

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

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

ÜMRAN HÜNDÜR

2501150414

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MUHTEŞEM BARAN

İSTANBUL, 2019.



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : ÜMRAN HÜNDÜR

Numarası : 2501150414

Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME YÖNETİMİ VE
ORGANİZASYON

Danışmanı : PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN

Tez Savunma Tarihi : 12.09.2019

Saati : 10.00

Tez Başlığı

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE
: ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL
PROF.DR.DENİZ BÖRÜ		—
DOÇ.DR.MUHSİN MURAT YAŞLIOĞLU		—

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.M.VOLKAN TÜRKER		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ NİL SELENAY ERDEN		KABUL

ÖZ

ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÜMRAN HÜNDÜR

Bu çalışma, örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü araştırmaktadır. Çalışanların örgütsel özdeşleşme seviyelerinin algıladıkları örgüt ikliminden ziyade birinci yöneticileri ile olan etkileşimlerinden hareketle yargılar oluşturdıkları ve örgütle özdeşleşme derecelerini değerlendirdikleri önermesinden hareketle bu tez hazırlanmıştır.

Araştırmada örgüt iklimi bağımsız; örgütsel özdeşleşme bağımlı ve lider-üye etkileşimi aracı değişken olarak ele alınmış ve aracılık etkisi oluşturan model çerçevesinde test edilmiştir. Katılımcıların araştırma değişkenlerine dair algılarını ölçmek için daha önce geliştirilmiş olan geçerlilik ve güvenilirlik seviyesi yüksek ölçekler kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada çevrimiçi anket tekniği ile geçerli 406 adet veri elde edilmiştir.

Elde edilen verilere aracılık analizi kapsamında hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma bulguları sonucunda; örgüt iklimi ile örgütsel özdeşleşme arasında, örgüt iklimi ile lider-üye etkileşimi (LMX) arasında ve lider-üye etkileşimi (LMX) ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği ve bu etkide lider-üye etkileşiminin (LMX) “aracı değişken” rolü olduğu doğrulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İklimi, Örgütsel Özdeşleşme, Lider-Üye Etkileşimi

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE MEDIATION ROLE OF LEADER-MEMBER EXCHANGE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

ÜMRAN HÜNDÜR

This study investigates the mediating role of leader-member exchange in the impact of organizational climate on organizational identification. This thesis was prepared based on the suggestion that evaluation of the degree of identification by the employees are affected their judgments based on their interactions with their first managers rather than the perceived organizational climate.

In the research, organizational climate and organizational identification are handled independent and dependent variable, respectively while leader-member exchange was handled as a mediator variable. They have all been tested within the framework of the model that creates the mediation effect. Reliable scales with high validity have been used to measure the participants' perceptions of the research variables. The sample of this reaearch consists of employees working in enterprises operating in Istanbul. Total of 406 of valid data have been obtained by online survey techniqe.

Hierarchical regression analysis was applied to the obtained data. As a result of the research findings; It was determined that there is a positive and significant relationship between organizational climate and organizational identification, between organizational climate and leader-member exchange (LMX), and between leader-member exchange (LMX) and organizational identification. Therefore, It has

been confirmed that organisational climate affects organizational identification, and leader-member exchange (LMX) has a role of mediation in this relationship.

Keywords: Organizational Climate, Leader-Member Exchange (LMX), Organizational Identification



ÖNSÖZ

Giderek daha karmaşık bir hal alan ve dinamik hale gelen çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamak işletmelerin dinamik ve organik yapılara dönüşmesini zorunlu kılmıştır. Bu durum yukarıdan aşağıya emir yapılarının yerinin yatay iletişimin almasına ve takım çalışmasının daha önemli hale gelmesine yol açmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, lider-üye etkileşimi ve örgüt iklimi kavramlarının, örgütsel özdeşleşme üzerindeki potansiyel etkilerini açıklayan bütüncül bir çerçeve oluşturarak organizasyonların çalışma ortamındaki sosyal etkileşimleri ve sonuçlarını daha etkin yönetmelerine yardımcı olmaktır. Türkçe ve yabancı literatürde daha önce bu konuda yapılmış bir çalışmanın olmaması, yoğun çaba harcanmasını gerektirmiştir. Bu açıdan yürütülecek bu tez çalışması sonucunda elde edilen bulguların hem uygulamacılara, hem de araştırmacılara ve bundan sonra yapılacak çalışmalara bir girizgah olması beklenmektedir.

Bu bağlamda tez çalışmamı bitirmem konusunda beni motive eden ve tanıştığım günden bu yana ihtiyaç duyduğum her an desteğini yanımda hissettiğim kıymetli dostuma,

Araştırma sürecimin her aşamasında isteklerimi anlayışla karşılayan ve manevi desteğini esirgemeyen yöneticim Dr. Kürşad Koç'a,

Veri toplama sürecinde benimle birlikte yoğun çaba gösteren ve stresime ortak olan tüm arkadaşlarıma ve sevdiklerime,

Benim ben olmama izin veren ve beni ben yapan canım aileme,

Sonsuz teşekkürlerimle...

Ümran HÜNDÜR
Ağustos, 2019



ANNEM'E . . .

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT İKLİMİ

1.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Önemi.....	3
1.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Farklılık.....	8
1.3. Örgüt İklimi Türleri ve Boyutları	9
1.3.1. Halpin ve Croft Örgüt İklimi Sınıflandırması	10
1.3.2. Wallach İklım Sınıflandırması	14
1.3.3. Zammuto ve Krackover Örgüt İklimi Sınıflandırması.....	15
1.3.4. Litwin ve Stringer İklım Sınıflandırması	17
1.3.4.1. Litwin ve Stringer İklım Boyutları.....	17
1.3.4.2. Litwin ve Stringer İklım Türleri.....	19
1.3.4.2.1. Otokratik Yapılı İklım	19
1.3.4.2.2. Demokratik Yapılı İklım	20
1.3.4.2.3. Başarıya Yönelik İklım.....	20

İKİNCİ BÖLÜM LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı, Kavramsal Gelişimi ve Önemi	22
2.2. Dikey İkili Bağlantı Modeli ve Etkileşimin Kalitesi	26
2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Teorik Temelleri.....	30

2.3.1. Rol Teorisi.....	30
2.3.2. Sosyal Değişim Teorisi	31
2.3.3. Eşitlik ve Adalet Teorisi.....	32
2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Ölçümü ve Boyutları.....	34
2.4.1. Etki Boyutu	35
2.4.2. Sadakat Boyutu	35
2.4.3. Katkı Boyutu	36
2.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu.....	37
2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Niteliği	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı ve Önemi	39
3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri	42
3.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi.....	42
3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları ve Ölçümü.....	46
3.3.1. Bilişsel Boyut	47
3.3.2. Duygusal Boyut.....	48
3.3.3. Davranışsal Boyut	48
3.3.4. Değerlendirme Boyutu	49
3.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri.....	50
3.4.1. Reade: Temel Özdeşleşme Modeli.....	50
3.4.2. Scott, Corman, Cheney: Yapısal Özdeşleşme Modeli	53
3.4.3. Kreiner ve Ashforth: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	55
3.4.3.1. Güçlü Özdeşleşme Modeli	57
3.4.3.2. Özdeşleşmeme	58
3.4.3.3. İkircikli/Kararsız Özdeşleşme	58
3.4.3.4. Nötr/Tarafsız Özdeşleşme	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	61
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	63
4.3. Araştırmanın Yöntemi	65
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	71
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	72
4.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Süreci.....	72
4.7. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri	73
4.8. Araştırmanın Bulguları	75
4.8.1. Araştırma Katılımcılarına İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler	75
4.8.2. Araştırma Katılımcılarının Ölçeklere Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları	77
4.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	82
4.8.3.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	82
4.8.3.2. Faktör Analizi Sonuçları	86
4.8.4. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar	92
4.8.5. Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinin Analizi.....	94
4.8.6. Örgüt İkliminin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisinin Analizi	97
4.8.7. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinin Analizi	99
4.8.8. Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Olan Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolünün Analizi.....	100
4.8.9. Araştırma Değişkenlerine Göre Farklılıkların Analizi.....	103
SONUÇ.....	111
KAYNAKÇA	Error! Bookmark not defined.
EK: ANKET FORMU	114

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Örgüt İklimi Ölçeği.....	67
Tablo 2: LMX Ölçeği.....	69
Tablo 3: Örgütsel Özdeşleşme ölçeği	70
Tablo 4: Araştırma Katılımcılarının Demografik Bilgileri	76
Tablo 5: Örgüt İklimi Ölçeği.....	78
Tablo 6: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği.....	80
Tablo 7: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	81
Tablo 8: Güvenilik Yorumlamasına İlişkin Değer Aralıkları	83
Tablo 9: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Çıktıları	83
Tablo 10: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Çıktıları	84
Tablo 11: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Çıktıları	85
Tablo 12: Faktör Analizi İçin KMO Değer Aralıkları Yorumu	87
Tablo 13: Faktör Analizi İçin Faktör Yüklerinin Aralıkları Yorumu	88
Tablo 14: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	88
Tablo 15: Örgüt İklimi Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler	89
Tablo 16: Örgüt İklimi Boyutları ve Faktör Yükleri.....	89
Tablo 17: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	90
Tablo 18: Lider-Üye Etkileşimi Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler.....	90
Tablo 19: Lider-Üye Etkileşimi Boyutları ve Faktör Yükleri.....	91
Tablo 20: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	91
Tablo 21: Örgütsel Özdeşleşme Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler	92
Tablo 22: Örgütsel Özdeşleşme Boyutları ve Faktör Yükleri.....	92
Tablo 23: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	93
Tablo 24: Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi	93
Tablo 25: Örgüt İklimi Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	95

Tablo 26: Örgüt İklimi Boyutlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	97
Tablo 27: Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Boyutları Üzerindeki Etkisinin Analizi	99
Tablo 28: Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Olan Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Veriler	101
Tablo 29: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Yaşa Göre Farklılıkları.....	103
Tablo 30: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Cinsiyete Cinsiyete Göre Farklılıklarına İlişkin T değerleri ve Anlamlılık Düzeyleri	104
Tablo 31: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Eğitim Seviyesine Göre Farklılıkları	105
Tablo 32: Eğitim Seviyelerine Göre LSD Testi Sonuçları.....	107
Tablo 33: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışma Süresine Göre Farklılıkları	107
Tablo 34: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşletme Büyüklüğüne Göre Farklılıkları	108
Tablo 35: İşletme Büyüklüğüne Göre LSD Testi Sonuçları	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Read'in Uluslararası Şirketlerde Temel Özdeşleşme Modeli	52
Şekil 2: Genişletilmiş Özdeşleşmişlik Modeli.....	56
Şekil 3: Araştırma Modeli	71



KISALTMALAR LİSTESİ

LMX	: Lider-Üye Etkileşimi
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
vd.	: ve diğerleri
ANOVA	: Varyans analizi
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin örneklem uygunluk testi
n	: Örneklem büyüklüğü
D	: Örneklem hatası

GİRİŞ

Giderek daha karmaşık bir hal alan ve dinamik hale gelen çevrenin değişen koşullarına uyum sağlamak işletmelerin dinamik ve organik yapılara dönüşmesini zorunlu kılmıştır. Bu durum yukarıdan aşağıya emir yapılarının yerinin yatay iletişimin almasına ve takım çalışmasının daha önemli hale gelmesine yol açmıştır. Kısacası bürokratik yapının yokluğunda işletmenin ne için var olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili bilişsel bir yapının oluşturulması daha önemli hale gelmiştir. Bunun için de işletmeler çalışanların zihninde ve kalbinde yer edinmek zorundadırlar (Çırakoğlu, 2010: 12). Bu doğrultuda çalışanların örgüt iklimi algıları, yöneticileriyle etkileşimleri ve örgütsel özdeşleşme dereceleri son derece önem arz etmektedir.

Geçmişte bir maliyet unsuru olarak görülen insan, günümüz bakış açısıyla - özellikle post-modern yönetim anlayışı sonrası- artık bir yatırım unsuru olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Ancak, büyük yatırımlar yapılan insan unsurundan en yüksek düzeyde verim elde edebilmek değer temelli yönetim anlayışı ve uygulamaları ile mümkün olabilecektir. Bahsedilen “değer” nosyonu yalnızca işveren ve çalışan arasındaki değer alış-verişini değil, toplumsal fayda ve sosyal değerler yaratabilecek bütün diğer çıktıları da kapsamaktadır.

Bu bağlamda örgütsel uygulamalar, düzenlemeler ve işletme politikaları bize örgüt iklimini işaret etmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamında meydana gelen olaylara ve birtakım faktörlere ilişkin algılarını ifade eden geniş kapsamlı bir kavram olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Karacabey, 2007: 182). Ayrıca örgüt iklimi çalışanların davranışlarını etkileyen örgütün yönetim şekli, örgüt politikaları ve genel prosedürler gibi çeşitli faktörlerin bir sonucu olarak doğmaktadır (Karadağ vd., 2008:64).

Verimlilik esasını benimsemiş ve iyi organize olmuş bir örgütsel yapı, örgütte çalışanların hem kendi aralarında hem de yönetim kademesi ile kurduğu destek ilişkisi, iyi çalışan personelin farkedildiği adil ve objektif kriterlere göre belirlenmiş

teşvik, terfi ve ödüllendirme sistemi, hem kendi hem de iş arkadaşlarının çalışmaktan dolayı gurur duyduğu ve personelin kendini iyi çalışan bir takımın üyesi gibi hissettiği bir örgüt, çalışanların sorumluluk alabildiği ve yönetim tarafından alınan kararlara dahil olabildiği katılımcı bir yönetim anlayışı vb. sayılan tüm bu unsurlar örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesine olanak tanıyacak koşulları oluşturmaktadır.

Örgütün, güvene dayalı ortamın getirilerini toplayabilmesi için örgüt yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Örgüt yöneticileri güven verici davranışlar sergileyerek örgüt içersindeki güven ortamını güçlendirmelidir. Çeşitli araştırmacılar, çalışanların yöneticilerin sergilemiş oldukları tutum ve davranışları örgütün kurumsal yapısını temsil ettiğini düşündüklerinden, yöneticiye duyulan güvenin örgütün tamamına mal edildiğini ifade etmektedir.

Bütün bu sebeplerledir ki bu çalışmanın amacı bireylerin örgüt iklimi algıları, yöneticileriyle olan etkileşimleri ve örgütsel özdeşleşmeye olan eğilimleri arasındaki ilişkileri inceleye için zemin oluşturacak şekilde dizayn edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt iklimi, ikinci bölümünde lider-üye etkileşimi, üçüncü bölümünde örgütsel özdeşleşme ve dördüncü bölümünde ilk üç bölümdeki yazınsal doygunluktan hareketle araştırma amacını kapsayacak uygulama ortaya konmuştur. Uygulamada elde edilen verilerin bulguları ve bu bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlara ve önerilere değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

Bu bölümde örgüt iklimi kavramıyla ilgili yazın araştırması yapılmış olup örgüt ikliminin önemi, örgüt kültürüyle arasındaki farklılıklara yer verilmiştir. Devamında iklimin yapı (organizasyon) içindeki oluşumu ve örgüt iklimi ile ilgili yaklaşımlar boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Ayrıca örgüt iklimi türlerine de yer verilmiştir.

1.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Önemi

Örgüt iklimi kavramını ele almadan önce yönetim bilimi temelindeki “örgüt” ve örgütsel davranış yazınındaki “iklim” kavramlarının ayrı ayrı ele alınmasında fayda bulunmaktadır.

Örgüt; ortak bir amacı gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş birden fazla insandan oluşan, mali ve maddi kaynaklar ile donatılan dinamik ve sosyal yapıdır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin ve verimli çalışmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri örgüt iklimidir (Arslan, 2004).

İklim kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında “yeryüzünün herhangi bir yerinde hava olaylarına bağlı olarak gerçekleşen etkilerin uzun yılların ortalamasına dayanan durumu” olarak ifade edilmektedir. Etimolojik sözlüğe bakıldığında ise eğilim anlamını taşır ve yunan kökenlidir (Bilgen, 2005:21). Kavramın ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmasının yanı sıra psikolojik bir anlamı da bulunmaktadır. Psikolojik iklim, çalışanların algıladıkları ve belirli bir anlam attettikleri çalışma atmosferini ifade eder (Brown ve Leigh, 1996). Bir başka deyişle örgüt üyelerinin iç çevreyi nasıl betimlediğini ifade etmektedir.

Organizasyonel çalışma alanı çalışanların psikolojik, duygusal ve hatta davranışsal dengelerine etkileyen ve bu gibi durumlardan etkilenen sosyal bir etkileşim

ortamıdır. Bu yönüyle psikolojik iklim, herhangi bir örgütte yaşanan olaylara bağlı olarak deneyimlenen algısal etkilerin ortalamasına dayanan durum ve algılar bütünü olarak tanımlanabilir. Nasıl ki insanlar tutum ve davranışlarını tanımlayabileceğimiz belli başlı karakteristik özelliklere sahiplerse, insanların oluşturduğu örgütler de benzer özellikleri ile ifade edilebilir yapılardır.

Örgüt iklimini, çalışanlarca direkt ya da endirekt olarak algılanan ve onların motivasyonu, tutumları ve/veya davranışlarını etkileyen ve bununla birlikte örgüt üyelerinin bireysel algı ve anlayışlarından bağımsız olarak var olan, örgüte kimliğini kazandıran, karakteristik bir olgu olarak tanımlayabiliriz (Ekvall, 1996).

Her örgüt zamanla kendine has bir kişilik geliştirir. Bu oluşturduğu kişilikle çevresini ve yeni örgüt üyelerini etkiler. Kişilikler, gerçekleştirilen işler, örgütün yapısı, merkezileşme derecesi ve amaçlarının etkileşimi sonucunda bir “iklim” oluşur. Bu nedenle iklim oluşageldiği örgüte özgü olup örgüt içindeki insanların davranışlarına etki etmektedir (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Örgüt iklimi, ilgili örgütün donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilmesinde ve rekabet avantajı kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu paralelde örgüt ikliminin; çalışanın bireysel hedeflerinin örgüt hedefleriyle uyumlaştırılması sürecinde, davranışlarının dizaynı ve örgüt kültürünün içselleştirilmesi, çatışmaların etkin yönetilmesi ve çalışanın performansı ile ölçülebilen ve performanstan bağımsız olarak örgüte olan katkısının artırılması ile ilgili konularda önemli bir rolü vardır.

Örgüt iklimi, çalışanlar için pozitif bir atmosfer yaratarak motivasyonlarını etkileyebilmekte ve bu doğrultuda davranışlarını yönlendirebilmekte olduğu gibi ilgili organizasyona bağlanmalarını sağlayan güçlü, katılımcı ve kollektif bir kültürün oluşmasında işlev görmektedir (Yüceler, 2009).

Örgüt iklimi kavramı ile araştırmaların başlangıcı 1930’ların sonuna tekabül etmektedir. Konu üzerindeki araştırmalar temel itibarı ile davranış insan ile çevrenin bir fonksiyonu şeklinde tanımlayan K. Lewin’in (1939) “Alan Teorisi”ne

dayanmaktadır. Bu teori sosyal psikoloji perspektifiyle çevre değişkenlerini açıklamaya odaklanmaktadır. Bu nedenle kavrama ilişkin yapılan çalışmaların birçoğu deneysel çalışmalardan oluşmaktadır (Aydoğan, 2004:211).

İlk çalışmaların 1930'lu yıllarının sonlarına doğru başladığı kavram, 1950'li yıllarda örgüt psikologları tarafından incelenmeye başlanmıştır. (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 60). 1960'lar itibari ile kavram örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulayıcıların dikkatini çekmiş ve modern ve yeni bir alan olarak önem kazanmıştır. Lewinian'ın insanların ürünü olarak ifade ettiği davranış kavramı, örgüt iklimi kavramının altyapısını oluşturmuştur (Denison, 1990:25).

K. Lewin ile birlikte C. Barnard ve P. Selznick gibi yönetim bilimci araştırmacılar da örgütlerin psikolojik, simgesel ve kültürel yönleriye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Son zamanlarda zihinlerde yer alan örgüt iklimi fikrine en yakın tanımlama Argyris (1958) tarafından yapılmış olup bu çalışmada Argyris bir bankada çalışanların grup dinamiklerini referans alarak örgütün psikolojik yapısını betimleyebilmek için “örgütsel iklim” kavramını kullanmıştır. Sözü edilen çalışmada örgüt iklimi; yapılandırılmış örgüt prosedürleri, çalışan gereksinimleri, değerler ve kişilik kapsamında tanımlanmıştır (Gök, 2009).

1960'lı yılların sonuna doğru örgüt iklimi; yönetim bilimci araştırmacılarca tanımlanmaktan daha ziyade kavramsallaştırılmaya ve ölçülebilir ve geçerli bir şekilde somutlaştırılmaya çalışılmıştır.

1968 yılında Litwin ile Tagiuri'nin yazmış olduğu “*Organizational Climate: Explorations of a Concept*” ve yine aynı yıl Litwin ve Stringer tarafından yayımlanan “*Motivation and Organizational Climate*” adlı iki kitapla da organizasyonel yazında bağımsız ve başlı başına yeni bir mefhum olarak inceleme ortamı bulmuştur (Denison, 1996).

Örgüt iklimi, yönetim bilimleri, endüstri ve örgüt psikolojisi ve örgütsel davranış dallarında incelenmesi, bireylerin işe ilişkin duygu, tutum ve tavırlarını etkilemesi ve örgütte egemen atmosferin belirlenerek, iş ortamının tanımlanabilmesi açısından önemlidir (Sellegren, 2007; Siu, 2002).

Örgüt iklimine ilişkin yapılan araştırmaların genel maksadı çalışanların davranışlarına ve verimlerine etki eden unsurları tespit ederek, bu davranışların örgüt amaçları açısından yönlendirilebilmesini sağlamaktır.

Birçok araştırma, örgüt iklimini, örgütsel çıktılardan bir belirleyicisi olarak göstermekte (Rogg, 2001: 435), iklimin, örgütün, iş tatmini, üretim, kâr vb. çıktılarını etkilediğini belirtmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008: 110). Örgütsel iklim, çalışanların davranışlarını ve olaylar karşısındaki tutumlarını biçimlendirirken (Mercan, 2007: 87), aynı zamanda, örgütün etkinlik seviyesini ve değiştirilmesi gereken unsurlarını ortaya koymaktadır (Cıranoglu, 2011).

Örgüt iklimi organizasyonel yaşama dair belirli durumları yansıtmaktadır. Örgüte hükmeden havayı anlamak için öncelikli olarak bazı hususların incelenmesi gerekmektedir. Bunlar; güven, açıklık, içtenlik, yardımlaşma, katılma, doyum, beklenti olguları ve bu olgulara ait duyguların durumu olarak sıralanabilir. Örgüt iklimi bu olgular ve olgulara ait duygu durumlarının varlığını, yokluğunu ya da ne ölçüde olduğunu yansıtabilmektedir. Ayrıca örgüt iklimi bu hususların doğumunu, gelişimini ve yoğunluk oranını da etkileyebilmektedir (Varol, 1989:220).

Çekmecelioğlu (2005), artarak yoğunlaşan rekabet ortamında, işletmelerin başarılı olma koşulunu; hız, esneklik, girişimcilik, yaratıcılık ve yeniliğe açıklık olarak belirtmiş, bireylerin, fikirlerini özgürce ifade edebileceği, kendilerini gerçekleştirebildikleri, amaçlarına ulaşmada kendi yöntemlerini belirleyebildiği ve işlerini anlamlı ve önemli buldukları bir iklimin, yaratıcılığı da beraberinde getireceğini ifade etmiştir.

Katılımcı ve destekleyici bir örgüt iklimi, organizasyonun üyeleri üzerinde, örgütsel duyarlılık ve olumlu tavırlar oluşturarak psikolojik ortamı olumlu yönde artırırken (Mok ve diğ, 2002:131), tam tersine, örgüt içi rakiplik duygusu, kırtasiyecilik hakim iklim, zayıf ve kısıtlı iletişim, otorite odaklı yönetim biçimi, adaletsiz ödüllendirme, rol belirsizliği ve realist olmayan hedefler, çalışanlar üzerinde olumsuz duygulara sebep olmaktadır (Varol, 1989). Bu sebeple, örgüt ikliminin etkilerini değerlendirirken, olumlu ve olumsuz örgüt ikliminin etkilerini ayrı incelemek gerekmektedir.

Olumlu iklimin özellikleri, etkili iletişim, tatmin, motivasyon ve başarı düzeyi yüksek çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, genel olarak halkla iyi ilişkiler ve sonuç olarak gelen, örgütsel başarı olarak ifade edilebilir. İnsanın önem taşımadığı, katı baskıcı, esnek olmayan, sınırlandırılmış iletişimin hâkim olduğu, sıkıcı bunaltıcı çalışma ortamı, katılım yokluğu, anti demokratik ilişkiler ve sonuçta örgütsel başarısızlık da olumsuz iklimin genel özellikleridir (Ertekin, 1977).

Hem olumlu hem de olumsuz iklim açısından, ortak değerlendirme, olumlu iklimin örgüte başarı, olumsuz ikliminse başarısızlık getirmesi sebebiyle örgütsel iklimin bumerang etkisi yarattığıdır (Arnoff ve Baskin, 1983: 196).

Güncel araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar neticesinde işletmeye pozitif bir örgüt ikliminin hakim olmasının işletmeler için önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Günümüz yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilme ve rekabet avantajı elde etme gayreti içinde bulunan işletmelerin olumlu bir örgüt iklimi oluşturma adına sarf ettiği çabalar, örgütün devamlılığını sağlayabilmesinin temel gereklilikleri arasında yer almaktadır. Bu yönüyle üstün bir işletme performansı için gerekli koşullar olumlu bir örgüt iklimini temel alan işletmeler tarafından sağlanabilecektir.

1.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Farklılık

Örgüt kültürü ve iklim kavramları birlikte var olmuşlardır ve zaman zaman tanımsal ve operasyonel terimlerle bir araya gelir (Kirsh, 2000:111; Walles v.d., 1999).

Örgüt iklimi, organizasyonel ve yönetsel prosesler sırasında çalışanlarla örgütün karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Başka bir deyişle örgüt içindeki psikolojik ortam örgüt iklimidir (Katz ve Kahn, 1977:123). Ancak örgüt iklimi örgüt kültüründen etkilenebilmektedir.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında belirli farklılıklar belirlenmiştir. Bunlar temel olarak, örgüt ikliminin bireyin algısı gibi düşünülürken bunun aksine örgüt kültürünün örgüt değerlerinin derin köklü bir seti gibi görülmesine dayanmaktadır.

Örgüt kültürü, bir bireyin kişiliği olarak kabul edilirse kişiliğin bir bireyin davranışları üzerindeki etkisi gibi bir organizasyon içinde paylaşılan ortak değerler ve inanışlar da örgütteki hareketleri, düşünceleri ve davranış normlarına etki etmektedir. Bir örgütün kültürü, çalışanların ve yöneticilerin sorunlarla başa çıkma şekline, müşteri, tedarikçi ve rakipleri ile olan ilişkilerine etki eder (Oden, 1997:3).

Patterson v.d. (2005) ve Schneider v.d. (2013), örgüt iklimi ve örgüt kültürünü benzer kavramlar şeklinde tanımlamaktadırlar. Onlara göre bu iki kavram, çalışanların deneyimlerini betimleyebilme, örgüt içinde psikolojik fenomeni anlayabilmek için temel oluşturma açısından tanımlanmış olup örgüt içindeki bireylerin davranışlarını, tavırlarını ve refahını nasıl etkilediğine, bazı örgütlerin neden çevresel değişimlere karşı daha hızla adapte olabildiği ve neden bazı örgütlerin daha başarılı olduğuna ilişkin açıklama imkanı sunmaktadır.

İklim, nesnel anlamda örgütsel bir gerçeklik gibi kabul edilir. Bu da örgüt ikliminin örgüt kültürü ile aynı kavramı karşılamadığı anlamına gelmektedir. Kültür, örgütteki daha derin ve daha kalıcı değerleri, normları ve inançları ifade etmektedir. Bundan dolayı, örgüt içinde iklim daha doğrudan gözlemlenebileceğinden kültürden farklı olarak görülmektedir (Yıldız ve Özcan, 2014).

Örgüt kültürü, örgüt iklimden daha net tanımlanabilmektedir. Örgüt içindeki felsefe, değer ve yaklaşımlar iklimi oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü, bu felsefe, değer ve yaklaşımlar ile ilgili çalışanların yorumlarından kaynaklı kökenler ve onların inançlarının daha geniş bir yapı olarak ifade edilmektedir (Brown ve Brooks, 2002).

Örgüt iklimi, zamana bağlı olarak örgüt kültürünün bir dışavurumu olarak görülmektedir (Sopow, 2006). Bu açıdan yaklaşıldığında, örgüt iklimini anlık çekilmiş bir fotoğrafa benzetmek yanlış olmayacaktır. Elbette fotoğrafçının bakış açısı, deneyimi ve renk algısının her bir fotoğrafı farklılaştırabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

1.3. Örgüt İklimi Türleri ve Boyutları

Yönetim bilimi ve yönetim psikolojisi alanında, örgüt iklimi üzerine birçok boyutlandırma çalışması yapılmıştır. Kavrama ilişkin boyutlandırma işleminde araştırmacının önem verdiği hususlar ile örgüt iklimine etki ettiği etmenler yer almaktadır. Örgüt iklimi örgütün iç ve dış çevresinde yer alan birçok etmenden etkilenebilir. Örgüt iklimine ait literatüre bakıldığında kavramın çok farklı tanım ve boyutlandırmaya sahip olduğu görülmektedir (Ertekin, 1978: 21; Bilgen, 1990: 23).

1.3.1. Halpin ve Croft Örgüt İklimi Sınıflandırması

Halpin ve Croft çalışmalarında örgüt iklimini tanımlamak üzere sekiz boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlardan dört tanesi yöneticinin davranışlarını, dördü de çalışanın davranışlarını tanımlamaktadır.

Çalışanın davranış özellikleri, çözülme, engellenme, moral ve samimiyet boyutları üzerinden incelenmiştir (Halpin ve Croft, 1963: 2).

- ❖ Çözülme: Bireylerin, birlikte iyi çalışmadığının göstergesidir. Çalışanların görevlerle ilgili olarak farklı yönde hareket ettikleri, birbirleriyle tartışarak zaman kaybettikleri, grup çalışması yapamadıkları ve sürekli birbirlerini şikayet ettikleri boyuttur.
- ❖ Engellenme: Çalışanların, yönetim tarafından rutin işlerin ya da angarya olarak yorumladıkları, vazifeleri olmayan diğer işlerin üstlerine yıkıldığı hissi içerisinde engellendiklerini ve işlerinin zorlaştırıldığını düşündüğü boyuttur.
- ❖ Moral: Çalışanların, sosyal ihtiyaçlarının karşılandığını ve aynı zamanda mesleklerinde başarı duygusunun keyfini çıkardıklarını hissedebildikleri bir atmosferin varolduğu boyuttur.
- ❖ Samimiyet: Çalışanların, birbirleri ile arkadaşça ve sosyal ilişkilerinden aldıkları keyfi ifade eder. Görevlerin yapılmasından daha çok sosyal ihtiyaçların tatminine ilişkin doygunluk ile çerçevelenmiş boyuttur.

