Yok”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum”.

Ankette yer alan maddelerden, 1, 5 ve 9. maddeler lider-üye etkileşiminin sevgi boyutunu; 3, 7 ve 12. maddeler lider-üye etkileşiminin sadakat boyutunu; 2, 6 ve 10. maddeler lider-üye etkileşiminin katkı boyutunu; 4, 8 ve 11. maddeler ise lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunu ölçmektedir.

3.3.3. Kendini Değerleme Yaklaşımı Ölçeği

“Kendini değerlendirme yaklaşımı ölçeğinde” (Darwish, 2000) yer alan 4 madde şöyledir:

1.İşinizdeki performansınızın kalitesi nasıldır?

2.İşinizdeki verimliliğiniz nasıldır?

3.İş arkadaşlarınızın performansını (benzer yapılan işler için) kendi performansınız ile kıyasladığınızda nasıldır?

4.Kendi performansınızı (benzer yapılan işler için) iş arkadaşlarınızın performansı ile kıyasladığınızda nasıldır?

Katılımcılar ifadelerine ne oranda katıldıkları yedi dereceli likert tipi ölçek ile belirlenmiştir. “1-Çok Düşük”, “2-Düşük”, “3-Biraz Düşük”, “4-Orta”, “5-Biraz Yüksek”, “6-Yüksek”, “7-Çok Yüksek”.

3.4. Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı

Anket formları, araştırma yapılan eğitim kurumunda şirket yöneticilerin belirlediği bir günde, önce “Gönüllü Katılım Formu” anketten ayrı olarak verilmiş, katılımcıların onayı alınmıştır. Bu işlemin ardından araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 134 çalışana anket formları toplu olarak dağıtılarak, bunların

üzerine kimlik bilgilerini yazmadan bir hafta süre verilerek geri getirmeleri istenmiştir. Böylece, anketler geri toplandığında anket sahiplerinin kim olduğunun belli olmaması hususunda hassasiyet gösterilmiştir. Toplamda 128 çalışandan anket formu geri dönüşü olmuştur. Bu 128 anket formu incelendiğinde 7 tanesinin uygun olmadığı tespit edilmiş olup çalışmaya dâhil edilmemiştir. Böylece toplam 121 çalışanın anket formu ile araştırmaya devam edilmiştir.

3.5. Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi

Araştırmada anket formları üzerinden sağlanan veriler, “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS 21.0) programı ve “Linear Structural Relations” (LISREL 8.8) veri tabanına işlenerek veri seti oluşturulmuş ve bir uzman yardımı ile verilerin analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde betimleyici istatistiki yöntemler olan “Sayı”(N), “Yüzde”(%), “Ortalama”(Ort) ve “Standart sapma”(Ss) dan yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan beşli likert ölçeği için, ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puan genişliği beşe paylaştırıldığında ölçeğin puan sınırlarını belirleyen aralıklar tespit edilmiştir. Ölçek maddelerinin yorumlanmasında ise şu puan aralıklarına göre yapılmıştır.

Tablo 3.2: Beşli Likert Ölçeği Değerlendirilmesi

<i>Seçenekler</i>	<i>Puanlar</i>	<i>Puan Aralığı</i>	<i>Değerlendirme</i>
“Kesinlikle Katılmıyorum”	1	1,000 - 1,799	“Çok düşük”
“Katılmıyorum”	2	1,800 - 2,599	“Düşük”
“Fikrim Yok”	3	2,600 - 3,399	“Orta”
“Katılıyorum”	4	3,400 - 4,199	“Yüksek”
“Kesinlikle Katılıyorum”	5	4,200 - 5,000	“Çok yüksek”

Araştırmada kullanılan yedili likert ölçeği için, ölçek sonuçları 7.00-1.00=6.00 puan genişliği yediye paylaştırıldığında ölçeğin puan sınırlarını belirleyen aralıklar tespit edilmiştir. Ölçek maddelerinin yorumlanmasında ise şu puan aralıklarına göre yapılmıştır.

Tablo 3.3: Yedili Likert Ölçeği Değerlendirilmesi

<i>Seçenekler</i>	<i>Puanlar</i>	<i>Puan Aralığı</i>	<i>Değerlendirme</i>
“Çok Düşük”	1	1,000 - 1,857	“Çok Düşük”
“Düşük”	2	1,858 - 2,715	“Düşük”
“Biraz Düşük”	3	2,716 - 3,573	“Biraz Düşük”
“Orta”	4	3,574 - 4,431	“Orta”
“Yüksek”	5	4,432 - 5,289	“Biraz yüksek”
“Biraz yüksek”	6	5,290 - 6,147	“Yüksek”
“Çok yüksek”	7	6,148 - 7,000	“Çok yüksek”

Verilerin kıyaslanmasında farklı iki grup arasında “t-testi”, ikiden yukarı gruplarda “tek yönlü ANOVA” testi tercih edilmiştir. ANOVA sonucunda gruplar arasındaki farklılığın anlamlılığını belirlemede “Post Hoc/Tukey” analizi yapılmıştır. Çalışmada ilişki düzeyleri “korelasyon”, açıklama gücü de “regresyon” analizleri ile değerlendirilmiştir. Lider-üye etkileşimi ve kendini değerlendirme yaklaşımı ölçekleri arasındaki korelasyon aşağıdaki tabloda yer alan ölçütlere göre değerlendirilmiştir:

Tablo 3.4: Korelasyon İlişkilerinin Değerlendirilmesi

<i>R</i>	<i>Değerlendirme</i>
0,00-0,30	“Düşük”
0,30-0,70	“Orta”
0,70-1,00	“Yüksek”

3.6. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği

3.6.1 Ölçeklerin Güvenirliği

Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik analizi “Cronbach Alpha Katsayısı”(α) metodu ile yapılmıştır. “Lider-üye etkileşimi ölçeğinin” güvenilirlik değerine bakıldığında, α=0,950 “yüksek derecede güvenilir” olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları bakıldığında, “Sevgi Boyutu” α=0,862; “Katkı Boyutu” α=0,821; “Profesyonel saygı

Boyutu” $\alpha=0,834$ ve “Sadakat Boyutu” $\alpha=0,860$ “yüksek derecede güvenilir” olduğu tespit edilmiştir.

“Kendini değerlendirme yaklaşımı ölçeğinin” ise güvenilirliği bakıldığında, $\alpha=0,755$ “oldukça güvenilir” olduğu tespit edilmiştir.

