

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
ANABİLİM DALI**

**SİGORTA SEKTÖRÜNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN  
ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Ertuğrul ÇAPAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Doç. Dr. Elvan YILDIRIM**

**OCAK - 2023**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SİGORTA SEKTÖRÜNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN**  
**ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ**  
**ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ertuğrul ÇAPAN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**  
**Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

**“Bu tez 17/01/2023 tarihinde yüz yüze olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulanan jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

<b>JÜRİ ÜYESİ</b>	<b>KANAATI</b>
Prof. Dr. Öznur BOZKURT	Başarılı
Doç. Dr. Elvan YILDIRIM	Başarılı
Doç. Dr. Özlem BALABAN	Başarılı

## ETİK BEYAN METNİ

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet**

**Hayır**

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütölen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dâhil) deneysel ya da diğör bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmaları.)

**Ertuğrul ÇAPAN**

**17/01/2023**

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın hazırlanmasında fikir anından başlayarak bilgileriyle destek olan, zorlukları birlikte aştığım kıymetli danışmanım; Doç. Dr. Elvan YILDIRIM'a teşekkür ederim.

Desteğini esirgemeyen Arş. Gör Büşra Yiğit'e, her durumda ilerlememi teşvik eden kıymetli; Dr. Öğr. Üyesi Özge Alev SÖNMEZ ÇALIŞ'a teşekkür ederim.

Bugüne kadar beni yetiştiren bütün öğretmenlerime ve hocalarıma ayrı ayrı teşekkür ederim. Veri toplama sürecinde destek olan, ilgili kişilere yönlendiren kişilere de teşekkür ederim. Araştırmaya katılan, vaktini esirgemeyen, değer veren tüm katılımcıları anmasam eksik olurdu. Her birinize ayrı ayrı teşekkür ederim. Biliyorum ki sizler olmasanız bu araştırma çok daha uzun sürede biterdi.

Hayatım boyunca benim için umutlarını yeşerten, her anımda yanımda olan ve olacağını bildiğim canım aileme de teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

**Ertuğrul ÇAPAN**

**17/01/2023**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Lider ve Liderlik Kavramları.....	6
1.2. Lider Üye Etkileşimi ve Gelişimi.....	9
1.3. Lider Üye Etkileşimi Boyutları .....	15
1.3.1. Katkı .....	16
1.3.2. Sadakat .....	16
1.3.3. Etki .....	17
1.3.4. Profesyonel Saygı .....	17
1.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Dayanakları .....	18
1.4.1. Rol Teorisi .....	18
1.4.2. Sosyal Değişim Teorisi .....	19
1.4.3. Eşitlik Teorisi .....	20
1.5. Lider Üye Etkileşimini Etkileyen Faktörler .....	21
1.5.1. Bireysel Faktörler.....	21
1.5.2. Örgütsel Faktörler .....	23
1.6. Lider Üye Etkileşiminin Sonuçları .....	24
<b>BÖLÜM 2: ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER</b> .....	<b>26</b>
2.1. Performans Kavramı.....	26
2.2. Performans Çeşitleri .....	26
2.2.1. Bireysel Performans.....	27
2.2.2. Takım Performansı .....	27
2.3. Çalışan Performansı Kavramı.....	28

2.3.1. Çalışan Performansının Boyutları.....	31
2.3.2. Görev Performansı .....	31
2.4. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki.....	34
2.5. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....	34
2.5.1. Örgütsel Faktörler .....	34
2.5.2. Bireysel Faktörler.....	35
2.5.3. Çevresel Faktörler .....	37
2.6. İş Tatmini Kavramı .....	37
2.7. İş Tatmini Kavramının Boyutları .....	39
2.8. İş Tatmininin Önemi .....	40
2.9. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....	41
2.9.1. Bireysel Faktörler.....	41
2.9.2. Örgütsel Faktörler .....	43
<b>BÖLÜM 3: SİGORTA SEKTÖRÜNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN</b>	
<b>ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....</b>	<b>47</b>
3.1. Araştırmanın Hipotezleri .....	47
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	48
3.2.1. Örneklem ve Özellikleri.....	49
3.2.2. Güvenirlilik Analizi .....	51
3.3. Bulgular .....	52
3.3.1. Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Performansı ve İş Tatminine İlişkin Faktör Analizi.....	52
3.3.2. Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Performansı ve İş Tatmininde Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri .....	57
3.3.3. Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Performansı ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri.....	60
<b>SONUÇ .....</b>	<b>66</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>69</b>
<b>EK .....</b>	<b>75</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>81</b>

## **KISALTMALAR**

**LÜE:** Lider Üye Etkileşimi

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Liderlik Tanımlarının Evrimi .....	7
<b>Tablo 2:</b> Çalışan Performansına İlişkin Temel Araştırmalar .....	30
<b>Tablo 3:</b> İş Tatmini Kavramının Boyutları .....	39
<b>Tablo 4:</b> Örneklemenin Yapısı .....	50
<b>Tablo 5:</b> Ölçeklerin Soru Sayısı ve Cronbach Alfa Değeri .....	51
<b>Tablo 6:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	52
<b>Tablo 7:</b> Lider Üye Etkileşimi Faktör Yapısı .....	53
<b>Tablo 8:</b> Lider Üye Etkileşimi Faktör Yükleri .....	53
<b>Tablo 9:</b> Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 10:</b> Çalışan Performansı Faktör Yapısı .....	54
<b>Tablo 11:</b> Çalışan Performansı Faktör Yükleri.....	54
<b>Tablo 12:</b> İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	55
<b>Tablo 13:</b> İş Memnuniyetine İlişkin Faktör Yapısı .....	55
<b>Tablo 14:</b> İş Tatmini Faktör Yükleri.....	56
<b>Tablo 15:</b> Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları .....	57
<b>Tablo 16:</b> Korelasyon Bulguları .....	57
<b>Tablo 17:</b> Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Performansı ve İş Tatminine Ait Çoklu Regresyon Analizi ve Bulgular .....	60
<b>Tablo 18:</b> Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının İş Tatmine Etkisi .....	62
<b>Tablo 19:</b> Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Çalışan Performansına Etkisi .....	63
<b>Tablo 20:</b> Hipotez Sonuçları.....	64



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Lider Üye Etkileşiminin Gelişimi.....	11
--	----

## ÖZET

**Başlık:** Sigorta Sektöründe Lider Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

**Yazar:** Ertuğrul ÇAPAN

**Danışman:** Doç. Dr. Elvan YILDIRIM

**Kabul Tarihi:** 17/01/2023

**Sayfa Sayısı:** vii (ön kısım) +75 (ana kısım)  
+ 6 (ek)

Lider üye etkileşimi teorisi; lider ve üyeler arasında oluşan etkileşim sonucunda üyelerin davranışlarında farklılık görülen bir etkileşim kuramıdır. Bu etkileşim çalışanların performansı ve iş tatminleri etki etmektedir. Bu etkileşimler olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Bu durumun gerek iş tatmini gerekse de çalışan performansı üzerinde bir rolü olacağı bilinmektedir. Bu doğrultuda literatürde araştırmalar yaygın olsa da sigorta sektöründe pek yaygın değildir.

Bu araştırmanın amacı lider-üye etkileşiminin, çalışanların performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini sigorta sektöründe incelemektir. Diğer bir ifade ile araştırma sonucunda lider-üye etkileşiminin ve alt boyutlarının iş tatmini ile çalışan performansı üzerindeki etkilerinin kapsamlı incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma ilişkisel tarama modeliyle yapılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan sigorta sektöründe görev yapan lider ve çalışanlar, örneklemini ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 241 katılımcı oluşturmuştur. Araştırma verileri, Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-MDX 12), Çalışan Performansı Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği ile toplanmıştır.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda, sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin iş tatminini ve çalışan performansını pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Ek olarak, lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygının iş tatminini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ancak sigorta sektöründe katkı ve sadakat boyutunun çalışan performansını negatif yönde etkilediği neticesine varılmıştır. Bu yönüyle araştırma bulgularının literatüre katkı ve yeni araştırma fikirleri kattığı ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider Üye Etkileşimi, İş Tatmini, Çalışan Performansı, Sigorta

## ABSTRACT

**Title of Thesis:** Impact of Leader Member Exchange on Employee Performance and Job Satisfaction in the Insurance Industry

**Author of Thesis:** Ertuğrul ÇAPAN

**Supervisor:** Assoc. Prof. Elvan YILDIRIM

**Accepted Date:** 17/01/2023

**Number of Pages:** vii (pre text) + 75 (main body) + 6 (add)

Leader member exchange theory; It is an interaction theory that differs in the behavior of the members as a result of the interaction between the leader and the members. This interaction affects the performance and job satisfaction of the employees. These interactions can be positive or negative. It is known that this situation will have a role on both job satisfaction and employee performance. In this direction, although researches are common in the literature, they are not very common in the insurance sector.

The aim of this research is to examine the effect of leader-member interaction on employee performance and job satisfaction in the insurance industry. In other words, as a result of the research, it is aimed to comprehensively examine the effects of leader-member interaction and its sub-dimensions on job satisfaction and employee performance.

The research was conducted with the relational screening model. The universe of the research consisted of leaders and employees working in the insurance sector in Istanbul, and the sample consisted of 241 participants determined by the convenience sampling method. Research data were collected with the Leader Member Interaction Scale (LMX-MDX 12), the Employee Performance Scale, and the Minnesota Job Satisfaction Scale.

As a result of hierarchical regression analyzes, it was understood that leader-member interaction in the insurance industry positively affects job satisfaction and employee performance. In addition, it was found that the sub-dimensions of leader-member interaction such as influence, contribution, loyalty and professional respect positively affect job satisfaction. However, it has been concluded that the contribution and loyalty dimension in the insurance sector negatively affects employee performance. In this respect, it can be stated that the research findings contribute to the literature and add new research ideas.

**Keywords:** Leader Member Exchange, Job Satisfaction, Employee Performance, Insurance

# GİRİŞ

Hayatın her alanında dönüşümlerin yoğun yaşandığı günümüzde liderlik araştırmalarının giderek yaygınlaştığı görülmektedir. Bir yandan liderliğe olan ihtiyacın diğer yandan çalışanların yetkinliklerini arttırmaya olan ihtiyacın artması, rekabetin şiddetlenmesi ve performans baskıları gibi güncel iş hayatı konuları, lider üye etkileşimi kuramını oldukça yaygınlaştırmış ve söz konusu kuram pek çok çalışmanın odak noktası haline gelmiştir.

Lider-üye etkileşimiyle iş gören verimi ve iş doyumunun pozitif yönde ilerlemesi hem işletme hem de çalışan açısından kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerin belirlenen performans hedeflerine varması için liderlerin iş görenlerle iletişiminin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple araştırmada lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin sınırlarının çizilmesi hedeflenmiş ve bu hedef doğrultusunda anket çalışması uygulanmıştır.