Yöneticinin davranış özellikleri ise, yakından kontrol, kendini işe verme (işe dönüklük), anlayış gösterme ve uzak durma boyutları üzerinden tanımlanmaktadır:

- ✓ Yakından kontrol: Yöneticinin, çalışanları yakından gözetimi ile karakterize edilen davranışlarını ifade eder. Yöneticinin, son derece empoze edici, görev odaklı ve çalışanlardan gelen geri bildirimlere duyarsız, tek yönlü iletişimi tercih eden bir tutum içerisinde olduğu boyuttur.
- ✓ Kendini işe verme: Çalışanların yakından gözetimi ile belirlenmiş, sınırlanmış davranışları yerine, yöneticinin şahsi olarak kendi ortaya koyduğu örnek ile çalışanları motive etme çabasını ifade eder. Yöneticinin kendi yaptığı fedakârlıktan daha fazlasını çalışanlardan beklemediği; istediği davranışları örnek olma yoluyla motive ettiği, tamamen görev odaklı olmasına karşın çalışanlar tarafından takdir edildiği boyuttur.
- ✓ Anlayış gösterme: Yöneticinin, çalışanlara "insanca" davranmasını, insan ilişkileri anlamında onlar için ilaveten küçük şeyler yapmaya çalışmasını ifade eden boyuttur.
- ✓ Uzak durma: Yönetimin, resmi ve kişisel olmayan şeklinde karakterize edilen davranışlarını ifade eder. Yöneticinin “Kitabına uygun davranır” şeklinde lanse edildiği ve çalışanlarla gayriresmî, yüzyüze durumlarda ilgilenmek yerine kurallara ve politikalara uygun davranmayı tercih ettiği boyuttur.

Halpin ve Croft (1963: 3) 71 okul üzerinde uygulama yaptıkları çalışmalarında, örgüt iklimine ilişkin altı tür iklim tanımlaması yapmışlardır:

Açık İklım: Halpin’in örgüt iklimini açıklarken kullandığı boyutlardan, işe dönüklük, moral ve anlayış gösterme boyutları yükselirken; engellenme, çözölme, yakın kontrol ve uzak durma boyutlarının düşüş gösterdiği iklim türüdür. Bu iklim tipinin en önemli özelliğı, tüm grup üyelerin taşıdığı “özgünlüktür.” Yönetim ve çalışanlar arasında bir uyum vardır, belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket ederler

ve tüm grup üyeleri liderlik davranışları sergilerler. Açık iklime sahip örgütlerde, çalışanların ve yönetimin, başarıma ve sosyal ihtiyaçları kendiliğinden, zahmetsizce doyuma ulaşmaktadır (Halpin ve Croft, 1963). Çalışanlar, sosyal ilişkilerin ve organizasyonun işleyişinin ayrılmaz bir bütün olduğunun farkında olduklarından, karşılıklı iletişim içinde öğrenecek çok şeyin olduğunu bilirler ve birbirlerinin tecrübelerinden elde ettikleri bilgileri kullanarak, kararlar alır ve işleri bu anlayışla yürütürler (Özdemir, 2006: 47).

Bağımsız İklim: Açık iklim türünde olduğu gibi, başarıma ihtiyacını tatmin etmekle birlikte, daha çok sosyal doyum ve ihtiyaçlara yönelik bir atmosfer yaratmaktadır. Açık iklim, yönetim ve çalışanlar arasındaki uyumdan kaynaklanan yüksek moral, kendiliğinden gelen başarı, yüksek samimiyet ihtiyacı içermeyen dostane ilişkiler barındırırken; bağımsız iklimde başarıma ihtiyacı tatmin edilmektedir. Sosyal doyum ve ihtiyaçların baskın olduğu, bireylerarası yardım ve desteğin ön plana çıktığı, çalışanlar arasında samimi ve arkadaşça ilişkiler olsa da, yönetici ve astlar arasında güç mesafesinin daha hissedilebilir olduğu, küçük baskı grupları oluşsa da işbirliğine engel teşkil etmeyen uyum, açık iklim düzeyinde olmasa da memnuniyet ve moral düzeyinin, yüksek olduğu bir ortam söz konusudur (Sertkaya, 2009: 14). Bu iklimin, en karakteristik özelliği, çalışanlara, işbirliği ve uyum içerisinde çalışabilmeleri için, kendi yöntemlerini keşfedebilecekleri ve sosyal gereksinimlerini karşılama yollarını bulabilecekleri özgürlükçü ve inisiyatif veren bir ortam sağlamasıdır. Yöneticiler, çalışanların başarılı olabilmelerini kolaylaştırıcı kurallar koyabilirler, fakat verimlilik için baskı kurmazlar. Şekilcilik ön planda değildir, çalışanlar kırtasiyecilik gerektiren işlerle engellenmezler. Liderlik davranışlarının, liderden çok, öncelikle grup üyelerince sergilenmesi beklenir. Liderin grup üyeleri üzerinde kontrol görevi minimumdur (Halpin ve Croft, 1963; Karcioğlu, 2001; Arslan, 2004: 223).

Kontrollü İklim: Kontrollü iklim türünün en belirgin özelliği başarı odaklılığı ve kişisellikten uzaklaşmadır. Sosyal gereksinimlerden çok, başarıya yönelik davranışlar pekiştirildiğinden, açıklık ve davranışlarda özgünlük görülmez (Halpin ve Croft, 1963). Bu iklim türünde, Halpin'in örgüt iklimi boyutlarından,

samimiyet ile anlayış gösterme düzeyleri düşükken, yakından kontrol ve engellenme düzeyi yüksektir. Asıl olan görevlerin başarımıdır. Bu yüzden bireyler, yalnızca, işlerine odaklı ve izoledir. Yalnız çalışmayı tercih ederler. Yakın arkadaşça ilişkiler, yardım ve destek oldukça azdır. Örgütte yazılı kurallar hâkimdir ve yönetim tarafından konulmuş kuralların dışına çok fazla çıkılmaz. Yöneticiler emredicidir, kararlarının sorgulanmasından hoşnut olmazlar ve çalışanların sosyal gereksinim doyumları için çaba harcamazlar. Moral düzeyi ve iş tatmini düşüktür, görevler istekle yapılmaz (Akar, 2006: 23; Peker, 1993; Halis ve Uğurlu, 2008: 107).

Samimi İklim: Yöneticinin çalışanlara anlayışla yaklaştığı, kendisini bir grup üyesi olarak değerlendirdiği, astlarla arasında psikolojik mesafenin yer almadığı bir ortam söz konusudur. Sosyal gereksinimlerin doyumuna ön plandadır. Yönetici dâhil, tüm grup üyeleri arasında samimi, dostane ilişkiler vardır. Tüm grup üyeleri, işlerin yürütülüş şekliyle ilgili fikirlerini beyan edebilirler. Moral düzeyi ve iş tatmini ortalama seviyelerdedir. İklim boyutlarından çözülme ve anlayış gösterme yüksek düzeylerde görülürken, işe dönüklük, verimlilikten çok sosyal ihtiyaçların doyumuna önem arzettiğinden, düşüktür. Denetim ve yakın kontrole ihtiyaç duyulmayan bu iklimde, yönetici, amaçların başarılmasından ziyade yakın ilişkilerin kurulduğu bir atmosfer oluşması için çaba sarfeder (Peker, 1993; Özdemir, 2006: 48).

Babacan İklim: Yöneticinin, çalışanları yakın kontrol altında tutmakla birlikte, onların sosyal ihtiyaçlarını da giderme isteği duyduğu, fakat, her ikisinde de başarılı olamadığı bir iklimi ifade eder. Grup üyelerinin liderlik davranışları sergilemeleri istenmez. Yönetici, herşeyden haberdar olmak ister, liderlik davranışlarını kısıtlar ve bu nitelikleri yalnızca kendinde toplar. Kendini, birlikte çalışması gereken grubun bir üyesi gibi görmediği, izleyici ve kontrolcü olduğu gibi, çalışanlara örnek de teşkil edemediğinden güdüleme yaratamaz. Başarı ve sosyal gereksinim doyumunun sağlanamadığı, bireyler arası gruplaşmaların olduğu, arkadaşça ilişkilerin kurulamadığı, motivasyon, samimiyet ve işe dönüklük boyutlarının düşük, çözülme ve yakından kontrolün çok yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Peker, 1993; John ve Taylor, 1999; Halpin ve Croft, 1963).

Kapalı İklim: Babacan iklim türüyle benzerlik göstermektedir. Çözülme, engellenme ve yakından kontrol boyutları oldukça yüksekken, kişiler arası samimiyet, işe dönüklük ve moral boyutlarının düşük olduğu gözlemlenmektedir. Örgütte genel bir kayıtsızlık hali vardır. Yönetici, çalışanların girişimde bulunmalarını beklemesine rağmen, liderlik davranışlarını kısıtlar, başarılı olmalarını kolaylaştıracak yöntemler geliştirmeye ya da sosyal gereksinimlerinin doyumuna ilişkin herhangi bir çaba içerisinde olmadığı gibi, yeniliği desteklemeyen, katı ve engelleyici bir tutum içerisinde. Kişisel kurallar koyar, tarzı emredicidir, kendi içinde yaptıkları ve söyledikleri tutarsız olduğundan, iyi bir örnek teşkil etmez ve güdüleme yaratmaz. Bireyler arasında samimi ve dostane ilişkilerin kurulamaması, münakaşa ve çatışmaların yoğun olması, katılımcı yönetim tarzının benimsenmemesi, çalışanların başarıma hedeflerinin ve örgütsel bağlılıklarının yok denecek kadar az olması, birarada çalışmaya isteksiz bireyler yaratmakta, grup başarısı da bu sebeple düşmektedir. Bu durum, örgütte verimlilik vurgusu yapılmasına karşın, toplam verimliliği düşürmekte ve örgütün uzun vadede ayakta kalmasını güçleştirmektedir (Akar, 2006: 25; Halpin, 1966: 178'den akt. Arslan, 2004: 223; Peker, 1993; Zeybek, 2010: 25).

1.3.2. Wallach İklim Sınıflandırması

Wallach (1983) çalışmasında, örgüt iklimini, bürokratik, destekleyici ve yenilikçi olmak üzere üç sınıfa ayırmaktadır. Bürokratik iklimin boyutları, yordamsal olma ve düzenleyicilik; destekleyici iklimin boyutları, teşvik edicilik ve ilişki odaklılık; yenilikçi iklimin boyutları ise, risk alma, yaratıcılık ve sonuç odaklılık olarak belirlenmiştir (Berson vd; 2008: 624).

Bürokratik İklim: Bürokratik iklimin en temel özelliği, prosedürler, hiyerarşik yapı ve örgüt yapısının net bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. İşler organize edilmiştir ve sistematik bir işleyiş vardır. Kontrol ve güç odaklı bu yapıda, otoritenin, net belirlenmiş çizgileri vardır. Resmi iletişim kanalları ve katı prosedürler uygulanır. Örgütte dikkat, düzenlilik, denetim ve duraganlık hâkimdir. Bu iklim

türünde, çok katı prosedürler, iletişim kanallarının tıkanmasıyla bilginin aktarımını ve bireylerin kararlara katılımını engelleyebilmektedir. Bu sebeple hırslı ve yaratıcı bireyleri örgüte çekmek ve tutundurmak zordur (Wallach, 1983: 32'den akt. Atik, 2012; Ay ve Çelik, 2003: 448).

Destekleyici İklim: Büyük bir aileyi anımsatan, sıcak çalışma ortamlarıdır ve ağırlıklı olarak, paylaşımcılık, işbirliği, dostane ilişkiler, sosyalleşme, cesaretlendirme, güven ve kişisel özgürlükler ön plandadır. Bireyler, örgüt tarafından desteklendiklerini hissettiklerinden, görevlerini bilinçli bir şekilde yaparlar, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerler, kişisel beklenti içine girmeden de yenilik çabası içindedirler ve örgütün amaçlarıyla eşgüdümlü çalışırlar (Ay ve Çelik, 2003: 448).

Yenilikçi İklim: Bu iklim tipinin en karakteristik özelliği, yönetim tarzı olarak, ekip çalışmasını içeren, bireyler arası ilişkilerde yatay iletişimin olduğu, görev ve sorumlulukların kesin bir çizgiyle ayrılamadığı organik yönetim sistemini benimsemeleridir. Bireyler arasında yardımlaşma, görüş alışverişi vardır ve çalışanlar, girişimcilik ruhu taşıyan, mücadele seven, yaratıcı, enerjik, risk alabilen, sonuç odaklı, güdülenmiş bireylerdir. Başarılı olmaya ilişkin sürekli bir baskı olduğundan, kolay çalışma ortamları değildirler, çalışanlar stres ve psikolojik yıpranma yaşarlar (Wallach, 1983: 33'den akt. Atik).

1.3.3. Zammuto ve Krackover Örgüt İklimi Sınıflandırması

Zammuto ve Krackover (1991) örgüt iklimini betimleyebilmek için güven, çatışma, ekip ruhu, ödüllendirme, değişime direnç, lider güvenilirliği ve günah keçiliği olmak üzere 7 farklı boyut belirlemişlerdir (Burton ve diğ., 1999: 365).

1. **Güven:** Örgütteki güven düzeyi, çalışanların, birbirlerine karşı dürüstlüğü, açıklığı ve paylaşımcılığı üzerinden belirlenmektedir. Fikirlerin açıkça ve dürüstçe ifade edilemediği, paylaşıma kapalılığın bulunduğu ortamda, çalışanlar kaygılıdır ve güven düzeyi düşüktür.

2. **Çatışma:** Ortak amaç ve inançlar taşıyan bireylerin oluşturduğu örgütlerde, işbirliği ruhu doğacak ve bu durum çalışanlar arasında münakaşa ve çatışma seviyesini düşük kılacaktır. Aksi halde, örgüt içi güç, amaç ve inanç ayrımları varsa ve bu hal, çalışanlar arasında çekişme ve anlaşmazlık doğuruyorsa, çatışma düzeyi yüksektir.
3. **Moral:** Amaçsızlık, örgüte karşı güvensizlik ve çalışanların, gelecekleri hakkında kendilerini güvende hissetmemeleri, birlik ruhunu zedeler ve bu durum moral düzeyini düşürür. Çalışanların hevesli olması, içtenliği, örgüte karşı güven duymaları, birlik ruhunun oluştuğunu gösterir ve örgütte moral seviyesi yüksektir. Moral seviyesi yüksek örgütlerde, çalışanların, özgüvenleri ve özsaygıları da artacaktır.
4. **Ödüllendirme:** Örgütün, ödül dağıtımı, önyargısız ve kayırmacılık olmadan gerçekleştiriliyorsa ve dağıtım, iletişim, işlem adaleti uygulamada objektif kriterlere göre hareket ediliyorsa, örgüt ödüllendirmede tarafsızdır ve bu durumda örgüt iklimi olumlu etkilenir.
5. **Değişime Direnç:** Çalışanlar, örgütte ataleti yüksek olarak değerlendiriyorlarsa, örgütün değişime olan gereksinimini idrak edemiyorlarsa ve sürekliliğe olan inançları da yüksekse, değişim direnci yüksek çıkmaktadır. Bireylerin, değişimi normal kabul ettiği ortamlarda değişime karşı direnç düşük düzeyde olacaktır.
6. **Lider İtibarı:** Örgütte lider güvenirliliğinin yüksekliğinden bahsedebilmek için, çalışanların liderliğe inanç duymaları, lidere güven beslemeleri, liderin almış olduğu kararları ve eylemleri kabullenmiş olmaları ve liderin de onların yaratıcılıklarını ve inisiyatif kullanma becerilerini geliştirebilecek şekilde ilham verici olması gerekmektedir. Liderin saygı uyandırmadığı ve çalışanlarca, otoritenin meşruluğunun reddedildiği iklimlerde, lider güvenirliliği düşüktür.

7. **Günah Keçiliği:** Örgütte, başarısızlıkla sonuçlanan bir işin sorumluluğunun, o işi yürütmekle sorumlu çalışanca kabullenileceğine inanılıyorsa, günah keçiliği boyutunun düşük olduğu söylenebilir. Aksi halde, sorumlulukların, diğer çalışanlar, üst yönetim vb. diğer bireylere yüklendiği örgütlerde günah keçiliği seviyesi yüksektir.

Görüldüğü gibi Zammuto ve Krackover'ın (1991) bu boyutlandırması, örgütte güven ve birlik duygusu, çatışmaların azaltılması, eşit ödüllendirmenin olması, yönetimin güven verici ve baskıdan uzak bir anlayışta olması şeklinde yapılandırılmış pozitif bir örgüt iklimini işaret etmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010; 198-199).

1.3.4. Litwin ve Stringer İklim Sınıflandırması

Litwin ile Stringer öncülük ettikleri deneysel araştırmada, örgüt iklimi ve liderlik stili arasındaki bağlantıya önemli bir katkıda bulunmuşlardır. İlgili araştırmada üç işletme organizasyonu simülasyonu oluşturulmuş ve genel müdürlere nasıl bir liderlik stili izlemeleri gerektiği önceden öğretilmiştir. Liderlik stilinin, bağımsız değişken olarak işlendiği çalışmada, otokratik, demokratik ve başarıya dönük olmak üzere üç farklı iklim çeşidi ortaya çıkmıştır (Ertekin, 1978: 18).

Bu çalışmalarında, bireysel algının, örgütsel iklimi belirlemedeki rolünü ön plana çıkarmış, örgüt iklimi boyutlarını da çalışma ortamının, ölçülür nitelikteki özelliklerinin bireylerce algılanması üzerine kurmuşlardır (Öge, 1996).

1.3.4.1. Litwin ve Stringer İklim Boyutları

Örgüt iklimine ilişkin araştırmalarda farklı boyutların bulunduğu çok sayıda ölçek yer almaktadır. Literatüre bakıldığında en çok kabul görmüş boyutlandırmalardan biri Litwin ve Stringer'in 9 boyuttan oluşan örgüt iklimi

ölçeğidir (Organizational Climate Questionnaire-LSOCQ). Litwin ve Stringer örgüt iklimini, McClelland'ın ihtiyaçlar kuramını temel alarak; örgütsel yapı, bireysel sorumluluk, standartlar, ödüllendirme, risk alma, destek, samimiyet, çatışma/çatışmaya tolerans ve aidiyet/kurumsal kimlik olmak üzere 9 temel boyutta incelemişlerdir.

- Yapı: Grup içindeki kurallar, yönetmelikler ve prosedürler gibi kısıtlamaların çalışanlar tarafından algılanışı; bürokrasinin baskınlığı ve işin belirli adımlar izlenerek yapılması ya da konfor alanı geniş ve gayri resmi bir ortam olması olarak tanımlanabilir.
- Sorumluluk: Kendi kendinin üssü olma hissi; kendi kararlarını iki kere kontrol etmek zorunda olmaksızın yapılması gereken bir iş olduğunda, bunun kendi işin olduğu bilinci olarak tanımlanabilir.
- Ödüllendirme: İşin iyi yapılması durumunda ödüllendirilmiş hissi; cezalarından çok olumlu ödüllerin öne çıkarılarak vurgulanması; ödeme ve tanıtım politikalarında algılanan adillik olarak ifade edilebilir.
- Risk: Örgüt içinde ve iş ile ilgili risk olması ve zorlukla başa çıkma hissi; hesaplanan risklerin alınmasının vurgulanması veya en iyi yolun riske girmeden çalışılması olarak tanımlanabilir.
- İtçenlik: Çalışma grubu atmosferi içinde genel dostluk hissi hâkim; kabul görülen olma vurgusu; samimi ve resmi olmayan sosyal grupların yaygınlığı olarak düşünülebilir.
- Destek: Grup içinde yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından algılanan yardımseverlik; üst ve alt arasındaki karşılıklı yardımlaşmanın vurgulanması.
- Standartlar: Saklı ve açık hedeflerin ve performans standartlarının algılanan önemi; iyi bir iş yapmanın vurgulanması; kişisel ve grup hedeflerindeki zorluklarla başa çıkma.
- Zıtlık: Yöneticiler ve diğer çalışanların farklı fikirleri duymak istemesi hissi; sorunları görmezden gelmek veya üzerini örtmek yerine onları açığa çıkarmanın vurgulanması.

- Kimlik: Bir işletmeye ait olma ve çalışma takımının değerli bir üyesi olma hissi; bu tarz takım ruhunda yer almanın önemi (Yoo v.d., 2012; Sims ve LaFollette, 1975).

Bu ölçek örgüt iklimini ölçmek için yapı, sorumluluk, ödüllendirme, risk, içtenlik, destek, standartlar, zıtlık ve kimlik olarak dokuz boyut şeklinde sınıflandırmıştır (Yoo v.d., 2012; Patterson v.d., 2005:383). Birçok çalışma (ör., Sims ve LaFollette, 1975; Muchinsky, 1976), dokuz boyutlu ölçeğin zayıf yarı-yarım güvenilirlik gösterdiğini belirtmektedir. Bu sebepten bazı çalışmalarda, Litwin ve Stringer'ın örgüt iklimi ölçeği altı değişken olarak sınıflandırılmıştır (Sims & LaFollette, 1975; Muchinsky, 1976; Patterson v.d., 2005:383; Holloway, 2012:14).

1.3.4.2. Litwin ve Stringer İklim Türleri

1.3.4.2.1. Otokratik Yapılı İklim

Güce dayalı, otorite baskın, ciddiyet, emir ve statünün önem kazandığı, çalışanların iş çevrelerinin ve görev tanımlarının kesin sınırlarla çizildiği ve bu sınırlamalar içinde tam performans beklentisi olan iklim tipidir. Tüm kademelerde otorite hakimdir, yönetim sürekli resmi yapının devamlılığının altını çizer ve kuralları çiğneyenler cezalandırılır. İletişim, sadece işle ilgili, resmi ve yukarıdan aşağıya doğrudur. Çatışmaya hoşgörü yoktur. Çalışanlar izoledir ve herkesin, sadece işine odaklanması beklenir. Korku ve başarısızlık kaygılı, çalışanların işlerini ilginç bulmadığı, çatışma yoğunluğu taşıyan, siyasal otorite gibi örgüt dışı faktörlerin yoğun hissedildiği, iş tatminini düşürücü ve güdüleme yaratmayan bir örgüt iklimidir (Korkut,1993'dan akt. Özdede 2010: 46; Litwin ve Stringer, 1968: 116).

1.3.4.2.2. Demokratik Yapılı İklim

Birarada çalışmanın, karşılıklı dayanışmanın, grup bağlılığının, dostça ilişkilerin ve birlik beraberlik duygusunun baskın olduğu, resmi olmayan bir yapıyı ifade eder. Cezalandırmanın değil, yardım ve cesaretlendirmenin, bireysel gelişiminin önemine vurgu yapılır. Yönetim de bu değerlere uygun davranışlar sergiler. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişimini kuvvetlendirmek için toplantılar düzenlenir. Bireyler arasında eşitlik ve her kademede kararlara katılım hakkı vardır. İşin mükemmelliğinden çok, bireyler arası ilişkilerin iyi olması önceliklidir. Bu sebeple etkinlik düzeyi orta seviyede, iş tatmini yüksektir (Litwin ve Stringer, 1968: 116; Korkut, 1993: 6'dan akt. Özdede, 2010: 46; Halis ve Ugurlu, 2008: 108).

1.3.4.2.3. Başarıya Yönelik İklim

Verimlilik, rekabet ve yaratıcılığın önem kazandığı, “başarmanın” hedef olarak belirlendiği örgüt tipidir. Çalışanlar, kendi bireysel hedeflerini belirlemeleri ve elde ettikleri sonuçlardan sorumluluk almaları noktasında teşvik edilirler. Çalışanlara, geribildirimle, hedeflerine giden süreçlerde değerlendirme yapabilme şansı verilir. Yönetimce yaratıcı, yenilik getiren fikirlere değer verilir. Örgütte, samimi sıcak, gayri resmi bir iletişim dili vardır, güven ve birliktelik duygusu hakimdir ve çalışanlardan birbirlerine yardımcı olmaları beklenir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Başarılı performanslar, onay, terfi ve ödeme ile ödüllendirilir. Yapılan işi zevkli kılmaya ve performans gelişimine önem verildiğinden, çalışanların her zaman daha iyiye odaklanacağı ve bu sebeple örgütsel performansın ve iş tatminin yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Litwin ve Stringer, 1968: 116; Halis ve Ugurlu, 2008:108; Ertekin, 1978).

Litwin ve Stringer'ın belirlemiş olduğu bu yapı birçok çalışmaya kılavuzluk etmiş olup bu çalışmanın uygulama kısmında, Litwin ve Stringer'ın örgüt iklimi ölçeğini temel alınarak Kanten ve Ülker (2013)'ün aşağıdaki gibi altı boyutlu

değişken olarak sınıflandırdığı örgüt iklimi ölçeği kullanılacaktır (Kanten ve Ülker, 2013:147):

1. Ödüllendirme: İşin iyi yapılması durumunda ödüllendirilmiş hissi; cezalarından çok olumlu ödüllerin öne çıkarılarak vurgulanması; ödeme ve tanıtım politikalarında algılanan adillik.
2. İçtenlik: Çalışma grubu atmosferi içinde genel dostluk hissi hâkim; kabul görülen olma vurgusu; samimi ve gayri resmi sosyal grupların yaygınlığı.
3. Destek/Bağlılık: Grup içinde yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından algılanan yardımseverlik; üst ve alt arasındaki karşılıklı yardımlaşmanın vurgulanması. Bir işletmeye ait olma ve çalışma takımının değerli bir üyesi olma hissi; bu tarz takım ruhunda yer almanın önemi.
4. Yapısallık: Grup içindeki kurallar, yönetmelikler ve prosedürler gibi kısıtlamaların çalışanlar tarafından algılanışı; bürokrasinin baskınlığı ve işin belirli adımlar izlenerek yapılması veya rahat ve resmi olmayan bir atmosfer olması.
5. Risk ve Çatışma: Örgüt içinde ve iş ile ilgili risk olması ve zorlukla başa çıkma hissi; hesaplanan risklerin alınmasının vurgulanması veya en iyi yolun riske girmeden çalışılması. Yöneticiler ve diğer çalışanların farklı fikirleri duymak istemesi hissi; sorunları görmezden gelmek veya üzerini örtmek yerine onları açığa çıkarmanın vurgulanması.
6. Standartlar: Saklı ve açık hedeflerin ve performans standartlarının algılanan önemi; iyi bir iş yapmanın vurgulanması; kişisel ve grup hedeflerindeki zorluklarla başa çıkma.

Birinci bölümde örgüt iklimi kavramı ve önemi ile örgüt kültürüyle arasındaki farklılıklara yer verilmiştir. Devamında iklimin yapı (organizasyon) içindeki oluşumu ve örgüt iklimi ile ilgili yaklaşımlar boyutlarıyla birlikte detaylandırılmış olup örgüt iklimi türleri de incelenmiştir. İkinci bölümde lider-üye etkileşimi kavramı ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Bu bölümde lider-üye etkileşimi kavramıyla ilgili yazın araştırması yapılmış olup lider-üye etkileşiminin önemi ve teorik temeline yer verilmiştir. Devamında etkileşimin ölçümü ve lider-üye etkileşimi ile ilgili yaklaşımlar boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin niteliğine de yer verilmiştir.

2.1. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı, Kavramsal Gelişimi ve Önemi

Örgütte yer alan çalışanlar ve yöneticiler hem örgüt hem de çalışanların amaçlarını gerçekleştirmek üzere işbirliğinde bulunmak ve iletişime geçmek zorundadırlar. Bireysel ve örgütsel amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi örgütte bir liderlik ve liderlik yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Oğuzhan, 2015: 53).

Geleneksel liderlik teorileri olarak adlandırılan özellikler, davranışsal ve durumsallık liderlik teorilerinin (Koçel, 2007) eksik bıraktığı bir alanda lider-üye etkileşim teorisinin liderlik konusuna önemli katkılarda bulunduğu bilinmektedir. Geleneksel liderlik teorilerine ilişkin araştırmalarda araştırma birimi lider veya üye ifade edilmektedir. Lider- üye etkileşim teorisinde ise araştırma konusu lider ile üyesi arasındaki etkileşimdir. Bu yönüyle teori geleneksel liderlik teorilerinin eksik bıraktığı etkileşim sürecini ele almakta ve bu sürecin sağladığı farklılaşmanın sonuçları üzerinde durmaktadır (Baş vd, 2010:1014).

Aynı zamanda geleneksel liderlik teorileri liderin tüm astlarına aynı davranış tarzı ile davrandığını iddia etmektedir (Liden ve Graen, 1980: 451). Bu durumun aksine lider-üye etkileşim teorisi liderin tüm astlarına aynı tarzda davranmadığını ve

her alt grupta farklı türlerde ilişki ve etkileşim geliştirdiğini öne sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43).

Bu durum liderlik alanında yapılan çalışmalarda, lider ile izleyicisi arasında meydana gelen dikey ilişkileri merkeze alan yeni araştırma konularını meydana getirmiştir (Özutku, 2007: 80). Densereau vd. (1975) tarafından ortaya konan Dikey İkili Bağlantı modeli, örgütte meydana gelen etkileşimleri dikey iş ilişkilerini kapsamında ele almış, geliştirmiş ve “Leader- Member Exchanges Theory” olarak adlandırmıştır. Türkçe yazında sınırlı sayıda çalışmada kavram “Lider-Üye Değişim Teorisi” ya da “Lider- Üye Mübadele Teorisi” olarak kullanıldığı görülmekle birlikte, kavram genel olarak “ Lider-Üye Etkileşim Teorisi” olarak kabul görmektedir (Özutku, 2007: 79). Bu çalışmada da kavram “Lider-Üye Etkileşimi” adı ile kullanılacaktır.

Liderin kişisel özelliklerine, durumun özelliklerine ya da ikisi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak liderliği açıklamak isteyen geleneksel teorilerin aksine, lider-üye etkileşim teorisi diyalektik ilişkiyi analiz seviyesi olarak kabul ettiği için geleneksel liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Teori, ilk ortaya konulduğu günden bu güne çeşitli değişikliklere uğramış ve genişletilmiştir. Ancak bu temel analiz birimi olan “etkileşim” teoride kesinlikle değişmemiştir (Gerstner ve Day, 1997:827).

Lider-üye etkileşim teorisinin temel önceliği, liderlerin her bir ast ile karşılıklı olarak bir ilişki kurması ve bu iki tarafın da astın rolünü karşılıklı olarak tanımlamasıdır. Etkileşim ilişkileri, kişisel uyumluluk, bireysel yeterlik ve güvenilirlik temelinde oluşmaktadır. Teoriye göre, çoğu lider güven duyduğu az sayıdaki astı ile yüksek etkileşim ilişkisi geliştirir. Bu astlar da sayıca az olan (asistanlar veya danışmanlar) olarak görev yapan kişilerdir. Bu ilişkiler, etkileşim döngüsü tekrar tekrar yapıldığında davranışın karşılıklı takviyesi vasıtasıyla belirli bir süre zarfında kademeli olarak oluşur. Bu devir kırılmadığı sürece, ilişki, karşılıklı bağımlılığın, sadakatin ve desteğin yüksek düzeyde olduğu noktaya doğru ilerleyebilir (Yukl, 2013:222).