3.6.2 Ölçeklerin Geçerliliği

Geçerlilik analizinde ölçeklerin kontrolünde “doğrulayıcı faktör analizi (DFA)” yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, “belirlenen faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır” (Özdamar, 2004, akt. Erkorkmaz, 2013, s.211).

“Lider-üye etkileşimi ölçeğinin” dört faktörü; “sevgi boyutu”, “sadakat boyutu”, “katkı boyutu” ve “profesyonel saygı boyutu” ile açıklanmıştır. “Doğrulayıcı faktör analizi” sonucunda, “lider-üye etkileşimi ölçeğinin” uyum indeksleri; $X^2(50)=110,680$, $p<0,001$, $(X^2/df)=2,21$, $RMSEA=0,075$, $RMR=0,033$, $GFI=0,87$, $NFI=0,97$, $CFI=0,98$, $IFI=0,98$, $AGFI=0,79$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre “lider-üye etkileşimi ölçeği” uyum kriterlerine göre değerlendirildiğinde “kabul edilebilir uyum değerlerine” sahip olduğu söylenebilir.

“Kendini değerlendirme yaklaşımı ölçeği” tek faktörden oluşmaktadır. “Doğrulayıcı faktör analizi” sonucunda, “kendini değerlendirme yaklaşımı ölçeğinin” uyum indeksleri; $X^2(2)=6,17$, $p<0,001$, $(X^2/df)=3,08$, $RMSEA=0,091$, $RMR=0,046$, $GFI=0,97$, $NFI=0,97$, $CFI=0,98$, $IFI=0,98$, $AGFI=0,87$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre “kendini değerlendirme yaklaşımı ölçeği” uyum kriterlerine göre değerlendirildiğinde “kabul edilebilir uyum değerlerine” sahip olduğu söylenebilir.

Yapı geçerliliğinin kontrolünde şu kriterler esas alınmıştır:

Tablo 3.5: Uyum Kriterleri

<i>Uyum Ölçüleri</i>	<i>İyi Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
X²/df	0-3	3-5
RMSEA	0-0,05	0,05-0,10

RMR	0-0,05	0,05-0,10
GFI	0,95-1,00	0,90-0,95
NFI	0,95-1,00	0,90-0,95
CFI	0,95-1,00	0,90-0,95
IFI	0,95-1,00	0,90-0,95
AGFI	0,90-1,00	0,85-0,90

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın ana problemine ve alt problemlerdeki sorulara yanıt alabilmek için çalışmaya katılım gösteren çalışanların anketlerle elde edilen görüşleri veri haline dönüştürülmüştür. Toplanan veriler çözümlenerek birtakım bulgular ortaya konulmuştur. Bu bulgu ve analizlerden hareket ederek bazı yorum ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

4.1. Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4.1: Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeyleri

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss.</i>	
Lider-ast etkileşiminin boyutları	Sevgi Boyutu	121	1,670	5,000	4,237	0,768
	Sadakat Boyutu	121	2,330	5,000	4,229	0,646
	Katkı Boyutu	121	1,330	5,000	4,058	0,824
	Profesyonel saygı Boyutu	121	2,000	5,000	4,289	0,688
	Lider-ast Etkileşimi Düzeyi	121	1,670	5,000	4,237	0,768

Araştırmaya katılan çalışanların lider-ast etkileşim düzeylerinin ortalamalarına bakıldığında, sevgi boyutu “çok yüksek” (4,24), sadakat boyutu “çok yüksek” (4,23), katkı boyutu “yüksek” (4,06), profesyonel saygı boyutu “çok yüksek” (4,29), ve lider-ast etkileşimi düzeyi “çok yüksek” (4,20) düzeyde olduğu görülmektedir.

Bu kurumda çalışan astların çoğunun liderleriyle ya da yöneticileriyle aralarındaki iletişimin ve etkileşimin kalitesinin oldukça iyi olduğu belirlenmiştir. Lider-ast etkileşiminin dört alt boyutun da birbirine yakın puanlar aldığı görülmektedir. Bunlardan profesyonel saygı boyutu en yüksek, katkı boyutu da en az puanı almıştır. Bu da bize çalışanların öncelikle işlerine ve birbirlerine saygı duyarak hareket ettikleri, liderleri için fedakârlıkta bulunmayı ise en son tercih ettiklerini göstermektedir.

4.1.1. Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Konusundaki Görüşleri

Tablo 4.2: Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Konusundaki Görüşleri

Çalışanların lider-ast etkileşimi hakkındaki görüşleri		“Kesinlikle Katılmıyorum”	“Katılmıyorum”	“Kararsızım”	“Katılıyorum”	“Tamamen Katılıyorum”	Toplam
		f	%	f	%	f	
1. “Birlikte çalıştığım amirimi (müdürümü), bir insan olarak çok seviyorum.”	f	1	6	3	63	48	121
	%	0,8	5	2,5	52,1	39,7	100
2. “Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı savunur.”	f	0	5	12	60	44	121
	%	0	4,1	9,9	49,6	36,4	100
3. “Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de amirim için yaparım.”	f	0	8	6	65	42	121
	%	0	6,6	5	53,7	34,7	100
4. “Amirim işe ilgili bilgisinden çok etkilenirim.”	f	1	4	11	56	49	121
	%	0,8	3,3	9,1	46,3	40,5	100
5. “Benim için amirim, bir arkadaş ya da dost gibidir.”	f	0	11	7	53	50	121
	%	0	9,1	5,8	43,8	41,3	100
6. “Eğer işyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrarsam ya da üstüme gelinirse amirim beni onlara karşı savunur.”	f	1	2	12	56	50	121
	%	0,8	1,7	9,9	46,3	41,3	100
7. “Normal çalışma saatlerimin dışında da fazladan gönüllü olarak işyerinde kalıp çalışarak amirime yardımcı olmak için çaba gösteririm.”	f	3	12	16	53	37	121
	%	2,5	9,9	13,2	43,8	30,6	100
8. “Amirim işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.”	f	1	2	8	51	59	121
	%	0,8	1,7	6,6	42,1	48,8	100
9. “Amirimle beraber çalışmak çok zevklidir.”	f	1	7	9	43	61	121
	%	0,8	5,8	7,4	35,5	50,4	100
10. “Eğer dürüstçe ya da istemeden bir hata yaparsam, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.”	f	0	2	13	59	47	121
	%	0	1,7	10,7	48,8	38,8	100
11. “Amirim uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranımdır.”	f	0	6	10	49	56	121
	%	0	5	8,3	40,5	46,3	100
12. “Amirim adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam.”	f	2	8	13	50	48	121
	%	1,7	6,6	10,7	41,3	39,7	100

Katılımcıların lider-ast etkileşimi konusundaki görüşleri incelendiğinde, çalışanların genellikle amirleri ile ilgili olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir.