## **Araştırmanın Konusu**

Bu tez çalışmasının konusu sigorta sektöründe lider üye etkileşimi, çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki etkileşimdir. Bu etkileşim, dinamik yapısı gereği çeşitli değişkenlere bağlı değişiklik sergileyebilmektedir. Çalışma bu etkileşimin rolünü anlamlandırmak amacıyla 3 bölüm üzerine kurulmuştur. Araştırmanın 1. kısmında lider üye etkileşimi konusu ayrıntıları ile ele alınmaktadır ve bütüncül bir yaklaşımla liderliğin ve lider üye etkileşiminin tarihsel süreç içerisinde geçirdiği değişim/dönüşüm/başkalaşma ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde çalışan performansı ve iş doyumunu kavramları detayları ile ele alınmakta ve her iki kavramı etkileyen çeşitli değişkenlere yönelik önceki araştırmalardan elde edilen bulgular izah edilmektedir. Çalışmanın 3. bölümü ise, çalışmanın kapsadığı sigortacılık sektöründe lider ve üyeleri arasında oluşan etkileşimlerin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisini anlamak için yapılan analizlerin sonuçlarını içermektedir. Araştırmada analiz sonuçları SPSS programı 28.sürümü ile analiz edilmiştir.

## **Araştırma Sorusu**

Bu araştırma konusu ve amacı doğrultusunda, araştırmanın ana sorusu, "sigorta sektöründe lider üye etkileşiminin çalışan performansı ve iş tatmini üzerindeki etkisi olumlu yönde midir?" Şeklinde belirlenmiştir.

## **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, lider-üye etkileşiminin, çalışanların performansı ve iş doyumu üzerindeki etkisini sigorta sektöründe incelemektir. Bu doğrultuda araştırmada alt amaçlar belirlenmiştir. Bu amaçlar;

Araştırmanın birinci amacında; Liderin üyelerine karşı lider üye etkileşiminin alt boyutları olan katkı, profesyonel saygı, sadakat ve etkileşimin çalışan performansı ve iş tatminine etkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın ikinci amacında ise; lider-üye etkileşiminin iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkilerinin kapsamlı incelenmesi amaçlanmaktadır.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında oluşan etkileşim yoluyla çalışan performansının ve iş doyumunun artırılması hem şirket hem çalışanlar için kritik bir önem taşımaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin, istenen şirket performansına ulaşılmasında büyük bir etkisi vardır. Bu nedenle araştırmada lider ve üyeleri ile arasındaki ilişkinin çerçevesinin çizilmesi hedeflenmiş ve bu yönde anket çalışması yapılmıştır.

## **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma, İstanbul ili 2022 yılında sigorta sektöründe görevli lider ve üyeler arasından araştırmayı kabul eden katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırma, gerek sigorta acenteleri ziyaretleri gerekse ilgili kişilerin yönlendirmeleri sonucu çevrimiçi olarak Google Formlar kullanılarak toplanmıştır. Lider-üye etkileşiminin etkilerinin iş tatmini ve çalışan performansındaki değişikliklerin olumlu ve olumsuz etkilerinin görünür hale gelmesinin ne kadar süreceği konusunda sınırlı bilgi bulunmaktadır. Bu kısıtlamalara rağmen, etkileşimlerin kalitesi teoriyi doğrudan etkiler ve sınırlı ölçülebilirliğe sahip olduğu varsayılmıştır.

Ek olarak; araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

Araştırmanın örneklem grubunun evreni temsil ettiği düşünülmüştür.

Araştırmaya dâhil olan kişilerin, araştırma sorusuna uygun katılımcılar oldukları ve kendilerine sorulan soruları doğru yanıtladıkları varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılan sosyo-demografik bilgi formunun katılımcıların kişisel bilgilerini, Lider-üye etkileşimi ölçeğinin liderin astlarına yönelik takındıkları davranışlarını ölçtüğü, çalışan performansı ölçeğinin katılımcıların işletmelerindeki performans algısını, iş tatmini ölçeği, çalışanların iş tatminlerine etkide bulunan bireysel ve kurumsal etkenleri ölçümediği kabul edilmiştir.

Araştırmanın kısıtlılıkları ise aşağıda anlatıldığı gibidir:

Araştırmadaki bilgiler İstanbul'da sigorta sektöründe banka iştirakleri olan sigorta şirketleri ve çeşitli sigorta acentelerinde çalışanlardan oluşmuş ve toplam 241 lider ve işgörenden fikirlerinin alınmasında veri toplam vasıtası olarak anket kullanılmış, araştırma bu sayı ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya katılmayı uygun gören katılımcılar örnekleme dâhil edilmiştir.

Araştırmaya dâhil olan bireylerin eğitim seviyesi, lise, ön lisans, lisans ve lisansüstüyle sınırlandırılmıştır.

Araştırma kurgusu, araştırmacının bilgi ve deneyimi ile kısıtlıdır.

Araştırma verilere ulaşmada faydalanılan anket formu, soru ölçekleri ve istatistiksel tekniklerin yeterlilikleriyle tasvir edilmiştir.

### **Araştırmanın Önemi**

Her sektörün kendi iç dinamikleri bulunmakta ve öze inince farklılıklar ya da başkalaşımın sonucu birçok değişken etkin rol alabilmektedir. Sigorta sektöründe kişiler arası sürekli bir etkileşim ve/veya iletişim yoğun olduğundan dolayı araştırmada lider üye etkileşiminin oldukça yoğun bir rolü olabileceği düşünülmüştür. Ancak Türkiye'de sigorta sektöründe lider üye etkileşimi araştırmalarının henüz yeterli sayıda olmadığı görülmektedir. Sigorta sektöründe görevli lider ve üyeleri ile yapılan bu araştırma lider üye etkileşimi, çalışan performansı ve iş tatmini ile ilişkiyi ortaya koyarak literatüre sağlayacağı katkı nedeniyle önem arz edebileceği düşünülmektedir. Öte yandan lider-üye etkileşimi üzerine araştırmalar incelendiğinde, çoğunlukla liderlik stilleri ile bir

alanın araştırması yapıldığı görülmektedir. Özetle sigorta sektöründe lider üye etkileşimi araştırmaları Türkiye’de sınırlı kaldığı gözlemlenmektedir. Araştırmaya bu yönüyle bir önem atfedilebilir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada nicel yöntemlerden yararlanılmış ve veriler; 4 bölümden oluşan standardize edilmiş anket formu ile elde edilmiştir. Verilerin toplama aracı olarak anket seçilmiştir.

Öncelikle Sakarya Üniversitesi Etik Kurulu’na anketlerin etik olarak uygun bulunup bulunmadığını değerlendirmeleri amacıyla başvuru yapılmış ve 02.03.2022 tarihli 43 sayılı toplantısında alınan 10 no’lu karar ile araştırma etik olarak uygun görülmüştür.

Anket formu, internet üzerinden hazırlanan çevrimiçi anket linkinin ilgili katılımcılara gönderilmesi ve saha gezileri ile ilgili kişilere anket formlarının dağıtılmasıyla cevaplar elde edilmiştir. Anket formları 2 Şubat 2022 – 10 Nisan 2022 tarihleri arasında toplam 408 kişiye gönderilerek/ulaşarak 241 adet olumlu dönüş olarak toplanmıştır.

Araştırmada 6 ifadeden oluşan demografik bilgi formu ile 1998’de Liden ve Maslyn tarafından hazırlanmış olan "Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi 12" (LMX-MDX-12) ölçeği lider-üye etkileşimini ölçmekte kullanılmıştır. Ölçek lider ve üyeleri arasındaki etkileşimi 4 boyutta (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) inceleyen 12 ifade belirtmektedir. İfadelerin ölçümünde beşli likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. 1, 5 ve 9. Sorular etki boyutunu; 3, 7 ve 12. Sorular bağlılık boyutunu; 2, 6 ve 10. Sorular katkı boyutunu; 4, 8 ve 11. sorular ise profesyonel saygı boyutunu ölçmeye yöneliktir.

Çalışan Performansı ölçeği çeşitli araştırmalarda kullanılmış (Kirkman ve Rosen, 1999), (Sigler ve Pearson, 2000) 4 sorudan oluşmaktadır. Çalışan performansı ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik araştırması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır ve araştırmada bu ölçek kullanılmıştır. Ayrıca 20 maddeden oluşan "Minnesota İş tatmini Ölçeği" anketi kullanılmıştır.

Çalışmada veri biriktirmek için kullanılan ölçekler 5’li likert skalasına göre tasarlanmış olup, 5’li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) " şeklinde yapılmıştır. Anket verileri SPSS programında incelenmiş, sigorta sektöründe çalışan bireylerin lider

üye etkileşimi, iş tatmini ve çalışan performansı etkileşiminin korelasyon ve regresyon testleriyle elde edilmiş olan bulgularla ifade edilmiştir.



# BÖLÜM 1: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

Bu bölümde lider-üye etkileşimi ayrıntılı olarak izah edilecektir

## 1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Türkçede "önder " anlamıyla tanımlanan " lider" kavramının, sanayi devrimi neticesinde meydana gelen sosyal oluşumlar ve yeniden şekillenmeler sonucunda önceki iki yüzyılda çokça kullanıldığı anlaşılmaktadır (Yakın,2021:2). Öncelikle liderliğin tanımını yapmak gerekirse; İyi bir lider, astlarına ve çalışanlarına hedef seçiminde gerekli rehberliği verebilen kişidir. Diğer bir deyişle lider olay örgüsünde inisiyatifi ele alan ve başına gelen meseleleri etkili ve seri bir şekilde çözen kişidir. (Koçyiğit Demirel,2021:2). Farklı bir açıklamaya göre lider; organizasyon üyelerince karşılaşılan ancak aleni şekilde ortaya çıkmamış ortak fikir ve gayelerin onaylanmasını hedef olarak belirleyerek grup üyelerinin sahip oldukları olumlu yönleri bu gaye çerçevesinde uygulayan insandır (Büyükkaymakçı ve Sundu,2021:5278). Bir başka tanımlamaya göre lider; ileri görüş sahibi olarak farklı karakterlerle, kişiliklerle, yetkinlikle kusursuzluğu başarmaya çalışma evresi ve insanları kişilik özellikleriyle cezbetme kabiliyeti olarak tanımlandığı gibi, destek iklimi oluşturup ekipleri teşvik ederek bir kültürde birleştiren, özgüven sahibi, güven verici, duygulara seslenip motivasyon verebilen kişi lider olarak tasvir edilebilir ( Akdemir, Tankişi, Aktaş, vd.,2022:79). Nihayetinde tanım olarak, liderin belirli bir hedef için üyeleri etkileyen ve yönlendiren birey olduğunu ifade edebiliriz.