Lider-üye etkileşiminin kavramsal gelişim sürecine bakıldığında, teorinin Dansereau vd., (1975) tarafından ortaya konan Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) adlı modele dayandığı görülmektedir. Dansereau vd., (1975:76) çalışmalarında liderlik davranışlarının grup odaklı olmaktan daha çok birey odaklı geliştiğini belirtmiştir. Çalışmalarının sonuçlarında ilk defa geleneksel liderlik modellerinin tam tersine, bir liderin üyelerinin bazılarıyla "liderlik" ilişkileri kurabilmekte iken diğer üyeleriyle sadece "denetim" ilişkileri kurabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca ilk defa liderlik davranışını inceleyen araştırmacıların sadece genel liderlik ortalamaları üzerinden üyelere yönelik lider davranışını araştırmak yerine, lider ile üyelerinin her biri arasındaki değişim süreçlerinin soruşturulması gerektiğini belirtmişlerdir.

Lider-üye etkileşiminin yapının doğası, ölçümü ve diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri hakkında belirsizlik olduğunu tespit eden araştırmacılar bu noktada araştırma yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu belirsizlik kısmen lider-üye etkileşim teorisinin değişen tabiatına bağlı olabilir (Gerstner ve Day, 1997:827).

Graen ve Uhl-Bien (1995:225) tarafından yapılan değerlendirme sonucunda lider-üye etkileşim teorisinin evrimi dört aşamalı bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

- Birinci aşamada, örgütsel sosyalleşme ve farklılaşmış ikili etkileşimlerin (yani grup içi ve grup dışı) keşfine odaklanan dikey ikili ilişkiler yer alır.
- İkinci aşamada ilişkinin niteliğinin ve sonuçları üzerine odaklanan lider-üye etkileşim teorisi yer alır.
- Üçüncü aşamada ikili ortaklık oluşturma tanımı yapılır.

- Dördüncü ve son aşamada ise sistem seviyesinde bir perspektif olarak lider-üye etkileşim teorisi yer alır. Bu düzeyde lider-üye etkileşimi grup ve ağ seviyeleri ötesine geçmektedir. Diğer bir deyişle grup ve şebeke düzeylerine göre farklılaşan ikili ilişkilerin bir araya toplanmasıdır.

İlk olarak, Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) araştırması (Dansereau vd., 1975), liderlerin ortalama bir liderlik tarzı kullanmadığını, daha ziyade doğrudan raporlarıyla farklılaşmış ilişkiler geliştirdiklerini belgelemiştir. İlişki geçerliliği doğrulandıktan sonra, lider-üye etkileşimi araştırmaları bu farklılaşmış ilişkilerin doğasını ve bunların örgütsel etkilerini araştırmıştır. Daha sonra, Liderlik yapma modeli (Graen ve Uhl-Bien, 1991; Uhl-Bien ve Graen, 1992) örgütlerde yüksek kaliteli ilişkilerin oranlarını artırmanın yararını tanımlamış ve bunu iki yönlü ortaklık kurma yoluyla gerçekleştirilmek istenen bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Son olarak, günümüz çalışmalarında ise bu farklılaşan grupların daha büyük örgütlerde nasıl bir araya getirilebileceğine odaklanılmıştır. İfade edilen bu evrim, Dikey İkili Bağlantı çalışmalarının başından beri yapılan araştırmalardan günümüze ulaşan teorinin öğrenme sürecini temsil eder. Her aşamada, araştırmanın odağı ve ağırlık merkezi açısından kavram kısmi değişikliklere uğramıştır.

Sosyal ve bilimsel gelişmelerle örgütlerde değişim ihtiyacı baş göstermiş bunun sonucu olarak da, örgütün belki de en önemli unsuru lider olduğu için, liderlik konusu üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır (Oktay ve Gül, 2003). Liderlik konusunda yapılan araştırmaların sonucunda liderlik alan yazını zenginleşmiş ayrıca liderlik ile ilgili çok sayıda kuram ve uygulama biçimleri ortaya çıkmıştır (Pfeffer, 1977). Geçmişten günümüze liderlik ile ilgili çeşitli yaklaşımlar ve teoriler öne sürülmüş, liderin özellikleri ile başlayan bu süreç davranışsal, durumsal, modern yaklaşımlar, neo karizmatik kuramlar ve alternatif liderlik teorileriyle devam etmiştir (Aslan ve Özata, 2009). Güncel liderlik çalışmaları ise daha çok etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik araştırmaları şeklinde devam etmiş, 1972'den itibaren çalışmalar liderin ve izleyicilerinin etkileşimini inceleyen lider-üye etkileşimi şeklinde olmuştur (Schriesheim, Neider ve Scandura, 1999).

Liderlikle ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, liderliğe ilişkin geliştirilen tanımlar ve kavramların henüz net olmadığı hususunda bir görüş birliği mevcuttur (Pfeffer, 1977). Bu zamana kadar yapılan liderlik çalışmaları irdelendiğinde, genel olarak iki liderlik yaklaşımı ile karşılaşılmuştur.

İlk yaklaşım, liderin organizasyonun tüm üyelerine aynı muamele ettiği varsayımına dayanır. Bu yaklaşım geleneksel liderlik yaklaşımıdır. Geleneksel liderlik yaklaşımı genellikle tek yönlü olarak lider davranışlarını incelemiştir. Diğerisi ise, lidere bağlı tüm astların homojen ve yorum, algı gibi birçok değişken açısından da benzer yapıda olduğu ve bunun neticesi olarak da liderin göstermiş olduğu reaksiyonlara benzer tepkiler gösterdikleri varsayımına dayanan liderlik yaklaşımıdır (Baş vd., 2010).

Yukarıda belirtilen iki temel liderlik yaklaşımına yöneltile en önemli eleştiri, “liderin örgüt üyelerinin tümüne aynı tarzda davranıp davranmadıkları” hususunu dikkate almayarak, liderlik stilinin ve davranışlarının tüm izleyenler için benzer veya aynı eylemler içereceği düşüncesini temele almalarıdır.

Hâlbuki biçimsel olmayan gözlemlerde bile, liderin astlarıyla kişisel ilişkilere sahip olduğu, liderin bazen aynı grupta yer alan farklı üyelere bile farklı tepkiler geliştirdiği ve farklı davrandığı kolaylıkla görülebilmektedir (Kılınç, 2008). Bu noktada Cogliser ve Schriesheim (2000) liderin, izleyicilerine bazen benzer bazen de farklı davranışlar sergilediğini savunmuştur.

2.2. Dikey İkili Bağlantı Modeli ve Etkileşimin Kalitesi

1975 yılında Dansereau, Graen ve Haga tarafından öne sürülen “Dikey İkili Bağlantı Modeli” (Vertical Dyad Linkage Model), liderlik yaklaşımlarına alternatif bir kuram sunmak üzere ortaya atılmış bir yaklaşımdır ve aynı zamanda lider-üye

etkileşimi teorisinin de çıkış noktasıdır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Dikey İkili Bağlantı Modeli, lider ile örgüt çalışanları arasındaki iş ilişkilerini ele almış, liderin tüm izleyenlere tek bir liderlik davranışı sergilemekten kaçındığını ve her bir izleyicisine farklı davranışlarda bulunduğunu öne sürerek liderlik konusuna etkileşimsel çerçevede bakabilmeyi sağlamış bu sebeple de lider-üye etkileşimi teorisine kaynaklık etmiştir (Özutku, 2007; Arslantaş, 2007).

Dikey İkili Bağlantı Modelindeki “ikili” kavramı ile kastedilmek istenen bir lider ile bir örgüt üyesidir (izleyici) (Dansereau vd., 1975). Bu modelin geliştiricileri Dansereau ve diğerleri (1975), Dikey İkili Bağlantı adını verdikleri yaklaşımı geliştirirken, Jakob’un “exchange” (mübadele) teorisini baz almışlardır. Kılınç’ın (2008) Jakob’dan yaptığı aktarımlara göre; Jakob yaptığı bir araştırmayla lider ve izleyiciden oluşan bir grup ikiliyi 9 aylık bir periyotta incelemiş ve liderlerin zaman içinde astlarıyla farklı ilişkiler geliştirdiğini belirtmiştir.

Dansereau ve diğerleri (1975) ise Jakob’un bulgularını genelleştirerek, 60 lider- izleyici çiftini dokuz aydan uzun bir süre incelemişlerdir. Gözlemleri sonucunda elde ettikleri bulgulara göre; örgüt üyelerinin hizmet verdikleri işe yönelik tutumları, becerileri ve işi başarma düzeyleri açısından homojen bir özellik göstermedikleri sürece, bir liderin izleyicilerini bir bütün olarak görüp tümüne birden genel veya ortalama olarak da tanımlanabilecek bir liderlik davranışı sergilemesinin mümkün olmadığını tespit etmişlerdir.

Bu sonuçtan hareket ederek Dansereau ve diğerleri (1975) örgüt üyelerinin yukarıda sözü edilen işe yönelik tutum, beceri, başarı vb. gibi özellikler açısından farklılıkları göz önünde bulundurularak, lider ile tüm grup arasındaki tek bir ilişki yerine liderin her bir izleyicisi ile oluşan ikili ilişkilerinin irdelenmesinin daha akılcı ve verimli olacağını savunmuşlardır (Zel, 2001, s. 135; Kılınç, 2008).

Dikey İkili Bağlantı Modeline göre lider her bir izleyenle ayrı ve özel bir ilişki geliştirir ancak temelde lider açısından iki davranış biçimi ortaya çıkmaktadır. Bu iki davranış biçiminin birbirinin tam zıttı olduğu belirtilmiştir. Bahsi geçen iki zıt

davranış eğilimlerinden birincisi, liderin bazı izleyenlerle ilişkisinde daha çok biçimsel otoriteye dayanan rolü ve gücü kullanmaya yönelten davranış biçimidir. Dansereau ve diğerleri (1975) bu türden davranış biçimine “nezaret etme” adını vermektedir. Diğer davranış biçimi ise, liderin bazı izleyenlerle ilişkisinde biçimsel otoritenin lidere sağladığı rolü, gücü kullanmak yerine; izleyenlere serbestlik sağlama, izleyenlerin fikirlerinden yararlanma, onlarla (izleyenlerle) daha açık ve dürüst iletişimde bulunma, bu izleyicilere daha fazla güvenme, daha fazla ilgi gösterme gibi eylem biçimlerini kapsamaktadır.

Dikey İkili Bağlantı Modeli’nde belirtilen liderlik bireyselleştirilmiş liderliğe (individualized leadership) çağrışım yapmaktadır. Ancak Dikey İkili Bağlantı Modeli ile bireyselleştirilmiş liderlik arasındaki en önemli fark, bireyselleştirilmiş liderlik liderin başarısı ile ilgilenirken, Dikey İkili Bağlantı Modeli lider ile izleyicisi arasındaki etkileşim süreci ve liderin ilişkisinin kalitesi ile ilgilenir (Akkaya, 2015, s. 21).

Hem Dikey İkili Bağlantı Modeli hem de lider-üye etkileşimi teorisindeki en önemli noktalardan biri, lider ile izleyici arasındaki karşılıklı etkileşim ilişkilerinin oluşmasında hem iş unsurunun hem de sosyal unsurların dikkate alınmasıdır. Diğer önemli nokta ise, ortalama liderlik davranışından sapmaların da rastlantısal olarak değerlendirilmesinin önüne geçilmesi yani bu hataların ihmal edilmemesi sağlamaktadır (Zel, 2001, s. 135).

Yukarıda da belirtildiği gibi Dikey İkili Bağlantı Modeli’nin (VDL) zaman içindeki evrimi lider-üye etkileşimi ne dönüşmüş ve “Leader Member Exchange (LMX)” olarak adlandırılmıştır.

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesi yüksek ile düşük arasındaki bir skala ile değerlendirilebilecek, sürekli değişim gösteren bir yapıdadır (Phillips ve Bedeian, 1994).

Lider-üye etkileşiminde lider bir grup izleyicisi ile daha yakın ilişkiler geliştirir ve onlara örgüt içindeki diğer üyelerden daha fazla müzakere serbestliği hakkı tanır. Liderin söz konusu bu üyelerle ilişkisi yüksek etkileşimli olarak nitelendirilmektedir. Lider-üye etkileşimi ilişkisinde, lider diğer bir grup izleyicisi ile daha mesafeli ilişkiler kurar ve ilişkileri sadece iş anlaşması sınırları içinde kalır. Böyle bir ilişkide astlar da sadece gerektiği kadar performans gösterirler. Lider ile üye arasındaki bu türden bir ilişki de düşük etkileşimli ilişki olarak nitelendirilmektedir (Yolaç, 2011).

Etkileşimin yapısının yüksek mi düşük mü olacağı etkili liderlik sürecinin oluşumuna ve lider ile üyeler arasında doğru liderlik ilişkisinin geliştirilmesine bağlıdır. Ayrıca lider ile üyenin karşılıklı olarak birbirlerinin yetkinliklerine duydukları saygı ve yine karşılıklı inşa ettikleri güven etkileşimin düşük mü yüksek mi olacağını etkilemektedir (Graen ve Uhl- Bien, 1995).

Lider-üye etkileşiminin yüksek yapıda olması her iki tarafa da (lider-üye) katkı sağlar bu durumda beklenen ise, hem liderin hem de izleyenlerin ilişkiye yatırım yapmasıdır (Robins ve Judge,'dan aktaran Alparslan ve Oktar, 2015). Yapılan araştırmalar, lider ile takipçisi arasındaki ilişkinin yüksek olması durumunda, astların etkinliğinin ve performansının arttığını ve iş gücü devir hızının azaldığını göstermiştir (Brower, vd., 2000).

Bunun sonucu olarak da lider yüksek nitelikli etkileşim kurduğu örgüt üyesine daha fazla alaka göstermekte, itimat duymakta, bilgileri paylaşmakta, onlara memnuniyetini dile getirmekte, bu üyeler ile ilgili pozitif kanaatleri daha açık ve anlaşılır bir şekilde dile getirmektedir (Luthans, 2011, s. 422-423).

Ek olarak, yapılan çalışmalarla yüksek nitelikli lider-üye etkileşiminin, çalışanın iş tatmini (Volmer, Niessen, Spurr, Linz ve Abele, 2011), iş performansı (Liden, Wayne ve Stidwell, 1993), örgütsel bağlılık (Nystrom, 1990), örgütsel vatandaşlık (Gerstner ve Day, 1997), karşılıklı güven ve destek (Liden ve Graen, 1980), sadakat ile karşılıklı iltimas (Dienesch ve Liden, 1986) ve kişiler arası çekim

(Dansereau vd., 1975) algılarını arttırdığını, işten ayrılma niyetini de azalttığı görülmüştür.

2.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Teorik Temelleri

Lider-üye etkileşimi kavramı çeşitli teorik temellerin zemininde gelişmiştir. Bu teoriler arasında “Rol Teorisi”, “Sosyal Değişim Teorisi”, “Eşitlik Teorisi ve Adalet Yaklaşımı” yer almaktadır. Bu teoriler ve lider-üye etkileşimi ile ilişkili olan teorik dayanak noktaları sırasıyla ve kısaca aşağıda ele alınmıştır.

2.3.1. Rol Teorisi

Katz ve Kahn (1978), örgütteki rol kavramını “belirli bir işlevsel ilişkide rol alan tüm kişilerin ihtiyaç duyduğu standardize davranış kalıpları” olarak tanımlamaktadır (Akt.: Dienesch ve Liden, 1986:624). Rol teorisi, sosyal yaşamın en önemli özelliklerinden biri olan karakteristik davranış kalıpları veya roller ile ilgilidir. Rol teorisine göre kişiler belirli sosyal statülerin üyesidirler ve kendi davranışlarını diğer kişilerin beklentileri üzerine kurmaktadır (Biddle, 1986: 67).

Lider-üye etkileşim kavramının Kahn vd. (1964) rol teorisi ile ilişkilendirilmesi Graen ve Cashman (1975)’te iddia ettiği “örgüt üyeleri işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler” tezi ile gerçekleşmektedir (Akt.: Akkaya, 2015: 44).

Rol teorisine örgüt liderleri üyelerine sunduğu soyut ve somut ödülleri artırarak aktarmakta, üyeler ise liderin kendilerinden istediği rol ve davranışlarının kendi beklentilerini karşılama durumunda elde edeceği ödülleri de göz önünde bulundurarak verilen rolleri yerine getirmektedir. Bu vasıta ile örgütsel süreçte yer alan roller, iş tanımlarında yer alan yapılandırılmış -formal- kuralların yanında

informal prosesler sonucunda oluşmaktadır. Bu hususda önemli olan konu ise üyelerin sadece rol üstlenen olarak davranmaması, yeri geldiğinde ise verilen rolleri reddetme ve benimseme seçeneklerine de sahip olmasıdır (Oğuzhan, 2015: 56-57).

Bu nedenlerden dolayı örgütte belirlenen amaçlara ulaşma çabası içindeki tüm çalışanlar günlük organizasyonel işlerini yerine getirirken bazen tek bazen de birden çok rol üstlenmek durumunda kalırlar (Akkaya, 2015: 44).

2.3.2. Sosyal Değişim Teorisi

Lider-üye etkileşim kavramının temelinde yer alan bir diğer kavram Blau (1964) tarafından ortaya konan sosyal değişim teorisidir. Kavram ancak bu teori vasıtasıyla tam anlamıyla anlaşılabilir. Bu durum teorinin kavram için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Blau (1964)'nın ortaya attığı sosyal değişim teorisine göre, insan davranışları ekonomik bir modele dayanmaktadır. Bu modelde bireyler arasındaki etkileşim süreçleri, ödülleri en üst düzeye çıkarmak ve kayıpları en aza indirmek isteğiyle motive edilmektedir. Sosyal değişim teorisinin temel önceliği, katlanılan maliyetten daha fazla ödül getiren ilişkilerin karşılıklı güven ve ilgiyi sağlayacağı hususudur (Deluga, 1994:315)

Blau (1964)'un sosyal değişim teorisi hakkındaki analizleri günümüz endüstri toplumlarındaki değişim sürecini aydınlatmayı amaçlamaktadır. Blau'nun sosyal değişim teorisine ilişkin en kritik tespiti sosyal değişimin ekonomik değişim türünden ayırt edici özelliklere sahip olmasıdır. Yalnızca sosyal değişim, kişisel yükümlülük, minnet ve güven duyguları doğurma eğilimindedir ve tamamen ekonomik değildir. Sosyal değişimler, dağınık ve belirsiz yükümlülükleri içerdiğinden dolayı bu duyguları ortaya çıkarır. Buna karşın, ekonomik değişim, her bir tarafın yükümlülüklerini nasıl yerine getireceğini tam bir şekilde belirtir. Dahası

sosyal değişim, hediye, iyilik veya katkıların ölçülebileceği bir standarttan yoksundur. Ancak ekonomik değişimlerde ise mübadelenin her iki tarafındaki eşitlik açıktır (Liden vd., 1997:78-79).

Lider-üye etkileşimine göre lider ile üye arasında bir etkileşim gerçekleşmektedir. Kavram bu yönüyle sosyal değişim teorisinin temelinde oluşmaktadır. Liden ve Maslyn (1998) tarafından oluşturulan modelde anlatıldığı üzere kavram, lider ile üye arasında kurulan başlangıç etkileşimi ile başlamakta ve etkileşimin niteliğine göre taraflar arasında güven, saygı, katkı vb., lider tarafından sağlanan yüksek nitelikte etkileşim kazanımlarına sahip olabilmektedir. Lider ile düşük kalite etkileşime sahip üyelere ise işyerine ait resmi prosedür kuralları uygulanmaktadır.

Bu durum Blau (1964)'un ortaya koyduğu sosyal değişim teorisi ve onun dikkat çektiği temel farkı ortaya koymaktadır. Bu durum lider ile yüksek nitelikte etkileşime sahip üyeler için “sosyal değişim”, düşük nitelikte etkileşime sahip üyeler için ise “ekonomik değişim” in geçerli olduğunu göstermektedir (Liden vd, 1997: 79, Akkaya, 2015: 29).

2.3.3. Eşitlik ve Adalet Teorisi

J. Stacy Adams (1963) tarafından ortaya konan “eşitlik” kavramının ana temasında bireyin, kendi çabaları sonucunda elde ettiği netice ile başkalarının sarf ettiği efor ve çaba sonucu elde ettiği kazancı kıyaslaması bulunmaktadır. Adams’a göre eğer bu kıyaslamanın sonucunda birey bir eşitsizlik algılsa bireyin sosyal ya da örgütsel davranışları bu durumdan etkilenmektedir.

Greenberg (1990) tarafından geliştirilen örgütsel adalet yaklaşımı temelini Adams (1965) eşitlik teorisinden almaktadır. Bu yaklaşım Greenberg (1990) tarafından prosedür ve dağıtım adaleti olmak üzere iki yönlü bir sınıflandırılmaya

tabi tutulmuştur. Daha sonra Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan çalışmalarla adalet yaklaşımına ilişkin son tür olan etkileşim adaleti de eklenmiştir.

Eşitlik teorisi ve ona bağlı olarak gelişen adalet yaklaşımının lider-üye etkileşimi kavramının temelinde yer almasının nedeni, Dienesch ve Liden (1986)'da ifade ettiği ve lider-üye etkileşiminin doğal bir sonucu olan iç grup ve dış grup ayrışmasıdır. Lidere yakın olan ve yüksek nitelikli etkileşime sahip iç grup üyelerinin elde ettiği kazanımlar, dış grupta kalan üyelerden farklılaşmaktadır. Eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımının gereği olarak, lider-üye etkileşiminde dış grupta yer alan bir çalışanın kendi sarf ettiği çaba ve gayretin sonucu elde ettiği kazanımları iç grupta yer alan bir çalışan ile kıyasladığında oransızlık ve adaletsizlik gün yüzüne çıkabilecektir.

Scandura (1999: 30)'a göre lider- üye etkileşiminde yer alan iç grup ve dış grup farklılaşma süreci, örgütsel adalet kavramıyla uyumsuz değildir. Prosedürel adalet, bir liderin ödülleri dağıtımını için adil prosedürler izlediği müddetçe bütün çalışma birimi üyeleri tarafından adil olarak algılanılabileceğini öne sürmektedir. Öyleyse prosedürel adalet iş biriminin tüm üyeleri için girdi-çıkı (çaba-ödül) mübadelesinin adil bir şekilde sürdürülebileceğini öne sürmektedir. Ayrıca, etkileşim adaleti üyelerin, lider tarafından kendilerine bildirilen çalışma grubundaki ödül dağıtım nedenlerini algılamasında rol oynamaktadır.

Örgütsel adaletle ilgili çalışma grubu algılarının geliştirilmesinde, adil prosedürlerin izlenip izlenmediğini ve bunun üyelere nasıl iletildiğini (etkileşim adaleti) değerlendirmek gerekir.

Lider-üye etkileşimini geniş bir adalet perspektifiyle (dağıtım, prosedür ve etkileşim) bakabilmek kavrama zengin bir teorik çerçeve sağlar. Birincisi, dağıtım adaleti, liderlerin hem ekonomik hem de sosyal çıkarları nasıl dağıttığını anlamamızı sağlar. İkincisi, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti, grup içi ve grup dışındaki çalışanların ödül dağılımına nasıl tepki verdiğine ilişkin bir anlayış sağlar. Bu ve

benzeri nedenlerden dolayı lider- üye etkileşim kavramının temelinde eşitlik teorisi ve adalet yaklaşımının olduğunu söylemek mümkündür.

2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Ölçümü ve Boyutları

Lider-üye etkileşimi kavramının gelişim sürecine bakıldığında kavrama ilişkin önceki dönem araştırmalarında lider ve üye arasındaki etkileşimin genel niteliği tek boyutta ele alınmıştır. Fakat kavrama ilişkin yapılan araştırmalar yoğunlaştıkça araştırmacılar (Dienesch ve Liden 1986; Liden vd., 1997; Liden ve Maslyn, 1998) lider-üye etkileşiminin tek boyutta ele alınmasını sağlayacak argümanların net ve açık olmadığını öne sürmüşlerdir.

Bu durum örgütsel davranış araştırmacılarını, lider- üye etkileşimin niteliğini daha iyi belirlemek ve çeşitli örgütsel değişkenlerle olan ilişkilerini daha iyi açıklayabilmek adına, kavramın çok boyutlu olarak ele alınması noktasında bir araya getirmiştir (Yıldız vd., 2008: 98).

Dienesch ve Liden (1986: 624) lider-üye etkileşiminin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu bir yapıya mı sahip olduğuna ilişkin tartışmayı ortaya koyan ilk araştırmacılarıdır. Dienesch ve Liden (1986) çalışmasında lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu ve oluşan bu 3 boyutun “katkı”, “sadakat” ve “etki” olarak tanımlandığını belirtmişlerdir.

Yapılan bu çalışmanın öncülüğünde birçok araştırmacı lider-üye etkileşiminin çoklu boyutsallığı üzerine kendi araştırmalarını gerçekleştirmiş ve yeni ölçekler meydana getirmişlerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:236). Bu araştırmacılarından biri olan Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden (1986) tarafından geliştirilen lider- üye etkileşimi boyutlandırmasına “profesyonel saygı” boyutunu ekleyerek kavramı 4 boyutlu bir yapıya kavuşturmuştur.

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş ve mevcut lider-üye etkileşiminin araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir ölçme aracı olmuştur (Alparslan ve Oktar, 2015). Bu araştırmada da kullanılmış olan bu ölçek ve boyutlandırma doğrultusunda lider- üye etkileşimi kavramı ‘‘katkı’’, ‘‘sadakat’’, ‘‘etki’’ ve ‘‘profesyonel saygı’’ olmak üzere 4 boyutlu yapısı ile ele alınmıştır.

2.4.1. Etki Boyutu

Lider – üye etkileşiminin bu boyutu, esas itibariyle lider ve üyenin birbirine iş veya mesleki değerlerden ziyade kişiler arası sempati yönüyle etkileşime girmesine dayanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:625). Bu tür bir etkileşim, kişisel olarak ödüllendirici bileşenleri ve sonuçları olan arkadaşlık gibi bir ilişkinin arzusu veya oluşumunda kendini gösterebilir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Lider-üye etkileşiminde etki boyutu, etkileşimde bulunan üyeler arasındaki sadakatten veya katkıdan çok etkileşimlerin sayısını ve "tonunu" daha fazla etkilemektedir. Bu durum lider ve üye arasında işyerinde daha sıcak ve daha samimi bir "atmosfer" oluşturmaktadır. Bu durum da etkileşimin taraflarını iş dışı durumlarda veya çalışma durumuna etki eden krizlerle ilgili daha fazla esneklik ve duygusal destek beklemektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

2.4.2. Sadakat Boyutu

Lider-üye etkileşiminin ikinci bir boyutu olan sadakat, liderin ve üyenin birbirine sadık kalma ölçüsüdür. Lider- üye etkileşiminde sadakat, ikili ilişkide bulunan lider ve üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini örgütteki diğer kişiler önünde sergilemesidir (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Sadakat, genel olarak durumdan duruma tutarlı bir şekilde etkileşime bağlı kalmayı gerektirir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Dienesch ve Liden (1986: 625), sadakatin lider-üye etkileşiminin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynadığını ileri sürmektedirler. Lider ile üyenin sadakat ilişkisinde amaç gruptaki muhalefetin veya tartışmanın bastırılması değil, iyi takım çalışması yaklaşımının sağlanmasıdır.

Lider, sadık üyelerin, tarafsız yargı veya sorumluluk gerektiren görevleri üstlenmeleri konusunda daha isteklidir. Sadakat, öncelikle etkileşimde bulunan üyelerin yakın çevrelerindeki dış güçlere karşı birbirlerini koruma derecesine bağlıdır. Bu etkileşim düzeyinde çalışma grubunun dışındaki kişilerle etkileşimde bulunulması durumunda çevre ile etkileşime giren üye, davranışlarında ağız sıkılık noktasında katkı ve etki boyutuna göre daha duyarlı olmalıdır. Astın etkileşimin uzun vadeli gelişmesine yönelik girişimleri yüksek sadakati yansıtmalıdır. Çünkü bu durum üste ilişkiyi devam ettirerek gelişim faaliyetlerinden yararlanmasını güvence altına alabilme imkânı sağlar.

2.4.3. Katkı Boyutu

Dienesch ve Liden (1986:624) algılanan katkıyı, her bir örgüt üyesinin lideri ile karşılıklı amaçları doğrultusunda, etkileşimin (açık ya da imalı) hedeflerine yönelik olarak belirlenen iş odaklı faaliyetlerin miktar, yön ve kalitesinde meydana gelen olumlu değişimin taraflarca algılanması olarak açıklamışlardır.

İş odaklı faaliyetlerin değerlendirilmesinde önemli olan nokta, ikiliden astın sorumluluk üstlenme düzeyi ve iş tanımı veya iş sözleşmesinin ötesine geçen görevleri gerçekleştirmek için gösterdiği gayretin düzeyidir. Benzer şekilde, liderin astına bu tür faaliyetler için kaynak ve fırsat sağlama derecesidir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

Katkı boyutunda etkileşimin bir yönünde astın, iş sözleşmesinde belirtilen seviyelerin ötesinde katkıda bulunması diğer yönünde ise bu katkı isteğine yönelik olarak liderin astın ihtiyaç duyduğu kaynakları, bilgileri ve desteği sağlaması yer

almaktadır. Taraflar bu unsurları yerine getirdiğinde, lider ve üye arasındaki etkileşim daha çabuk ve somut sonuçlar doğurabilecektir (Liden vd., 1997).

2.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşiminin boyutlarının yalnızca etki, katkı, sadakatten ibaret olduğunu iddia etmemiştir. Bu üç boyut dışındaki boyutların gelişmekte olan lider-üye etkileşimine dahil olabileceği ihtimalini de kabul etmiştir. Bu doğrultuda Liden ve Maslyn (1998) kavrama profesyonel saygı boyutunu kazandırmıştır.

Liden ve Maslyn (1998:50) profesyonel saygı boyutunu, etkileşimde bulunan taraflarından her birinin, kendi çalışma alanında mükemmelleşmesi sonucu kuruluş içinde veya dışında sahip olduğu ünün astları tarafından algılanma derecesidir. Bu algılama, kişiyle ilgili geçmişe ait verilere dayanabilir.

Bu duruma, bireyle yaşanan kişisel deneyim, organizasyon içinde veya dışındaki bireylerden kişi hakkında yapılan yorum sayılabilecek değerlendirmeler ve ilgili şahıs tarafından elde edilen ödüller veya mesleki tanınma örnek olarak verilebilir. Bu nedenle, gerekli olmamakla birlikte, kişiyle çalışmaya başlamadan yahut hatta tanışma öncesinde profesyonel saygı algılamasının geliştirilmesi mümkündür.

2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Niteliği

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin kalitesi yüksek ile düşük arasındaki bir skala ile değerlendirilebilecek, sürekli değişkenlik arz eden bir dinamiğe sahiptir (Phillips ve Bedeian, 1994).