4.2. Çalışanların İş Performansı Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4.3: Çalışanların İş Performansı Düzeyleri

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss.</i>
İş performansı düzeyi	121	3,750	7,000	5,779	0,717

Araştırmaya katılan çalışanların iş performansı düzeyleri ortalamalarına bakıldığında, “yüksek” (5,78) düzeyde olduğu görülmektedir. Bu kurumda çalışan astların görevlerinde sorumluluk alma duygularının ve işteki performanslarının ileri seviyede olduğu söylenebilir.

4.2.1. Çalışanların İş Performansları Konusundaki Görüşleri

Tablo 4.4: Çalışanların İş Performansları Konusundaki Görüşleri

<i>Çalışanların iş performansları hakkındaki görüşleri</i>								<i>Toplam</i>	
	<i>“Çok Düşük”</i>	<i>“Düşük”</i>	<i>“Biraz Düşük”</i>	<i>“Orta”</i>	<i>“Biraz Yüksek”</i>	<i>“Yüksek”</i>	<i>“Çok Yüksek”</i>		
1. “İşinizdeki performansınızın kalitesi nasıldır?”	f	0	0	0	3	14	61	43	121
	%	0	0	0	2,5	11,6	50,4	35,5	100
2. “İşinizdeki verimliliğiniz nasıldır?”	f	0	0	0	4	14	62	41	121
	%	0	0	0	3,3	11,6	51,2	33,9	100
3. “İş arkadaşlarınızın performansını (benzer yapılan işler için) kendi performansınız ile kıyasladığınızda nasıldır?”	f	0	1	10	35	28	36	11	121
	%	0	0,8	8,3	28,9	23,1	29,8	9,1	100
4. “Kendi performansınızı (benzer yapılan işler için) iş arkadaşlarınızın performansı ile kıyasladığınızda nasıldır?”	f	0	0	2	15	26	44	34	121
	%	0	0	1,7	12,4	21,5	36,4	28,1	100

Çalışanların iş performansları konusundaki görüşleri incelendiğinde iş performanslarını çoğunlukla “yüksek” ve “çok yüksek” olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

4.3. Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

Tablo 4.5: Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımları

<i>Lider-Ast Etkileşimi Düzeyi</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>Ss.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Sevgi Boyutu	Kadın	98	4,323	0,706	2,610	0,010

	Erkek	23	3,870	0,920		
Sadakat Boyutu	Kadın	98	4,276	0,607	1,660	0,099
	Erkek	23	4,029	0,771		
Katkı Boyutu	Kadın	98	4,102	0,787	1,220	0,225
	Erkek	23	3,870	0,963		
Profesyonel saygı Boyutu	Kadın	98	4,357	0,608	2,278	0,025
	Erkek	23	4,000	0,921		
Lider-ast Etkileşimi Düzeyi	Kadın	98	4,265	0,620	2,089	0,039
	Erkek	23	3,942	0,840		

Çalışanların cinsiyete göre lider-ast etkileşim düzeyi ve alt boyutlarının puanları ortalamalarının anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan “t-testi” analizinde;

Lider-ast etkileşim düzeyi puanlarına bakıldığında kadın ve erkek çalışanlar arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($t=2,089; p=0,039 < 0,05$). Kadın çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi puanları ($x=4,265$), erkek çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi puanlarından ($x=3,942$) yüksek bulunmuştur. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre liderleriyle/yöneticileriyle daha yakın ilişkiler gerçekleştirdikleri ve liderleri ile aralarındaki sosyal paylaşımların daha fazla olduğu söylenebilir.

Sevgi boyutu puanlarına bakıldığında kadın ve erkek çalışanlar arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($t=2,610; p=0,010 < 0,05$). Kadın çalışanların sevgi boyutu puanları ($x=4,323$) erkek çalışanların sevgi boyutu puanlarından ($x=3,870$) yüksek bulunmuştur. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre liderleriyle/yöneticileriyle iş yerinde daha duygusal temelde ve daha arkadaşça bir atmosfer içerisinde olduğu söylenebilir.

Profesyonel saygı boyutu puanlarına bakıldığında kadın ve erkek çalışanlar arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($t=2,278; p=0,025 < 0,05$). Kadın çalışanların profesyonel saygı boyutu puanları ($x=4,357$), erkek çalışanların profesyonel saygı boyutu puanlarından ($x=4,000$) yüksek bulunmuştur. Kadın çalışanların nazarında, liderlerinin/yöneticilerinin sahip oldukları mesleki saygınlıkları hakkındaki algının erkek çalışanlara göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

Katkı boyutu, sadakat boyutu puanlarına bakıldığında kadın ve erkek çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4.6: Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

<i>Lider-Ast Etkileşimi Düzeyi</i>	Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss.	F	p
Sevgi Boyutu	İlköğretim	96	4,260	0,756	1,512	0,225
	Lise	21	4,254	0,737		
	Lisans	4	3,583	1,134		
Sadakat Boyutu	İlköğretim	96	4,247	0,610	1,584	0,209
	Lise	21	4,254	0,752		
	Lisans	4	3,667	0,817		
Katkı Boyutu	İlköğretim	96	4,097	0,781	1,112	0,332
	Lise	21	3,984	0,992		
	Lisans	4	3,500	0,882		
Profesyonel saygı Boyutu	İlköğretim	96	4,299	0,669	0,608	0,546
	Lise	21	4,318	0,741		
	Lisans	4	3,917	0,957		
Lider-ast Etkileşimi Düzeyi	İlköğretim	96	4,226	0,644	1,322	0,270
	Lise	21	4,202	0,768		
	Lisans	4	3,667	0,885		

Çalışanların “lider-ast etkileşimi düzeyi”, “sevgi boyutu”, “sadakat boyutu”, “katkı boyutu” ve “profesyonel saygı boyutu” puanları ortalamalarının eğitim durumlarına göre anlamlılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla uygulanan “tek yönlü varyans analizinde (Anova)” çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4.7: Çalışanların Lider-Ast Etkileşim Düzeylerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları

<i>Lider-Ast Etkileşimi Düzeyi</i>	Yaş	N	Ort.	Ss.	F	p
Sevgi Boyutu	30 ve altı	19	4,140	0,905	0,511	0,728
	31-35	12	4,306	0,361		
	36-40	23	4,261	0,797		
	41-45	37	4,135	0,833		
	45 ve üstü	30	4,378	0,704		

Sadakat Boyutu	30 ve altı	19	4,123	0,890	0,502	0,735
	31-35	12	4,278	0,422		
	36-40	23	4,217	0,671		
	41-45	37	4,171	0,607		
	45 ve üstü	30	4,356	0,580		
Katkı Boyutu	30 ve altı	19	3,983	1,045	0,277	0,893
	31-35	12	4,194	0,577		
	36-40	23	4,058	0,880		
	41-45	37	3,982	0,828		
	45 ve üstü	30	4,144	0,736		
Profesyonel saygı Boyutu	30 ve altı	19	4,246	0,915	0,313	0,869
	31-35	12	4,306	0,540		
	36-40	23	4,319	0,728		
	41-45	37	4,207	0,668		
	45 ve üstü	30	4,389	0,594		
Lider-ast Etkileşimi Düzeyi	30 ve altı	19	4,123	0,878	0,43	0,787
	31-35	12	4,271	0,396		
	36-40	23	4,214	0,729		
	41-45	37	4,124	0,686		
	45 ve üstü	30	4,317	0,579		

Çalışanların “lider-ast etkileşimi düzeyi”, “sevgi boyutu”, “sadakat boyutu”, “katkı boyutu” ve “profesyonel saygı boyutu” puanları ortalamalarının yaş durumlarına göre anlamlılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla uygulanan “tek yönlü varyans analizinde (Anova)” çalışanların yaş durumları arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımlarında tamamına yakını 112’si(%92,6) 1-5 yıl olduğundan, kurumda çalışma sürelerine göre “lider-ast etkileşimi düzeyi”, “sevgi boyutu”, “sadakat boyutu”, “katkı boyutu” ve “profesyonel saygı boyutu” puanları ortalamalarının kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla herhangi bir analiz yapılamamıştır.

4.4. Çalışanların İş performansı Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

Tablo 4.8: Çalışanların İş performansı Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımları

<i>İş performansı düzeyi</i>	Cinsiyet	N	Ort.	Ss.	t	p
İş performansı düzeyi	Kadın	98	5,788	0,705	0,295	0,769
	Erkek	23	5,739	0,781		

Çalışanların cinsiyete göre puanları ortalamalarının anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan “t-testi” analizinde, kadın ve erkek çalışanlara göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4.9: Çalışanların İş performansı Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

<i>İş performansı düzeyi</i>	Eğitim Durumu	N	Ort.	Ss.	F	p
İş performansı düzeyi	İlköğretim	96	5,797	0,728	0,662	0,518
	Lise	21	5,774	0,680		
	Lisans	4	5,375	0,661		

Çalışanların İş performansı puanları ortalamalarının eğitim durumlarına göre anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan “tek yönlü varyans analizinde (Anova)” eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$). Bu durum alt guruplar (ilköğretim, lise, lisans) arasındaki katılımcı sayısının farkının yüksek olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 4.10: Çalışanların İş performansı Düzeylerinin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları

<i>İş performansı düzeyi</i>	Yaş	N	Ort.	Ss.	F	p
İş performansı düzeyi	30 ve altı	19	5,553	0,753	2,698	0,034
	31-35	12	5,292	0,531		
	36-40	23	5,815	0,667		
	41-45	37	5,953	0,694		
	45 ve üstü	30	5,875	0,742		

Çalışanların yaş değişkenine göre iş performansı düzeylerinin puanları ortalamalarının anlamlılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla uygulanan “tek yönlü varyans analizinde (Anova)” durumları arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür ($F=2,698;p=0,034<0,05$). Farklılaşmanın sebeplerini

tespit etmek için “post-hoc analizi” uygulanmıştır. 41-45 yaş aralığında olan çalışanların iş performansı düzeyi (5,953), 31-35 yaş aralığında olan çalışanların iş performansı düzeyinden (5,292) yüksek bulunmuştur. Bu durum 41-45 yaş aralığındaki bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının 31-35 yaş aralığındaki çalışanlara oranla daha yüksek olmasından kaynaklanabilir.

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre dağılımlarında tamamına yakını 112'si(%92,6) 1-5 yıl olduğundan, kurumda çalışma sürelerine göre iş performansı puanları ortalamalarının kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla herhangi bir analiz yapılamamıştır.

4.5. Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi ve İş performansı Düzeylerinin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.11: Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi ve İş performansı Düzeylerinin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		<i>İş Performansı Düzeyi</i>
Sevgi Boyutu	<i>r</i>	0,294**
	<i>p</i>	0,001
Sadakat Boyutu	<i>r</i>	0,251**
	<i>p</i>	0,005
Katkı Boyutu	<i>r</i>	0,286**
	<i>p</i>	0,001
Profesyonel saygı Boyutu	<i>r</i>	0,301**
	<i>p</i>	0,001
Lider-ast Etkileşimi Düzeyi	<i>r</i>	0,308**
	<i>p</i>	0,001

** $p < 0.01$

Çalışanların Lider-ast Etkileşimi ve İş performansı Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan “korelasyon analizinde”;

Lider-ast etkileşim düzeyi ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür ($r=0,308;p=0,001<0.01$). Lider-ast etkileşim düzeyi ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişki pozitif yönde ve “orta” düzeydedir. Bal da (2014) araştırmasında, bu ilişkiyi pozitif yönde ($r=0,594$) ve orta düzeyde tespit

etmiştir. Bu sonuç, Lider-ast etkileşim düzeyinin artması halinde iş performansının da artacağını göstermektedir. Bu sonuç bazı çalışmalarla (Scandura vd., 1984; Vecchio, 1985; Liden & Maslyn 1998; Özutku vd., 2008; Breukelen vd., 2012; Akkoç 2012; Wang vd., 2014; Bal 2014; Turgut vd., 2015) kıyaslandığında sonuçların örtüştüğü görülmektedir.

Sevgi boyutu ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür ($r=0,294;p=0,001<0.01$). Sevgi boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönde ve “düşük” düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, sevgi boyutunun artması halinde iş performansının da artacağını göstermektedir.