Liderlik kavramı 1920'lerin başından beri bilimsel bir konu olmuş ve birden fazla tanım önerilmiştir. "Lider" kelimesini tanımlamaya çalışan pek çok bilim insanı olduğundan dolayı liderliğin birçok farklı tanımı vardır (Northouse, 2016:14). Liderliğin tanımından söz etmek gerekirse; Liderlik, bir kişiye, bir ekibe veya organizasyona amaçlarına ulaşmak için rehberlik etme süreci olarak açıklanabilir. Rost (1993) yaptığı bir araştırmada 221 farklı liderlik tanımı keşfetmiştir. Liderliğin tek bir tanımını aramanın anlamsız olduğunu ve liderliğin birçok tanımı arasında doğru tanımını bulmaktan ziyade liderliğin kendine özgü yönü olduğunu ifade etmektedir (Aydın, Akdoğan ve Hazır,2021:29).

Liderlik kavramı sosyal bilimler (psikoloji, ekonomi, dilbilim, eğitim bilimleri) alanlarındaki popüler araştırma konularından biri olmasına karşı, sosyal bilimciler

liderliğin ne olduğuna dair ortak, hatta karşılıklı bir anlayış geliştirmemişlerdir. Liderlik kavramı insanların bakış açısına ve algısına göre değişen ve tahlil edildikten sonra anlam kazanan bir kavramdır (Şişman, 2018).

Liderlik çalışması, sosyal bilimlerde çokça araştırılan alanlardan biri olmuştur. Ampirik literatür, liderlerin bireylerin, grupların ve kuruluşların performansını büyük ölçüde etkilediğini göstermektedir (Sürücü,2021:258).

Liderliğin tarihten bugüne geçirdiği değişim ve dönüşümleri izah etmek önemli kabul edilir. Çünkü tek bir liderlik tanımlamaları dinamik bir araştırma alanıdır ve süreç içerisinde farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Bu kapsamda liderlik tanımının evrimi Tablo 1’de detaylı izah edilmektedir:

**Tablo 1: Liderlik Tanımlarının Evrimi**

<b>1900–1929 Arası Dönem:</b> 1900’lü yılların ilk 30 senesinde ortaya atılan liderlik tanımları, ortak hâkimiyet düşüncesiyle iktidarın merkezileşmesine ve denetimine vurgu yapmıştır.
<b>1930’lar:</b> Nitelikler, liderlik tanımının merkezinde yer almıştır. Liderlik, kişilerin belirli olan özelliklerinin bir grubun etkileşimi olarak tasvir edilmiş, tutum ve etkinliklerin lider eliyle değiştirileceği gibi, pek çoğunun da lideri etki altına alabileceği belirtilmiştir.
<b>1940’lar:</b> Bu yıllarda ön planda olan grup yaklaşımı, liderliğin bir kişiyi veya grubu yönetirken yaptığı davranışlar olarak açıklanmıştır.
<b>1950’ler:</b> Bu on senede liderliği açıklamak için 3 tema belirleyici olmuştur. Bu 3 tema: <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderliği, liderin grupta yapmış olduğu şeylerle tanımlayan grup teorisinin devamı,</li><li>• Liderin tavırlarına bağlı olarak liderliği açıklayan, belirlenmiş gayeleri ilerleten bir bağ olarak liderlik ve</li><li>• Liderlik etkileycilik kapsamında tasvir edilmiştir.</li></ul>
<b>1960’lar:</b> Kişileri belirlenen gayelere doğru etkileyen tavır olarak liderliğin geniş kesimlerce kabul gören tanımının yanında, liderlik “diğer kişileri ortak bir yönde etkileyen kişilerin eylemleri” olarak tanımlanmıştır.
<b>1970’ler:</b> Bu dönemde liderlik tanımlarının merkezi, liderliğin "grup veya örgütsel hedeflere ulaşmak için organizasyonları başlatmak ve sürdürmek" olarak anlaşılan organizasyonel davranış yaklaşımıdır. Burns (1978) tarafından yapılmış olan liderlik tanımı da oldukça önemlidir: "Liderlik hem liderler hem de takipçiler tarafından bağımsız veya karşılıklı olarak hedefleri gerçekleştirmek için rekabet ve çatışma bağlamında belirli güdülere, değerlere, çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynaklara sahip kişilerin karşılıklı seferberlik sürecidir."

**1980'ler:** Bu yıllarda, liderliğin doğasına ilişkin popüler ve bilimsel araştırmalarla bu konu, akademik ve toplumsal farkındalığın zirvesine ulaşmıştır. Bu dönemde liderlik tarifleri, çoğunlukla liderliğin, takipçilerine kendi yapmalarını istediği şeyi yapmalarını sağladığı mesajını iletmektedir. 1980'lerde liderliği tanımlamada sıklıkla ifade edilen etkileme kelimesi, bu dönemde tüm yönleriyle değerlendirilmiştir. Bilim insanları liderliğin zorlayıcı bir tesiri olmadığı hususunda görüşte bulunmuşlardır. Burns (1978), liderliği bir dönüşüm dönemi olarak açıklamış ve liderliği "liderlerin ve üyelerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak düzeylerine yükseltecek şekilde etkileşime girmesi durumunda" meydana geldiğini belirtmiştir.

**1990'dan 21. Yüzyıla Doğru:** Liderlik ve yönetimin birbirinden farklı süreçler olup olmadığı hususundaki görüş ayrılıkları sürmekle beraber çalışmalar liderlik sürecini vurgulamaktadır; bu süreç nedeniyle bir kişi, liderliği açıklamanın başka yollarını bulmak yerine belirlenen bir gayeye ulaşmak niyetiyle bir grup bireyi etkilemektedir. Bu yeni liderlik bakış açıları şöyle sıralanabilir:

Liderlerin benzersizliğinin ve liderliklerinin öne çıktığı *otantik liderlik*,

Değerlere ve içsel bütünlüğe yoğunlaşan *spiritüel liderlik*,

Lideri hizmetkâr rolünde gören *hizmetkâr liderlik*,

Liderlerin karşısına çıkan engeller ve değişikliklerle karşılaşp bunları hallederek takipçilerine uyumlu olmaya özendirdiği *uyarlanabilir liderlik*.

\*Liderlerin üyelerini dijital dönüşüme adapte etmeye odaklandığı *dijital liderlik*

**Kaynak:** Northouse, P.G. (2016). "Leadership: Theory and Practice", Seventh Edition, Sage Publication.

Graen ve Scandura (1987) etkili liderliğin, lider ve üyelerin, karşılıklı itimat, saygı ve mükellefiyetliklerle karakterize edilen yüksek vasıfta Lider Üye Etkileşimi sürdürdükleri açığa çıkarmıştır (Pellegrini,2015:3).

Geliştirilen tüm liderlik teorileri, liderlerin gerçekte ne yaptığını göz önünde bulundurarak, liderlerin farklı özelliklerini vurgular. Literatürde liderlik teorileri farklılık olsa da iletlenen bütün liderlik teorileri, liderlerin örgütün amaçlarına ulaşmada başarıya katkı sağlayan kişi ve gruplar üzerinde eşit etkiye sahip olduğu iddiasına dayanmaktadır. Çoğu liderlik araştırmacısı, liderlerin bireysel takipçiler üzerindeki etkisini incelediklerinde, liderin genel davranışına veya çalışanların lidere karşı tutumlarına odaklanma eğilimindedirler (Sürücü,2021:258).

Hülasa, literatürde genel kanı olarak bir liderlik tanımlaması henüz ortaya çıkmamıştır (Antonakis and Day, 2018:7). Liderlik tanımının vurguladığı unsurların tarihsel ve

ekonomik ilerlemelere bağlı olarak değiştiği gözlemlenmiştir. Araştırma doğrultusunda liderlikle ilgili ortak tanımlama yapmak istenirse; "lider üyelerini belirlenen gaye doğrultusunda motive eden insan, liderlik ise üyelerini belirlenen gaye doğrultusunda kanalize etme sürecidir" demek yanlış olmayacaktır. Liderliğin çok boyutlu doğası, ayrı bir araştırma olabilecek derece kapsamlı olduğundan araştırmanın sınırlılıkları ile doğru orantılı olarak araştırmada liderlikten ziyade liderliğin etkisi ön planda bulundurulacaktır.

## **1.2. Lider Üye Etkileşimi ve Gelişimi**

İlk kez 1975'te Danserau, Graen ve Haga'nın ileri sürdükleri lider-üye etkileşimi kavramı " dikey bağlantı kuramı" ismiyle ilk kez gündeme gelmiştir. Bu sistem, lider-üyeler ve yönetici-aşlar arasında ilerleyen etkileşimi "dikey ikili bağlantı" biçiminde değerlendirerek "Leader-Member Exchange Theory (LMX) " olarak adlandırılmıştır (Efe,2021:18). İngilizce "Leader-Member Exchange Theory" olarak bilinen teori, Türkçe literatürde çoğunlukla "Lider-Üye Etkileşimi Teorisi" olarak adlandırıldığı görölmektedir.

Lider-üye değişimi (LÜE), son kırk yılda gelişmeye devam eden oldukça etkili bir liderlik teorisidir. Liderlik araştırmalarındaki diğer bilimsel yaklaşımlarla karşılaştırıldığında, LÜE bir lider ve takipçi arasındaki (potansiyel olarak) benzersiz ilişkiye odaklanmasıyla öne çıkmaktadır (Day ve Miscenko,2015:1).

Lider-üye etkileşimi (LÜE) teorisi liderlik literatüründeki en ünlü ikili teoridir. Dönüşümcü, hizmetkâr ya da otantik liderlik teorileri gibi çağdaş liderlik teorileri, lider tavırlarının iş gören davranışlarını ve motivasyonu ile takım sonuçlarındaki etkisine odaklanırken, LÜE teorisi, lider ve üyeleri arasında ikili ilişki niteliğini, liderin üyeler, ekipler ve kuruluşlar üzerindeki etkilerini anlamanın anahtarı olarak görür (Bauer ve Erdoğan, 2015:1).