Lider-üye etkileşiminde lider bir grup izleyicisi ile daha yakın ilişkiler geliştirir ve onlara örgüt içindeki diğer üyelerden daha fazla müzakere serbestliği hakkı tanır. Liderin söz konusu bu üyelerle ilişkisi yüksek etkileşimli olarak nitelendirilmektedir. Lider-üye etkileşimi ilişkisinde, lider diğer bir grup izleyicisi ile daha mesafeli ilişkiler kurar ve ilişkileri sadece iş anlaşması sınırları içinde kalır. Böyle bir ilişkide astlar da sadece gerektiği kadar performans gösterirler. Lider ile üye arasındaki bu türden bir ilişki de düşük etkileşimli ilişki olarak nitelendirilmektedir (Yolaç, 2011).

Etkileşimin yapısının yüksek mi düşük mü olacağı etkili liderlik sürecinin oluşumuna ve lider ile üyeler arasında doğru liderlik ilişkisinin geliştirilmesine bağlıdır. Ayrıca lider ile üyenin karşılıklı olarak birbirlerinin yetkinliklerine duydukları saygı ve yine karşılıklı geliştirdikleri güven etkileşimin düşük mü yüksek mi olacağını etkilemektedir (Graen ve Uhl- Bien, 1995). Lider-üye etkileşiminin yüksek yapıda olması her iki tarafa da (lider-üye) katkı sağlar bu durumda beklenen ise, hem liderin hem de izleyenlerin ilişkiye yatırım yapmasıdır (Robins ve Judge,'dan aktaran Alparslan ve Oktar, 2015).

Yapılan araştırmalar, lider ile takipçisi arasındaki ilişkinin yüksek olması durumunda, astların etkinliğinin ve performansının arttığını ve iş gücü devir hızının azaldığını göstermiştir (Brower, vd., 2000). Bunun sonucu olarak da lider yüksek nitelikli etkileşim kurduğu örgüt üyesine daha fazla alaka göstermekte, itimat duymakta, bilgileri paylaşmakta, onlara memnuniyetini dile getirmekte, bu üyeler ile ilgili pozitif kanaatleri daha açık ve anlaşılır bir şekilde dile getirmektedir (Luthans, 2011, s. 422-423).

İkinci bölümde lider-üye etkileşimi kavramıyla ilgili yazın araştırması yapılmış olup lider-üye etkileşiminin önemi ve teorik temeline yer verilmiştir. Devamında etkileşimin ölçümü ve lider-üye etkileşimi ile ilgili yaklaşımlar boyutlarıyla birlikte ele alınmış olup lider-üye etkileşiminin niteliğine de yer verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel özdeşleşme kavramı ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramıyla ilgili yazın araştırması yapılmış olup örgütsel özdeşleşmenin önemi ve kuramsal temeline yer verilmiştir. Devamında örgütsel özdeşleşme ile ilgili yaklaşımlar boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme modelleri de ele alınmıştır.

3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Tanımı ve Önemi

İşletmenin ilgi alanında (dış çevre bileşenlerinde) oluşagelen değişim ve dönüşümler, işgören ve örgüt arasındaki psikolojik etkileşimin önemini bir hayli artırmıştır. Başka bir deyişle; günümüzde örgütler artık üyelerinden iş yerini sevmeye, sadıklık gibi duyguların da ötesinde; örgütü bireysel kimlikleriyle özdeşleştirecek kadar çok benimsemelerini arzu etmektedirler (Polat ve Meydan, 2011:155). Bu sebeptendir ki, örgütsel özdeşleşme kritik bir mefhum olarak görülmektedir (Balcı vd., 2012:51).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin belirgin bir biçimidir. Freud'un (1922) dar anlamıyla ele aldığı "başka bir kişiyle kurulan duygusal bağ" olarak ifade ettiği özdeşleşme sonraları Lasswel (1965) tarafından daha geniş anlamıyla milliyetçilik gibi toplulukları içeren özdeşleşmelere yoğunlaşmıştır. Daha sonraları, kavram örgütsel özdeşleşme olarak benimsenmiştir (Aktaran: Gautam vd., 2004:302).

1935 yılında örgütsel özdeşleşme kavramını ilk kez öne süren yazar Harrold Laswell'dir. Politik bilimler alanında uzmanlaşan araştırmacı, özdeşleşme kavramını psikolojik, sosyolojik ve etimolojik yönlerinden açıklamıştır. Laswell'e göre

özdeşleşme “*bireyin başkalarıyla kurduğu duygusal bağa ilişkin rehber bir rol oynayan ve benzerlik algısı oluşturan bir süreç*” tir (akt. Aliyev, 2014:49).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir biçimi olup, bireylerin kendilerini belirli bir grup açısından tanımlamaları anlamına gelmektedir. Bireyler kendilerini örgütleriyle özdeşleştirerek, örgütün sahip olduğu özellikleri içselleştirmektedirler. Bu anlamda, kendini örgütle özdeşleştiren bireyler kendilerini örgütü kişiselleştiren bireyler olarak görmektedirler (Mael ve Ashforth, 1995: 311-312). Böylece, kişiler diğer grup üyelerinin "kendileri gibi" olduklarını düşünmektedir. Grup içi üyeler ortak bir kaderi paylaşan müttefikler gibi görülmektedir. Bu yüzden, kişiler diğer grup üyelerini "kendi tarafında" algılamaktadır. Sonuç olarak, örgütsel özdeşleşme ortak bir grup içi perspektifine yol açmakta ve grup içi üyeleri arasındaki ilişkisel yakınlığı arttırmaktadır (Hekman vd., 2009: 1326).

Özdeşleşmeyi örgütsel bağlamda ilk olarak 1951 yılında Foote tarafından kullanılmıştır. Foote özdeşleşmeyi; motive etme ve cesaretlendirmenin temel dayanağı olarak ifade etmiştir (Foote, 1951: 14-21; akt. Günbek, 2007:23).

Birey benliğinin bir parçası olarak konumlandığı örgüt üyeliğini içselleştirdiğinde bir anlam duygusu ortaya çıkar. Buradan hareketle, özdeşleşme nosyonu organizasyon ortamındaki örgüt üyelerinin davranışlarının izahında yol göstericidir (Karabey, 2005: 20). Örgütsel özdeşleşme, bireyin belli bir örgüt üyeliği açısından tanımlanan sosyal özdeşleşmenin özel bir formudur (Mael & Ashforth, 1992: 105).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgüt ile ilgili görüş, tutum ve davranışları olarak tanımlanır (Yi ve Uen, 2006: 363). Örgütle özdeşleşmede, işgörenler genellikle örgütün değerlerini ve inançlarını kendi değerleri ve inanışlarıymış gibi içselleştirirler. Tam anlamıyla örgütle özdeşleşen çalışanlar, kendilerini örgütün birer temsilcisi olarak görebilirler (Mael ve Ashforth, 1995: 312).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal ve dinamik bir varlık olarak örgüt ile çalışan arasında oluşan sosyal ve psikolojik bir bağdır. İşgörenin örgütle özdeşleşmesi ve organizasyonel süreçlerde aktif ve gönüllü olarak yer alması, örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesiyle meydana gelmektedir (Öncer ve Yıldız, 2012: 717).

Gossett (2002)'e göre, “Özdeşleşme, basit bir işbirliği faaliyetinden daha fazlasıdır. Bireylerin bir arada yaşamalarına imkan veren duygu, değer ve kararlarını paylaşma imkanı sağlayan ortaklık duygusudur.”

Özetlenecek olursa, yapılan örgütsel özdeşleşme tanımlamalarında genellikle çalışan-örgüt etkileşimi bireyin benliğiyle ilgili süreçler perspektifinden ele alınmış ve örgüt üyeliğinin bireyin benliğinde meydana getirdiği etki farklı yönleriyle irdelenmiştir (Karabey, 2005:17).

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili yapılan araştırmaların birçoğu, örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanların organizasyonel hedefleri daha yüksek ihtimalle kendi hedefleri olarak benimsedikleri ve örgütlerine karşı diğerlerinden daha itaatkar ve sadık bir tutumda olduklarını iddia etmektedirler (Günbek, 2007: 27). Carmeli, Cohen-Meitar ve Elizur'e (2007) göre örgütsel özdeşleşme çalışma ortamındaki kreatifliği artırır ve işgörenleri daha inovatif olmak yönünde bir itici kuvvet unsuru oluşturur (akt. Akyüz, 2015: 208).

Özdeşleşme bireylerin duyguları, tutumları ve inançları ile çalışma arkadaşlarını birbirine yaklaştırır ve bunu doğal bir sonucu olarak bireyin örgüte entegrasyonunu mümkün kılar (Çakınberk, vd., 2011: 94). Örgütsel özdeşleşmenin bunlarla beraber iş yerinde özdenetim ve anlam, aidiyet gibi duygularının da oluşmasına yardımcı olduğu iddia edilmektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2). Dolayısıyla, bireyin mensup olduğu örgütle özdeşleşmesinin organizasyonlar açısından kritik bir öneme sahip olduğu rahatlıkla söylenebilir.

3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Kuramsal Temelleri

Bu bölümde örgütsel özdeşleşmenin kuramsal temelleri ele alınmıştır.

3.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisi karmaşık yapısı, çok yönlülüğü, dinamik doğası ve işletmelerdeki güç sorunlara ve işletmelerdeki karmaşık sorunlara çözüm getirmesinden dolayı günümüz literatüründe dikkat çeken bir kavramdır. İlk olarak, sosyal kimlik teorisi örgütsel sorunları analiz etmek için Tajfel (1978) tarafından geliştirilmiş, sonrasında ise Tajfel ve Turner (1986) tarafından değişiklikler yapılarak örgütlerdeki grup içi ayrımcılığın üç psikolojik temeli dahil edilerek kuram geliştirilmiştir (Aktaran: Hewapathirana, 2011: 176).

Kimlik, temel bir kavramdır ve bireyin kimliği kişisel, grup kimliği ise sosyolojiktir. Sosyal kimlik kavramı, bireylerin toplumun sürekli yaratıcıları ve toplumun da bireylerin devam eden yaratıcılıklarını göstermeye yardımcı olduğu fikrini ileri sürmektedir. Yani, benlik kolektif bir varlık olarak görülmektedir (Hewapathirana, 2011: 176).

Sosyal kimlik teorisinin temel varsayımı, grup davranışının bireylerin gösterdiği davranış toplamından daha fazlası olduğudur. Grup davranışı, grubun sosyal kimliğiyle ilgilidir. Sosyal kimlik teorisi, bireylerin sosyal gruplar içinde nasıl faaliyet gösterdiğinden ziyade, sosyal grupların bireylerin zihinlerinde nasıl etkin hale geldiği üzerine odaklanmaktadır. Bireyler gruplar arası karşılaştırma yaparak, kendi gruplarıyla ilgili bilgi sahibi olmaktadır ve dış gruplara göre pozitif bir konum kazanmaya çalışmaktadır (Martiny ve Rubin, 2016: 2).

Kimlik ve özdeşleşme, örgütsel yaşamın önemli unsurlarıdır. İşletmelerde yaşanan küçülme, uzun süreli sözleşmelerden kısa süreli sözleşmelere geçiş, dış

kaynak kullanımı ve bunun gibi hızlı değişimler kimlik sorunlarında azalışa neden olmasına rağmen, örgütsel özdeşleşmenin gücü örgütlerde devam etmektedir. Bu güç yerleşik düzende oluşan doğal bir ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. İster bir örgüt, ister grup, ister birey olsun, diğer varlıklarla etkili bir iletişim kurmak için, her bir varlık en azından "Biz kimiz?" ya da "Ben kimim?" gibi sorulara yanıt vermek durumundadır (Gautam, vd., 2004: 303).

Sosyal kimlik teorisinin temel fikri, ait olduğumuz sosyal grupların öz benliğimizin önemli bir parçasını oluşturmasıdır. Bu teori uyarınca, kendimizi bulduğumuz grubun benzer özellikleriyle değerlendirmemiz bizim sosyal kimliğimizi oluşturmaktadır. Bireyler o gruba üye oldukları için, grubun değerlerini ve göreceli sosyal duruşunu benimseyerek düşünmekte, eyleme geçmekte ve o gruba ait hissetmektedir (Van Dick vd., 2006: 70).

Sosyal kimlik, bireylerin toplum ya da üyesi oldukları sosyal gruplar tarafından kabul edilen eşsiz özelliklerinden elde edilmektedir. Bireyler, kendilerini eşsiz olarak sınıflandırmakta ve toplumdaki diğer üyelerle kendilerini karşılaştırmaktadır. Bu tür sınıflandırma ve karşılaştırmayı bireyler kendilerini, kendi gruplarından olmayan diğer gruplardan farklılaştırmak için ve olumlu öz saygı kazanmak için yapmaktadırlar. Bu varsayımlara dayalı olarak Tajfel (1978) sosyal kimlik teorisiyle ilgili olarak üç temel unsur ortaya koymaktadır: Sosyal sınıflandırma, sosyal karşılaştırma ve sosyal özdeşleşmedir (Aktaran: Hewapathirana, 2011: 177).

Sosyal sınıflandırma, grup içindeki bireyler arası benzerlikler ve gruplar arası farklılıklara odaklanan bilişsel süreçlerdir. Bu süreçler tutumsal ve davranışsal farklılıklara neden olmaktadır (Hogg vd., 1986: 24). Bu süreçlerden en önemlisi grup özdeşleşmesidir. Gruplarla yüksek düzeyde özdeşleşen bireyler grupların norm ve değerlerini daha fazla içselleştirmekte, grubun amaç ve çıkarlarına göre hareket etmekte ve grubun sosyal pozisyonunu kuvvetlendirecek şekilde davranmaktadır. Araştırmalar gruplarla güçlü bir şekilde özdeşleşen bireylerin protestolara, sosyal hareketlere ve diğer kolektif eylemlere daha fazla katıldıklarını ortaya koymuştur.

Örneğin, siyahi toplumların sadece kendi medya kanallarını takip etmesi veya Afro-Amerikalılar'ın kendilerini olumsuz gösteren kanalları izlememesi grup özdeşleşmesine örnek gösterilebilir (Chan, 2014: 230).

Sosyal sınıflandırma, farklı sosyal ortamlardaki birey ve grup süreçlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bireyler kendilerini ve başkalarını sosyal gruplar açısından değerlendirmektedir. Grup üyeliği belirlenirken, bir grubun diğer gruptan ayırt edilebilmesi için çeşitli özellikler kullanılmaktadır. Bunlara örnek olarak; demografik değişkenler (ırk, cinsiyet), dini inançlar (Müslüman ya da Hristiyan olma), politik görüşler (ilerici veya muhafazakar) verilebilir. Bireyler genellikle kendilerine benzeyen kişileri "grup içi üyeler", kendilerinden farklı olanları ise "grup dışı üyeler" olarak sınıflandırmaktadır (Melton ve Cunningham, 2014: 22). Bireylerin algıları ve davranışları, grup kimlikleri ve diğer gruplar hakkındaki sınıflandırılmış bilgilerden etkilenmektedir. Kişileri grup içi veya grup dışı üyeler diye sınıflandırmak duygusal ve davranışsal tepkileri etkilemektedir. Grup içi üyeler, grup dışında kalan üyelere göre daha olumlu değerlendirilmektedir (Ufkes vd., 2012: 292-293).

Sosyal sınıflandırmada kişiler bireyleri gruplara göre sınıflandırarak bilgiyi kategorize etmektedir. Grup üyelerini tanımlayan nitelikler durumdan duruma farklılık gösterdiği için bu süreç uygulanmaktadır (Boroş, 2008: 11). Sosyal sınıflandırma, sosyal sınıflandırma süreçlerine, gayri şahsılık, sosyal benliğin öne çıkması ve sosyal normlar gibi bu süreçlerin sonucuna odaklanmaktadır (Wang ve Zheng, 2012: 321).

Sosyal sınıflandırma bireylerin, gruptaki kişilerin yanı sıra kendileriyle ilgili algılarını değiştirme eğilimidir. Sosyal sınıflandırmanın psikolojik süreçleri yoluyla, bireyler kendilerini ve diğer kişileri ayrı bir birey olmaktan ziyade belirli bir sosyal sınıf açısından değerlendirmektedir. Bu nedenle, bireyler belirli sosyal durumlara göre kendi değerler sistemini ve eşsiz kimliklerini geliştirmektedirler. Böyle bir sosyal sınıflandırma birçok düzeyde kişisel, bağlamsal, sosyal olmak üzere çoklu kimliklere işaret etmektedir. Sosyal sınıflandırmanın öne çıkan özellikleri, bireylerin

taşıdıkları farklı kimliklere göre kendileriyle ilgili güçlü inançlar geliştirmesi, kendilerine değer vermeleri ve üye bulundukları gruplara değer vermeleridir (Hewapathirana, 2011: 177). İçinde bulunulan bağlama göre, bazı kimlikler diğerlerinden daha fazla önem taşımaktadır (Melton ve Cunningham, 2014: 22).

Sosyal karşılaştırma ise, bir bireyin kendi grubunun göreceli değerini, ilgili olan hususlar konusunda diğer gruplarla karşılaştırma eğilimidir. Bu karşılaştırmanın birey davranışı üzerinde önemli etkileri vardır (Hewapathirana, 2011: 177). Sosyal karşılaştırma iki temel amaca hizmet etmektedir. Birincisi, sosyal çevreyi düzenleyip, bireylerin sistematik olarak başkalarını tanımlamalarına yardımcı olmaktır. Birey, kendini hangi kategori içinde sınıflandırdıysa, o kategorinin özelliklerini taşımaktadır. İkincisi ise, sosyal çevre içerisinde bireyin kendisine yer edinmesini sağlamaktır (Ashforth ve Mael, 1989: 20-21).

Birey, grubunu ne kadar olumlu algııarsa, sosyal kimliğine de o kadar olumlu yansıtmaktadır. Bu durum, bireyin benlik algısını da olumlu yönde etkilemektedir. Karşılaştırma sonucu ortaya çıkan farklılıklar grubun yararına ise, bu durum grup üyelerinin sosyal kimliğini ve benlik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Eğer bu farklılıklar grup aleyhine oluşmuşsa, üyelerin sosyal kimliği ve benlik algısı olumsuz etkilenmektedir. Sonuç olarak, bireylerin kendini olumlu değerlendirme isteğı grupların oluşturulmasında itici güç olarak yansıtmaktadır (Sezici, 2010: 172-173). Sosyal karşılaştırma süreciyle birlikte, bireyler kendilerini geliştirecek sonuçların olduğı ve öz saygılarının bulunduğı grupta yer alarak kendi gruplarını olumlu görmekte, dış grupları ise olumsuz olarak değerlendirmektedirler (Stets ve Burke, 2000: 225).

Sosyal kimlik teorisine göre, hiçbir grup tek başına var olamamaktadır. Toplumdaki tüm gruplar diğer gruplarla birlikte yaşamaktadır. Başka bir ifadeyle, sosyal kimliğin olumlu yanları, sosyal faaliyetlere katılma, sosyal davranışların yorumlanması sadece diğer gruplarla karşılaştırıldığında anlam kazanmaktadır. Bir grubun bütün özellikleri (statüsü, zenginliğı veya fakirliğı, cilt rengi ya da amaçlara ulaşma yeteneğı gibi) diğer gruplardaki farklılıklara bakılarak önem kazanmaktadır.

Başka bir deyişle, belirli bir grubun üyesi olma diğer gruplara nazaran o grubun olumlu özelliklerinin değerlendirilmesiyle alakalıdır. Gruplar arası bu karşılaştırma, o grubun ve diğer gruplar arasındaki ayırt ediciliğe bağlı olarak oluşturulmaktadır (Turner, 1975: 7-8).

Sosyal özdeşleşme ise, kişilerin kendilerini belirli bir grubun üyesi olarak görmeleri, grup özelliklerini tanımlayıcı olarak algılamaları ve belirli davranış normlarını kabul etmeleri anlamına gelmektedir. Özetle, sosyal özdeşleşme gruba yönelik olan duygusal bağlılıktır (Boroş, 2008: 11). Bireyler, üyesi olduğu grubun sosyal kimliğini taşıyarak hayatlarını devam ettirmekte ve bunu benliklerinin bir parçası haline getirmektedir (Castano vd., 2008: 263).

Bireyler güvenlik, hayatta kalma, çoğalma gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için bir gruba ait olmak istemektedirler. Bireylerin o gruba ait olduğu duygusal önemi anlatan sosyal özdeşleşme, sosyal algıları, duyguları ve davranışları biçimlendirmektedir. Kendilerini grupla yüksek düzeyde özdeşleştiren kişiler, kendilerini gruba daha yakın hissetmekte, gruba daha çok bağlı olmakta ve grup adına hareket etmektedir (Van Veelen vd., 2016:3).

Sosyal özdeşleşmede grup üyeleri bilişsel bir temele sahiptir. Bireyler, sosyal kategoriler yoluyla kendi algılarını ve diğer grupları yapılandırmaya çalışmaktadırlar. Böylece, bu kategorileri kendi benliklerinin bir parçası olarak içselleştirmektedirler (Turner, 1982: 16).

3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları ve Ölçümü

Örgütsel özdeşleşme kavramının tanımlanmasında olduğu gibi boyutlarının tespitinde ve örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesinde de farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları geliştirmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin boyutlarının geliştirilmesine ve ölçülmesine yönelik ilk deneysel çalışma 1969 yılında Brown

tarafından yapılmıştır. Brown çalışmasında örgütsel özdeşleşmeyi; örgütün cazibesinde olmak, örgütsel ve bireysel amaçların uyumu, örgüte sadakat, bireyin kimliğini tanımlamada örgüt üyeliğini referans olmak üzere dört boyut altında ifade etmiştir. Daha sonra ise Lee (1969, 1971) çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin “üyelik, sadakat ve ortak özellikler” olmak üzere üç boyutlu bir özellik taşıdığını belirtmiştir (Kanten, 2008:171).

Sosyal kimlik teorisine uygun olarak, örgütsel özdeşleşmenin aşağıda açıklandığı gibi bilişsel, duygusal, değerlendirme ve davranışsal boyutu vardır (Van et al., 2005:192). Bu kapsamda kısaca ifade edersek örgütsel özdeşleşmenin esasını oluşturan “sosyal kimliğin” boyutları kısaca şöyledir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013; İşcan ve Karabey, 2009:42-43):

- Bilişsel boyut; belli bir gruba aidiyet bilgisi,
- Duygusal boyut; belli bir gruba duygusal bağlılık,
- Değerlendirme boyutu; gruba dışarıdan gelen değer çağrışımı,
- Davranışsal boyut; kimliğin davranışsal yönünü eklemiştir.

3.3.1. Bilişsel Boyut

Belli bir gruba üye olduğunun şuurunda olmayı ifade etmektedir. İşgören bir kez kendisinin organizasyon içinde bir zümresel derecelendirmeye dahil olduğunu algıladıktan ve içselleştirdikten sonra, izleyen üç boyut devreye girmektedir (Dirin, 2014:58).

Van Dick ve arkadaşları tarafından da makalelerinde bilişsel boyutun örgütsel özdeşleşmenin en önemli ve zorunlu boyutu olduğu belirtilmiştir. Bireyin bir grup içinde kendisini belli bir kategoride değerlendirmeden (kendini sınıflandırmadan), bahse konu grupla özdeşleşmesinin, sosyal kimlik teorisine göre mümkün olmayacağı vurgulanmıştır. Bireyin bilişsel boyutu gerçekleştirmesinden sonra diğer boyutların hayata geçirmesinin mümkün olacağı değerlendirilmektedir (Van et al, 2004: 173).

Ashforth ve Mael (1989) bilinçsel boyut hakkında yazdığı makalede, Tolman'ın (1943) ifadesiyle; sosyal özdeşleşmenin, grupsal özdeşleşme konseptinden çıkarılan değerli bir kavram olarak görüldüğünü belirtmektedirler.

Yazarlar, grup özdeşleşmesinin dört temelden meydana geldiğini ifade etmiştir. Bunlardan biri bilişsel yapıdır, özdeşleşmenin herhangi bir özel davranışla veya duygusal bir durumla ilintili olmak zorunda olmayan boyutu olarak incelenmiştir. Buna göre; özdeşleşmek için, bireyin öncelikle grubun hedefleri doğrultusunda gayretlerini genişletmeye ihtiyacı yoktur; bilakis, bir bireyin psikolojik olarak, sadece gruba kader birliği yaptığını algılamaya ihtiyacı vardır (Ashforth and Mael, 1989:21).

3.3.2. Duygusal Boyut

Bir gruba olan duygusal bağlılığı ifade etmektedir. Bir grubun parçası olmak motivasyonundan ortaya çıkan gururla ilgili olmakla beraber, bireyin grubu ile ilgili toplumsal açıdan kabul edilebilir, pozitif bir imaj oluşturmada ya da olumlu bir sosyal kimlik inşa etmesinde önemlidir (Özdemir, 2007: 69).

Çalışanın üyesi olduğu organizasyonun özelliklerini değerlendirmesi neticesinde örgütle pozitif ya da negatif ilişkiler oluşturma aşamasıdır. Bu kapsamdaki değerlendirme prosesinde değerlendirme boyutu da eş zamanlı olarak devreye girmektedir. Birey, örgüt üyelerini diğer örgüt içi üyeler veya örgüt dışı üyelerle karşılaştırarak değerlendirmede bulunmaktadır (Dirin, 2014:59).

3.3.3. Davranışsal Boyut

Genel bir ifadeyle örgütsel özdeşleşmişliği en iyi ifade eden olgular, pozitif örgütsel davranışlardır. Bazı araştırmacılar ilk boyut olan bilişsel boyutun bireyde

oluşmasından sonra, diğer boyutların ortaya çıkacağını savunmuşlardır. Bu üç boyutun hangi sırayla çıkacağı konusunda bir mutabakat olmamakla birlikte, birbirleri ile ilişkili oldukları kabul edilmiştir. Buradan da anlaşılmaktadır ki bilgiler, duygular ve değerlendirmeler davranışa dönüştüğünde ancak anlamlı bir sonuç çıkacaktır (İşcan ve Karabey, 2009: 42).

Genel bir hipotez olarak, özellikle özdeşleşmenin odağına karşılık gelen grup performansının, bazı yönlerinin kişisel özdeşlemeden etkilenebileceği ayrıca öne sürülmüştür. Örneğin, bir kişinin özdeşleşme odak noktası kariyer hedefi üzerindeyse, bireysel kariyer amacıyla bu kişinin örgütsel davranışlara konsantre olması beklenmektedir.

Diğer taraftan, eğer birey örgütü ile çok iyi özdeşleşmişse, bu kişinin ekstra rol davranışları ve düşük devamsızlık sergilemesi gibi bireysel davranışlarını, örgüt performansını artırmaya katkıda bulunacak yönde, geliştirmesi beklenmektedir (Dick and Vagner, 2002: 132). Bu kapsamda, davranışsal boyut kavramının en azından diğer boyutlarla eşit derece veya daha önemli olduğu görülmektedir. Sonuç olarak hiçbir tutum veya düşünce, davranış olarak performansa yansımadıkça, etkisi görülemeyecektir.

3.3.4. Değerlendirme Boyutu

Van Dick ve arkadaşları tarafından örgütsel özdeşleşmenin değerlendirme boyutu, örgüt veya grup hakkında içeriden veya dışarıdan atfedilen kıymet ve değer olarak ifade edilmektedir. İlk üç boyutu hayata geçiren çalışanların, diğer grup üyeleri hakkındaki kıymetlendirmeleri de bu kapsamda ifade edilmiştir (Van et al, 2004:172-173).

Başka bir çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin değerlendirme boyutu, dış çevrenin örgüt hakkındaki düşüncesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar tarafından kendi grubunun iyi veya kötü olduğunu düşünmek ya da diğer gruba göre

mukayesede onlardan daha iyi veya kötü olduğunu düşünmek gibi pozitif veya negatif tepkiler ile oluşan değerlendirmelerden oluşmaktadır (Özdemir, 2007: 69).

Sonuç olarak örgütle ilgili değerlendirmelerin pozitif olmasının, çalışanların iş tatmininde artış sağlayacağı ifade edilmektedir.

3.4. Örgütsel Özdeşleşme Modelleri

Örgütsel özdeşleşme modelleri, bireyin örgütle olan bağı ve özdeşleşmenin hangi durumlarda nasıl farklılaştığını açıklamaya çalışmıştır (Çırakoğlu, 2010: 13). Literatürde örgütsel özdeşleşme modelleri incelendiğinde üç tür özdeşleşme modeli karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Örgütsel Özdeşleşme Modeli, Reade'nin Örgütsel Özdeşleşme Modeli, Scott vd.'nin Örgütsel Özdeşleşme Modeli.

3.4.1. Reade: Temel Özdeşleşme Modeli

Değer temelli özdeşleşme kavramı, Reade'in (2001) üzerinde durduğu bir özdeşleşme metodu olup, bir tarafta bireyin değer ve inancı, diğer tarafta ise örgütün değer ve inançları yer almaktadır. Her iki değer ve inancın ortak noktada buluşması, psikolojik bağlılığın meydana gelmesini sağlamaktadır. Bu alanda en çok kullanılan ve en geçerli yöntemlerden biri de bireyin benlik kavramını da içine alan sosyal kimlik temelli özdeşleşmedir.

Reade, genelde birey ve örgüt arasındaki ortak değerler ve hedefler üzerinden ölçülen örgütsel özdeşleşmenin, örgütün bütünsel uyumu yönüyle de incelenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Uyum süreci, özellikle alt üniteleri coğrafik ve kültürel olarak farklılık arzeden geniş ve karmaşık çok uluslu örgütlerde önemlidir. Araştırmacı, böyle uluslararası örgütlerdeki gibi çift kimlikli yönetimlerin, bir mantıkla özdeşleşmeyi artırıcı faktörlerin her yerde aynı seviyede etkili olmayacağını

kabul ettiğinden, yerel temsilciliklerin örgütsel özdeşleşmeyi artırmak için gerekli faktörleri saptamasını önermiştir. Uluslararası şirketlerde insan kaynakları ve gelişen ekonomiler üzerine gitgide artan araştırmalar yapılmasına rağmen, örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan araştırma oldukça azdır ve bu şirketler üzerine uygulama ise yok denecek kadar azdır (Reade, 2001:1269-1270).

Reade (2001) çalışmasında örgütsel özdeşleşmelerin derecelerini ve öncüllerini ele almıştır. Örgütler personelinin aynı zamanda birden fazla üyesi oldukları, iç içe geçmiş gruplardan oluşmaktadır. Buna göre; örgüt içindeki bazı iş gruplarının üyeleri, örgüt içi diğer iş gruplarına karşı farklı tavır sergiledikleri gibi, bazı iş grupları da örgüte karşı farklı tavırlar sergileyebilmektedir.