Sadakat boyutu ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür ($r=0,251;p=0,005<0.01$). Sadakat boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönde ve “düşük” düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, sadakat boyutunun artması halinde iş performansının da artacağını göstermektedir.

Katkı boyutu ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür ($r=0,286;p=0,001<0.01$). Katkı boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönde ve “düşük” düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, katkı boyutunun artması halinde iş performansının da artacağını göstermektedir.

Profesyonel saygı boyutu ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür ($r=0,301;p=0,001<0.01$). Profesyonel saygı boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönde ve “orta” düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, profesyonel saygı boyutunun artması halinde iş performansının da artacağını göstermektedir.

4.6. Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Düzeylerinin İş performansları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Tablo 4.12: Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Düzeylerinin İş performansları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	R ²	p
İş performansı düzeyi	Sabit	4,407	11,185	0,000	12,439	0,095	0,001
	Lider-ast Etkileşimi Düzeyi	0,326	3,527	0,001			

Lider-ast etkileşim düzeyi ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılan “regresyon analizinin” anlamlı olduğu görülmüştür ($F=12,439;p=0,001<0,05$). Lider-ast etkileşimi düzeyinin iş performansını açıklamada düşük

bir orana sahip olduğu görülmüştür ($R^2=0,095$). Bu oranı; Özutku vd., (2008) $R^2=0,020$, Akkoç (2008) $R^2=0,480$, Bal (2014) $R^2=0,444$ ve Turgut vd., (2015) $R^2=0,295$ olarak bulmuşlardır. Sonuç olarak “lider-ast etkileşim düzeyinin” bir birimlik artışı, iş performansını 0,326 (β) birim artırmaktadır.

Tablo 4.13: Çalışanların Lider-Ast Etkileşimi Alt Boyutlarının İş performansları Üzerine Etkisinin İncelenmesi

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişken</i>	β	t	P	F	R^2	P
İş performansı düzeyi	Sabit	4,490	10,291	0,000			
	Sevgi Boyutu	0,108	0,553	0,581			
	Sadakat Boyutu	-0,071	-0,373	0,710	3,222	0,100	0,015
	Katkı Boyutu	0,108	0,828	0,409			
	Profesyonel saygı Boyutu	0,161	0,765	0,446			

Lider-ast etkileşimi alt boyutları olan “sevgi”, “sadakat”, “katkı” ve “profesyonel saygı” ile iş performansı düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılan “regresyon analizinin” anlamlı olduğu görülmüştür ($F=3,222$; $p=0,015<0,05$). İş performansı düzeyi üzerinde sevgi boyutu($p=0,581>0,05$), katkı boyutu($p=0,710>0,05$), sadakat boyutu($p=0,409>0,05$) ve profesyonel saygı boyutu($p=0,446>0,05$) değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir açıklama gücüne sahip olmadığı görülmüştür.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analiz ve tespitlerin ışığında varılan sonuçlarla birlikte uygulamaya ve araştırmaya ilişkin birtakım öneriler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

5.1. Sonuçlar

- Araştırmaya katılan çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi ile alt boyutlarının puanlarına ve iş performansı puanlarına bakıldığında,
 - Lider-ast etkileşim düzeyi puanlarının "çok yüksek" olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bu kurumda çalışan astların çoğunun liderleriyle ya da yöneticileriyle aralarındaki iletişimin ve etkileşimin kalitesinin oldukça iyi olduğu belirlenmiştir.
 - Lider-ast etkileşiminin dört alt boyutun da birbirine yakın puanlar aldığı görülmektedir. Bunlardan profesyonel saygı boyutu en yüksek, katkı boyutu da en az puanı almıştır. Bu da bize çalışanların öncelikle işlerine ve birbirlerine saygı duyarak hareket ettikleri, liderleri için fedakârlıkta bulunmayı ise en son tercih ettiklerini göstermektedir.
 - İş performansı düzeyleri puanlarının da "yüksek" düzeyde olduğu görülmektedir. Buradan da bu kurumda çalışan astların görevlerinde sorumluluk alma duygularının ve işteki performanslarının ileri seviyede olduğu söylenebilir.
- Cinsiyet değişkenine göre bu kurumda çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi ile alt boyutlarının puanlarına ve iş performansı puanlarına bakıldığında,
 - Kadın çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi puanları, erkek çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi puanlarından, daha yüksek ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu da bize kadın çalışanların erkek çalışanlara göre liderleriyle/yöneticileriyle daha yakın ilişkiler gerçekleştirdikleri ve liderleri ile aralarındaki sosyal paylaşımların daha fazla olduğu söylenebilir.

- Kadın çalışanların sevgi boyutu puanları, erkek çalışanların sevgi boyutu puanlarından, daha yüksek ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu da bize kadın çalışanların erkek çalışanlara göre liderleriyle/yöneticileriyle iş yerinde daha duygusal temelde ve daha arkadaşıca bir atmosfer içerisinde olduğu söylenebilir.
- Kadın çalışanların profesyonel saygı boyutu puanları, erkek çalışanların profesyonel saygı boyutu puanlarından, daha yüksek ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu da bize bu iş yerindeki kadın çalışanların nazarında, liderlerinin/yöneticilerinin sahip oldukları mesleki saygınlıkları hakkındaki algının erkek çalışanlara göre daha olumlu olduğu söylenebilir.
- Kadın çalışanların İş performansı puanları, erkek çalışanların puanlarına çok yakın olduğu ve cinsiyetin değişkenin iş performanslarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir.
- Eğitim durumu değişkenine göre çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi ile alt boyutlarının puanları ve iş performansı düzeyi puanlarına bakıldığında,
 - Bu kurumda lisans, lise ve ilköğretim mezunu çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi ve alt boyutlarının puanlarının birbirlerine çok yakın olduğu ve eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir.
 - Bu kurumda lisans, lise ve ilköğretim mezunu çalışanların iş performansı puanlarının birbirlerine çok yakın olduğu ve eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir.
- Yaş değişkenine göre çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi ile alt boyutlarının puanlarına ve iş performansı düzeyi puanlarına bakıldığında,
 - Bu kurumda çalışanların yaş değişkenine göre lider-ast etkileşim düzeyi ve alt boyutları puanlarının çok yakın olduğu ve yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir.