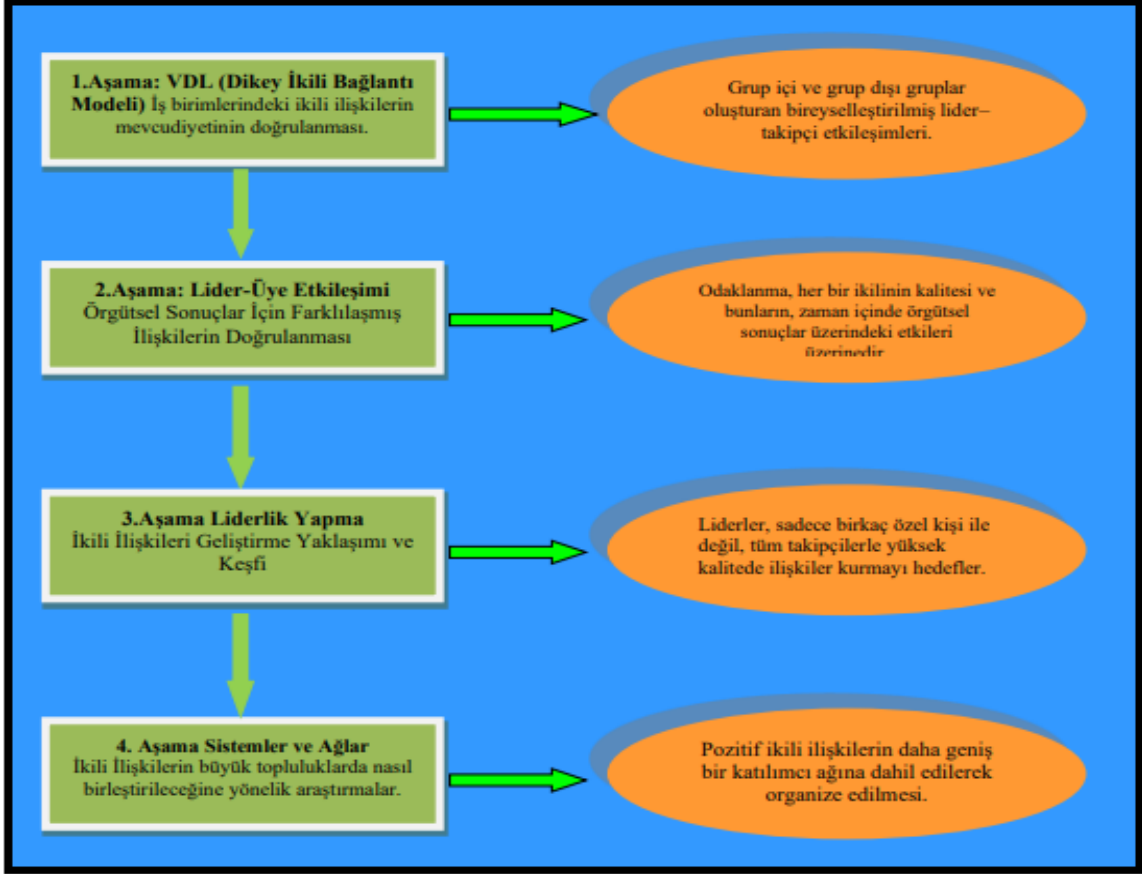
Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlerin tüm üyelerine aynı liderlik tarzıyla yaklaşmadıklarını varsayarak, liderliği etkileşim açısından görür. Bu teori, örgütlerin liderlerinin sahip oldukları zaman, kaynak ve güç sınırlamaları nedeniyle her çalışana karşı aynı liderlik tutumunu sergileyemeyeceğini savunmaktadır (Efe, 2021:18).

Lider-üye etkileşimi teorisi (LÜE) yıllar içinde çok gelişme katetmiştir. 1970'lerde "dikey ikili bağlantı modeli" olarak bilinen yaklaşım, 1980'lerde lider-üye etkileşimi 'ne

evrildi (Dinesch ve Liden, 1986). Graen, Danserau ve Haga dikey ikili ilişki teorisini yayınladıklarından beri, bu yaklaşım, LÜE olarak bilinen astlar ve üstler arasındaki ilişkiilerini anlamak için ikili bir yaklaşım olarak kabullenilmiştir (Bauer ve Green, 1996). Öncelikle Dansereau, Cashman ve Graen, (1973) çalışmalarında Dikey İkili Bağlantıyı (Vertical Dyadic Linkage) geleneksel liderlikte lider konumundaki kişinin genel olarak üyelerine karşı davranışının araştırılmasında kullanılan Ortalama Liderlik Tarzına (Average Leadership Style - ALS) alternatif olarak geliştirmiştir. Geleneksel liderlikte Ortalama Liderlik Tarzını bulmaya yönelik iki varsayım bulunmaktadır. Bu varsayımlardan ilkinde liderin gruptaki tüm üyelerle benzer ilişkiler kurduğu, tüm üyelere aynı şekilde davrandığını, ikili ilişkilerin söz konusu olmadığı söylenmiştir. 2. varsayım ise, liderin bu ortak davranış biçimine karşılık olarak üyelerin de benzer şekilde karşılık vermesidir. Dolayısıyla üyelerin liderin davranışına yönelik algı, yorum ve tepkilerinin benzer olduğu savunulmaktadır (Tavlan Soydan,2021:14).

Graen ve Uhl-Bien (1995), LÜE teorisinin gelişiminin dört aşamada ele alınabileceğini savunmuşlardır. 1. Aşama, farklı ikili ilişkileri keşfetmek, 2. Aşama, LTE ilişkilerinin özelliklerini ve bunların örgütsel çıktılarına incelemek ve 3. Aşama, ikili bir ortaklık yapısını tanımlamak ve son olarak 4. Aşama, bir dizi belirgin ikili ilişki olarak temsil edilmektedir. Grup ve ağ düzeyindeki ilişkiler. Bu geçiş, LTÜ'nin bir liderlik modeli olarak neler sunması gerektiğini ve bu teori etrafında düşünmenin gelişimini gösteriyor (Graen and Uhl-Bien, 1995:225).

Lider üye etkileşiminin gelişimi Şekil 1'deki gibidir:



**Şekil 1:** Lider Üye Etkileşiminin Gelişimi

**Kaynak:** Achua, C.F., Lussier, R.N. (2010). Effective leadership. 4th Edition, 241.

Lider üye etkileşimiyle ilgili yazın tarandığı zaman içerisinde lider üye etkileşimi teorisine çeşitli katkıların yapıldığı ve zaman içerisinde bu katkılarla teorinin gelişme gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu katkıları aşamalar halinde belirtmek yerinde olacaktır.

### **Aşama 1: Dikey İkili Bağlantı Modeli (VDL)**

Lider-Üye Etkileşimi üzerine yapılan ilk çalışmalar "İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage - VDL)" çerçevesinde yapılmıştır. Bu sebeple ikili bağlantı modeli, LÜE'nin birinci merhalesi olarak kabul görmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225-226).

Bu konuda çalışan bir grup bilim insanı, insanları aynı teknikleri kullanarak yönlendirmek ve yönetmek yerine, farklı personellerle eşsiz ilişkilerle liderlik biçimleri geliştirdiklerini söyleyerek farklı bir liderlik araştırma stratejisi geliştirdiler. Buna dikey ikili bağlantı yöntemi denir. Bu çalışmalar, belirli lider-üye çiftlerinin etkileşim tarzlarına ve bunların bireysel ve örgütsel sonuçları ne gibi etkileyebileceğine dair araştırmaları teşvik etmiştir

(Graen and Uhl-Bien,1995:219-220). Geleneksel olarak aynı kabul edilen bu yaklaşım, bir birim içindeki her bir dikey ikili ilişkinin temelde farklı olduğunu ileri sürer. Yalnızca her bir ikili ilişkiye dikkat ederek, rastgele örgütsel; birimdeki dikey ilişkilerin gerçek dağılımı ampirik olarak anlayabilir. Böylece dikey ikilinin 2 üyesi, liderlik sürecinin araştırma merkezi haline geldi. Dikey ikili, üyeler ile üstleri birbirine bağlayan aşamaları yansıttığı için liderlik süreçlerini derinlemesine incelemek için elverişli bir değerlendirme bölümüdür (Dansereu, Graen ve Haga, 1975: 47). Açık bir şekilde açıklamak gerekirse, dikey ikili yaklaşım, kişiselleştirilmiş liderlik çalışmalarının evrimsel sürecidir (Achua ve Lussier, 2010: 242).

Dikey İkili Bağlantı modeli, üstlerin sadece iş sözleşmelerine güvenemeyeceği fikrini içerir. Üstler ve astlar arasındaki ilişki, resmi görev tanımında belirtilen biçimde sınırlandırılmamalıdır. Üst, bir üyenin davranışını cezbetmek için başka bir temel araştırmalıdır. Bu başka etki temeli, üstler ve üyeler arasındaki kişilerarası mübadele ilişkilerine dayanmaktadır. Teorik olarak devlet denetimlerinde kullanılmayan bu etki kaynağı hem ana şirket hem de üye için paha biçilemez sonuçlar doğurabilir. Üst, astın kişilerarası iletişimde kendine güven duymasını sağlayabilir. Ayrıca işte bağımsızlık, karar vermede etki, temiz ve güven veren iletişim ve eylemler için destek sağlayabilir. Tersine, astlar çok fazla enerji ve zaman harcayabilir, daha fazla sorumluluk alabilir ve tüm birimin veya organizasyonun başarısına kendini adayabilir. Böylece, verimli bir iki yönlü etkileşim garanti altına alınır (Dansereu, Graen ve Haga, 1975: 49). Nihayetinde daha öz bir şekilde tasvir etmek gerekirse dikey ikili bağlantı modeli liderin yasal zorunlulukların ötesinde üyelerine destekleyici ve motive edici davranışlarının iletişimi kuvvetlendirdiği varsayımına dayanmaktadır.

## **Aşama 2: Lider Üye Etkileşimi (LÜE ya da LMX)**

Lider ve üyeler arasındaki etkileşimin ikinci aşamasında üyelerin verimliliği belirleyicidir. Liderler, çalışanlarla güven ve saygıya dayalı etkileşimler kurabilirlerse, çalışanlara verilen vazifeler ve çalışanların işlevlerine katkıları lider tarafından değerlendirilir. Lider ve astları arasındaki etkileşimin niteliği, grup üyelerinin performansına ve lider ile üyeler arasında yüksek veya düşük kaliteli ilişkilerin sağlanmasına bağlıdır. Bu aşamada liderin üyelerinden beklentileri de belirleyici olabilir. Grup Lideri, Lider-üye etkileşimi teorisine göre ehemmiyetli rolleri hoşlandığı ya da

yüksek performanslı olarak ölçtüğü üyelere verebilir. Kilit roller için seçilen üyeler ve liderler arasında güvene ve desteğe dayanan yüksek nitelikli ilişkiler kurulabilir. Bu tür etkileşimde güven, destek ve ödüller yüksektir. Düşük kaliteli lider-üye ilişkilerinin olduğu etkileşimlerde bunun zıttı geçerlidir. Bu tür etkileşimde yüksek seviyede güven, yardım ve ödül vardır. Alt düzey lider-üye ilişkilerinde bunun tersi geçerlidir (Dienesch and Liden,1986:97).