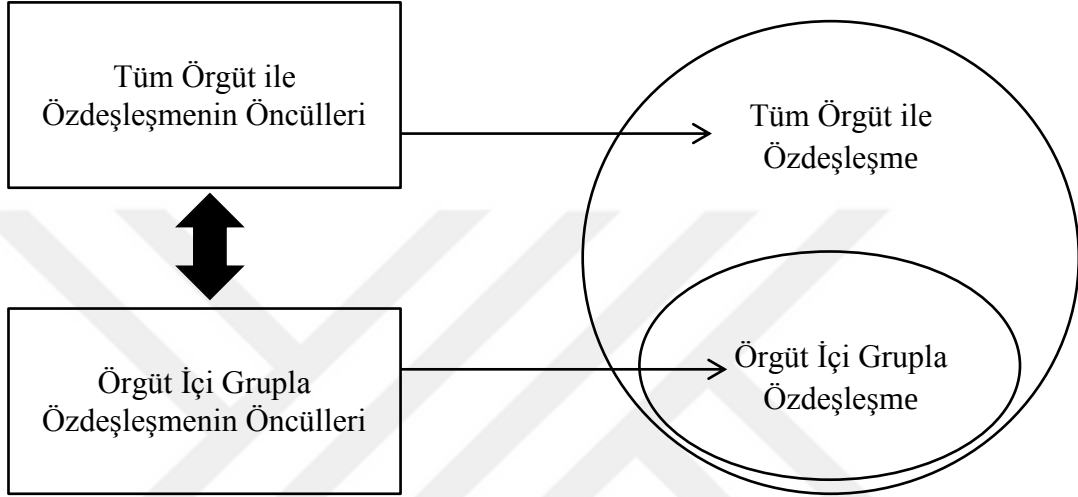
Reade (2001) bu tespitini “çiftli” özdeşleşme şeklinde de tanımlamıştır (Erkutlu, 2015: 219-220). Reade’in (2001) Şekil 1’de görüldüğü gibi çalışmasının odak noktası, bu örgütlerin yerel örgüt uzantıları ile küresel bir girişim olarak uluslararası şirketlerin özdeşleşme öncülleri arasında bir farklılık olup olmadığına karar vermektir.

Bu konuda seyrek olan yazın, her iki seviyede farklı etkinin söz konusu olacağını, yani yerel örgüt uzantıları ile uluslararası şirketlerin farklı öncül grupları tarafından etkileneceğini savunmuştur. Daha ileri düzeyde araştırma yapan Zaccaro ve Dobbins (1989), tek ülke şartlarında, alt ünite seviyesi özelliklerini gösteren öncellerin, alt ünitelerle olan adanmışlık ilişkilerinin önemli derecede doğrulandığını bildirmiştir (Reade, 2001:1272-1273).

Reade’e göre araştırma henüz başlangıç aşamasında olmasına rağmen, Sosyal Kimlik Teorisi, örgütsel özdeşleşmenin öncelleri modelinin gelişimine temel oluşturmasını sağlamıştır. Reade araştırmasında özdeşleşmeye öncül olarak önerilen yedi hipotezden aşağıdaki ilk dördünün (örgütün itibarı, örgütün ayırt ediciliği, üstlerin takdir ve desteği ile kariyer fırsatları) hem yerel hem de global anlamda özdeşleşmeyi besleyen faktörler araştırmasında istatistiki olarak güçlü pozitif

ilişkilerini tespit etmiş olup, diğer öncellerin aynı derece pozitif etkili faktörler olmadığını istatistiki olarak ifade etmiştir (Reade, 2001:1273-1277).

Şekil 1: Read’ın Uluslararası Şirketlerde Temel Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Reade, (2001:1273).

- Örgütün İtibarı: Sosyal Kimlik Teorisine göre bireyler öz saygınlıklarını artırmak için itibarlı ve seçkin bir gruba üye olmak eğilimindedirler. Örgütlere uyarladığımızda, örgütün itibarı ve seçkinliği, bireyin öz saygısını ve örgüte olan özdeşleşmesini artıracakı düşünülmektedir.
- Örgütün Ayırt Ediciliği: Ayırt edicilik “örgütü diğer örgütlerden ayırt eden ve örgüt üyeleri için bir daha keskin ve seçkin tanım sağlayan unsurlardır. Örgüt itibarı ve seçkinliğinin, personelin özdeşleşmesi ile yüksek seviyede ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
- Üstlerin Takdiri ve Desteği: Üstlerin desteği, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılıkla yüksek derece ilişkili olarak gösterilmiştir. Yoon ve

- arkadaşları (1994) yönetim desteğinin örgütsel adanmaya, emsal çalışan desteğinden daha fazla pozitif katkıda bulunduğunu göstermişlerdir.
- Kariyer Fırsatı: Bireysel gelişimin, örgütsel özdeşleşmeyle yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bireysel gelişim iki amaç hedeflenmekte olup bunlar; bireyin kariyer potansiyelini tamamlaması ve terfi yoluyla kariyer ilerlemesi fırsatı sunulmasıdır. Kariyer fırsatları, örgütlerin çalışanlarıyla özdeşleşmesini sağlayan en önemli unsurlardan ve öncellerden iş memnuniyetiyle yüksek derecede ilişkili bulunmuştur.

3.4.2. Scott, Corman, Cheney: Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott ve arkadaşları (1998) yapısalcı modeli, adanmışlık sürecini, dolayısıyla örgütsel özdeşleşmeyi en iyi şekilde açıklayan teori olarak ifade etmektedir. Yapısalcı teori, özdeşleşmeyi hem adanmışlık süreci olarak tanımlamakta hem de bu sürecin bir ürünü olarak ele almaktadır (Yeşiltaş, 2012:46).

Scott ve arkadaşları (1998) yapısal özdeşleşme modelini, araştırmacılarla örgütsel özdeşleşmenin karmaşık ve etkileşimli doğasını iki başlığa dikkat çekerek tartışmıştır. Bunlar, ikilik ve çoğulculuk olarak isimlendirilmiştir (Kuhn and Nelson, 2002: 7-8).

Scott ve arkadaşları (1998) örgütsel özdeşleşme kavramıyla, özdeşleşme-kimlik kavramını bütünleştirerek; “ikilik” kavramını eylem-yapı kavramlarını kapsayacak şekilde işgörenlerin çoğulcu kimlikleri içindeki ve kimlikleri arasındaki ilişkileri sergileyen davranışlara dayanan farklı özdeşleşme şekillerini de içeren bir model geliştirerek buna “çoğulculuk” kavramını ilave etmişlerdir. Daha sonraki

çalışmalarla Giddens'in (1984) yapısal özdeşleşme kuramı geliştirilerek: "durumsal eylem" modeli adıyla bu modele ilave edilmiştir (Tüzün, 2006: 91).

İkilik olarak ifade edilen kavramda; Giddens'i (1984) takiben, araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin (örneğin, kurallar ve kaynaklar) hem çevrenin hem de eylemlerin çıktılarının oluşturduğu sistemi (yani aktörler arasındaki çoğaltılan ilişkiler) bir "ikilik" yapısı başlığında, iyi bir şekilde kavramsallaştırılabileceğini iddia etmişlerdir. Bu düşünceye göre özdeşleşme, kişinin bir veya daha fazla kimliğe bağlılığını gösteren iletişime ve algıya dayalı eylemleri ifade etmektedir. Bu eylemler, bireysel ve ortak kurallar ve kaynaklar dizisine eş zamanlı olarak dikkat çekmekte ve katkıda bulunmaktadır.

Çoğulculuk (multiplicity) kavramı bazı yazarlar tarafından "yapının bölgeselliği" olarak dilimizde kullanılmıştır. Bu kavram ise Scott ve arkadaşlarının (1998) yaptıkları özdeşleşmişlik süreci incelemelerinin sonucunda, birey ve ortakların oluşturduğu çoklu kimlik belgesini göz önüne almaları gerekliliği iddialarıyla ortaya çıkmıştır.

Kimlik üzerine çalışma yapan teorisyenlere dayanarak, Kenneth Burke (1937) bireysel benliğimizi, kısmen çatışma sürecinde olan iş birliği durumundaki "biz" olarak ifade etmiştir. Örgüt hayatında bireyler için belli etkinliklerde daha az veya daha çok belirginleşen birçok olası kimlik yapıları mevcuttur (etnik köken, meslek, inanç, cinsiyet, bölge, çalışma ekibi ve örgüt gibi).

Yapısal özdeşleşme kuramının üçüncü boyutunu oluşturan durumsal eylem, özdeşleşmenin durumsal davranışlarına yönelik yönünü incelemektedir. Özdeşleşmenin bölgeselliğinden sonra, bu kavram hangi durumların özdeşleşmeyi oluşturduğu üzerinde durmuştur. Neticede özdeşleşme süreci, bir durumdan diğerine farklılık arz eden bir kavram olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili araştırmacılar sosyal kimlik teorisi, benlik sınıflandırma teorisi, kimliğin ve özdeşleşmenin durumsallığı üzerinde durmuştur.

Giddens (1984) işyerinde bireylerin günlük faaliyetlerinin, özdeşleşmenin teşekkülünde temel oluşturduğunu ifade etmiştir. Çalışanların sıradan ve sıradan olmayan faaliyetlerinin etkileşimi onların özdeşleşmelerine çeşitli düzeylerde yansımaktadır. Yani onların örgütsel özdeşleşmelerini değişik düzeylerde şekillendirmektedir (Tüzün, 2006: 95).

3.4.3. Kreiner ve Ashforth: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Örgüt kuramcıları son dönemlerde temel özdeşleşme kavramının ötesine geçerek, daha geniş ve karmaşık bir örgütsel bağlılığın muhtemel boyutlarını da kapsayacak şekilde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaların arkasındaki düşünce, özdeşleşmişliğin bireylerin değişim esasına göre örgüte olan tek yönlü algısı şeklinde değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır.

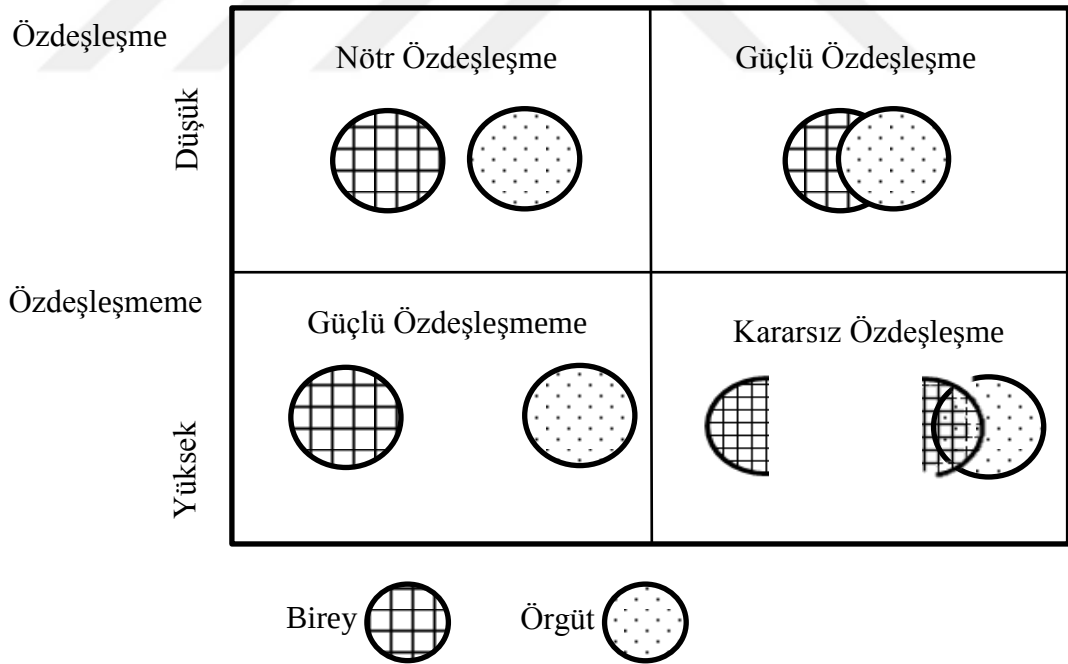
Örgütsel özdeşleşme üzerine yapılan çalışmaların çok önemli ve verimli sonuçları olmasına rağmen, genelde bu çalışmalar birbirleri ile örtüşen çalışmalar olmuştur. Bu modellerin özel ölçekleri ve geçerliliği üzerine yapılan birçok araştırmadan, çok azı bütünsel anlam ifade etmektedir. Bu nedenle bu çalışmayla Kreiner ve Ashforth (2004) iki sonuç elde etmeyi hedeflemiştir:

1. Kimlik teorisyenlerinin büyüyen ilgisiyle, genişletilmiş özdeşleşmişlik modelinde, Şekil 2’de gösterilen “Genişletilmiş Özdeşleşmişlik Modeli”ne göre özdeşleşmişlikte geçerliliği olan dört hücreden üçünün operasyonelleştirilmesi hedeflenmiştir. Benzer şekilde, bu hücrelerin birbirleri ile olan ilişkileri ve kendilerine özgü benzersiz yapıları bu araştırmayla açıklanmaya gayret edilmiştir. Açıkça özdeşleşmişliğin dört türü de model olarak birbiriyle ilişkilidir. Ancak özdeşleşme ve özdeşleşmeme modelleri tek yapıdır; sadece bir doğru üzerindeki farklı kutuplar olarak ifade

edilebilecek şekilde yapılardır. İkircikli ve nötr özdeşleşmişlik modelleri, teorik olarak özdeşleşmişlik ve özdeşleşmemişliğin yüksek/düşük kombinasyonlarından meydana gelmiştir.

- Geçerliliğe ilişkin kriterleri sağlayan Şekil 2’deki gibi bir model oluşturulmuştur. Reade’in (2001) ifade ettiği gibi “Daha yeni yapılar olan özdeşleşmeme, ikircikli ve nötr özdeşleşmişliğin kabul görmüşlüğüne bırakın; örgütsel özdeşleşmişliğin bile hâlihazırda devamlı kullanılan kabul görmüş öncülleri yoktur.” Sonuç olarak, özdeşleşmişliğin dört şekliyle de ilişkili gibi görülen değişkenleri seçmek için geçmiş teorik ve uygulama araştırmalarından yararlanılmaktadır (Kreiner and Ashfort, 2004:6).

Şekil 2: Genişletilmiş Özdeşleşmişlik Modeli



Kaynak: Kreiner E. G.& Ashorth E. B. Evidence toward an expanded model of organizational identification. Journal of Organizational Behaviour. V:25. s.6. I:1. p.1-27.

3.4.3.1. Güçlü Özdeşleşme Modeli

Örgütsel özdeşleşmenin bireyin kimliğini oluşturan değerlerle, örgütün kimliğini oluşturan değerlerin örtüşmesi oranında güçlü olacağı Şekil 2’de “Genişletilmiş Özdeşleşmişlik Modeli’nde görülmekte ve yaptığımız genel yazın taramasından anlaşılmaktadır.

Bireyler çalıştıkları örgütün özelliklerini ne kadar benimserse ve bireyin örgüt üyesi olmasından kaynaklanan kimliği ne kadar belirgin hale gelirse, birey örgütüyle daha güçlü özdeşleşecektir (Taş, 2016: 68).

Başka bir ifadeyle örgüt üyesi, kendini tanımlamada örgüt kimliğini ne kadar çok kullanırsa, örgütüyle o derece güçlü özdeşleştiği kabul edilmekte ve birey örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak çevrenlenmektedir. Örgüt üyesinin, kendini ne kadar örgütsel ilişkiyle tanımlar ve örgüt özelliklerini içselleştirirse, o kadar bu kimliği yansıtmaya yönelik düşüneceği, davranacağı ve hareket yönünü algılayacağı değerlendirilmektedir (Topçu, 2015: 81-82).

Bu özdeşleşme biçiminde bireyin gelecekte örgütte devam edebilecek nitelikte ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusunda olması söz konusudur. Eğer birey örgütle güçlü bir özdeşleşme arzusu içinde ise, kendi yaşamsal duygularıyla, örgütün yaşamı bütünleşik hale gelir.

Bu duygusal bağın iki etkisi bulunmaktadır. İlki, bireyler arası dinamikleri harekete geçirmektedir. Birey bu şekilde, örgüt dışındaki bireylere karşı, belirli bir örgütün üyesi olarak daha fazla işbirliği ve ortak çalışma odaklı davranmaktadır. Güçlü özdeşleşmenin ikinci etkisi ise; bireyin örgüt içerisindeki arkadaşlarına katkı sağlamak adına doğrudan ve ilave bir çaba ile gayret etmesidir (Yeşiltaş, 2012: 46).

Güçlü özdeşleşme, Kreiner ve Ashforth (2004) gibi bazı araştırmacılar tarafından, özdeşleşmeme veya kimliksizleşme kavramının tam zıddı olarak kabul edilmektedir. Bu iki kavram aynı düzlem üzerinde, yani aynı yapıda olan fakat zıt kutuplarda bulunan kavramlar olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla güçlü özdeşleşmenin neden ve sonuçlarının anlaşılmasının, özdeşleşmemenin veya kimliksizleşmenin de anlaşılmasına ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

3.4.3.2. Özdeşleşmeme

Dukerich ve arkadaşları (1998) ile Ashforth (2001) gibi bazı araştırmacılar tarafından kavramsallaştırılan özdeşleşmişliğin türlerinden biri de “özdeşleşmeme veya kimliksizleşme” kavramıdır. Özdeşleşmişliğin İngilizce karşılığı olan “Identification” kavramının zıddı olarak kullanılan “Disidentification” dilimize özdeşleşmeme veya kimliksizleşme kavramının tam karşılığı olarak kabul edilmektedir. Özdeşleşmeme, bireyin örgütü tanımlarken “aynı değer ve prensiplere sahip olduğuna inanmadığında” ortaya çıkan psikolojik bir durumdur. Elsbach (1999) özdeşleşmeme sürecinin örgütten aktif olarak ayrılma süreci olduğunu ifade etmiştir. Üyelere uygulandığında özdeşleşmeme, örgütün misyonundan, kültüründen ve odak olarak tanımlanan yönlerinden, bireyin şuurlu ve bilinçli olarak, kendi kimliğini ve şöhretini ayırması durumu olarak ifade edilmektedir (Kreiner and Ashfort, 2004:6-7).

3.4.3.3. İkircikli/Kararsız Özdeşleşme

İngilizce “Ambivalent Identificatin” olarak kullanılan bu kavramın tam karşılığı yapılan araştırmalarda “ikircikli” sözcüğüne denk gelmektedir. Ancak çoğu yazar tarafından “Kararsız Özdeşleşme” olarak da kullanılmıştır.

İkircikli özdeşleşme kavramı, Dukerich ve arkadaşları (1998) ile Ashforth (2001) gibi bazı araştırmacılar tarafından geliştirilen özdeşleşmişliğin türlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. Karışıklığın ve çok sesliliğin olduğu modern örgütler ve değerlere, hedeflere ve inançlara bağlılıkta gevşek olan sıradan bir birey, örgütün bazı yönleriyle özdeşleşirken, bazı yönleriyle özdeşleşmeyebilir. Bu duruma “İkircikli/Kararsız Özdeşleşme” ya da “Shizo-Şizo veya Conflicted-Çekişmeli Özdeşleşme” denilmiştir. Toplumsal psikoloji uzmanları evlilik ve arkadaşlık gibi insanlar arası ilişkilerdeki karmaşıklığı uzun süre incelemişler ve şunları tespit etmişlerdir (Kreiner and Ashforth, 2004:4):

- Bireyler bilinçli olarak diğer varlıkların pozitif ve negatif yönlerine katılma yetenekleri vardır.
- Bireyler bu varlıklara karşı karışık/ikircikli durumlarını uzun süre hatta yıllarca muhafaza edebilirler.

Örgüt üyeleri aşağıdaki durumlarda değişik derecede ikircikli ya da karmaşık özdeşleşme gösterebilirler (Kreiner and Ashforth, 2004:4):

- ✓ Eğer bireyler, örgüt için diğer türlü daha faydalı yerlere tahsis edilebilecek kıymetli bilişsel ve duygusal kaynaklar kullanıyorsa,
- ✓ Belirlenen hedefin üstünde veya yakınında performans göstermekte gönülsüz davranıyorsa.

Sonuç olarak pozitif ilişkilere sebep olan ikircikli özdeşleşme elemanlarının çoğunun örgüt tarafından teşvik edilmesi tavsiye edilmekteyken, negatiflik yansıtan elemanların engellenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrıca bu tür karışık mesajların ikircikli bireylerin daha izole ve stresli olmalarına neden olduğu kadar, ikiye bölünmüşlük algısına ve uyum sağlama baskısına da neden olduğu belirtilmiştir (Kreiner and Ashforth, 2004:4).

3.4.3.4. Nötr/Tarafsız Özdeşleşme

Nötr özdeşleşmişlik Krein ve Ashforth (2004) tarafından, Elsbach'ın (1999) “Neutral Identification” olarak kavramsallaştırdığı bu kavram, dilimize “Nötr veya Tarafsız Özdeşleşmişlik” olarak tercüme edilmiştir.

Kısaca bireyin benlik algısının arttıkça, örgüte olan özdeşleşmesinin ve özdeşleşmemesinin açık bir şekilde görülmemesine dayandırılmaktadır. Örneğin bir hakimin işi gereği, her iki tarafın bir tartışmaya karıştığı bir olayda, tarafsız kalmak zorunluluğu veya bir işçinin patronuyla ne kimlik örtüşmesi, nede kimlik ayrılığı algılamaması durumu örneği bu kapsamdadır.

Elsbach'a göre; bireyin, özdeşleşme veya özdeşleşmeme davranışlarından hiçbirini sergilememesi, hatta dikkat çekici bir şekilde olsa da, kişinin bağlılığının zayıflığı kabul edilebilir düzeyde olsa bile, bu kapsamda değerlendirilebilir.

Yani, nötr/tarafsız özdeşleşmişlik, sadece algının ve bağlılığın olmamasından daha ziyade, kendi başına bilişsel bir durum ve kendi kendini tanımlama biçimi olabilir. Bu nedenle nötr özdeşleşme örgütte, örgütsel özdeşleşmişliğin ve özdeşleşmemişliğin gerçekten eksikliği durumundaki bireylerin, kendilerini tanımladıkları durum olarak ifade edilebilir. Sonuç olarak, kendini örgüte karşı tarafsız şekilde nitelendiren birey, muhtemelen daha az adanmışlık algısına sahip olacak ve örgüt amaçlarına daha az katkıda bulunacaktır (Kreiner and Ashforth, 2004:5).

Çalışmaya yönelik birinci bölümde örgütsel iklimi kavramı ve önemi açıklandıktan sonra ikinci bölümde lider-üye etkileşimi, hangi faktörler tarafından etkilendiği, etkileşimin niteliği ve organizasyonlarda nasıl bir öneme sahip olduğu açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel özdeşleşme kavramı, boyutları ve örgütsel özdeşleşme modelleri açıklanmıştır. Son bölümde ise bu değişkenler arasındaki ilişkiler araştırma sürecine uygun bir şekilde incelenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın uygulama kısmına yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın kapsamı, kısıtları, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın model ve hipotezleri ve araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizinde kullanılan istatistiksel tekniklerden bahsedilmiştir. Sonrasında analiz sonuçları kısmında ise, demografik özellikler ile ilgili istatistikler, ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri, değişkenlerin ilişkilerini belirlemek için korelasyon ve regresyon analizlerine ve son olarak da farklılık analizlerine ait bulgular yer almaktadır. Sonuç kısmında da analiz bulguları tartışılmış ve bunlardan hareketle öneriler sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Özellikle post-modern yönetim düşüncesiyle yaşanan paradigma değişimi sonrası organizasyonlarda sosyal etkileşimlerin, çalışanın işe yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkileri nedeni ile yoğun bir odak noktası haline geldiğini görülmektedir. İlgili yazında çalışanın iş arkadaşları, yöneticisi, takımı ve organizasyonla karşılıklılık ilkesi temelinde geliştirdiği etkileşimleri neticesinde edindiği olumlu algıların; iş performansı, organizasyona bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğuna işaret eden farklı araştırmalar bulunmaktadır (Seers, Patty ve Cashman, 1995).

İlgili yazında, lider-üye etkileşiminin çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı, özellikle yüksek LMX'in bireysel ve organizasyonel çıktılar üzerindeki olumlu etkilerinin yoğun olarak incelendiği görülmekle birlikte, bu etkileşimlerin eş zamanlı olarak çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin, etkileşimlerden birinin diğerinin mevcudiyeti

durumunda sonuçlar üzerinde etkili olmaya devam edip etmediğinin kısıtlı düzeyde araştırıldığı izlenmektedir.

Örgüt ikimi ile ilişkisel olarak benzerlikleri olan ve sıklıkla birbiri yerine kullanılan örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ve benzeri kavramlar ile arasındaki ilişki bir çok çalışmada ele alındığı yapılan literatür taraması sırasında gözlemlenmiştir. Örgüt iklimi, statik (durağan) bir yapıya sahip olan örgüt kültüründen farklı olarak daha dinamik bir yapıdadır. Örgüt kültürü, örgütlerde yıllar içinde oluşan kahramanlar, simgeler, törenler, semboller, örf, dil ve normlardan oluşmaktadır. Bu ve benzeri hususların bir organizasyonda meydana gelmesi belirli bir tarihsel sürece dayanır ve bir uygunluk gerektirir. Buna karşın örgüt iklimi örgütsel yapı, farkedilme, destek, standartlar, sorumluluk ve bağlılık gibi ölçülebilen ve daha hızlı ve kolay müdahale edilebilecek dinamiklere sahiptir.

Bu araştırmanın temel hedeflerinden biri, LMX ve örgüt iklimi etkileşimlerinin, örgütsel özdeşleşme üzerindeki potansiyel etkilerini açıklayan bütüncül bir çerçeve oluşturarak organizasyonların çalışma ortamındaki sosyal etkileşimleri ve sonuçlarını daha etkin yönetmelerine yardımcı olmaktır. Türkçe ve yabancı literatürde daha önce bu konuda yapılmış bir çalışmanın olmaması, yoğun çaba harcanmasını gerektirmiştir. Bu açıdan yürütülecek bu tez çalışması sonucunda elde edilen bulguların hem uygulamacılara, hem de araştırmacılara ve bundan sonra yapılacak çalışmalara bir girizgah olması beklenmektedir.

Bu metodoloji kapsamında İstanbul ili sınırları içerisinde özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerdeki çalışanlar arasında bir araştırma gerçekleştirilmiş olup; örgüt ikliminin, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşmeye doğrudan ve dolaylı etkileri ve aralarındaki ilişkiler araştırılmıştır. Ayrıca, örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık (mediating) rolü de incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın anakütlesini İstanbul ili sınırları içerisinde özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda beyaz yakalı statüsünde çalışanlar oluşturmaktadır.

Anakütlenin büyüklüğünü belirlemek üzere İstanbul ili sınırları içerisinde özel sektörde faaliyet gösteren kurumlarda beyaz yakalı statüsünde görev yapan çalışan sayısına net olarak ulaşmak mümkün olmadığı için örneklem sayısı aşağıdaki formülasyona göre hesaplanmıştır.

Anakütleyi temsil edecek örneklem için asgari sayı aşağıda yer alan örneklem hesaplama formülü kullanarak tespit edilmiştir. Anakütlenin varyansının bilinmediği ve asgari büyüklüğünün onbinden fazla olduğu durumlarda aşağıdaki formülün kullanılması uygun olmaktadır (Malhotra, 2010):

$$n = \frac{\pi(1 - \pi) z^2}{D^2}$$

n: Örneklem büyüklüğü

Z_{α} : $\alpha=0.05$ için 1.96

D= Örneklem hatası

Formülde hata oranını temsilen duyarlılık (D) için %5, çalışma kapsamında %95 güvenirlilik düzeyinde çalışılması nedeniyle anlamlılık düzeyi $\alpha=0,05$ için $z=1,96$, maksimum varyansa ulaşabilmek için ise örnekteki bir kişinin anakütleye uygun olma oranını temsil eden π değeri 0.50 olarak alınmıştır. Bu değerler doğrultusunda en düşük örneklem büyüklüğü 384 olarak hesaplanmıştır.

Anakütleyi temsil edecek örneklemin belirlenmesinde örnekleme yöntemi olarak, anakütleyi oluşturan kişilerin dağılımı ve veri toplama ortamı göz önünde bulundurularak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışma kapsamında yer alan farklı deney grupları açısından karşılaştırmalı analizlerin grup seviyesinde verimli yapılabilmesi için en az 384 kişiden veri toplanması hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamında toplam 437 kişiden veri elde edilmiştir. Elde edilen anket formları incelenmiş; hatalı cevaplamalar, okumadan yapılmış olması muhtemel cevaplandırmalar gibi durumlar açısından değerlendirildikten sonra analize dâhil edilecek katılımcı sayısı 406 olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın sınırlılıklarından bahsetmek gerekirse; bu araştırmanın amacı örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık (mediating) rolüne ilişkin hipotezin doğruluğunu kanıtlamak olduğu için, çalışanların örgütsel özdeşleşme tutumlarını etkileyebilecek diğer değişkenler araştırmanın kapsamı dışında tutulacaktır.

Araştırmanın veri toplama yönteminde çevrimiçi anket kullanılmış olması, anketin linkinin çalışanlara ulaştırılmasında internetteki açık kaynakların kullanılması ve araştırmanın belirli bir zaman diliminde olması, sadece bu zaman diliminde ve bu kaynaklara o anda erişimi olan çalışanlarla sınırlı olmasına neden olmaktadır. Ancak bu soruna yönelik olarak, ankete katılımın yaygınlaştırılması amacıyla, anket linki olabildiğince farklı zaman diliminde ve farklı ortamlarda yinelenerek yayınlamaya devam etmiştir. Bu durum da, söz konusu bu kısıtın, belirli seviyede üstesinden gelindiğini göstermektedir.

Ankette yer alan ölçeklerdeki ifadelerin psikolojik bir durumu ölçmeye çalışması ve anketin uzunluğu, anketi cevaplandıran kişinin, anketi cevaplandırma süreci boyunca motivasyon ve konsantrasyonunu yüksek tutmasını gerektirmektedir. Çevrimiçi anket uygulamasının önemli dezavantajlarından birisi, anketi cevaplandıran kişi ile yüz yüze olmadığı için, anketi cevaplandıranın kim olduğu ve istenilen anda anketi cevaplandırmasının kontrol edilmesi mümkün olmamaktadır. Anket platformundan ulaşılan bilgiye göre anket tıklayan kişi sayısı 593 olup bunlardan bir kısmının eleyici sorularla elendiği fakat daha büyük bir kısmının

anketin sonuna kadar devam etmediği gözlemlenmiş ve bu kişiler analize dahil edilmemiştir.

Ancak çevrimiçi anket kullanılmasının sağladığı önemli bir avantaj, katılımcının ankete başlaması ile bitişi arasında geçen sürenin kaydedilmesi ve her bir katılımcının ne kadar sürede anketi tamamladığının tespit edilmesini mümkün kılmasıdır.

Yapılan incelemelerde, katılımcıların genel olarak anketi 8-12 dakika aralığında tamamladığı tespit edilmiştir. Ancak bazı katılımcıların 30 dakika veya daha fazla sürelerde anketi cevaplandığı da tespit edilmiştir. Ortalama cevaplama süresini bu seviyede aşan katılımcıların, yüksek ihtimalle anketi cevaplandırırken başka işlerle de uğraştığının veya ara ara devam ettiği düşünülmesi veya katılımcının dikkatinin bölünmesi nedeniyle analiz sonuçlarını yanılmaması için örneklem dışı bırakılmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yürütülürken; çalışmanın amaçlarına ulaşmaya yönelik süreç dizaynında sosyal bilimlerdeki araştırmaların büyük çoğunluğunda olduğu gibi veri toplama aracı olarak anket metodundan yararlanılmıştır. Literatürdeki yerli ve yabancı araştırmaya dayalı yayınların geniş çapta taranması sonucunda araştırmanın anketi oluşturulmuştur. Anket kapalı uçlu sorular şeklinde hazırlanmış ve 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde ifadelerde katılım dereceleri, 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, 4 “Katılıyorum” ve 5 “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kullanılmıştır.