- Bu kurumda çalışanlardan yaşı 41-45 aralığında olan çalışanların iş performansı puanları, yaşı 31-35 aralığında olan çalışanların iş performansı puanlarından yüksek ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.
- Çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi ve iş performansı düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda; lider-ast etkileşim düzeyi ile iş performansı düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve “orta” düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, lider-ast etkileşim düzeyi arttıkça iş performansı düzeyi de artmaktadır. Bu sonuç bazı çalışmalarla (Scandura vd., 1984; Vecchio, 1985; Liden & Maslyn 1998; Özutku vd., 2008; Breukelen vd., 2012; Akkoç 2012; Wang vd., 2014; Bal 2014; Turgut vd., 2015) kıyaslandığında sonuçların örtüştüğü görülmektedir.
- Çalışanların lider-ast etkileşim düzeyi alt boyutları olan “sevgi”, “sadakat”, “katkı” ve “profesyonel saygı” alt boyutları ve iş performansı düzeyi arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda; lider-ast etkileşim düzeyi “sevgi”, “sadakat”, “katkı” ve “profesyonel saygı” alt boyutları ile iş performansı düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Lider-ast etkileşim düzeyi alt boyutları ve iş performansı düzeyi arasındaki ilişkinin düzeylerine bakıldığında “sevgi”, “sadakat”, “katkı” boyutu ile “düşük” ve “profesyonel saygı” boyutu ile “orta” düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “profesyonel saygı” boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkinin düzeyinin diğer alt boyutlara göre daha büyük olduğu görülmektedir. Buna sonuçlara göre “sevgi”, “sadakat”, “katkı” ve “profesyonel saygı” arttıkça iş performansı düzeyi de artmaktadır.
- Çalışanların lider-ast etkileşim düzeylerinin iş performansları üzerine etkisini tespit üzere yapılan analizler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İş performansı düzeyinin belirleyicisi olarak lider-ast etkileşimi düzeyinin iş performansını açıklamada etkisinin "düşük" olduğu görülmüştür.
- Lider-ast etkileşimi alt boyutları olan sevgi, sadakat, katkı ve profesyonel saygı alt boyutlarının lider-ast etkileşim düzeylerinin iş performansları

üzerine etkisini tespit etmek üzere yapılan analizler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak İş performansı düzeyini açıklamada; sevgi, sadakat, katkı ve profesyonel saygı alt boyutları değişkenlerinin etkisine tek tek bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir açıklama gücüne sahip olmadığı görülmüştür.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmaya Dönük Öneriler

- Bir kamu kurumunun eğitim biriminde görevli astlar üzerinde yapılan bu çalışma, lider ile astlar arasındaki etkileşimin astların iş performansları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Farklı sektörlerde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkabilecektir.
- Araştırmanın örneklemini sadece bu kamu kurumunun eğitim biriminde görevli personelin oluşturması ve bir ilde yapılması araştırmayı sınırlandırmıştır.
- Araştırmada lider-ast etkileşimi düzeyleri sadece astların açısından değerlendirilmiş ve astların iş performansları araştırılmıştır. Yine liderin astlarıyla olan etkileşimlerinin karşılıklı olarak araştırılması daha anlamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir.
- Araştırmanın konusu ve kapsamına bakıldığında, lider-ast etkileşiminin çalışanların iş performanslarına etkilerini araştırarak yeni çalışmalara fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

5.2.2. Uygulamaya Dönük Öneriler

- İşletmelerin kurumsal amaçlarına ulaşabilmeleri ve rekabet ettikleri sektörde başarıyı yakalayabilmeleri için, işletmelerde yüksek performans sergileyen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle iş performansını etkileyen unsurları tespit edip, çalışanların iş performanslarını arttıran yolları araştırmalıdır.
- Daha önce yapılan çalışmalarda ve bu araştırmanın çıkış noktası olarak lider-ast etkileşimlerinin çalışanların iş performansları üzerindeki etkisine bakıldığında, liderler/yöneticiler ve onların astları/çalışanları ile iletişimlerinin ve etkileşimlerinin onların performanslarına doğrudan etkisini ortaya

koymuştur. Bu yüzden İşletme yöneticileri ve ya liderleri astlarıyla etkileşimlerinin iyi seviyede olmasına zen göstermelidirler.

- Erçetin'e (2016) göre astlar, ya liderin yakın çevresinde lideriyle daha samimi, informal ilişkiler içinde olacak ya da lidere daha uzak mesafede durup daha soğuk, formal ilişkiler geliştirecektir. Liden'e (1997) göre i grupta yer alan astlar, liderleriyle daha fazla etkileşim ve iletişim içinde olup daha fazla desteklenir ve itimat sahibi olurlar. Böylelikle liderleri onları formal ya da informal bir biçimde mükâfatlandırır. Yapılan çalışmalarda i grupta yer alıp lidere daha yakın mesafede olan astların performanslarının da yüksek olduğu belirlenmiştir (Scandura vd., 1984; Vecchio, 1985; zutku vd., 2008; Akkoç, 2012; Turgut 2015). Bu yüzden örgüt yöneticileri veya liderler işletmelerindeki çalışanların mümkün olduğunca dış gruplarda yer almamalarına zen göstermelidirler. Bu da yöneticilerin astlarıyla etkileşimlerini ve ilgilerini yüksek seviyede tutma gayretiyle gerçekleşebilir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Turunç, Ö., & Çalışkan, A. (2011). Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü. *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 83-114.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin iş performansına etkisi: Lider üye etkileşiminin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 17-44.
- Aydın, M. (1994) *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoglu Yayınları
- Bal Taştan, S. (2014). Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) Quality and Employee Job Performance in the Moderating Context of Perceived Role Ambiguity. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 211-233.
- Barutçugil, İ. (2002), *Eğiticinin Eğitimi; Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1970). A Leadership Theory for Educational Administrators. *Educ*, 90(4), 303-10.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Transaction Publishers
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row
- Breukelen, W., Van Der Leeden, R., Wesselius, W., & Hoes, M. (2012). Differential treatment within sports teams, leader–member (coach–player) exchange quality, team atmosphere, and team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 43-63.
- BU's Leadership Corner (2011). *In-Groups and Out-Groups: Leaders Playing Favorites*. [Çevrim-içi:<http://buleadershipcorner.blogspot.com.tr/2011/04/in-groups-and-out-groups-leaders.html>, Erişim tarihi: 12.11.2016.]
- Celep, H. (2010). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*, Mesleki Yeterlilik Tezi. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Pelenk, S. E. (2015). Örgütsel Engellerin, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(1), 143-164.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 18(1), 7-36.
- Dansereau, Fred-Graen, George-J. Haga, William (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Darwish, A.Yousef (2000). Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6-28.