LÜE teorisine göre, ekip üyelerinin rolleri, üstleri ile olan etkileşimleri ile şekillenir ve bu aşamanın neticesi, lider ve üyeler arasındaki farklı boyutlardaki etkileşimdir. Liderler ve üyeler arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar, yönetim sürecinin ikili olarak gerçekleştiğini ve yöneticilerin iş performansları sırasında üyelerle farklı ilişkiler geliştirdiğini ortaya koymuştur. Liderler ve üyeler arasındaki ilişki fazla seviyede karşılıklı itimat, saygı ve yükümlülük ile açıklanırsa "yüksek kalitede etkileşim" (grup içi olarak adlandırılır); düşük itimat, hürmet ve yükümlülükle ifade ediliyorsa "düşük kalitede etkileşim" (grup dışı olarak adlandırılır) gün yüzüne çıkmaktadır. Yüksek nitelikteki etkileşim ilişkilerinde üyeler, vazife tanımlarının ilerisine geçerek yönetici için "güvenilir asistanlar" haline gelir. "Düşük kaliteli etkileşim" ilişkilerinde ise grup üyeleri, esas itibariyle yalnızca iş tanımlarının gerek gördüğü vazifeleri yerine getirmektedirler (Graen ve UhlBien, 1995: 226-227).

### **Aşama 3: Liderlik Yapma Süreci**

Bu aşamada odak noktası, etkili liderlik ilişkileri geliştirerek daha etkili bir liderlik süreci ortaya çıkarmaktır. Liderlik süreci, yöneticilik ilişkisinin doyuma ulaştığı aşamayı ifade eder. Bu süreç, bireylerin ilk önce birbirine bağlı örgütsel roller üstlenen dışarıdan kişiler olarak bir araya geldiği bir "yabancılık" aşamasıyla başlar. Bu aşamada, grup üyeleri arasındaki etkileşimler daha resmidir. Bu ilişkideki değişiklikler bütünüyle sözleşmeye bağlıdır. Liderler, takipçilerine yalnızca resmi olarak yapmaları gerekenleri söyler ve takipçiler olması gerektiği gibi davranır ve yalnızca resmi olarak belirlenmiş işlerini yaparlar. Bu aşamadan başlayarak, kariyer odaklı sosyal paylaşımlar yoluyla iş ilişkilerini geliştirmek için bir "teklif" edilmeli ve onaylanmalıdır (bu teklifi iki tarafta da yapılabilir). Bu durum gerçekleştiğinde, ilişki gelişiminin ikinci seviyesi olan "tanışıklık" düzeyine geçilebilir. Tanışıklık aşamasında grup üyeleri arasında artan sosyal alışverişler kurulur ve tüm alışverişler iş akdine bağlı değildir. Kişisel ve iş seviyesinde daha fazla



veri ve kaynak paylaşılır. Fakat bu değişimlerin bir limiti vardır ve test aşamasının bir parçasıdır. Hâlâ adaletli, karşılıklı bir değiş tokuş mevcut olup bu alışverişler belli bir vakit içinde gerçekleşmektedir. Bir sonraki seviye "olgun ortaklık" düzeyidir. Bu durumda, üyeler arasındaki mübadeleler olabildiğince ilerlemiştir. Uzun bir karışıklık süresi olabilir. Kişiler bağlılık ve destek için birbirlerine itimat edebilirler. Süreç boyunca karşılıklı hürmet, güven ve itimat büyümekte, böylece Liderlik Yapma Modeli tamamlanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 232).

#### **Aşama 4: İkili Ortaklığın Grup ve Ağ Seviyelerine Genişletilmesi**

Buraya kadar LÜE üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğu, bağımsız ya da grup içi ikili etkileşimlere dayanmıştır. Ancak, Birçok üyenin birlikte çalıştığı karmaşık organizasyonlarda liderlik durumları daha çeşitlidir. Bu sebeple 4.aşamada LÜE'nin bağımsız ikili ilişkilerin aksine, birbirine bağımlı "ikili ilişkiler sistemleri" veya "bir ağ oluşturan kurullar" olarak görülmesi teklif edilmiştir. Bu ağ kurulları, organizasyon içindeki idari yapıyı oluşturur (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 234).

Aşama.4, daha kalabalık katılımcı ağına katılarak olumlu ikili ilişkiler kurmaya odaklanır. Bu nedenle, bu seviyede gerçekleştirilen çalışmalar, ikili ilişkilerin geniş topluluklarda nasıl dâhil edildiğine odaklanmaktadır (Achua ve Lussier, 2010: 241).

Aşama 4 sırasında örgütsel katılımcılar arasında gelişen farklı ilişkilerin kalitesi kritiktir. Bu sebeple liderlik yapısındaki farklı kalite ilişkileri modellerinin birbirleri ve bir bütün olarak yapı üzerindeki etkileri incelenmelidir. İlaveten liderlik yapısının bazı bölümlerindeki ilişkilerin kalitesi, liderlik yapısının diğer bölümlerindeki ilişkilerin etkinliğini ve ilişkilerin gelişimini etkileyebilmektedir. Örgüt üyeleri arasındaki daha etkili liderlik ilişkileri, iş gerekliliklerinin yerine getirilmesini kolaylaştırır. Ancak bazı ilişkiler, ticari faaliyetlerin başarılı olmasını veya başarısızlığını etkilemede öbürlerinden daha ehemmiyetlidir. Bu sebeple, farklı ilişkilerin birbiri ve bir bütün olarak yapı üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır (Graen & Uhl-Bien, 1995: 234).

Dördüncü adımdan anlaşıldığı üzere değerlendirme biriminin liderleri ve üyeleri arasındaki etkileşim teorisinin getirdiği değişimin bu alanda devrim niteliğinde bir değişim yaptığı söylenebilir (Fırat,2022:33).

Graen ve Uhl-Bien (1995: 234-235), Aşama 4'ün geliştirilmekte olduğunu ve bu seviyede daha çok çalışma ve cevaplanması gereken birtakım sorular gerektirdiğini ileri sürmüşlerdir.

Graen ve Uhl-Bien, LÜE teorisi ve araştırmasının geliştiğini ve gelişmeye devam ettiğini iddia ediyor; İlaveten Aşama 4'ün emekleme aşamasında olduğunu ve bu nedenden ötürü bu aşamada konuyla ilgili yeterli araştırma olmadığını, bu sebeple konuyla alakalı çok fazla soru olduğunu öne sürmüşlerdir. Verilen bu bilgilerden yola çıkarak LÜE'nin 4. Aşamasının geliştirme sürecinde olduğu anlaşılmaktadır (Doğanay,2022:33).

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde lider üye etkileşiminin boyutları tasnif edilerek izah edilecektir.

### **1.3. Lider Üye Etkileşimi Boyutları**

LÜE teorisindeki kritik sorulardan biri, LÜE'nin tek yönlü mü yoksa çok boyutlu mu olduğu ile ilgilidir. Liderler ve üyeler arasındaki etkileşimi tek boyutlu ve çok boyutlu araştırmaları inceleyen çalışmaların olduğu gözlemlenmektedir.

Liderler ve üyeler arasındaki etkileşimi tek yönlü inceleyen araştırmalarda, lider ile üye arasında mesuliyetlerin tamamlandığı, salt olarak işle alakalı alış-verişlerin (bilgi paylaşımı, yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesi vb.) bulunduğu (Graen, vd. 1977:497) savunulmuştur. Lider üye etkileşimini tek boyutlu tasvir eden araştırmacılara göre lider-üye etkileşimi; yenilikçilik, güveni tesis etme, yeteneklerin artırılması, gereken becerilere sahip olma, motivasyonu artırması, bilgi aktarımı, yardım ve destek, iletişimde bulunma, empati geliştirme, nezaket ve hoşgörü, karşılıklı denetim mekanizması, kaynakları gözden geçirme, otorite kurma, yetki verme, kararlara etki etme ve uzmanlık boyutlarıyla incelenmiştir (Tüzgel,2021:20).

Dienesch ve Liden 3 kategoriye ayrılan bu yönler etki, sadakat, katkıdır. Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen ölçek, yalnızca iş ilişkilerini değil, yöneticiler ve üyeleri arasındaki sosyal ilişkileri de ortaya koyarak onu diğer ölçeklerden daha kuvvetli ve çok yönlü duruma getirir (Tüzgel,2021:20).

Ampirik analizler etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygıyı içeren 4 boyutlu bir modeli öne çıkarmaktadır. Liden ve Maslyn (1998:43), LÜE ilişkilerinin öncelikle bir, iki, üç veya dört boyutun tümüne dayanabileceğini öne sürüyorlar. Örneğin; etki, iş görüşmesi

sırasında hızlı bir şekilde gelişebilir ancak sadakatin gelişmesi uzun zaman alabilir (Pellegrini,2015:3).

Liden ve Maslyn (1998:43) LÜE'nin 4 boyutu olduğunu savunmuşlardır. Bunlar; katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygıdır. Araştırmada bu 4 boyutta incelenmektedir. Bu yüzden bu dört boyut ayrıntılı olarak izah edilecektir.

### **1.3.1. Katkı**

LÜE teorisinin ilk yönü olan katkı, her çalışanın liderle etkileşim kurduğunda örgütün hedefleriyle tutarlı, iş odaklı bir katkı yapması gerektiğini belirtir (Jex ve Gritt, 2008:322). Lider, kuruluşa yeni katılan veya LÜE'ye yeni başlayan çalışanların performanslarını kendilerine verilen bir dizi göreve göre değerlendirir. Atanan görevlerdeki performansıyla liderini etkileyen çalışanlar, aynı performansı göstermeyen çalışanlara göre liderle daha nitelikli bir etkileşim geliştirirler. Bu etkileşimin niteliği arttıkça sunulan fırsatların kalitesi de artmaktadır. Bu kaynaklar; Finansman desteği, ekipman ve malzeme gibi maddi olanaklar olabileceği gibi bilgi, deneyim aktarımı, terfi, atama gibi maddi olmayan fırsatlar da olabilir. Bu fırsatlar liderleri tarafından sunulduğunda, çalışanlar standart iş tanımlarının istediğinden daha fazlasını yapma eğilimindedir (Liden ve Maslyn, 1998:45).

### **1.3.2. Sadakat**

Sadakat Lider-üye etkileşiminin ikinci boyutudur ve lider ve grup üyelerinin birbirlerine sadık kalma ölçüsüdür. Sadakati tanımlayacak olursak her bir grup üyesinin karakterleri ve ortak gayeleri için birbirlerine göstermiş oldukları destektir. Sadakat, lider-üye etkileşiminin ilerlemesinde hayati bir rol üstlenir ve lider-üye etkileşiminin önemli bir yönüdür. Liderler, astlarının bağımsız kararlar almalarını ve/veya yüksek derecede sadakate sorumluluk almalarını gerektiren vazifeler verme eğilimindedir (Bauer ve Green 1996:1541).

LÜE'nin bu yönü, liderlerin ve takipçilerin ne ölçüde bağlantılı olduğunu ve davranışlarda ve kişiliklerde birbirlerini ne ölçüde desteklediğini temsil eder. Sadakat, LÜE'nin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için önemlidir ve liderlerin üyelere atadığı görev türlerini belirlemede önemlidir. Zira liderler, sadık üyelerin daha sorumlu görevler almasını arzu eder (Liden ve Maslyn, 1998:46).