Araştırma anketi, örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi, örgütsel özdeşleşme ve sosyo-demografik özellikler olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu Ek-1’de yer almaktadır.

Anketin ilk bölümünde, işletmedeki örgüt iklimini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Örgüt ikliminin incelendiği önceki bölüme bakıldığından araştırmalarda örgüt ikliminin ölçülmesinde Litwin ve Stringer'ın 1968 yılında geliştirilmiş olan Örgüt İklimi Ölçeği'nin (Organizational Climate Questionnaire-LSOCQ) kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada, örgüt iklimi Litwin ve Stringer'ın (1968) örgüt iklimi ölçeğini kullanan Kanten ve Ülker (2013)'ün altı boyutlu değişken olarak sınıflandırdığı örgüt iklimi ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçek ödüllendirme (4), içtenlik (4), destek/bağlılık (4), yapısalılık (3), risk ve çatışma (4) ve standartlar (3) olmak üzere 22 ifadeden oluşmaktadır. Tablo 1'de örgüt iklimindeki ifadeler gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgüt İklimi Ölçeği

İfade	Boyut
1. Bu iş yerinde adil bir ödüllendirme ve takdir edilme prosedürü vardır.	Ödüllendirme
2. Çalışanlar mesleki performansların başarısıyla orantılı olarak ödüllendirilirler.	Ödüllendirme
3. İyi olan çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	Ödüllendirme
4. İyi işler ortaya koymak için yeterli ödüllendirme ve takdir edilme sistemi yoktur.	Ödüllendirme
5. Bu iş yerinde çalışanlar arasında samimi arkadaşça bir ortam vardır.	İçtenlik
6. Bu iş yerinde yönetim ve çalışanlar arasında ılımlı bir ilişki vardır.	İçtenlik
7. Bu iş yerinde rahat ve yardımsever çalışma iklimi hâkimdir.	İçtenlik
8. Bu iş yerinde çalışanlar birbirlerine karşı soğuk ve uzak durma eğilimindedirler.	İçtenlik
9. Kendimi iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu hissediyorum.	Destek / Bağlılık
10. Zor bir iş üzerinde çalıştığım zaman, yöneticimden ve iş arkadaşlarımdan genellikle yardım alabileceğimi bilirim.	Destek / Bağlılık
11. Bu iş yerinde çalışanlar büyük ölçüde kendi çıkarlarını gözetmektedirler.	Destek / Bağlılık
12. Bu iş yerindeki çalışanlar birbirlerine yeterince güvenmemektedirler.	Destek / Bağlılık
13. Bazen karar veren resmi otoriteye kimin sahip olduğu belli değildir.	Yapısallık
14. Çalıştığım bazı projelerde, yöneticimin kim olduğundan emin değilim.	Yapısallık
15. Bu iş yerinde iş tanımı açıkça yapılmış ve mantıksal olarak yapılandırılmıştır.	Yapısallık

16. Yönetimin tutumu, rakip birimler ve bireyler arasındaki rekabeti sağlıklı bir şekilde sağlamaktadır.	Risk ve Çatışma
17. Bu iş yerinde en iyi izlenim yaratmanın yolu açık tartışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaçınmaktır.	Risk ve Çatışma
18. Yönetim felsefemiz uzun vadede yavaş, güvenli ve emin adımlarla hareket ederek en hızlı şekilde ilerlemektir.	Risk ve Çatışma
19. Toplantılarda amaç sorunsuz ve hızlı bir şekilde bir karara varmaktır.	Risk ve Çatışma
20. Yönetimimiz iyi yapılmış bir işin her zaman daha iyi yapılabileceğine inanmaktadır.	Standartlar
21. Bu iş yerinde performans için çok yüksek standartlar belirlenir.	Standartlar
22. Bu iş yerinde kişisel ve takım performansımızı sürekli iyileştirmek için bir baskı hissi var.	Standartlar

Araştırmada lider-üye etkileşiminin ölçümü için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) adlı ölçek kullanılmıştır. Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşim teorisi kapsamında Dienesch ve Liden (1986)'a ait (etki, sadakat, katkı) 3'lü boyutlandırmaya profesyonel saygı boyutunu kazandırarak 4 boyutlu bir ölçek oluşturmuştur. Çalışmasında her bir boyutu ölçmeye yönelik 3 sorudan oluşan toplamda 12 ifadeli bir ölçek meydana gelmiştir. Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılan çalışmada Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin yüksek düzeyde geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: LMX Ölçeği

İfade	Boyut
1. Kişi olarak üstüm beni beğenir.	Etki
2. Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	Etki
3. Üstüm, benimle çalışmaktan memnundur.	Etki
4. Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, üstümün verdiği kararları savunurum.	Sadakat
5. Başkaları tarafından eleştirildiğinde, üstümü savunurum.	Sadakat
6. İstemediğim bir hata yaparsa, üstümü diğerlerine karşı savunurum.	Sadakat
7. Üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	Katkı
8. Üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	Katkı
9. Üstüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	Katkı
10. Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.	Profesyonel Saygı
11. Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	Profesyonel Saygı
12. Üstüm, mesleki becerimi takdir eder.	Profesyonel Saygı

Son dönemlerde yapılan meta-analizin sonuçları (Fontenot ve Scott, 2001), örgütsel özdeşleşmeye ilişkin nicel analizde en yaygın kullanılan ölçekleri ortaya çıkarmış ancak bazılarında katılımcıların soruları anlık olarak cevaplandırmalarından dolayı ölçeğin güvenilirliği hakkında yeterli olarak değerlendirme yapılamamıştır. Bazılarında ise, ölçek incelendiğinde birtakım tutarsızlıklar göze çarpmaktadır. Ayrıca, Rosenstein ve French'in Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği ile ilgili olarak, "işten ayrılma niyeti" ile ilgili madde nedeniyle yine ölçeğin geçerliliğine ilişkin sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Mael ve Ashforth (1989; 1992) ise, örgütsel özdeşleşme kavramını işlevsel hale getiren daha önceki araştırmaların tutarsız olduklarını ileri sürerek yeni bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçüm aracı için Sosyal Kimlik Teorisi'nden (Tajfel ve Turner, 1979) ilham alan yazarlar, ölçek maddelerini örgütsel bağlılık (organizational commitment) davranışından kavram ve işlev bakımından farklı olacak şekilde amaca yönelik hazırlamışlardır (Edwards, 1998).

Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel davranış alanında sıkça kullanılmıştır (Ashforth, Saks ve Lee, 1998; Bhattacharya, Rao ve Glynn, 1995; St. Clair, 1994; Wan-Huggins, Riordan ve Griffeth, 1998). Kolay uyarlanabilir olması bu ölçeği çekici hale getirmiştir (Barsness, 1996; Becker, 1992; Edwards, 1998; Iyer, Bamber ve Barefield, 1997; Mael ve Alderks, 1996; Mael ve Tetrick, 1992; Thomas, 1994).

Mael ve Ashforth'ın ölçeği belirgin bir şekilde güvenilirdir ve bu nedenle bu tez çalışması kapsamında yapılan ampirik çalışma için de seçilmiştir. Örgütsel özdeşleşme oluşumunda belirleyici olan ifadelere çalışanların katılma eğiliminin değerlendirildiği örgütsel özdeşleşme ölçeği Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş Organizational Identification Scale (OIS), 6 maddeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir.

Tablo 3: Örgütsel Özdeşleşme ölçeği

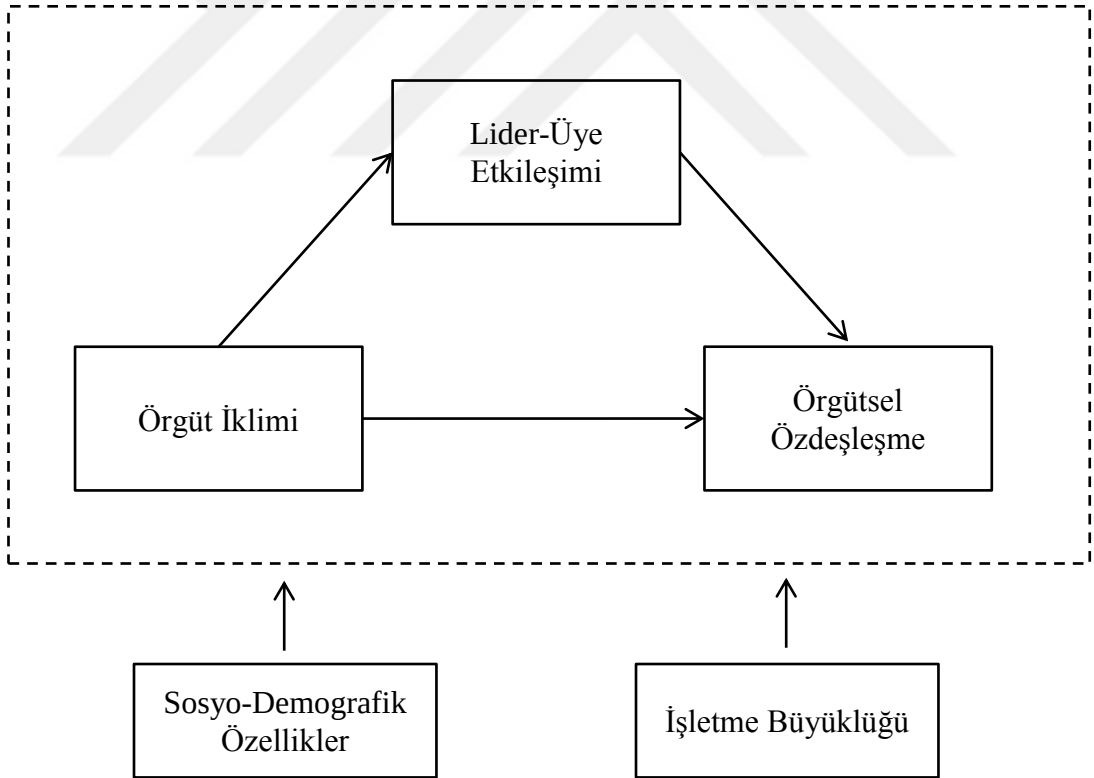
İfade
1. Biri örgütü eleştirdiği zaman, bu bana kişisel bir saldırı gibi gelir.
2. Diğerlerinin örgüt hakkında ne düşündüğüyle çok ilgiliyim.
3. Bu örgütten bahsederken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.
4. Bu örgütün başarıları benim başarılarımdır.
5. Biri bu örgütü övdüğü zaman, bu bana kişisel bir iltifat gibi gelir.
6. Basındaki bir söylem örgütü eleştirecek olsa, bundan utanç duyarım

Son olarak dördüncü bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek kullanılan 4 soru ve çalışanı oldukları işletmenin büyüklüğünü ölçmek için 1 soru bulunmaktadır. Sonuçların istatistiksel analizi için SPSS 21.0 kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve literatür taraması doğrultusunda belirlenen bu amaç ve kavramlar arası ilişki ve etkileri ortaya koyan nicel ve nitel araştırmalardan elde edilen veriler ışığında öngörülen araştırma modeli Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3: Araştırma Modeli



4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modelinde yer alan değişkenler ve ilişkiler doğrultusunda, araştırma amaçlarına ulaşmak için önerilen ve değerlendirmesi yapılan hipotezler aşağıda yer almaktadır:

- H_{1a} : Örgüt iklimi örgütsel özdeşleşme üzerinde etkilidir.
- H_{1b} : Örgüt iklimi lider-üye etkileşimi üzerinde etkilidir.
- H_{1c} : Lider-üye etkileşimi örgütsel özdeşleşme üzerinde etkilidir.
- H_{1d} : Örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.
- H_{1e} : Çalışanların örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşmeye dair algıları sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{1f} : Çalışanların örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşmeye dair algıları çalıştıkları işletmenin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

4.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak internet üzerinden çevrimiçi anket uygulamasından yararlanılmıştır (Malhotra, 2010). Özellikle araştırma kapsamına giren çalışan kesimin büyük bir kısmını Y kuşağı ve X kuşağının sonları olarak nitelendirebileceğimiz çalışanlardan oluşması çevrimiçi anketin yayılabilirliği ve cevaplanma düzeyinin yüz yüze anket yöntemine nazaran avantajı sebebiyle tercih edilmiştir. Bu amaçla “*surveey.com*” isimli internet sitesi üzerinde anket formu hazırlanmıştır. İlgili anket örneği EK-1’de yer almaktadır.

Anket formu elektronik platformda beş bölümden oluşmaktadır:

- ❖ İlk bölümde, katılımcıların anakütle profiline uygunluğuna ilişkin eleme soruları yer almaktadır. Söz konusu kriterlere uygun olmayan katılımcılar, bu sorular aracılığıyla araştırma dışında bırakılmıştır.
- ❖ İkinci bölümde örgüt iklimini ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Bu ölçek ödüllendirme (4), içtenlik (4), destek/bağlılık (4), yapısallık (3), risk ve çatışma (4) ve standartlar (3) olmak üzere 22 ifadeden oluşmaktadır.
- ❖ Üçüncü bölümde lider-üye etkileşimini ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Bu ölçek etki (3), sadakat (3), katkı (3) ve profesyonel saygı (3) olmak üzere toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır.
- ❖ Dördüncü bölümde örgütsel özdeşleşmeyi ölçmeye yönelik tek boyutlu 6 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır.
- ❖ Beşinci ve son bölümde ise katılımcıların sosyo-demografik özellikleri açısından eğitim durumu, yaş, cinsiyet, çalışma süresi (kıdem), ve işletme büyüklüğü değişkenlerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Veri toplama süreci 10 Nisan-30 Nisan 2019 tarihleri arasında elektronik posta ve ulaşılabilen her türlü çevrimiçi platformdan link dağıtımı yapılarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu zaman diliminin sonunda 406 geçerli veri elde edilmiştir.

4.7. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Yöntemleri

Veri toplama sürecinde elde edilen verilerin analizinde SPSS 21 paket programından yararlanılmıştır. SPSS 21 paket programı, verilerin düzenlenmesi ve frekans tablolarının elde edilmesi, ölçeklerin geçerlilik-güvenilirlik analizleri, keşfedici faktör analizi, tek yönlü varyans analizi, bağımsız örneklem t testi, regresyon analizi ile hiyerarşik regresyon analizi ve aracılık testi için kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ölçümlerinden sonra ise her bir ölçeğin madde korelasyonlarına bakılarak ölçeklerden ifadelerin çıkarılıp çıkarılmaması gerektiğine bakılmıştır. Bu aşamadan sonra, yapısal geçerlilik testi için ölçeklere faktör analizi yapılmıştır. Fakat öncelikle faktör analizinin uygulanabilirliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayıları incelenmiş ve ölçeklere faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde ölçeklerdeki ifadelerin birden fazla boyut altında yakın değer alıp almadıkları ve bunun sonucunda gerekli ifadelerin çıkarımı yapılmıştır.

Araştırma hipotezlerinin testi için analizlerin uygulanmasında keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen nihai faktör yapıları kullanılmıştır. Bu amaçla, tespit edilen faktörleri oluşturan ifadelerin ortalamaları alınarak araştırma değişkenleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Örgüt İklimi

- Amaçsallık
- İçtenlik
- Yapısallık
- Standartlar

Lider-Üye Etkileşimi

- Etki ve Profesyonel Saygı
- Sadakat ve Katkı

Örgütsel Özdeşleşme

6 ifadeli ölçek üzerinden tek faktör

Bununla birlikte farklılık analizleri öncesi sosyo-demografik değişkenlerden Eğitim Durumu analiz öncesi ilkökul , ortaokul grubu ile lise grubu birleştirilip (lise

ve altı) olarak adlandırıldı. Yüksek Lisans ve Doktora grubu birleştirilip lisansüstü olarak adlandırıldı.

4.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular, aşağıda yer alan başlıklarda detaylı şekilde anlatılmaktadır.

Bu bölümde öncelikle örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler aktarılacak, ardından araştırma modelinin test edilmesi ve hipotez testleri kapsamında yapılan analizlere ilişkin bulgular paylaşılacaktır.

4.8.1. Araştırma Katılımcılarına İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler

Veri toplama süreci sonucunda, araştırmanın gerçekleşen örneklem profiline ilişkin sosyo-demografik özellikler Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırma Katılımcılarının Demografik Bilgileri

Cinsiyet	n	%
Erkek	184	45,3
Kadın	222	54,7
Toplam	406	100

Eğitim Durumu	n	%
İlkokul	1	0,2
Lise	29	7,1
Önlisans (2 Yıllık)	42	10,3
Lisans (4 Yıllık)	228	56,2
Yüksek lisans	90	22,2
Doktora	16	3,9
Toplam	406	100

İşletme Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)	n	%
1-9 çalışan	37	9,1
10-49 çalışan	77	19
50-249 çalışan	100	24,6
250 ve üzeri çalışan	192	47,3
Toplam	406	100

Yaş Aralığı	n	%
18-24	13	3,2
25-31	170	41,9
32-38	106	26,1
39-45	71	17,5
46-52	34	8,4
53-59	8	2
60 ve üzeri	4	1
Toplam	406	100

Çalışma Süresi (İlgili İşletmede)	n	%
0-3 yıl	194	47,8
4-7 yıl	97	23,9
8-11 yıl	56	13,8
12-15 yıl	16	3,9
16-19 yıl	25	6,2
20 yıl ve üzeri	18	4,4
Toplam	406	100

Elde edilen bulgulara göre katılımcıların cinsiyetleri %45,3'ü erkek ve %54,7'si kadın olarak somutlaşmaktadır.

Katılımcıların %3,2'si 18-24 yaş, %41,9'u 25-31 yaş, %26,1'i 32-38 yaş, %17,5'i 39-45 yaş, %8,4'ü 46-52 yaş, %2'si 53-59 yaş ve son olarak da %1'i 60 ve üzeri yaş aralığı grubundadır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında %7,3'ü lise ve altı, %10,3'ü önlisans, %56,2'si lisans mezunu veya benzeri, %26,1'i lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları işyerindeki çalışma sürelerine bakıldığında %47,8'inin çalışma süresi 0-3 yıl, %23,9'unun 4-7 yıl, %13,8'inin 8-11 yıl, %3,9'unun 12-15 yıl, %6,2'sinin 16-19 yıl aralığında ve %4,4'ünün 20 yıl ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların işletme büyüklüğüne bakıldığında (KOSGEB, 2015);

- ✓ %9,1'inin 1-9 çalışandan oluşan mikro işletmelerde,
- ✓ %19'unun 10-49 çalışandan oluşan küçük işletmelerde,
- ✓ %24,6'sının 50-249 çalışandan oluşan orta ölçekli işletmelerde ve
- ✓ %47,3'ünün 250 ve üzeri çalışandan oluşan büyük işletmelerde çalıştığı gözlenmektedir.

Araştırmanın katılımcılarının profiline ilişkin sosyo-demografik özellikler incelendiğinde kadın-erkek dağılımında kadın katılımcıların oranca fazla olduğu, çoğunluğun (%68'inin) 25-38 yaş aralığında yoğunlaştığı –ki bu da araştırmanın önemli bir kısmını Y kuşağının oluşturduğu ve bu bağlamda araştırma tasarımında hedeflenen kitleye ulaşıldığını doğrulamaktadır. Bu kısım Sonuç ve Öneriler bölümünde detaylıca ele alınacaktır.

Yine katılımcıların önemli bir kısmının (%47,3) 250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerde çalıştığı görülmektedir. Ve %71,7'sinin çalışma süresi 0-7 yıl aralığındadır.

4.8.2. Araştırma Katılımcılarının Ölçeklere Verdikleri Yanıtlara Göre Dağılımları

Araştırmanın değişkenleri olan örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme algılarını ölçmek amaçlı yararlanılan ölçeklere ilişkin katılımcıların yanıtları doğrultusunda elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 5: Örgüt İklimi Ölçeği

İfade	1	2	3	4	5	n	Ort.	Std. Sapma
iklim1_İş yerimde adil bir ödüllendirme ve takdir edilme prosedürü vardır.	73	87	102	97	47	406	2,9	1,276
iklim2_İş yerimde, çalışanlar mesleki performansların başarısıyla orantılı olarak ödüllendirilirler.	63	87	106	107	43	406	2,95	1,234
iklim3_İş yerimde, iyi olan çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	74	102	95	94	41	406	2,82	1,26
iklim4_İş yerimde, iyi işler ortaya koymak için yeterli ödüllendirme ve takdir edilme sistemi yoktur.*	50	113	60	106	77	406	3,12	1,335
iklim5_İş yerimde, çalışanlar arasında samimi arkadaşça bir ortam vardır.	19	25	85	167	110	406	3,8	1,053
iklim6_İş yerimde, yönetim ve çalışanlar arasında ılımlı bir ilişki vardır.	15	49	102	159	81	406	3,6	1,051
iklim7_İş yerimde, rahat ve yardımsever çalışma iklimi hâkimdir.	18	37	103	153	95	406	3,67	1,069
iklim8_İş yerimde, çalışanlar birbirlerine karşı soğuk ve uzak durma eğilimindedirler.*	12	42	61	162	129	406	3,87	1,065
iklim9_İş yerimde, kendimi iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu hissediyorum.	24	41	79	164	98	406	3,67	1,124
iklim10_Zor bir iş üzerinde çalıştığım zaman, yöneticimden ve iş arkadaşlarımdan genellikle yardım alabileceğimi bilirim.	16	24	73	180	113	406	3,86	1,016
iklim11_İş yerimde, çalışanlar büyük ölçüde kendi çıkarlarını gözetmektedirler.*	46	111	108	90	51	406	2,97	1,206
iklim12_İş yerimdeki çalışanlar birbirlerine yeterince güvenmemektedirler.*	31	69	126	117	63	406	3,28	1,145
iklim13_İş yerimde, bazen karar verme yetkisine kimin sahip olduğu belli değildir.*	44	89	86	109	78	406	3,22	1,283
iklim14_İş yerimde çalıştığım bazı projelerde, yöneticimin kim	31	66	63	127	119	406	3,58	1,271

olduğundan emin değilim.*								
iklim15_İş yerimde iş tanımını açıkça yapılmış ve mantıksal olarak yapılandırılmıştır.	45	80	102	131	48	406	3,14	1,192
iklim16_İş yerimde yönetimin tutumu, rakip birimler ve bireyler arasındaki rekabeti sağlıklı bir şekilde sağlamaktadır.	48	78	131	109	40	406	3,04	1,153
iklim17_İş yerimde en iyi izlenim yaratmanın yolu açık tartışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaçınmaktır.*	42	104	129	95	36	406	2,95	1,122
iklim18_İş yerimin yönetim felsefesi uzun vadede yavaş, güvenli ve emin adımlarla hareket ederek en hızlı şekilde ilerlemektir.	36	68	136	112	54	406	3,2	1,138
iklim19_İş yerimdeki toplantılarda amaç sorunsuz ve hızlı bir şekilde bir karara varmaktır.	38	59	97	148	64	406	3,35	1,182
iklim20_İş yerimde, yönetim iyi yapılmış bir işin her zaman daha iyi yapılabileceğine inanmaktadır.	23	50	122	136	75	406	3,47	1,0989
iklim21_İş yerimde, performans için çok yüksek standartlar belirlenir.*	41	90	140	101	34	406	2,99	1,101
iklim22_İş yerimde kişisel ve takım performansımızı sürekli iyileştirmek için bir baskı hissi var.*	34	86	128	105	53	406	3,14	1,145
Ölçeğin Genel Ortalaması							3,30	

* işaretli ifadeler analiz sırasında ters kodlanmıştır.

Örgüt iklimi ölçeğine dair katılımcıların yanıtları incelendiğinde tüm ifadelerin ölçeğin orta noktasından yüksek olduğu (3.30) görülmektedir. Ayrıca, örgüt iklimi algısına yönelik elde edilen ortalama değerler, ölçek ortalamasının 1 ile 5 aralığında değer alabileceği düşünüldüğünde, katılımcıların örgüt iklimi algılarının yüksek seviyede olduğunu ama çok kuvvetli olmadığını göstermektedir.

Örgüt iklimi ölçeğine dair 6 boyuttan en yüksek değeri “İçtenlik” boyutunun aldığı göze çarpmaktadır. Bu boyuta dair dört ifadenin aritmetik ortalamasının 3,74 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

İfade	1	2	3	4	5	n	Ort.	Std. Sapma
lmx1_Kişi olarak yöneticim beni beğenir.	11	15	61	202	117	406	3,98	0,912
lmx2_Yöneticim, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	11	19	75	193	108	406	3,91	0,936
lmx3_Yöneticim, benimle çalışmaktan memnundur.	7	14	49	200	136	406	4,09	0,861
lmx4_Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, yöneticimin verdiği kararları savunurum.	76	107	126	73	24	406	2,66	1,147
lmx5_Başkaları tarafından eleştirildiğinde, yöneticimi savunurum.	35	60	145	128	38	406	3,18	1,073
lmx6_Yöneticimin sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	54	91	153	68	40	406	2,87	1,142
lmx7_İstemediğim bir hata yaparsa, yöneticimi diğerlerine karşı savunurum.	24	38	105	183	56	406	3,51	1,034
lmx8_Yöneticim, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	43	78	132	105	48	406	3,09	1,159
lmx9_Yöneticim, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	41	64	97	127	77	406	3,33	1,235
lmx10_Yöneticim, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.	9	13	79	204	101	406	3,92	0,876
lmx11_Yöneticim, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	14	19	70	190	113	406	3,91	0,971
lmx12_Yöneticim, mesleki becerimi takdir eder.	15	23	83	174	111	406	3,84	1,008
<i>Ölçeğin Genel Ortalaması</i>							3,52	

Lider-üye etkileşimi ölçeğine dair katılımcıların yanıtları incelendiğinde tüm ifadelerin örgüt iklimi ölçeğindeki gibi ölçeğin orta noktasından yüksek olduğu (3,52) görülmektedir. Ayrıca, örgüt iklimi algısına yönelik elde edilen ortalama

değerlere oranla, katılımcıların lider-üye etkileşimi algılarının örgüt iklimine nazaran daha kuvvetli olduğu söylenebilir.

Lider-üye etkileşimi ölçeğine dair 4 boyuttan en yüksek değeri 3,99'luk ortalamayla "Etki" boyutunun aldığı göze çarpmaktadır. Bu boyutu 3,89'luk ortalamayla "Profesyonel Saygı" boyutunun takip ettiği tespit edilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

İfade	1	2	3	4	5	n	Ort.	Std. Sapma
ozdes1_Biri iş yerimi eleştirdiği zaman, bu bana kişisel bir saldırı gibi gelir.	63	106	110	94	33	406	2,82	1,188
ozdes2_Diğerlerinin iş yerim hakkında ne düşündüğüyle çok ilgiliyim.	50	98	111	108	39	406	2,97	1,178
ozdes3_İş yerimden bahsederken, genellikle "onlar" yerine "biz" derim.	21	19	46	191	129	406	3,96	1,041
ozdes4_İş yerimin başarıları benim başarılarımdır.	19	27	90	162	108	406	3,77	1,061
ozdes5_Biri iş yerimi övdüğü zaman, bu bana kişisel bir iltifat gibi gelir.	26	44	90	161	85	406	3,58	1,125
ozdes6_Basındaki bir söylem iş yerimi eleştirecek olsa, bundan utanç duyarım.	32	78	105	123	68	406	3,29	1,184
<i>Ölçeğin Genel Ortalaması</i>							3,40	

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine dair katılımcıların yanıtları incelendiğinde tüm ifadelerin diğer iki ölçekteki gibi ölçeğin orta noktasından yüksek olduğu (3,40) görülmektedir. Ayrıca, örgüt iklimi algısına yönelik elde edilen ortalama değerlere oranla, katılımcıların örgütsel özdeşleşme algılarının örgüt iklimine nazaran daha kuvvetli olduğu söylenebilir.

4.8.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Hipotez testleri gerçekleştirilmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Güvenilirlik değerlendirilmesi için Cronbach alfa katsayısından, faktör analizi için ise açımlayıcı (exploratory) faktör analizlerinden yararlanılmıştır.

Gerçekleştirilen analizlere ilişkin bulgular ve açıklamalar sonraki başlıklarda açıklanmıştır.

4.8.3.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik, bir ölçeğin tekrarlı ölçümlerde tutarlı sonuçlar üretmesini ifade etmektedir. Güvenilirliğin ölçümünde farklı yöntemler bulunmaktadır. Bunlar test-yeniden test yöntemi, alternatif formlar ve içsel tutarlılık yöntemleridir (Malhotra, 2010). Söz konusu yöntemlerden içsel tutarlılık yöntemi, güvenilirlik analizinde sıkça kullanılan bir yöntemdir ve bir ölçekte değişkenler arasındaki tutarlılığı değerlendirmek için uygulanmakta olup bir ölçekteki bireysel ifadelerin tamamının aynı yapıyı ölçtüğü ve ifadelerin birbirleriyle yüksek ilişkili olmasını ifade etmektedir. İçsel tutarlılık değerlendirmesi için genellikle Cronbach alfa katsayısına başvurulmaktadır (Hair v.d., 2010).

Cronbach Alfa değeri 0 ile 1 aralığında değer almaktadır. 0,60 ve üzeri değerler ölçeğin güvenilirliği açısından kabul edilebilir değerler olarak kabul edilmektedir (Malhotra, 2010). Cronbach Alfa katsayısının, içsel tutarlılık ve buna bağlı olarak güvenilirliğin yorumlamasına ilişkin değer aralıkları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Güvenilik Yorumlamasına İlişkin Değer Aralıkları

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

Kaynak: George ve Mallery, 2016

Cronbach Alpha katsayısı 0,40'in altında olan değerler için ölçüm güvenilir değil, 0,40 ile 0,60 arasında ise ölçüm düşük derecede güvenilir, 0,60 ile 0,80 arasında ise ölçüm oldukça güvenilir ve 0,80 ile 1 arasında ise ölçüm yüksek derecede güvenilir sayılmaktadır (Kalaycı v.d., 2008:403).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarından elde edilen Cronbach alfa değerleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 9: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Çıktıları

Item-Total Statistics				
	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
iklim1	69,6650	183,428	,706	,889
iklim2	69,6108	183,626	,727	,888
iklim3	69,7438	185,821	,642	,891
iklim4	69,4458	193,749	,375	,898
iklim5	68,7635	193,282	,514	,894
iklim6	68,9655	187,564	,722	,890
iklim7	68,8966	188,616	,671	,891
iklim8	68,6897	193,084	,515	,894
iklim9	68,8941	188,376	,642	,891

iklim10	68,6995	191,045	,619	,892
iklim11	69,5887	188,658	,584	,892
iklim12	69,2857	188,106	,638	,891
iklim13	69,3448	191,422	,462	,896
iklim14	68,9778	188,244	,562	,893
iklim15	69,4212	187,825	,619	,892
iklim16	69,5246	186,378	,691	,890
iklim17	69,6133	206,420	,055	,905
iklim18	69,3645	190,321	,569	,893
iklim19	69,2143	189,433	,573	,893
iklim20	69,0936	194,781	,439	,896
iklim21	69,5690	215,747	-,232	,911
iklim22	69,4212	203,074	,156	,903

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
0,899	22

22 ifadeden oluşan örgüt iklimi ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 9’da yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach Alfa Katsayısı 0,899 olarak bulunmuştur. Bu değer, güvenilirliğin iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Çıktıları

Item-Total Statistics				
	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
lmx1	38,33	62,924	,604	,889
lmx2	38,41	63,047	,577	,890
lmx3	38,22	62,509	,678	,886
lmx4	39,66	63,194	,437	,899
lmx5	39,13	61,943	,556	,892
lmx6	39,44	60,183	,621	,888

lmx7	38,80	62,575	,540	,892
lmx8	39,22	59,053	,679	,885
lmx9	38,98	58,382	,666	,886
lmx10.	38,39	62,718	,649	,887
lmx11	38,41	60,825	,708	,884
lmx12	38,47	60,413	,706	,884

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
,897	12

12 ifadeden oluşan örgüt iklimi ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 10'da yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach Alfa Katsayısı 0,897 olarak bulunmuştur. Bu değer, güvenilirliğin iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Çıktıları

Item-Total Statistics				
	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
ozdes1	17,56	16,202	,593	,767
ozdes2	17,42	16,979	,507	,787
ozdes3	16,43	17,362	,558	,776
ozdes4	16,62	16,524	,654	,755
ozdes5	16,81	15,909	,680	,747
ozdes6	17,10	17,837	,405	,810

Güvenilirlik İstatistiği	
Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
,805	6

6 ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar Tablo 11’de yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach Alfa Katsayısı 0,805 olarak bulunmuştur. Bu değer, güvenilirliğin iyi seviyede olduğunu göstermektedir.