- Davis, K. (1977). *Human Behavior At Work*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Occupational Psychology*, 67, 315-326.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Eddie, W.L. (2006). Job Performance Evaluation for Constraction Companies: An Analytic Network Process Approach, *Journal of Construction Engineering and Management*, 132, 827-835.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3), 36-40.
- Erçetin, Ş. Ş., (1993). *Okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler: ast-üst ilişkileri* Ankara: Şafak Matbacılık
- Erçetin, Ş.Ş., (1995) Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler (Türkiye- Ankara, ABD Teksas- Austin Örneği), *Eğitim ve Bilim*, 19, 0-69.
- Erçetin, Ş.Ş., (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayımcılık.
- Erçetin, Ş. Ş., & Özkan, M. (2016). 2007-2016 Yılları Arasında Lider-Üye Etkileşim Teorisi Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerin Meta-Analizi. *Journal of Education Faculty*, 18(1), 496-512.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.
- French, J. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. *Institute for Social Research.*, 150-167.
- Graen, G. (1972). Dysfunctional Leadership Styles, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 216-236.
- Graen, George B. & Scandura, Terri A., (1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing", *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143-165.
- Göksel, A. & Aydınlan, 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.
- Janssen, O. & Yperen N.V. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2015). Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(2), 193-216.

- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karcioğlu, F., & Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(3), 401-422.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Mert, İ. S., Keskin, N., & Baş, T. (2011). Motivasyonel Dil (Md) Teorisi Ve Ölçme Aracının Türkçede Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 243-255.
- Mullins, J. L. (1996). *Management and Organizational Behavior*. U.K.: Pitman Publishing,
- Neuman, W. L. (2007). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II*, İstanbul: Yayın Odası yayınları.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Kuram Uygulama Teknik*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 16, 53-82.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pellegrini, Ekin K. & Terry A. Scandura (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Scandura, Terri A. & Graen, G. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., & Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Team FME (2015). *Leadership Models*. [Çevrim-içi: <http://www.free-management-ebooks.com/faql/leadmodels-06.htm>, Erişim tarihi: 12.10.2016.]

- Turgut, H., Tokmak, İ. & Ateş, M.F. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Tutar, B. (2008). Liderlik tarzlarının İşgören performansı üzerindeki etkisi ve bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Uyargil, C. (1994) *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Vecchio, Robert P. (1985), Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate, *Academy of Management Journal*, 28(2), 478-485.
- Yardibi, N. (2014). Ethics and Leadership. In Chaos, Complexity and Leadership. Springer Netherlands. 333-337.
- Yıldız, S. M. (2015). *Lider-üye etkileşimi, işyerinde mobbing ve mesleki tükenmişlik ilişkisi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Yıldız, G., Özutku, H. & Çevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden & Maslyn 'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, 17(2), 145-158.
- Yolaç, S. (2012). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.

EKLER DİZİNİ

EK 3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN İZİN MAİLLERİ

Lider-Üye Etkileşim Ölçeği (Aykut Göksel ve Belgin Aydın, 2012)

The screenshot shows a Gmail inbox with the following content:

Subject: Lider-Üye Etkileşim Ölçeği hk.

From: M Öz <m.ozkan45gm@gmail.com> (17 Mar)

To: agoksel

Hocam merhabalar, ben Mustafa Özkan. Hacettepe üniv. eğitimin yönetimi alanında yüksek lisans öğrencisiyim. "Lider-Ast Etkileşim Düzeyinin Görev Performansı Üzerine Etkisi" konulu tez çalışmam için daha önce sizin de çalışmanızda kullanmış olduğunuz E. K. Pellegrini ve T. A. Scandura'nın 12 maddelik LMX ölçeğini araştırmamda kullanmak istiyorum. Yardımcı olabilir misiniz? Saygılarıla..

From: Aykut Göksel <agoksel@gmail.com> (18 Mar)

To: bana

Mustafa bey bizimle ilgili olarak kullanımda bir sakınca yoktur. Başarılar dilerim. Atıf yaptığınızda bizi haberdar etmenizi rica ederim. Doç. Dr. Aykut Göksel

From: M Öz <m.ozkan45gm@gmail.com> (18 Mar)

To: Aykut

Çok teşekkürler Aykut Hocam, atıf yaptığımda bilgilendirme yaparım.

18 Mart 2016 11:34 tarihinde Aykut Göksel <agoksel@gmail.com> yazdı:

Leader-Member Exchange Scale (E. K. Pellegrini ve T. A. Scandura, 2006)

The screenshot shows a Gmail inbox in a web browser. The browser address bar displays the URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/155b0b56f6f06f4e>. The Gmail interface includes a search bar, navigation icons, and a list of folders on the left. The main content area shows two emails:

- Email 1:** From M Öz to Ekin Pellegrini. Subject: "Hello Dear Teacher, I'm a student at Hacettepe University in Turk". Sent: 3 Tem. The email body contains a link to a Sagepub abstract: <http://m.jom.sagepub.com/content/24/1/143.abstract>.
- Email 2:** From M Öz to Ekin Pellegrini. Subject: "Çok sağolun Sayın Hocam. İyi çalışmalar.". Sent: 3 Tem 2016 22:39. The email body contains the text: "Çok sağolun Sayın Hocam. İyi çalışmalar. 3 Tem 2016 22:39 tarihinde 'Ekin Pellegrini' <ekinpel@yahoo.com> yazdı:".

The right sidebar shows the contact list for "Ekin Pellegrini" with a button to "Çevrelere ekleyin". The bottom of the page shows a Windows taskbar with the system tray displaying the time as 11:39 and the date as Masaüstü Kitap TR.

Kendi Kendini Değerleme Ölçeği (İ. S.Mert, N.Keskin, & T. Baş, 2011)

The screenshot shows a Gmail inbox on a desktop browser. The email subject is "öz değerlendirme ölçeği hk.". The sender is M Öz <m.ozkan45gm@gmail.com> and the date is 18 Mar. The email content is in Turkish and discusses a self-evaluation scale for a research project. The scale is a 7-point Likert scale. The email also includes a list of 4 items to be evaluated and a closing with "Başarılar" and "Saygılarımla".