Ayrıca sadakat boyutu, liderlerin ve çalışanların birbirlerinin kararlarını ve davranışlarını savunmasını ve kurum içinde çalışanlara karşı karşılıklı saygı ve savunmayı içerir (Göksel ve Aydın, 2012:250).

### **1.3.3. Etki**

Lider-üye etkileşiminin bu yönü, profesyonel veya iş değerlerinden daha çok kişilerarası sempati açısından büyük ölçüde lider-üye etkileşimine dayanır. Lider-üye etkileşimlerinde, etki, etkileşimde bulunan üyelerin sadakatinden veya katkılarından çok etkileşimlerin sayısını ve "tonunu" etkiler. Bu durum gerçekleştiği takdirde, lider ve üyeler arasında daha cazip bir çalışma ortamı ve daha dostça bir "atmosfer" meydana getirir. Bu durumda, işle ilgili olmayan durumlara veya iş durumunu etkileyen krizlere ilişkin etkileşimin bazı kısımlarında daha çok esneklik ve duygusal yardım istemektedir (Dienesch ve Liden, 1986:625).

LÜE'nin etki boyutu, liderler ve üyeler arasındaki ilişkinin tarafını belli eden en kritik boyuttur. Ayrıca, LÜE'nin diğer yönleri göz önüne alındığında, görev tanımı, gereksinimleri ve özellikleri sebebiyle grupta olmaması icap eden bir çalışan, etkileşim, lider sevgisi yoluyla grubun çalışanlarından biri haline gelebilir (Bolat, 2011:169- 170).

### **1.3.4. Profesyonel Saygı**

İşle ilgili durumlarda liderin ve üyenin birbirlerinin yeterliliklerine yönelik algılarına profesyonel saygı denir. Bu algıların oluşturulması sürecinde; Önemli olan insanların bilgi ve iş deneyimleri, başkaları hakkındaki izlenimleri, aldıkları ödüller ve kişisel yaşamları hakkında başkalarına ilettikleri diğer mesajlardır. İnsanların birbirine olan saygısı, birlikte çalışmaya başlamadan önce oluşmuş olabilir (Baş, Keskin ve Mert, 2010:1020). Farklı bir tespite göre profesyonel saygı; Örgütteki her yönetici ve çalışanın, başarı sonucunda gerek örgütte gerek örgüt haricinde karşılıklı bilgi ve becerileri sebebiyle oluşan saygı ve takdir algısı ile açıklanmaktadır. Bu algıyı oluşturan faktörler ise; kişisel deneyim, kurum içindeki veya dışındaki kişilerden gelen olumlu yorumlar ve kişinin kazandığı ödüller olabilir. Örgütlerde bireyler daha çalışmaya başlamadan önce birbirlerine karşı profesyonel saygı geliştirebilirler (Efe,2021:22).

Liden ve Maslyn, lider-üye etkileşim sürecinin bu yönlerden birini, ikisini, üçünü veya tümünü içerebileceğini belirtmektedir. Bu 4 öge, lider-üye etkileşim sürecinin mecburi

parçaları olmasa da ilişkinin niteliğini göstermede önemli rol oynar (Brower, Schoorman ve Tan 2000: 235).

#### **1.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Dayanakları**

Birden fazla kuramla desteklenen lider-üye etkileşiminin kökeni, bilhassa rol kuramı ve sosyal değişim kuramıyla ilişkilendirilmektedir (Liden, Wayne ve Stilwell,1993:663). Mevcut kurallarla şekillenmiş olan düşük nitelikteki lider-üye etkileşimi rol kuramıyla nitelenirken, normların dışına çıkan yüksek nitelikteki lider-üye etkileşimi sosyal değişim kuramı ile açıklığa kavuşturulmuştur. Liderler ve üyeler arasındaki etkileşimin örgütteki eşitlik ve hakkaniyet algılarını yönettiği ve liderler ile üyeler arasındaki etkileşimi gelişiminin bu algılardan etkilendiği öne sürülmüştür (Tüzgel,2021:23). Lider üye etkileşiminin gelişimini destekleyen bu teoriler ayrıntılı olarak izah edilmektedir.

##### **1.4.1. Rol Teorisi**

Rol teorisi (Role theory) Linton'un (1936) araştırmasıyla ilk inceleme meydana gelmiş, Gross vd. (1958) ve Kahn vd.'nin (1964) eserlerinde konuya dokunmasıyla birlikte rol teorisine yönelik tanımla arayışlarına geçilmiştir. Toplumsal sistemde normatif beklentilere dönük davranışlar bütünü şeklinde izah edilen rol teorisi, karakteristik davranış kalıp ve rollerine dikkat çekmekte, bireylerin sosyal konumlarına ve davranışlarıyla diğerlerinin beklentileri yönündeki tutumları açıklamaktadır (Sürücü, 2021:263).

Katz ve Kahn (1978) tarafından ayrıntılandırılan Rol Teorisindeki rol kavramı; bireyin yalnızca liderin belirlediği resmi rollerden oluşan bir aşama olmadığını anlatmaktadır. Aynı zamanda bireyin organizasyonda etkileşim halinde olduğu diğer iş görenlere gösterdiği rol kalıplarını da içine almaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997:523). Bu nedenden dolayı örgütsel rolleri ve ilerleyen süreçleri araştırmanın lüzumlu olduğu sonucuna varılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Örneğin, roller belirsiz veya eksik olduğunda veya astlar farklı rollerin ihtiyaçlarının, isteklerinin ve hedeflerinin lider tarafından sağlanan kaynaklarla karşılanamayacağına inandıklarında çatışma ortaya çıkar ve düşük nitelikli (grup dışı) ilişkiler oluşmaktadır. Ayrıca rol teorisinin öne sürdüğü gibi, gönderilen ve alınan (yorumlanan) roller arasındaki beklenti farklılıklarından dolayı çatışmalar ortaya çıkabilmekte ve bunun sonucunda karşılıklı iletişim bozulabilmektedir.

Ancak liderin beklentilerine göre meydana rollerde çoğunlukla ilk rol yapma sürecini tamamladıktan sonra roller normale dönmekte ve ilişki kaliteliden düşük kaliteye doğru gitmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:697).

LÜE teorisine göre, liderler bir diyalog sırasında farklı farklı rolleri üzerine alır ve bundan dolayı meslektaşlarına farklı davranış kalıpları sergileyebilirler. Örneğin, Mintzberg'in (1973) yaptığı çalışmaya göre; bir yönetici veya lider organizasyon içerisinde girişimci, sorun çözücü, müzakereci, sözcü, sembolik temsilci, kaynak sağlayan gibi farklı durum ve rollerde bulunabilir (Arun, Türkay ve Fen, 2014:115). Nitekim bir liderin üstlendiği bu rollerin her biri, kendisi ve iş görenler arasında farklı ilişkilerin var olmasına sebep olur. Bu nedenle bir kuruluş içindeki farklı roller, farklı LÜE'nin oluşumuna yol açar. Dolayısıyla rollerin çok kapsamlı olduğunu iddia eden rol teorisi temelinde geliştirilen LÜE kuramı da oldukça kapsamlı bir yapıya sahiptir (Liden ve Maslyn, 1998:44).

#### **1.4.2. Sosyal Değişim Teorisi**

Literatür araştırmaları sonucunda öncü çalışmaları Homans (1958), Thibaut ve Kelley (1959), Gouldner (1960) ve Emerson (1962) gibi araştırmacıların yaptıkları sosyal değişim teorisinin Blau (1964) tarafından kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Bu teori, kişilerarası ilişkilerin altında yatan nedenleri açıklarken etkili bir kavramsal tutarlılık sağlar (Efe,2021:22).

1960'lerde Blau'nun geliştirdiği Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), sosyal değişimlerdeki insan davranışını anlamlandırmak için ortaya çıkartılmıştır. Karşılık normuna vurgu yapan sosyal değişim teorisi, toplumsal mübadelelerde bir bireye olumlu davranışta bulunulduğunda, karşı bireyde belli olmayan bir olumlu davranış gösterme yükümlülüğünün ortaya çıktığını savunmaktadır (Swift ve Virick, 2013: 718).

Blau (1964); sadakat, bağlılık, güven ve etkileşiminin sosyal değişim teorisinin temelini kurduğunu öne sürmektedir. Bu kavramlar, üyelerin neden bir kuruluşa zaman içinde sadakat gösterdiğini ve resmi olarak ödüllendirilmeyen veya zorlanmayan davranışlarda bulunduğunu açıklar. İlaveten lider-üye etkileşiminin doğası, lider-üye ilişkisinin niteliğini belirler. Lider-üye etkileşimlerinin mantığı, liderlerin takipçileriyle değişen kalitede ilişkiler kurması ve bu ilişkilerin kalitesinin liderlerin ve üyelerin tutum ve davranışlarını etkilemesidir (Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013:201).

Foa ve Foa (1980), sevgi, statü, bilgi, para, mal ve hizmet olarak 6 değişim kaynağı tespitinde bulunmuştur. Ekonomik değişimlere mal ve hizmet gibi daha genel daha somut şeylerin neden olması beklenirken sosyal değişimlere bireysel ve maddi olmayan sevgi, statü ve bilgi kaynakları gibi şeyler neden olabilir (Çetin ve Şentürk, 2016: 244).

Kısaca söylemek gerekirse sosyal değişim teorisi; Lider çalışanlarına karşı pozitif bir davranış sergilediğinde, çalışanlar da bu olumlu davranışlar karşısında liderin başarısına katkı sağlayacak davranışlar sergileyeceklerini belirtmektedir. Dolayısıyla çalışanların davranışlarını belirleyecek olan ilişki ve etkileşimdir. Ancak bu teorinin yokluğu, liderlerin çalışan performansını iyileştirmek için gereken güven ve saygıyı nasıl kazanabileceğini açıklayamamasıdır (Sürücü, 2021: 261).

### **1.4.3. Eşitlik Teorisi**

Lider-Üye etkileşimini şekillendiren bir başka kuram Adams'ın eşitlik kuramıdır. Girdiler (inputs) ve çıktılar (outputs) eşitlik teorisinin ana bileşenleridir. Girdiler olarak tanımlanmaya çalışılan kavram, bireyin etkileşimde yaptığı olumlu katkıların karşılığını almayı beklemesi olarak açıklanabilmektedir. Çıktılar olarak tanımlanmaya çalışılan kavram ise kişinin etkileşimde bulunduktan sonra sahip olduğu mükafat olarak açıklanabilmekte ve bireysel tatmin veya ödeme gibi etkenler içermektedir. Bu bağlamda Adams'ın eşitlik teorisi, çalışanların girdileri (beceri düzeyi, sıkı çalışma disiplini vb.) ve yararlarında (maaş, statü, tanınma, mükafat) adil ve eşit bir denge olması gerektiğini iddia eder (Efe,2021:24).