Güvenirlik analizinde herhangi bir değişkenin ölçekten çıkarılması durumunda güvenilirliğin nasıl değişeceğine ilişkin bilgiler de değerlendirilmektedir. Söz konusu bilgilere bağlı olarak analiz dışı bırakılacak değişkenlere/ifadelere karar verilebilmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda çalışmanın ölçekleri değerlendirilmiş ve ölçek ifadeleri arasında çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğinde önemli seviyede değişiklik yapacak bir ifade olmadığı görülmüştür. Bu nedenle ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarılmadan bu halleriyle diğer analizlerde kullanılmasına karar verilmiştir.

4.8.3.2. Faktör Analizi Sonuçları

Geçerlilik, bir ölçeğin ilgilenilen olguları ne derece ölçtüğü ile ilgili bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kullanılan ölçeğin ölçülmek istenen unsuru tam ve doğru şekilde ölçebilme derecesi geçerliliği göstermektedir (Hair v.d., 2010:126). Geçerliliğin farklı çeşitleri bulunmaktadır. Bunlar; içerik geçerliliği, ölçüt geçerliliği, yapı geçerliliği ve yakınsama geçerliliğidir (Malhotra, 2010:320-321).

Yapı geçerliliğin belirlenmesinde pek çok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan en çok tercih edileni faktör analizidir. Bu çalışmada, ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizinin bir türü olan açımlayıcı (keşfedici) faktör analizinden yararlanılmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi, bilinmeyen gizil değişkenlerle/örtük yapılarla, gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin tespitinde kullanılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:189). Ayrıca çok sayıdaki gözlenen değişkeni daha az sayıda boyut altında toplamak için de kullanılabilir (Hair v.d., 2010:129).

Açımlayıcı faktör analizi uygulama sürecinde, analiz yapılmadan önce Kaiser-Mayer-Olkin örneklem uygunluk testi (KMO) ve Bartlett küresellik testi değerleri kontrol edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizinin yapılabilmesi için KMO değerinin 0,50 ve üzeri, Bartlett küresellik testi sonucunda elde edilen anlamlılık olasılık sınır değerinin (p) ise $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden küçük olması gerektiği belirtilmektedir (Hair v.d., 2010). Örneklem büyüklüğü açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunun kontrolünde kullanılan KMO değerinin yüksek olması, her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel şekilde tahmin edilebileceğini göstermektedir (Çokluk vd, 2012). KMO değeri; $KMO \geq 0.9$ ise mükemmel, $0.8 \leq KMO < 0.9$ ise iyi, $0.7 \leq KMO < 0.8$ ise orta, $0.6 \leq KMO < 0.7$ ise zayıf, $0.5 \leq KMO < 0.6$ ise kötü şeklinde yorumlanabilmektedir (Hair v.d., 2010).

Tablo 12: Faktör Analizi İçin KMO Değer Aralıkları Yorumu

$KMO \geq 0,9$ Mükemmel
$0,8 \leq KMO < 0,9$ İyi
$0,7 \leq KMO < 0,8$ Orta
$0,6 \leq KMO < 0,7$ Zayıf
$0,5 \leq KMO < 0,6$ Kötü

Kaynak: Hair v.d., 2010:104

Açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilirken faktörleştirme ve döndürme işlemleri için farklı tekniklerden yararlanılmaktadır. Bu çalışmanın ölçeklerinin literatürdeki çalışmalardan uyarlanarak geliştirilmiş olması durumu dikkate alınarak, söz konusu tekniklerin varsayımları doğrultusunda, ölçeklerin faktörleştirilmesinde “temel bileşenler analizi (principle component analysis)” yöntemi kullanılmıştır. Ölçeklerin rotasyonunda ise dik döndürme yöntemi olan “varimax” yönteminden yararlanılmıştır (Çokluk vd., 2012).

Faktörleştirme sonrasında faktörlerin, toplam varyansın %60 ve üzerinde bir açıklama oranına sahip olması ölçeğin yapısı için kabul edilebilir sınır olarak belirtilmektedir (Hair vd., 2010). Ayrıca döndürülmüş faktör matrislerinde her bir

değişkenin bir faktörle ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0,60 ve üzeri olmasının ise iyi bir yapı için gösterge olduğu değerlendirilmektedir (Hair vd., 2010; Çokluk vd., 2012). Buna istinaden, yapılan faktörleştirme ve döndürme sonrasında ifadelerin faktör yük değerinin 0,60 ve üzeri olmasına dikkat edilmiştir.

Yapılan faktörleştirme ve döndürme sonrasında, döndürülmüş faktör matrislerinde her bir değişkenin bir faktörle ilişkisini gösteren faktör yük değerinde ise 0,60 ve üzeri faktörler anlamlı olarak dikkate alınmıştır. Faktör yüklerinde, faktör yükünün yorumunda aşağıdaki tablodaki aralıklar dikkate alınmıştır.

Tablo 13: Faktör Analizi İçin Faktör Yüklerinin Aralıkları Yorumu

0,71 ve üzeri ise “mükemmel”
0,63 ve üzeri ise “çok iyi”
0,55 ve üzeri ise “iyi”
0,45 ve üzeri ise “vasat”
0,32 ve üzeri ise “zayıf”

Kaynak: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2012

Tablo 14: Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü.		0,919
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	4627,926
	Serbestlik Derecesi	231
	Anlamlılık	,000

Yapılan analiz sonucunda Bartlett testi anlamlı çıkmış ve KMO değeri 0,919 olarak hesaplanmıştır. Bu da veri yapısının temel faktörler analizi yapmak için mükemmel seviyede uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 15: Örgüt İklimi Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
6	0,919	,000	60,58%

Örgüt ikliminin toplam açıklanan varyansı %60,58 olup %50'nin üzerinde olduğundan kabul edilebilir fakat zayıf olduğu görülmektedir. Faktörlerin belirlenmesinden önce, faktör analizinde ifadelerin uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO değerleri 0 ile 1 arasında değişmekte olup 0,50'nin üzerinde faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Bartlett testinde ise p (sig.) değerinin 0,05'den küçük olması gerekmekte olup faktör analizi için uygunluğu göstermektedir (Williams v.d., 2010:5). Örgüt iklimi ölçeğinin KMO değeri 0,919 ve Bartlett testinde p değeri 0,000 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örneklemin sayısının bu ölçek için yeterli ve faktör analizi için ölçeğin uygun olmasından dolayı faktör analizi yapılmıştır. Örgüt ikliminin faktör yapısına ilişkin bulgular Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Örgüt İklimi Boyutları ve Faktör Yükleri

	Boyutlar			
	1	2	3	4
iklim2	0,835			
iklim1	0,829			
iklim3	0,790			
iklim16	0,721			
iklim18	0,713			
iklim15	0,653			
iklim19	0,616			
*iklim20	0,519			-0,472
iklim5		0,844		
iklim7		0,785		
iklim8		0,713		
*iklim12		0,641		
iklim6		0,638		
*iklim9	0,505	0,564		

*iklim10	0,495	0,544		
*iklim11		0,522		
iklim13			0,724	
iklim14			0,662	
*iklim4			0,558	
*iklim17			0,488	
iklim22				0,802
iklim21				0,780

Tablo 17: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü.		0,886
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2939,527
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık	,000

Yapılan analiz sonucunda Bartlett testi anlamlı çıkmış ve KMO değeri 0,886 olarak hesaplanmıştır. Bu da veri yapısının temel faktörler analizi yapmak için iyi seviyede uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 18: Lider-Üye Etkileşimi Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
2	0,886	,000	64,52%

Nihai yapıda, 2 faktör toplam varyansın %64,52'sini açıklamaktadır. Bu da açıklama oranının iyi olduğunu göstermektedir. Elde edilen yapı matrisi aşağıda yer almaktadır. Her bir faktör yükü mükemmel seviyede anlamlıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012.)

Tablo 19: Lider-Üye Etkileşimi Boyutları ve Faktör Yükleri

	Boyutlar	
	1	2
lmx1	0,859	
lmx3	0,844	
lmx11	0,808	
lmx10	0,804	
lmx12	0,787	
lmx2	0,741	
lmx6.		0,789
lmx5		0,775
lmx8		0,760
lmx4		0,754
lmx9		0,640
lmx7		0,610

Faktör yapı matrisinde yer alan faktörler ve dâhil olan değişkenlerin birbiriyle ilişkileri göz önüne alındığında 4 faktörün ikişerli olarak birleştiği tespit edilmiştir. Daha önce oluşturulan teorik yapı dikkate alınarak şu şekilde isimlendirilmesine karar verilmiştir:

- ❖ Faktör 1: Etki ve Profesyonel Saygı
- ❖ Faktör 2: Sadakat ve Katkı

Tablo 20: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü.		0,806
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	771,833
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık	,000

Yapılan analiz sonucunda Bartlett testi anlamlı çıkmış ve KMO değeri 0,806 olarak hesaplanmıştır. Bu da veri yapısının temel faktörler analizi yapmak için iyi seviyede uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 21: Örgütsel Özdeşleşme Faktör Yapısına İlişkin Bilgiler

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
1	0,806	,000	51,58%

Örgütsel özdeşleşmenin toplam açıklanan varyansı %51,58 olup %50'nin üzerinde olduğundan kabul edilebilir fakat zayıf olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Örgütsel Özdeşleşme Boyutları ve Faktör Yükleri

	Boyutlar
	1
ozdes5	0,818
ozdes4	0,801
ozdes1	0,743
ozdes3	0,719
ozdes2	0,646
ozdes6	0,546

4.8.4. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar

Söz konusu araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 23: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	n	Ort.	Std.Sapma
iklim_odul	406	2,945	1,035
iklim_ictenlik	406	3,733	0,874
iklim_destek	406	3,445	0,867
iklim_yapisal	406	3,314	0,995
iklim_risk	406	3,132	0,747
iklim_standart	406	2,888	0,821
lmx	406	3,526	0,71
ozdeslesme	406	3,398	0,804

Regresyon analizi gerçekleştirilmeden önce değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi oluşturulmuş ve çoklu doğrusal bağlantı durumu değerlendirilmiştir.

Tablo 24: Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi

	iklim_odul	iklim_ictenlik	iklim_destek	iklim_yapisal	iklim_risk	iklim_standart	lmx	ozdeslesme
iklim_odul	1							
iklim_ictenlik	0,47	1						
iklim_destek	0,58	0,755	1					

iklim_ya pısal	0,6	0,467	0,568	1				
iklim_ris k	0,67	0,522	0,62	0,559	1			
iklim_sta ndart	-0,3	-0,182	-0,144	-0,176	-0,24	1		
lmx	0,49	0,477	0,541	0,491	0,46	-0,178	1	
ozdesles me	0,32	0,316	0,329	0,195	0,252	-0,16	0,4 31	1

Tablo 24 incelendiğinde, değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununa sebebiyet verecek ölçüde ($>0,85$) ilişkilerin bulunmadığı görülmüştür (Hair vd., 2010). Bu açıdan değişkenlerin regresyon analizinde kullanılmasının uygun olduğuna kanaat getirilmiştir.

4.8.5. Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinin Analizi

Regresyon analizi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle olan ilişkisini ve o değişkenin ne kadarını açıklayabileceğini yorumlanmasını sağlamak için kullanılan bir analiz yöntemidir. Basit regresyon analizi, bir bağımlı değişkenle bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünün bulunması için yapılır. Bu analizde anlamlılık düzeyi modelin geçerliliğini gösterir. Eğer anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyükse model geçersizdir, küçükse geçerlidir. Yani bağımsız değişken bağımlı değişkeni açıklamaktadır.

Çoklu regresyon analizi ise bir bağımlı değişkenle iki ya da daha fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama gücünü bulmak için yapılır.

Tablo 25: Örgüt İklimi Boyutlarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model Özeti^b					
Model	R	R-kare	Düzeltilmiş R-kare	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson Katsayısı
1	,388a	0,15	0,138	0,74682	1,948
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), iklim_standart, iklim_destek, iklim_yapisal, iklim_risk, iklim_odul, iklim_ictenlik					
b. Bağımlı Değişken: ozdeslesme					

ANOVA^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	39,417	6	6,569	11,779	,000
	Kalan	222,536	399	0,558		
	Toplam	261,952	405			
a. Bağımlı Değişken: ozdeslesme						
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), iklim_standart, iklim_destek, iklim_yapisal, iklim_risk, iklim_odul, iklim_ictenlik						

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,451	0,259		9,475	0
	iklim_odul	0,162	0,054	0,209	3,024	0,003
	iklim_ictenlik	0,132	0,065	0,143	2,009	0,045
	iklim_destek	0,142	0,075	0,153	1,892	0,059

iklim_yapisal	-0,064	0,05	-0,079	-1,276	0,203
iklim_risk	-0,031	0,074	-0,029	-0,423	0,673
iklim_standart	-0,069	0,048	-0,071	-1,447	0,149
a. Bağımlı Değişken: ozdeslesme					

Modelde Durbin-Watson katsayısı 1,948 olarak hesaplanmıştır. Bu, modelde otokorelasyon sorunu olmadığını ortaya koymaktadır (Akgül ve Çevik, 2003: 350).

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0,15$; $F= 11,779$; $p<0,01$). Bu modelde bağımsız değişken olan örgüt ikliminin altı boyutu örgütsel özdeşleşmedeki varyansın %15'ini açıklamaktadır.

Bulgulara göre, örgüt ikliminin boyutlarından ödüllendirme ($\beta =0,162$; $p< 0,05$), ve içtenliğin ($\beta = 0,132$; $p< 0,05$) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Örgüt ikliminin kalan dört boyutuna ilişkin etkiler istatistikî açıdan anlamsız bulunmuştur ($p>0,05$).

4.8.6. Örgüt İkliminin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisinin Analizi

Tablo 26: Örgüt İklimi Boyutlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkilerine Dair Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Model Girişi ^b					
Model	R	R-kare	Düzeltilmiş R-kare	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson Katsayısı
1	,609 ^a	,371	,361	,56712	2,004
a. . Bağımsız Değişkenler: (Sabit), iklim_standart, iklim_destek, iklim_yapisal, iklim_risk, iklim_odul, iklim_ictenlik					
b.Bağımlı Değişken: lmx					

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	75,543	6	12,591	39,146	,000b
	Kalan	128,329	399	,322		
	Toplam	203,873	405			
a. Bağımlı Değişken: lmx						
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), iklim_standart, iklim_destek, iklim_yapisal, iklim_risk, iklim_odul, iklim_ictenlik						

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,74	0,196		8,856	0

iklim_odul	0,102	0,041	0,149	2,506	0,013
iklim_ictenlik	0,099	0,05	0,122	1,998	0,046
iklim_destek	0,182	0,057	0,222	3,202	0,001
iklim_yapisal	0,134	0,038	0,188	3,531	0
iklim_risk	0,042	0,056	0,045	0,758	0,449
iklim_standart	-0,031	0,036	-0,036	-0,848	0,397
a. Bağımlı Değişken: lmx					

Modelde Durbin-Watson katsayısı 2,004 olarak hesaplanmıştır. Bu, modelde otokorelasyon sorunu olmadığını ortaya koymaktadır (Akgül ve Çevik, 2003: 350).

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0,371$; $F= 39,146$; $p<0,01$). Bu modelde bağımsız değişken olan örgüt ikliminin dört boyutu lider-üye etkileşiminin etki ve profesyonel saygı boyutundaki varyansın %37,1'ini açıklamaktadır.

Bulgulara göre, örgüt ikliminin boyutlarından ödüllendirme ($\beta =0,102$; $p< 0,05$), içtenlik ($\beta = 0,099$; $p< 0,05$) ve destek ($\beta = 0,182$; $p< 0,05$) yapısallığın ($\beta =0,134$; $p< 0,05$) lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Buna karşın risk boyutunun ($\beta =0,042$; $p> 0,05$) lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan ve standartlar boyutunun ($\beta =-0,031$; $p> 0,05$) lider-üye etkileşimi üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.8.7. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinin Analizi

Tablo 27: Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinin Analizi

Model Girişi ^b					
Model	R	R-kare	Düzeltilmiş R-kare	Tahmini Standart Hata	Durbin-Watson Katsayısı
1	,431 ^a	,186	,184	,72655	2,041
a.Bağımsız Değişken: lmx					
b.Bağımlı Değişken: ozdeslesme					

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
1	Regresyon	48,690	1	48,690	92,237	,000 ^b
	Kalan	213,263	404	,528		
	Toplam	261,952	405			
a. Bağımlı Değişken: ozdeslesme						
b.Bağımsız Değişken: lmx						

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,675	0,183		9,149	0
	lmx	0,489	0,051	0,431	9,604	0
a. Bağımlı Değişken: ozdeslesme						

Modelde Durbin-Watson katsayısı 2,041 olarak hesaplanmıştır. Bu, modelde otokorelasyon sorunu olmadığını ortaya koymaktadır (Akgül ve Çevik, 2003: 350).

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0,186$; $F= 48,690$; $p<0,01$). Bu modelde bağımsız değişken olan lider-üye etkileşimi örgütsel özdeşleşmedeki varyansın %18,6'sını açıklamaktadır.

Bulgulara göre, lider-üye etkileşiminin ($\beta =0,489$; $p< 0,05$) örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

4.8.8. Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Olan Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolünün Analizi

Aracılık rolünün tespiti, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım dikkate alınarak test edilmiştir.

Baron ve Kenny (1986) iki değişken arasında aracı etkinin varlığından söz edebilmek için dört koşulun sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre;

- 1) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır,
- 2) bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır,
- 3) aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır,
- 4) aracı değişkenin etkileri dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızlaşmalı veya azalmalıdır.

Araştırma kapsamında daha önceki regresyon analizlerinde örgüt ikliminin ödüllendirme ve içtenlik boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerine doğrudan etkisi olduğu görülmüştü. Bu iki değişkenin aracı değişken olan lider-üye etkileşimi üzerinde de doğrudan etkileri istatistiki açıdan anlamlıdır. Bu nedenle aracılık testine bu değişkenler dahil edilmiştir.

Tablo 28: Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Olan Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolüne İlişkin Veriler

Birinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)			
Bağımlı Değişken: ozdeslesme			
Bağımsız Değişkenler:	beta	t değeri	p değeri
iklim_odullendirme	0,162	3,024	0
iklim_ictenlik	0,132	2,009	0
R= 0,388 Düzeltilmiş R²= 0,138 F Değeri= 11,779 p değeri= 0,000			

İkinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2)			
Bağımlı Değişken: lmx			
Bağımsız Değişkenler:	beta	t değeri	p değeri
iklim_odullendirme	0,102	2,506	0,013
iklim_ictenlik	0,099	1,998	0,046
iklim_destek	0,182	3,202	0,001
iklim_yapisallik	0,134	3,531	0
R= 0,609 Düzeltilmiş R²= 0,361 F Değeri= 39,146 p değeri= 0,000			

Üçüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3)			
Bağımlı Değişken: ozdeslesme			
Bağımsız Değişkenler:	beta	t değeri	p değeri
lmx	0,48	9,604	0
R= 0,431 Düzeltilmiş R²= 0,184 F Değeri= 92,237 p değeri= 0,000			

Dördüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları (Model 4)

Bağımlı Değişken: lmx

Bağımsız Değişkenler:	beta	t değeri	p değeri
iklim_odullendirme	0,084	2,036	0,042
iklim_ictenlik	0,101	2,084	0,038
lmx	0,369	6,068	0,000

R= 0,458 Düzeltilmiş R²= 0,204 F Değeri= 35,580 p değeri= 0,000

Model Özeti^c

Model Özeti ^c										
Model	R	R-kare	Düzeltilmiş R-kare	Tahmini Std Hata	Değişim İstatistikleri					Durbin-Watson
					R-kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Anlamlılık Düzeyindeki Değişim	2,008
1	,371 ^a	,137	,133	,749	,137	32,104	2	403	,000	
2	,458 ^b	,210	,204	,718	,072	36,824	1	402	,000	
a. Belirleyiciler: (Bağımsız), iklim_ictenlik, iklim_odullendirme										
b. Belirleyiciler: (Bağımsız), iklim_ictenlik, iklim_odullendirme, lmx										
c. Bağımlı Değişken: ozdeslesme										

* iklim değişkeninin diğer boyutlarının aracılık etkisine bakılmamıştır. Çünkü bağımsız etkileri istatistikî açıdan anlamlı değildir.

Örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi incelenmiştir. Aracılık testine göre ilk koşul olan örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiş ve etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0.000<0.05$, Model 1). İkinci koşul olan örgüt ikliminin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi incelenmiş ve etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0.000<0.05$, Model 2). Üçüncü koşul olan lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiş ve etkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0.000<0.05$, Model 3).

Son koşul olarak örgüt iklimi ve lider-üye etkileşimi regresyon analizine birlikte sokularak örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bunun sonucunda örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi hâlâ anlamlı olarak tespit edilmiştir ($p < 0.05$, Model 4). Fakat örgüt ikliminin doğrudan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelendiğinde (Model 1) örgüt iklimi boyutlarının beta katsayılarının 0,162 ve 0,132 olup örgüt iklimi ve lider-üye etkileşimi birlikte regresyon analizi yapıldığında örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi incelendiğinde (Model 4) beta katsayılarının 0,084 ve 0,101'e düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi olduğu söylenebilmektedir.

4.8.9. Araştırma Değişkenlerine Göre Farklılıkların Analizi

Örgüt iklimi lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA testi ile tespit edilmiştir. Tablo 36'da sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 29: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Yaşa Göre Farklılıkları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
iklim_odul	Gruplar Arasında	9,212	6	1,535	1,442	0,197
	Grup İçinde	424,756	399	1,065		
	Total	433,968	405			
iklim_ictenlik	Gruplar Arasında	7,062	6	1,177	1,553	0,16
	Grup İçinde	302,442	399	0,758		

	Total	309,504	405			
iklim_destek	Gruplar Arasında	4,273	6	0,712	0,946	0,462
	Grup İçinde	300,48	399	0,753		
	Total	304,753	405			
iklim_yapisal	Gruplar Arasında	10,913	6	1,819	1,862	0,086
	Grup İçinde	389,818	399	0,977		
	Total	400,731	405			
iklim_risk	Gruplar Arasında	5,73	6	0,955	1,729	0,113
	Grup İçinde	220,466	399	0,553		
	Total	226,197	405			
iklim_standart	Gruplar Arasında	2,469	6	0,412	0,608	0,724
	Grup İçinde	270,247	399	0,677		
	Total	272,716	405			
lmx	Gruplar Arasında	5,933	6	0,989	1,993	0,066
	Grup İçinde	197,939	399	0,496		
	Total	203,873	405			
ozdeslesme	Gruplar Arasında	3,773	6	0,629	0,972	0,444
	Grup İçinde	258,179	399	0,647		
	Total	261,952	405			

Tablo 36 incelendiğinde örgüt iklimi, örgütsel özdeşleşme ve lider-üye etkileşiminde p değerleri 0,05'ten büyük oldukları için anlamlı farklılık çıkmamıştır.

Tablo 30: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Cinsiyete Cinsiyete Göre Farklılıklarına İlişkin T değerleri ve Anlamlılık Düzeyleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	Anlamlılık
iklim_odullendirme	Erkek	184	3,011	1,061	1,164	0,245
	Kadın	222	2,891	1,012		
iklim_ictenlik	Erkek	184	3,747	0,83	0,307	0,759
	Kadın	222	3,721	0,911		
iklim_destek	Erkek	184	3,425	0,867	-0,408	0,684

	Kadın	222	3,461	0,87		
iklim_yapısallık	Erkek	184	3,38	1,005	1,233	0,218
	Kadın	222	3,258	0,985		
iklim_risk	Erkek	184	3,145	0,767	0,319	0,75
	Kadın	222	3,122	0,732		
iklim_standartlar	Erkek	184	2,821	0,831	-1,516	0,13
	Kadın	222	2,944	0,809		
lmx	Erkek	184	3,52	0,694	-0,164	0,87
	Kadın	222	3,532	0,724		
ozdeslesme	Erkek	184	3,429	0,857	0,72	0,472
	Kadın	222	3,372	0,759		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme algılamalarında cinsiyete göre $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 31: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Eğitim Seviyesine Göre Farklılıkları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
iklim_odul	Gruplar Arasında	8,574	3	2,858	2,701	0,045
	Grup İçinde	425,394	402	1,058		
	Total	433,968	405			
iklim_ictenlik	Gruplar Arasında	1,582	3	0,527	0,688	0,56
	Grup İçinde	307,923	402	0,766		
	Total	309,504	405			
iklim_destek	Gruplar Arasında	3,547	3	1,182	1,578	0,194
	Grup İçinde	301,206	402	0,749		
	Total	304,753	405			
iklim_yapisal	Gruplar Arasında	7,477	3	2,492	2,548	0,056
	Grup İçinde	393,254	402	0,978		

	Total	400,731	405			
iklim_risk	Gruplar Arasında	2,638	3	0,879	1,581	0,193
	Grup İçinde	223,558	402	0,556		
	Total	226,197	405			
iklim_standart	Gruplar Arasında	1,19	3	0,397	0,587	0,624
	Grup İçinde	271,526	402	0,675		
	Total	272,716	405			
lmx	Gruplar Arasında	2,192	3	0,731	1,456	0,226
	Grup İçinde	201,681	402	0,502		
	Total	203,873	405			
ozdeslesme	Gruplar Arasında	1,997	3	0,666	1,03	0,379
	Grup İçinde	259,955	402	0,647		
	Total	261,952	405			

Analiz öncesi ilköğretim , ortaokul grubu ile lise grubu birleştirilip (lise ve altı) olarak adlandırıldı. Yüksek Lisans ve Doktor grubu birleştirilip lisansüstü olarak adlandırıldı.

Tablo 39 incelendiğinde örgüt ikliminin iki, üç ve dördüncü boyutu; örgütsel özdeşleşme ve lider-üye etkileşiminin her iki boyutunda p değerleri 0,05'ten büyük oldukları için anlamlı farklılık çıkmamıştır. Örgüt ikliminin ödüllendirme boyutunda anlamlılık düzeyi 0,01 olup 0,05'ten küçük olduğu için çalışanların eğitim durumu açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

Farklılıkların eğitim gruplarına göre tespit edilmesi için LSD testinin yapılmasına karar verilmiştir. LSD testi sonucuna göre yaş grupları bakımından farklılıklar ve grupların ortalamaları Tablo 40'ta bulunmaktadır.

Tablo 32: Eğitim Seviyelerine Göre LSD Testi Sonuçları

Eğitim Seviyesi	Eğitim Seviyesi	Ortalama Farklılık	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi
Lise ve altı	Önlisans	,574*	,246	,020
	Lisans	,474*	,199	,018
	Lisansüstü	,591*	,213	,006
Önlisans	Lisans	-,099	,173	,565
	Lisansüstü	,0163	,188	,931
Lisans	Lisansüstü	,116	,121	,339

Yukarıdaki tablodan hareketle lise ve altı eğitim durumundaki çalışanların; önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim durumundaki çalışanlara göre örgüt ikliminin ödüllendirme boyutuna dair daha farklı bir algıda oldukları söylenebilir.

Buna göre lise ve altı eğitim durumundaki çalışanların; önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim durumundaki çalışanlara göre örgüt ikliminin ödüllendirme boyutuna dair daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 33: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışma Süresine Göre Farklılıkları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
iklim_odul	Gruplar Arasında	4,112	5	0,822	0,765	0,575
	Grup İçinde	429,856	400	1,075		
	Total	433,968	405			

iklim_ictenlik	Gruplar Arasında	7,264	5	1,453	1,923	0,09
	Grup İçinde	302,24	400	0,756		
	Total	309,504	405			
iklim_destek	Gruplar Arasında	5,487	5	1,097	1,467	0,2
	Grup İçinde	299,266	400	0,748		
	Total	304,753	405			
iklim_yapisal	Gruplar Arasında	4,545	5	0,909	0,918	0,469
	Grup İçinde	396,186	400	0,99		
	Total	400,731	405			
iklim_risk	Gruplar Arasında	2,81	5	0,562	1,006	0,414
	Grup İçinde	223,386	400	0,558		
	Total	226,197	405			
iklim_standart	Gruplar Arasında	2,986	5	0,597	0,886	0,491
	Grup İçinde	269,73	400	0,674		
	Total	272,716	405			
lmx	Gruplar Arasında	2,392	5	0,478	0,95	0,449
	Grup İçinde	201,48	400	0,504		
	Total	203,873	405			
ozdeslesme	Gruplar Arasında	2,927	5	0,585	0,904	0,478
	Grup İçinde	259,026	400	0,648		
	Total	261,952	405			

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme algılamalarında cinsiyete göre $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Tablo 34: Örgüt İklimi, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşletme Büyüklüğüne Göre Farklılıkları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
iklim_odul	Gruplar Arasında	0,453	3	0,151	0,14	0,936
	Grup İçinde	433,515	402	1,078		
	Total	433,968	405			

iklim_ictenlik	Gruplar Arasında	7,874	3	2,625	3,498	0,016
	Grup İçinde	301,63	402	0,75		
	Total	309,504	405			
iklim_destek	Gruplar Arasında	5,507	3	1,836	2,466	0,062
	Grup İçinde	299,246	402	0,744		
	Total	304,753	405			
iklim_yapisal	Gruplar Arasında	0,86	3	0,287	0,288	0,834
	Grup İçinde	399,872	402	0,995		
	Total	400,731	405			
iklim_risk	Gruplar Arasında	1,712	3	0,571	1,022	0,383
	Grup İçinde	224,484	402	0,558		
	Total	226,197	405			
iklim_standart	Gruplar Arasında	1,86	3	0,62	0,92	0,431
	Grup İçinde	270,856	402	0,674		
	Total	272,716	405			
lmx	Gruplar Arasında	0,482	3	0,161	0,318	0,813
	Grup İçinde	203,39	402	0,506		
	Total	203,873	405			
ozdeslesme	Gruplar Arasında	2,581	3	0,86	1,333	0,263
	Grup İçinde	259,372	402	0,645		
	Total	261,952	405			

Tablo 34 incelendiğinde örgüt ikliminin beş boyutu; örgütsel özdeşleşme ve lider-üye etkileşiminde p değerleri 0,05'ten büyük oldukları için anlamlı farklılık çıkmamıştır. Örgüt ikliminin içtenlik boyutunda anlamlılık düzeyi 0,016 olup 0,05'ten küçük olduğu için çalışanların işletme büyüklükleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

Farklılıkların işletme büyüklüklerine göre tespit edilmesi için LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonucuna göre işletme büyüklüğü bakımından farklılıklar ve grupların ortalamaları Tablo 43'te bulunmaktadır.