E-POSTA YAZ

Gelen Kutusu (12)
Yıldızlı
Önemli
Gönderilmiş Postalar
Taslaqlar (16)
Çevreler
Kişisel
Seyahat
Diğer ▾

öz değerlendirme ölçeği hk. Gelen Kutusu x Kişiler (2)

M Öz <m.ozkan45gm@gmail.com> 18 Mar ☆

Alici: turkerbas, sanimert ▾

Hocam merhabalar, ben Mustafa Özkan. Hacettepe üniv. eğitimin yönetimi alanında yüksek lisans öğrencisiyim ve jandarma Gen. K.lığında askeri personelim.
"Lider-Ast Etkileşim Düzeyinin Görev Performansı Üzerine Etkisi" konulu tez çalışmam için daha önce sizin de çalışmanızda kullanmış olduğunuz Darwish (2000) tarafından geliştirilen 4 maddelik öz değerlendirme ölçeğini araştırmamda kullanmak istiyorum. Türkçeye uyarladığınızı anketi paylaşabilir misiniz?
Saygılarıl..

İbrahim Sani Mert <sanimert@gmail.com> 18 Mar ☆

Alici: bana ▾

Mustafa Bey maddeler,

1. İşinizdeki performansınızın kalitesi nasıldır?
2. İşinizdeki verimliliğiniz nasıldır?
3. İş arkadaşlarınızın performansını (benzer yapılan işler için) kendi performansınız ile kıyasladığınızda nasıldır?
4. Kendi performansınızı (benzer yapılan işler için) iş arkadaşlarınızın performansını ile kıyasladığınızda nasıldır?

7li Likert ölçeğine göre cevaplandırılacak.

Başarılar
Saygılarımla

18 Mart 2016 15:56 tarihinde M Öz <m.ozkan45gm@gmail.com> yazdı:

Yakın zamanda gerçekleşen bir sohbet yok
Yeni bir tane başlatın

Masaüstü Kitap TR 11:41

The Self-Appraisal Approach Scale (Darwish, A.Yousef, 2000)

The screenshot shows a Gmail inbox in a web browser. The browser address bar displays the URL: <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/155b0a165b5550ec>. The Gmail interface includes a search bar, a notification to enable desktop notifications, and a list of folders on the left. The main content area shows an email from Darwish A. Yousef (dayousef@uaeu.ac.ae) dated 9 Tem. The email body contains the following text:

Please find attached the scale you are looking for. Please cite the original author of this scale which I mentioned in my paper.

From: M Öz [mailto:m.ozkan45gm@gmail.com]
Sent: Sunday, July 3, 2016 6:40 PM
To: Darwish A. Yousef <dayousef@uaeu.ac.ae>
Subject: Re: the self-appraisal approach scale

Excuse me Dear Prof. I forgot to written my name. I am Mustafa(مصطفى).

The email includes an attachment titled "Job Performance..." which is a PDF document. The document content is partially visible, showing a scale with 10 items and a legend. The items are:

1. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.
2. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.
3. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.
4. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.
5. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.
6. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.
7. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.
8. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.
9. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.
10. The individual's self-appraisal is based on the individual's own perception of his/her own performance.

The legend indicates that the scale is a 5-point Likert scale, with 1 representing "Strongly Disagree" and 5 representing "Strongly Agree".

The email also shows a reply from M Öz (m.ozkan45gm@gmail.com) dated 9 Tem, with the text: "Thank you so much Dear Darwish. You helped to me a lot. Sincerely..".

EK 5. ANKET FORMU

LİDER-AST ETKİLEŞİM DÜZEYİ VE İŞ PERFORMANSI DEĞERLENDİRME ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada, astların liderleri/amirleri ile olan etkileşimlerinin, iş performanslarını nasıl etkilediği araştırılacaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; kişisel bilgilerin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan, ikinci bölüm; lideriniz ile etkileşiminize yönelik sorulardan ve üçüncü bölümde ise; iş performansınızı belirlemeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir.

Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Lütfen anketlerin üzerine isim belirtmeyiniz.

İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyet	Kadın()	Erkek()			
Eğitim Durumu	İlköğretim()	Lise()	Lisans()	Yüksek Lisans()	Doktora()
Yaş	30 yaş ve daha az()	31-35 yaş arası()	36-40 yaş arası()	41-45 yaş arası()	45 yaş ve üstü()
Kurumda Çalıştığı Süre	1-5 Yıl()	5-10 Yıl()	10-15 Yıl()	15-20 Yıl()	20 Yıl Üzeri()

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde lideriniz ile etkileşim düzeyinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Birlikte çalıştığım amirimi (müdürümü), bir insan olarak çok seviyorum.					
2.	Amirim, yaptığım tüm iş ve faaliyetler hakkında tam bir bilgi sahibi olmasa bile beni, üstlerimize karşı savunur.					
3.	Yerine getirmekle yükümlü olduğum ve iş tanımıyla sınırları çizilmiş olan görevimin dışındaki işleri de amirim için yaparım.					
4.	Amirimin işe ilgili bilgisinden çok etkilenirim.					

Arka yüze geçiniz →

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrin Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5.	Benim için amirim, bir arkadaş ya da dost gibidir.					
6.	Eğer işyerindeki diğer kişiler tarafından saldırıya uğrarsam ya da üstüme gelirse amirim beni onlara karşı savunur.					
7.	Normal çalışma saatlerimin dışında da fazladan gönüllü olarak işyerinde kalıp çalışarak amirime yardımcı olmak için çaba gösteririm.					
8.	Amirimin işi hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.					
9.	Amirimle beraber çalışmak çok zevklidir.					
10.	Eğer dürüstçe ya da istemeden bir hata yaparsam, amirim beni kurumdaki diğer çalışanlara karşı savunur.					
11.	Amirimin uzmanlık gerektiren yeteneklerine hayranımdır.					
12.	Amirim adına en zor işleri bile yapmaktan kaçınmam.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde iş performansınızı belirlemek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

1- Çok Düşük, 2- Düşük, 3- Biraz Düşük, 4- Orta, 5- Biraz Yüksek, 6- Yüksek, 7-Çok Yüksek seçeneklerinden birini (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Çok Düşük	Düşük	Biraz Düşük	Orta	Biraz Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek
1.	İşinizdeki performansınızın kalitesi nasıldır?							
2.	İşinizdeki verimliliğiniz nasıldır?							
3.	İş arkadaşlarınızın performansını (benzer yapılan işler için) kendi performansınız ile kıyasladığınızda nasıldır?							
4.	Kendi performansınızı (benzer yapılan işler için) iş arkadaşlarınızın performansı ile kıyasladığınızda nasıldır?							