Eşitlik teorisi özü itibarıyla söz konusu girdi ve çıktıların neticesinde lider ve üye ilişkileri esnasında eşitlik temelinde yapılması gerekenleri ifade etmekte ve dengenin sağlanmasını vurgulamaktadır. Örneğin; eğer bir kişi yaptığı işin sonucunda almış olduğu ücreti yetersiz bulursa, iş ortamı ve sosyal haklarını yetersiz bulursa ortaya dengesiz bir durum çıkmaktadır. ( $G > Ç$ ). Bu dengesiz durumun ortaya çıkması kişiyi mutsuz etmektedir. İkinci bir seçenek olarak işyerinde yaptığı işte daha az emek koyabilir ve işine titizlik göstermeyebilir. Yani G'yi eksiltebilir. Her 2 durumda da kişi ( $G = Ç$ ) denge durumunu sağlamaya odaklanır. Dolayısıyla birey, çalışma ortamındaki her denge kaybı durumunda bu eşitsizliği ortadan kaldıracak bir davranış olarak işine daha az çaba harcamak ya da işine daha az dikkat etmek gibi çeşitli hareketler göstermektedir. Bu durumda, bu teoride matematiksel olarak G, Ç ye bölünür ( $G/Ç$ ). Bu işlem sonucunda çıkan sonuç 1 ise denge

durumu oluşmuş demektir. Eğer ki bu işlem sonucunda çıkan sonuç 1'den fazla ise ( $G > Ç$ ) kişi çalışmasının karşılığını alamıyor demektir. Eğer yapılan işlem sonucunda çıkan sonuç 1'den az ise kişi çalışmasının karşılığından fazlasını alıyordur ( $Ç > G$ ) (Çevik Kılıç,2016: 197).

Lider üye etkileşimi teorisinin gelişiminde etkisi olan eşitlik teorisinin verimliliği artırıcı sosyal davranışlar sonucunda lider üye etkileşiminin kalitesinin artmasıyla çalışan performansı, iş tatmini gibi konularda denge sağlandığı takdirde pozitif yönde etkileyebileceğini ifade etmek mümkün olabilir.

### **1.5. Lider Üye Etkileşimini Etkileyen Faktörler**

Bu etkileşimin niteliğini etkileyen birden çok faktör vardır. Kimi araştırmacıların görüşlerine göre bu niteliği etkileyen nedenlerden bazıları lider ve üyelerin fiziksel ve de zihinsel gayretleri, bilgi alışverişi, maddi ve ekonomik kaynakların tüketilmesi, sosyal yardım benzeri konulardır. Kimi araştırmacılara göre, liderler ve üyeler arasındaki ilişkilerin niteliğini daha iyi anlamının yollarından biri, bu ilişkiye uzun vadeli bakmaktır (Efe,2021:26). Öğreti doğrultusunda bu faktörleri bireysel ve örgütsel açıdan belirtmek doğru olacaktır.

#### **1.5.1. Bireysel Faktörler**

**Üyelerin performansı;** lider üye etkileşimini izah etmede de kullanılan rol belirleme ve sosyal değişim kuramları astların verimlilikleri de önemlidir. Örnek verecek olursak rol belirleme süreci, liderin bir kuruma, bir gruba, bir organizasyona yeni katılmakta olan bireye vermiş olduğu rollerin ya onaylandığı ya da geri çevrildiği bir aşamadır. İş görenlerin onlara verilmiş olan roller karşısında ortaya koydukları vazife performansı liderin beklentileri karşılama mertebesi olarak lider üye etkileşiminin niteliğini tayin etmektedir (Graen ve Scandura, 1987:188-189).

Öte taraftan çalışanların iş akdinde bulunmasa bile zaman ve emek harcıyarak farklı rolleri yerine getirmeye çalışmaları sosyal değişim kuramıyla açıklanır ve çalışma ortamında güven duygusunu artırmaktadır. Güven hissini ve iki tarafında birbirini doğru anlamasıyla kuvvetli bir biçimde sosyal değişim meydana gelir. Bunun neticesinde ortaya konacak performans ileriki zamanlarda gelişmesi muhtemel olan lider üye etkileşiminin niteliğini etkilemektedir (Cevrioğlu,2007:75).



Birçok çalışma, performans değerlendirmeleri ile liderler ve çalışanlar arasındaki etkileşimler arasında olumlu yönlü ilişki olduğunu sergilemiştir. Performans incelemeleri, üstlerin astlara karşı davranışlarını anlamada ve özellikle etkileşimlerin niteliğini artırmada yardımcı olabilir. Kişilerin algılaması üzerine yapılan araştırmalar özellikle bireyler hakkındaki bilgilerin nasıl yorumlanıp hafızada saklandığına ve ortaya çıkan açıklamaların sosyal yargılara, duygusal tepkilere ve davranışsal kararlara nasıl çevrildiğine odaklanıyor (Wayne ve Ferris, 1990: 488).

**İlk etkileşim süreci;** literatürde yapılan birçok teorik çalışmada lider ve üye arasındaki etkileşimin ikili ilişkileri içerdiği ve zaman içinde durağan bir durumda devam ettiği söylenmektedir. LTE geliştirme modelinin bu ögesi, lider ve üyenin mevcut rollerindeki ilk etkileşimlerini tanımlar. Her bir taraf bu toplantıya fiziksel özelliklerini, görünüşlerini ve yeteneklerini, kişiliklerini, deneyimlerini, yaşlarını ve geçmişlerini getirdi. İlk etkileşimler dâhil olmak üzere bireysel özellikler, tüm LÜE geliştirme sürecini güçlü bir şekilde etkileyecektir (Cevrioğlu,2007:45).

İlk izlenimleri değiştirmek zor olsa da sonuçlar liderler ve üyeler arasındaki ilişkinin zaman içinde değişebileceğini gösteriyor. Bununla birlikte, bazı çalışmalar uzun vadeli ilişkileri incelemiştir. Birçok iş ilişkisi yıllarca sürebilir; bu sebeple, ikili ilişkinin gelişimini değerlendirmek açısından 6 ay kısa bir süre olabilir. Liderler ve üyeler birlikte yeni ve farklı deneyimler yaşadıkça ve birbirlerinden daha fazla şey öğrendikçe, ilişkiler zaman içinde büyüme ve değişme eğilimindedir. Lider-üye ilişkisindeki değişiklikler genellikle basit bir doğrusal tarzda tezahür etmez. Değişim tarzı, ikili ilişkinin boyutuna (lider veya üye) veya doğasına bağlı olarak değişebilir (Gerstner ve Day, 1997: 838).

**Üstün beğenisini kazanma;** Astın, üstten talep ettiği davranışını pekiştirme girişimi olarak tanımlanan ast etkileme faaliyeti, çoğu örgütte gözlemlenen yaygın bir davranış olarak tanımlanmıştır. Akıl, müzakere, samimiyet, iddiacılık, üstünlük ve iş birliği astları etkileme araçlarıdır (Deluga ve Perry, 1991: 240) belirtilebilir.

Literatürdeki araştırmalar, üyelerin liderin mükâfatlarından pay almak ve üstleri üzerinde olumlu etkiler bırakmak için takdir yöntemini kullandıklarını ortaya koymaktadır. Üye takdirinin uygun bir biçimde kullanılması, liderlerin grup üyeleri üzerine olumlu düşünmelerini ve üyeleri çok değerli özelliklere sahip olarak ilişkilendirmelerini sağlar.

Bu olumlu duygular ve nitelikler, liderlik üyeleri arasındaki etkileşimlerin niteliğini artırır (Wayne ve Ferris, 1990:488).

**Bireysel Özellikler;** Dienesch ve Liden tarafından 1986'da yapılan bir araştırmada lider-üye etkileşiminin niteliğini etkileyen faktörlerden birinin de tarafların bireysel özellikleriyle grup üyelerinin performanslarına bağlı olmayan davranışlar olabileceğini iddia etmişlerdir. Bilhassa ırk, cinsiyet, eğitim seviyesi, memleket gibi kişinin veriminden daha çok demografik özellikleri sebebiyle de lider üye ilişkisinin niteliğinin artabileceği öne sürülmüştür (Wayne, Liden ve Sparrowe, 1994:698).

Green, Anderson ve Shivers (1996) çalışmalarında liderler ve üyeler arasındaki cinsiyet farklılıklarının aralarındaki etkileşimlerin kalitesini düşürdüğü sonucuna varmışlardır. Ancak yaş, ırk, cinsiyet, eğitim durumu, görev süresi gibi özelliklerdeki benzerliklerin liderler ve üyeler arasındaki etkileşimlerin niteliğini etkilediği düşünülmektedir. Öte yandan yönetici ve grup üyelerinin aralarındaki cinsiyet, yaş, ırk, eğitim durumu ve konum gibi kişisel özellik benzerlik (ya da farklılıkları), lider-üye etkileşiminin gelişimine (olumsuz) etki edebilmektedir. Bireyler, başka bir hedef yerine benzer bir hedef hakkındaki bilgileri işlerken farklı bellek türleri kullanabilir. Bu, insanlar tarafından çarpık derecelendirmelere neden olabilir. Örnek vermek gerekirse, beyaz erkek lider, siyah astların kaliteli bir lider-üye etkileşimi pozisyonu için niteliksiz olduğunu düşünmek için ırksal olarak oluşturulmuş hafıza sınıflandırmalarını kullanabilir (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993:663).

### 1.5.2. Örgütsel Faktörler

**Liderin gücü;** Cogliser ve Schriesheim (2000) yaptıkları çalışmada liderin örgütteki güç kaynaklarını yönettiğine ve kontrol ettiğine inanan bireylerin liderle nitelikli bir ilişki kurmaya istekli olduklarını belirtmişlerdir. Bu güç kaynaklarının içinde mükâfatlandırma gücünde bulunmaktadır. Bu sebeple astların liderlerin kaynaklarını ve mükâfatları idare etmesiyle alakalı algıları lider üye etkileşim niteliğinin oluşmasında ve sürdürmesinde kritik bir duruma sahiptir (Cevrioğlu, 2007:57).

**Örgüt kültürü;** İlk defa 1979 yılında akademik literatüre Administrative Science Quarterly dergisinde Pettigrew tarafından yayınlanan makale ile giren Örgütsel Kültür kavramı, sonraki yıllarda üzerinde yoğun olarak çalışılan bir konu olmuştur. Kültür

kavramını açıklamak gerekirse bir sosyal sistemin üyeleri tarafından paylaşılan felsefe, ideoloji, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve varsayımlardır. Başka bir deyişle örgüt kültürü "bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir" (Öztürk ve Şahin, 2017:1454).