Tablo 35: İşletme Büyüklüğüne Göre LSD Testi Sonuçları

İşletme Büyüklüğü	İşletme Büyüklüğü	Ortalama Farklılık	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi
1-9 çalışan	10-49 çalışan	-,317	,173	,068
	50-249 çalışan	,048	,167	,775
	250 ve üzeri çalışan	,039	,156	,804
10-49 çalışan	50-249 çalışan	,365*	,131	,006
	250 ve üzeri çalışan	,355*	,117	,003
50-249 çalışan	250 ve üzeri çalışan	-,009	,107	,932

Yukarıdaki tablodan hareketle küçük ölçekli işletmelerde çalışanların; orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışanlara göre örgüt ikliminin içtenlik boyutuna dair daha farklı bir algıda oldukları söylenebilir.

Buna göre, küçük ölçekli işletmelerde çalışanlar örgüt ikliminin içtenlik boyutuna dair daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

SONUÇ

Küreselleşen dünyanın getirdiği yoğun rekabet konjonktüründe organizasyonlar çevresel koşullara ilişkin değişim ve dönüşümlere hızla adapte olabilmek, varlıklarını devam ettirebilmek, daha etkin ve verimli olabilmek, fark yaratabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek gibi amaçlara ulaşmak için farklı yöntemler geliştirmektedir. Şirketlerin en önemli kaynağı olan nitelikli iş gücünü elinde tutabilmesi; çalışanların aidiyet duygusunu ve ortak vizyon bilincini geliştirme becerileriyle doğru orantılı olarak değişim göstermektedir. Bu doğrultuda çalışanların örgüt iklimi algıları, yöneticileriyle etkileşimleri ve örgütsel özdeşleşme dereceleri son derece önem arz etmektedir. Bütün bu sebeplerledir ki bu çalışmanın amacı bireylerin örgüt iklimi algıları, yöneticileriyle olan etkileşimleri ve örgütsel özdeşleşmeye olan eğilimleri arasındaki ilişkileri inceleye için zemin oluşturacak şekilde dizayn edilmiştir.

Bu araştırmanın bulguları sürekli bir dinamizm ve dönüşüm içinde olan İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 406 katılımcıdan elde edilmiştir.

Bu araştırma örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü incelemek için tasarlanmıştır. Araştırma sonuçlarında örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme olmak üzere değişkenlerin ayrı ayrı ortalamalarına bakılmıştır. Bu inceleme sonucuna göre katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamalarından hareketle, örgüt ikliminin çalışanlar tarafından olumlu algılandığı, üyelerin yöneticileriyle etkileşim içinde oldukları ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşme eğiliminde oldukları söylenebilmektedir.

Bu çalışmada model temel alınarak ikisi ana hipotez olmak üzere toplamda altı hipotez belirlenmiştir. İlk ana hipotez örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğudur. Bu doğrultuda örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi regresyon yapılarak incelenmiş ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu tespit ilk hipotezi desteklemekte olup kabul edilmektedir. İkinci ana hipotez ise örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye

etkileşiminin aracılık rolünün olduğudur. Yapılan analizler neticesinde örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin lider-üye etkileşiminin varlığında azaldığı sonucu bulunmuştur. Dolayısıyla örgüt ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar eşliğinde aracılık etkisinin olduğu belirlendiğinden dolayı ikinci ana hipotez de kabul edilmektedir.

Araştırmada örgüt iklimi, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme algılarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında cinsiyet, yaş ve ilgili işletmedeki çalışma süresine göre istatistikî açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Yine bir başka bulguda, lise ve altı eğitim durumundaki çalışanların; önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim durumundaki çalışanlara göre örgüt ikliminin ödüllendirme boyutuna dair daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Buradan hareketle lise ve altı düzeyindeki çalışanların örgüt iklimi algılarının daha ödüllendirme esasına dayalı olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Elden edilen bulgulardan biri de lider ve üye arasında etkileşim düzeyi yükseldikçe, örgütsel özdeşleşme düzeyinin yükseleceğidir. Buna karşın liderle istenilen kalitede iletişimin kurulamadığı çalışma gruplarında ise işgücü devir hızının yüksek olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Yapılan çalışmalar, yöneticileriyle düşük kalitede etkileşim kuran astların, örgüt içerisindeki diğer çalışma arkadaşları ile de düşük kalitede etkileşim kurduklarına işaret etmektedir. Buradan hareketle yöneticisi ve diğer çalışma arkadaşlarıyla düşük etkileşim düzeyinde olan astların daha sınırlı bilgi edindiği ve bu durumun iş tatminsizliğine sebep olabileceği söylenebilir. Etkileşim düzeyinin düşüklüğü devam eder ve sürekli hale gelirse, çalışanın örgüte bağlılığı ve özdeşleşmesiyle ilgili sıkıntılar yaşayabileceği öngörülmekte ve bu durumun işten ayrılmaya varabilecek sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

Lider-üye etkileşiminin kaliteli düzeyde olması ile iş stresinin azalacağını belirten bir görüş olmasına karşın, ilişkinin belirli bir aşamasından sonra astlarda

stres düzeyinin artmasına yol açacağını savunan bir karşıt görüş vardır. Liderlerin kaliteli ilişki kurdukları astlarına sağladığı imkan ve destek nedeniyle belirsizlikler azalarak çalışanların stresinin azalması beklenir. Yeterli desteği alamayan dış grup çalışanları ise içine düştükleri belirsizlik nedeniyle strese maruz kalırlar. Bu nedenle lider üye etkileşim kalitesinin olumlu ve olumsuz yönlerinin bilinmesi örgüt çalışanları için önemlidir.

Lider üye etkileşiminde her iki tarafın da belirli sorumlulukları vardır. Başarılı sonuçlar almak isteyen liderin, kendini adayın üyelere karşı ilgi göstermesi, gereksinimlerine cevap vermesi, onlarla daha fazla zaman geçirmesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Etkileşimin karşılıklı bir kavram olduğunu göz önünde bulundurarak üyelerin de bu etkileşimin kalitesiyle ilgili belirleyici rolde olduklarını da unutmamak gerekir.

Kaliteli ilişkiler astların örgütte kalmak istemesine neden olacağı için yani çalışan aranması, çalışanların yetiştirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi için gereken maliyetler azalacaktır.

Lider üye etkileşimini niteliği yükseldikçe çalışanların örgüte destekleri de artar, yazılı görev tanımlarının ötesinde bir çaba göstererek yararlılık sağlarlar. Liderle zayıf ilişkiler kuran dış grup üyeleri ise monoton ve rutin işlerde görev almaktadırlar. Kendilerine verilen talimatların ötesine geçmek istemezler, özverili bir tutum sergilemezler. Lider üye etkileşiminin yüksek kalitede seyretmesi örgütsel vatandaşlık davranışına da olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Bunun sonucunda motive, özverili ve örgütte varlığını sürdürmek isteyen bireylerin çabalarıyla örgüt verimliliği artacaktır.

Lider üye etkileşiminin diğer bir yansıması da çalışanların örgüt kültürü ve iklimine yönelik algılarını olumlu yönde etkilemesidir. Bütün bu sebeplerledir ki örgütsel özdeşleşme konusunda güçlenmek isteyen örgütlerin yatırım yapması gereken en kritik alan değer temelli, anlamlı ve sürdürülebilir iletişim kurabilen liderleri bulmak, istihdam etmek ve örgütteki devamlılığını sağlamaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S.: "Towards an Understanding of Inequity", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67(5): 422-436, 1963.
- Akar, A.: "İlköğretim Okullarında Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin, Yöneticilik Becerilerinin Okul İklimine Katkısı" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2006.
- Akkaya, T.: "Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Aliyev, Y.: "Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2014.
- Alparslan, A. M. ve Oktar, Ö. F.: "Türkiye'de Lider-üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi", **Business & Economics Research Journal**, 6(1), 107-124, 2015.
- Arnoff, Craig E. ve Baskin, Otsi W.: "Public Relations: the Profession and The Practice", St. Paul West Publ. Comp., 1983.

- Arslan, N.T.: “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak ‘Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Hakkında Bir Değerlendirme’”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 203-228, 2004.
- Arslantaş, C. C.: "Lider-üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven üzerindeki etkisinin belirlemeye yönelik görgül bir çalışma", **Tisk Akademi**, 2(3), 161-173, 2007.
- Aslan, Ş. ve Özata, M.: "Lider-üye etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 11(17), 95-111, 2009.
- Ay, Ü. ve Çelik, C.: "Çalışanların Örgüt Ve Yönetimsel Uygulamalar ile İlgili Algılamaları", **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Onbirinci Oturum, Afyon, 2003.
- Aydoğan, Z. F.: “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 203-215, 2004.
- Balcı, A., Baltacı, A., Fidan, T., Cereci, C. ve Acar, U.: “Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 2(2), s.47-74, 2012.
- Baron, R. M. ve Kenny D. A.: "The Moderator-Mediator Variable Distinctionin Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182, 1986.
- Baş, T., Keskin, N. ve Lider-Üye Etkileşim Modeli ve Ölçme Aracının

- Mert, İ. S.: Türkçe’de Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. 10(3): 1013-1039, 2010.
- Berson, Y. Oreg, S. ve Dvir, T.: CEO Values, "Organizational Culture and Firm Outcomes", **Journal of Organizational Behavior**, 29, 615–633, 2008.
- Biddle, B. J.: "Recent Developments In Role Theory", **Annual Review Sociol**, (12): 67-92, 1986.
- Bies, R. J. ve Moag, J. F.: "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", *Research on Negotiations in Organizations* (1): 43-55, 1986.
- Bilgen, H. N.: “Örgüt İklimi (Milli Eğitim Teftiş Kurulu)”, **TODAİE Yayınları**, Sayı 235, Ankara, 1976.
- Bilgen, N.: Örgüt İklimi Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Ankara: **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları**, 1990.
- Blau, P. M.: **Exchange and Power in Social Life**, John Wiley & Sons, New York, 1964.
- Boroş, S.: "Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations", **Cognition, Brain, Behavior**, 12(1), 1-27, 2008.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H.: "A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange", **Leadership Quarterly**, 11(2), 227-250, 2000.

Brown, R. B., ve Brooks, I.: "Emotion at work: Identifying the emotional climate of night nursing", **Journal of Management Medicine**, 16(5), 327-344, 2002.

Brown, S. P. ve Leigh, T. W.: "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement", **Journal of Applied Psychology** 81(4):358-368, 1996.

Burton, M.R, Lauridsen, J. ve Obel, B. : "Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World", **Organization Science**, 7, 359-384, 1999.

Castano, E., Leidner, B. ve Slawuta, P.: "Social identification processes, group dynamics, and the behaviour of combatants", **International Review of the Red Cross**, 90(870), 259-271, 2008.

Chan, M: "Social identity gratifications of social network sites and their impact on collective action participation", **Asian Journal of Social Psychology**, 17, 229-235, 2014.

Cıranoglu, M.: Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2011.

Cogliser, C. C. ve Schriesheim, C. A.: "Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective", **Journal of Organizational Behavior**, 21(5), 487-511, 2000.

Çakınberk, A., Derin, N. “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla
Ve Demirel, E. T.: Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim
Kurumları Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**,
3(1), s. 89-121, 2011.

Çekmecelioğlu, H.: “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti
Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, **Cumhuriyet
Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6,
Sayı:2, 2005.

Çırakoğlu, H.: "Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi", Yüksek
Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İzmir, 2010.

Deluga, R. J.: "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange,
and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of
Occupational and Organizational Psychology**, (67):
315-326, 1994.

Demirel, Y. ve Seçkin Z.: “Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler
Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma”,
**Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler
Dergisi**, 107-122, 2008.

Denison, D. R.: **Corporate Culture And Organizational
Effectiveness**. Braun-Brumfield Inc., United States of
America, 1990.

Densereau, F., Grean G. "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership
ve Haga, W. J.: Within Formal Organizations A Longitudinal
Investigation of the Role Making Proces",

Organizational Behavior and Human Performance.
13: 46-78, 1975.

Dirin, İ.: "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi: Trb-2 Bölgesinde Uygulamalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2014.

Dönmez, B. ve Korkmaz, M.: "Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri", **Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi**, Ekim-Kasım-Aralık Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1, 2011.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C.V.: "Organizational Images and Member Identification", **Administrative Science Quartely**, 39(2), 1994, p. 239-263.

Ekvall, G.: "Organizational climate for creativity and innovation", **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 5(1), 105-123, 1996.

Ertekin, Y.: "Örgüt İklimi", Yönetim Psikolojisi I. Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler-Tartışmalar, 1977.

Ertekin, Y.: "Örgüt İklimi", **Amme İdaresi Dergisi**, 16-35, 1978.

Fettahlıoğlu, Ö. ve Tatlı, H.: "Psikolojik Şiddet Ve Yabancılaşmanın Destekleyici Örgüt İklimine Etkisi", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5 (1), 55-72, 2015.

- Foot, N.N.: "Identification as the basis for a theory of motivation", **American Sociological Review**, 16(1), 14–21, 1951.
- Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U.: "Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts", **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 301-315, 2004.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V.: "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", **Journal of Applied Psychology**, 82(6): 827-844, 1997.
- Gök, S.: "A study on the influence of organizational climate on motivation of employees". **Journal of Human Sciences**, 6(2), 587-605, 2009.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M.: "The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leader-Making", **Journal of Management Systems**, 3(3):33-48, 1991.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M.: "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", **Management Department Faculty Publications. Leadership Quarterly** 6(2):219-247, 1995.
- Greenberg, J.: "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", **Journal of Management**, 16(2):399-432, 1990.

- Günbek, K.: “Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Personeli Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2007.
- Halis M. ve Uğurlu Ö.: "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 2008.
- Halpin, A. W., ve Croft, D. B.: **The organizational climate of schools**. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago, 1963.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, Gregory A. ve Hereford, J. F. "Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior", **Journal of Applied Psychology**, 94(5), 1325-1335, 2009.
- Hewapathirana, Gertrude I.: "The role of social identity in internationalization of women-owned small businesses in Sri Lanka", **Journal of Asia Business Studies**, 5(2), 172-193, 2011.
- Hogg, M. A., Turner, John C., Nascimento-Schulze, C. ve Spriggs, D.: "Social categorization, intergroup behaviour and self-esteem: Two experiments", **Revista de Psicologia Social**, 1, 23-28, 1986.
- John, C. ve Taylor J.: “Leadership Style, School Climate And The Institutional Commitment Of Teachers”. **International Forum**, 2(1), 25-56, 1999.

Kanten, P. ve Ülker, F. E.: “The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: an empirical study on the employees of manufacturing enterprises”, **The Macrotheme Review**, 2(4), 144-160, 2013.

Kanten, P.: "İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012.

Karabey, C.N.: "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2005.

Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F.: "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(2), 2007, s. 231-241.

Karcıoğlu, F.: "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(1 – 2), 265 – 283, 2001.

Katz, D.L. ve Kahn, R.: **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev. H.Can-Y. Bayar.) TODAİE Yayınları, Sayı 61, Doğan Basımevi, Ankara.

Kılınç, T.: "Liderlikte dikey ikili bağlantı (vertical dyad linkage) modeli". <http://www.merih.net/m2/lid/lidermod1.htm> sayfasından erişilmiştir.

- Kirsh, B.: “Organizational culture, climate and person-environment fit: Relationships with employment outcomes for mental health consumers”, **Work**, 14(2), 109-122, 2000.
- Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Arıkan Basım Yayın 11. Basım.
- Korkut, H.: **Hacettepe Üniversitesi ve ODTÜ Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası**, s.6, Ankara: YÖK Matbaası.
- Kreiner E. G. ve Ashorth E. B.: "Evidence toward an expanded model of organizational identification", **Journal of Organizational Behaviour**. V:25. s.6. I:1. p.1-27.
- Kuhn, T. ve Nelson, N.: "Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification", **Management Communication Quarterly**, 16(1), p.5-38. ISO 690, 2002.
- Lee, Hung-W.: “Locus of Control, Socialization, and Organizational Identification”, **Journal of Management History**, 51(5), 2013, p. 1047-1055.
- Liden, R. C. ve Graen, G.: "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **Academy of Management Journal**, 23(3):451- 465, 1980.

- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M.: "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, 24(1):43-72, 1998.
- Liden, R., Wayne, S. J. ve Stidwell, D.: "A Longitudinal study on the early development of leader-member exchanges", **Journal of Applied Psychology**, 78(4), 662-674, 1993.
- Litwin G.H ve Stringer R.A.: **Motivation and Organizational Climate**, 3rd Edition, Harvard University Press, 1974, Boston.
- Luthans, F.: "Organizational behavior an evidence-based approach", New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mael, F., Ashforth, B.E.: "Loyal Day One: Biodata, Organizational Identification and Turnover Among Newcomers", **Personnel Psychology**, 48(2), 1995, p. 309-333.
- Martiny, Sarah E. ve Rubin, M.: **Towards a clearer understanding of social identity theory's self-esteem hypothesis**, (Edited by: S. McKeown, R. Haji and N. Ferguson). Understanding peace and conflict through social identity theory: Contemporary global perspectives. New York: Springer, 19- 32, 2016.
- Melton, E. N. ve Cunningham, George B.: "Examining the workplace experiences of sport employees who are LGBT: A social categorization theory perspective", **Journal of Sport Management**, 28, 21-33, 2014.
- Mercan, N.: Örgütlerde Mobing'in Örgüt İklimiyle İlişisine

Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2007.

Mok, E. ve Yeung, A.U.: “Relationship Between Organizational Climate and Empowerment Of Nurses in Hong Kong”, **Journal of Nursing Management**, 10, 129-137, 2002.

Muchinsky, P. M.: “An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and Lafollette study”, **Personnel Psychology**, 29(3), 371-392, 1976.

Oden, H.: “Managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship”, **Quorum Books**, London, s.3, 1997.

Oğuzhan, T.: "Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara: KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2015.

Oktay, E., &Gül, H.: Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, 403-427, 2003.

Öge, S.: "Örgüt İklimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Öncer, Ayla Z. ve Yıldız, Müge L.: "The impact of ethical climate on relationship between corporate reputation and organizational identification", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 58, 714-723, 2012.

Özdede, A.: "Bir Yükseköğretim Kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan Ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Özdemir, F.: "Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2016.

Özdemir, Hilal Ö.: "Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul, 2007.

Özutku, H.: "Yönetici–Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki", **Amme İdaresi Dergisi**, 40(2):79-98, 2007.

Patterson, M. G. vd.: "Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", **Journal of Organizational Behavior**, 26(4), 379-408, 2005.

Patterson, M.G., Warr, P.B. ve West, M.A.: "Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77: 193–216, 2004.

Peker, Ö.: "Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem", **Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi**, 26(4), ss.21-43, 1993.

Pfeffer, J.: "The ambiguity of leadership". **Academy of Management Review**, 2, 104-112, 1977.

Phillips, A. S., & Bedeian, A. G.: "Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes", **The Academy of Management Journal**, 37(4), 990-1001, 1994.

Polat, M. ve Meydan, H.C.: "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(1), 2011, s. 153-170, 2011.

Reade, C.: "Antecedents of Organizational Identification InMultinational Corporations: Fostering Psychological Attachment To The LocalSubsidiary And The Global Organization", **Journal Of Human Resource Management**, 12:8, 2001, p: 1269-1291.

Rogg, K.: "Human Resource Practices, Organizational Climate and Customer Satisfaction". **Journal Of Management**, 27, pp:431-44, 2001.

- Scandura, T.A.: "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*", 10(1): 25-37, 1999.
- Schneider, B., Ehrhart, "Organizational Climate and Culture", **Annual Review of Psychology**, Sayı 64, 361-388, 2013.
- Schriesheim, C. A., "Leader member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices", **Leadership Quarterly**, 10(1), 63-113, 1999.
- Sek Kwong, T.: "Organizational Identification Under Unfavorable Outcome: A Factory Study in China. Doctoral Dissertation", The Chinese University of Hong Kong, p.13, 2005.
- Sellegren, S.F.: "Leadership and Staff Turn Over", *Nursing Management at a Swedish University Hospital. Thesis Master Of Science, Stockholm, Sweden, Medical Management Centre, Department of Learning, Informatics Management and Ethics, Karolinska Institutet*, 2007.
- Sertkaya H.: "Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme A.B.D., Y.L.T. Kütahya, 2009.

- Sezici, E.: "Örgütsel özdeşleşme", (Editör: Derya Ergun Özler), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Bursa: Ekin Yayınevi, 167-193, 2010.
- Sims, H. P., ve LaFollette, W.: "An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire", **Personnel Psychology**, 28(1), 19-38, 1975.
- Siu, O.: "Predictors of Job Satisfaction and Absenteeism in Two Samples of Hong Kong Nurses". **Journal of Advanced Nursing**, 40 (2), 218-229, 2002.
- Sopow, E.: "The impact of culture and climate on change programs", **Strategic Communication Management**, 10(6), 14-17, 2006.
- Stets, Jan E. and Burke, Peter J.: "Identity theory and social identity theory", **Social Psychological Quarterly**, 63(3), 224-237, 2000.
- Topcu, M. K.: "Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü", Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2015.
- Turner, John C.: "Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour", **European Journal of Social Psychology**, 5(1), 5-34, 1975.
- Turner, John C.: "Towards a cognitive redefinition of the social group", (Edited by: Henri Tajfel). **Social Identity and**

Intergroup Relations. New York: Cambridge University Press, 15-40, 1982.

Tutar, H. ve Altınöz, M.: "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi**, 65(02), 196-218, 2010.

Tüzün K. İ. ve Çağlar, İ.: "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", **Journal of Yaşar University**, 3(9), s. 1011-1027, 2008.

Tüzün, K. İ.: "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi, Uygulamalı Bir Çalışma", (Yayınlanmış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006.

Ufkes, Elze G. Vd.: "Neighborhood conflicts: the role of social categorization", **International Journal of Conflict Management**, 23(3), 290-306, 2012.

Van Dick, R., Ullrich, J. ve Tissington, P. A.: "Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger", **British Journal of Management**, 17, 69-79, 2006.

Van Veelen, R. vd.: "An integrative model of social identification: Self-stereotyping and selfanchoring as two cognitive pathways", **Personality and Social Psychology Review**, 20(1), 3-26, 2016.

Varol, M.: "Örgüt Kültürü ve Okul İklimi". **Ankara Üniversitesi**

Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 44(1-2), 195-222,1989.

Varol, M.: **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1993.

Volmer, J., Niessen, C., "Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis", **Applied Psychology: An International Review**, 60(4), 522-545, 2011.

Wallace, J., Hunts, J. ve Richards, C.: "The relationships between organizational culture, organizational climate and managerial values", **The International Journal of Public Sector Management**, 12(7):548-564, 1999.

Wallach, J. E.: "Individuals and Organizations: The Cultural Match", **Training and Development Journal**, 9-36, 1983.

Wang, T. ve Zheng, Q.: Working pressure does not necessarily undermine self-determined motivation: The moderating role of social identity. *Chinese Management Studies*, 6(2), 318-329, 2012.

Wayne, S. J., Shore, L. M., ve Liden, R. C.: "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective", **Academy of Management Journal**, 40(1), 82-111, 1997.

Yeşiltaş, M.: "Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", (Yayınlanmış Doktora Tezi),

Gazi Üniversitesi, Ankara, 2012.

Yıldız, G., Özutku, H. ve Cevrioğlu, E.: "Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Akademik İncelemeler Dergisi** Cilt:3(1): 95-123, 2008.

Yıldız, M. L., ve Özcan, E. D.: "Organizational Climate as a moderator of the Relationship between Transformational Leadership and Creativity", **International Journal of Business and Management**, 2(1), 76-87, 2014.

Yi, X. ve Uen, Jin F.: "Relationship Between Organizational Socialization and Organization Identification of Professionals: Moderating Effects of Personal Work Experience and Growth Need Strength", **The Journal of American Academy of Business**, 10(1), p. 362-372, 2006.

Yolaç, S.: "Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü", 9(36), 63-72, 2011.

Yoo, S. J., Huang, W. H., ve Lee, D. Y.: "The impact of employee's perception of organizational climate on their technology acceptance toward e-learning in South Korea", **Knowledge Management & E-Learning: An International Journal (KM&EL)**, 4(3), 359-378, 2012.

Yukl, G. A.: **Leadership in organizations**, Newyork: 8th ed. Pearson Education, 2013.

Yüceler, A.: “Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (22), 445-458, 2009.

Zammuto, R. F., ve "Quantitative And Qualitative Studies in Organizational Culture", Research In Organizational Change and Development, 5, 83-113, 1991.

Zel, U.: **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin, 2001.

Zeybek, K.: "Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.

EK: ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Hazırlanan bu anket İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü'nde yapılan lisansüstü tez çalışması için veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Anketten elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup **sizden isim talep edilmeyecek** ve **kurumunuzla ilişkilendirilmeyecektir**. Anketin bütün maddelerini dikkatlice okuyup vereceğiniz samimi ve eksiksiz cevaplar araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Anket sorularına tek bir cevap vererek uygun bulduğunuz ölçeğe (X) işaretini koymanız gerekmektedir. Şimdiden katkılarınız ve ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederim.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Muhteşem Baran

Yüksek Lisans Öğrencisi : Ümran HÜNDÜR

1.BÖLÜM : ÖRGÜT İKLİMİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
(1) : Kesinlikle Katılmıyorum (2) : Katılmıyorum (3) : Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum Lütfen çalıştığınız işyeri ile ilgili aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz.					
1. Bu iş yerinde adil bir ödüllendirme ve takdir edilme prosedürü vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalışanlar mesleki performansların başarısıyla orantılı olarak ödüllendirilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. İyi olan çalışanın terfi etmesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. İyi işler ortaya koymak için yeterli ödüllendirme ve takdir edilme sistemi yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Bu iş yerinde çalışanlar arasında samimi arkadaşça bir ortam vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Bu iş yerinde yönetim ve çalışanlar arasında ılımlı bir ilişki vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Bu iş yerinde rahat ve yardımsever çalışma iklimi hâkimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

8. Bu iş yerinde çalışanlar birbirlerine karşı soğuk ve uzak durma eğilimindedirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Kendimi iyi çalışan bir ekibin üyesi olduğumu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Zor bir iş üzerinde çalıştığım zaman, yöneticimden ve iş arkadaşlarımdan genellikle yardım alabileceğimi bilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Bu iş yerinde çalışanlar büyük ölçüde kendi çıkarlarını gözetmektedirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Bu iş yerindeki çalışanlar birbirlerine yeterince güvenmemektedirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Bazen karar veren resmi otoriteye kimin sahip olduğu belli değildir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalıştığım bazı projelerde, yöneticimin kim olduğundan emin değilim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Bu iş yerinde iş tanımı açıkça yapılmış ve mantıksal olarak yapılandırılmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Yönetimin tutumu, rakip birimler ve bireyler arasındaki rekabeti sağlıklı bir şekilde sağlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Bu iş yerinde en iyi izlenim yaratmanın yolu açık tartışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaçınmaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Yönetim felsefemiz uzun vadede yavaş, güvenli ve emin adımlarla hareket ederek en hızlı şekilde ilerlemektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Toplantılarda amaç sorunsuz ve hızlı bir şekilde bir karara varmaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Yönetimimiz iyi yapılmış bir işin her zaman daha iyi yapılabileceğine inanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Bu iş yerinde performans için çok yüksek standartlar belirlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Bu iş yerinde kişisel ve takım performansımızı sürekli iyileştirmek için bir baskı hissi var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2.BÖLÜM : LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
(1) : Kesinlikle Katılmıyorum (2) : Katılmıyorum (3) : Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum Lütfen raporlama yaptığınız üst yöneticiniz ile ilgili aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz.					
1. Kişi olarak üstüm beni beğenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Üstüm, insanların arkadaş olmak isteyeceği bir kişi olduğumu düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Üstüm, benimle çalışmaktan memnundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Konu hakkında tam bilgim olmasa bile, üstümün verdiği kararları savunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Başkaları tarafından eleştirildiğinde, üstümü savunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. İstmeden bir hata yaparsa, üstümü diğerlerine karşı savunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Üstümün sağladığı destek ve kaynaklar, olması gerekenden fazladır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Üstüm, işle ilgili hedeflerime ulaşmam için normalde olması gerekenden daha fazla çaba göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Üstüm, gerektiğinde bana yardım etmek için çok çalışmayı sorun etmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Üstüm, iş hakkındaki bilgi düzeyimi beğenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Üstüm, iş hakkındaki bilgi ve yeteneklerime saygı duyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Üstüm, mesleki becerimi takdir eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3.BÖLÜM : ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
(1) : Kesinlikle Katılmıyorum (2) : Katılmıyorum (3) : Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum					
Lütfen çalıştığınız işyeri ile ilgili aşağıdaki ifadelerin her birine katılım düzeyinizi belirtmek için kutucuklardan birini seçiniz.					
1. Biri örgütü eleştirdiği zaman, bu bana kişisel bir saldırı gibi gelir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Diğerlerinin örgüt hakkında ne düşündüğüyle çok ilgiliyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Bu örgütten bahsederken, genellikle “onlar” yerine “biz” derim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Bu örgütün başarıları benim başarılarımdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Biri bu örgütü övdüğü zaman, bu bana kişisel bir iltifat gibi gelir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Basındaki bir söylem örgütü eleştirecek olsa, bundan utanç duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Bölüm IV: Sosyo-Demografik

Lütfen kendiniz ile ilgili aşağıdaki soruları cevaplamak için uygun seçeneklerden birini seçiniz.

1. Cinsiyetiniz nedir? () Kadın () Erkek

2. Hangi yaş aralığındasınız? () 18-24 yaş () 25-31 yaş () 32-38 yaş

() 39-45 yaş () 46-52 yaş () 53-59 yaş () 60 yaş üzeri

3. En son mezunu olduđunuz eğitim düzeyi hangisidir?

☐ Lise mezunu ☐ Ön Lisans mezunu ☐ Lisans mezunu veya benzeri

☐ Yüksek Lisans mezunu ve benzeri ☐ Doktora mezunu

4. Ne kadar süredir bu iş yerinde çalışıyorsunuz?

☐ 0-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8-11 yıl

☐ 12-15 yıl ☐ 16-19 yıl ☐ 19 yıldan fazla

5. Çalıştığınız işyerinde toplam çalışan sayısı nedir?

☐ 1-9 çalışan ☐ 10-49 çalışan ☐ 50-249 çalışan ☐ 250 ve üzeri çalışan