Bu şekliyle örgüt kültürü sayesinde yönetici, grup üyelerinin yapılan resmi iş akinden kaynaklanan vazifelerinin ötesinde bir gayret göstermek için kendilerini zorlayacakları fikriyle hareket edilebilir. Bunun aksine bireye saygının daha az olduğu zamanlarda yönetici, grup üyeleri arasında ayırım yapabilir ve sadece kendisine en fazla faydası dokunacak üyelerle yüksek nitelikli ilişkiler geliştirmek isteyebilir. Grup üyelerinin isteklerinin karşılanması, ihtiyaç duydukları eğitim olanakların sunulması, ekstra gayretlerinin onları doyuracak şekliyle mükâfatlandırılması, performansları hakkında tatmin edecek bildirimlerde bulunulması, kurum içi aşamaların adil olarak yürütüldüğünün anlaşılması, yönetici desteğini arkalarında hissetmek gibi etkenler, çalışanları yöneticileriyle daha nitelikli ilişkiler geliştirmeye teşvik eden bir ortam oluşturabilir (Günaydın,2021:51).

#### **1.6. Lider Üye Etkileşiminin Sonuçları**

Lider üye etkileşimi kuramına göre, bir organizasyonda yüksek nitelikte ilişkilerin yararları yüksek seviyede iş doyumunu ve performansı, yüksek oranda verimlilik, sağlıklı kişilerarası ilişkiler, örgütsel bağlılığın güçlenmesi, motivasyon, işgören devir hızında ve işten ayrılma niyetinde azalma olarak sıralanabilir (Gerstner ve Day, 1997: 835).

Yüksek nitelikte LÜE'ye sahip olan grup üyeleri, liderlerinden aldıkları rehberlik ve koçluk sebebiyle iş hayatında daha çok öğrenme, gelişme ve etkin olma yolundadırlar. Ek olarak, yüksek vasıflı olan LÜE üyeleri eğitimlerine devam etmek, öğrenme faaliyetlerine daha sık katılmak ve liderlerinden daha yapıcı geri bildirim almak için daha fazla motive olurlar. Gelişmiş becerilere sahip LÜE üyelerinin, istedikleri pozisyonlara ve zorlu roller için seçilme olasılığı daha yüksektir. Yüksek kaliteli LÜE'ye sahip üyelerin, liderlerin performans beklentilerini karşılamaları halinde, sıralamalarda hızla yükselmeleri ve kuruluş içinde statü kazanmaları da daha olasıdır (Sürücü,2021:268).

Psikolojik güçlenme, çalışan rolleri, esenlik, etki ve kendi geleceğinde söz sahibi olma ile alakalı kavramların birleşiminden oluşmakta ve görev motivasyonundaki ilerlemeyi

belirten bir kavramdır. Lider ile yüksek kaliteli LÜE ilişkileri bulunan çalışanların oldukça iyi algılanan psikolojik güçlenme deneyimleri bulunduğu söylenebilir. Söz konusu bu bileşenlerin çalışanların işe yönelik duygu ve düşüncelerini yansıtmakta olduğu ve olumlu etkileşimlere neden olduğu düşünülmektedir. Deneysel kanıtlara bakıldığında lider üye etkileşimi kalitesinin psikolojik güçlenmeyle pozitif etkileşimde olduğu, yüksek nitelikli lider üye etkileşiminde üyelerin çalışma ortamında güçlü ve iyi hissettikleri sonucuna ulaşılmaktadır (Sürücü,2021:270).

Yüksek kalitede lider-üye etkileşimindekiler iyi iş etkinliği, etkileşim, net ve dürüst iletişim, kaynaklara rahat ulaşım sağlamaktadırlar. Ancak düşük kaliteli ilişkilerde, işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi açısından işten ayrılma gibi sonuçlara neden olabilmektedir. Düşük kaliteli etkileşimlerde, üyeler lidere ulaşım güçlüğü yaşamakta, sınırlı kaynağa sahip olmakta, kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemekte ve iş değişikliği düşüncelerini yoğunlaştırmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697).

## **BÖLÜM 2: ÇALIŞAN PERFORMANSI, İŞ TATMİNİ VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Araştırmanın bu bölümünde çalışan performansı ve iş tatmini ayrıntılı olarak izah edilmekte ve lider üye etkileşimi ile etkileşimleri belirtilmektedir.

### **2.1. Performans Kavramı**

İngilizce "performance" kavramının Merriam- Webster sözlüğünde (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/performance> E.T. 18/12/2022) eylem yoluyla bir şeyi gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlandığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünün tanımına göre ise performans kavramına karşılık "başarım" kavramının kullanıldığı anlaşılmaktadır. Başarım; elde edilen başarı, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece isteğin sınırı olarak açıklandığı belirtilmektedir.

Performans; bireylerin iş dünyasında sergiledikleri sonuç alma çabasıdır. Performans, sorumluluk geliştiren, hedef belirleyen, bireylerin vizyonlarını gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir (Uyargil, 1994:19). Performans, herhangi bir kişi, grup veya teşebbüsün yaptığı işlerde neleri başarabildiğinin göstergesidir (Baş ve Aktar, 1990:13). Diğer bir ifade ile performans, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çalışanların sorumluluğunda olan eylem ve davranışlardır (Yakın,2021:18). Performans, belirli bir sürede meydana getirilen mal ve/veya hizmet miktarıdır (Bayır,2021:34).

Başka bir tanıma göre performans, işte sürdürülebilirliğe sahip bir uğraştır (Çevik, 2004: 258). Bu sonuçların olumlu olması durumunda çalışanların görev ve sorumluluklarını başarıyla uyguladıkları ve yüksek bir performans sergiledikleri anlaşılmaktadır. Aksi takdirde çalışanların başarılı olmadığı veya performans seviyesinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2019:386). Nihayetinde performans konusu iş hayatında önemli bir olgudur ve çalışanların davranışsal bir sonucudur (Bayır,2021:34).

### **2.2. Performans Çeşitleri**

Performans kavramı; bireysel performans, takım performansı ve örgütsel performans kategorilerinde değerlendirilmektedir. Bu kategoriler ayrıntılı açıklanacaktır.

### **2.2.1. Bireysel Performans**

Bireysel Performans; iş organizasyonunda görevli tüm çalışanların birey olarak ayrı ayrı değerlendirildiği başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan performansı olarak da bilinen bireysel performans, liderlik tarzı, liderlik özellikleri ve örgütsel yapı kavramlarıyla ilgilidir. Bireysel performans, kişilik tarzlarına, kültürel, bilimsel bilgi ve davranış biçimlerine, istenilen ve olan yetkinliklerine, duygu ve düşüncelerine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Kişisel performans hedeflerini kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirmek burada önemlidir. Bireysel performansın değerlendirmesiyle ulaşılan bulgular, insan kaynakları planlaması ve kariyer planlamalarında değerlendirilebilmektedir (Bayır, 2021: 35-36).

### **2.2.2. Takım Performansı**

Belirli bir gayeye ulaşmak için örgüt içi sinerjiyle, farklı kişilik özelliklerine farklı becerilere ve farklı uzmanlıklara sahip insanlardan oluşan bir topluluğa takım adı verilir. Örgütlerde kişisel performansın niteliğine rağmen takım çalışmasına gereksinim duyulmaktadır. Takım performansı, bireysel performansların toplamının ötesinde sinerji olarak düşünülmelidir. Takım performansında önemli olan, çalışanların bireysel performans kapasitesine ulaşmakla takımda etkileşim oluşturmaktır (Bilgin, 2004:124). Takımların performans göstermesini, öğrenmesini, gelişmesini sağlamak kolay değildir. Buna yardımcı olacak önemli bir bileşen, takım çalışmasını ölçen performans ölçümüdür. Etkili takım çalışması bilgi oluşturmakla, hataları en aza indirmekle iş memnuniyetini artırarak ve başarı sağlamaktadır (Salas, Reyes ve Woods,2017:22).

#### **2.2.2.1. Örgütsel Performans**

Örgütsel performans, tüm süreçleri kapsayan ve bu süreçleri kurumların teknolojik altyapısı ile açıklayan performans türü olarak belirtilmektedir. Örgütsel performans, tüm ekonomik ve insani boyutları içeren performansın toplamıdır. Örgütsel performans, organizasyon yapısı, strateji, yetenek süreçleri, üretim tedariki birim değişkenlerden etkilenir. Bir örgütün performansını hedeflerin karşılanma seviyesi belirlemektedir (Bayır, 2021: 36).

Etkin performansa sahip bir örgüt içinde bu seviyenin yakalanmasında değişik sebepler olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; esnek bir örgüt yapısı, yönetim desteği gibi etkenler kurumsal iletişimin önemli faktörlerindedir. Nihayetinde yöneticileri tarafından destek gören çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşmasında daha yüksek özen ve performans sergilemektedirler (Emhan, Kula ve Töngür, 2013:56).

Genel bir değerlendirme yapıldığında bireysel performans, organizasyonlarda stratejik önemde olan bir unsurdur. Bireysel performans, takım performansını belirlemekte, takım performansı ise amaçları finansal olarak değerlendirilebilen organizasyonun genel performansını etkilemektedir. Bireysel iyi bir performansın sonucu, iş tatmini, ödül, ikramiye gibi olumlu değerlendirilen birçok sonuca neden olmaktadır. Bilinen bir gerçeği tekraren belirtmek gerekirse örgütsel performans artırmanın yolu bireysel performansların artırılmasından geçmektedir (Güler ve Taşlıyan, 2022: 1610). Bu doğrultuda çalışan performansı önem kazanmaktadır ve aşağıda ayrıntılı anlatılmaktadır.

### **2.3. Çalışan Performansı Kavramı**

Çalışan performansı, "çalışana belirli bir dönemin başında, spesifik ve önemli konularda verilen gerçekleştirilebilir hedeflere, ölçülebilir standart kriterlerine göre dönem sonunda erişip erişmeme durumu" olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2016: 40). Üretim faaliyeti ile ilgilenen işletmelerde, iş performansı başarının analiz edilmesinde kritik rol oynamaktadır. Bu sebepten çalışan performansı bazı kaynaklarda iş performansı olarak da söylenmektedir. Ancak hizmet sektöründe başarıyı yapılan iş üzerinden ölçmek zor olduğundan zamanla çalışan performansı tanımı düşünülmüştür (Bayır,2021:38).

Çalışan performansı, Venkateswara Rao (2016:30) tarafından;

*"Bireysel Performans = Yetenek × Motivasyon × Örgütsel Destek + Şans Faktörleri"*

Denklemiyle açıklanmaktadır. Bu durumda bilgi, değer ve becerilere yansıyan teknik ve yönetsel beceriler, kişilerarası ilişkiler, soyut düşünme ve becerilerle ilgili yeterliliklerdir. Motivasyon nitelikli çalışma ve kuvvetli bağlılıkla gelişir. Örgüt desteği, bir kişinin işi nedeniyle üstlerinden ve örgütteki diğer kişilerden aldığı desteğin derecesidir (Akbaş Tuna,2020:1837).

"Çalışan performansı" terimi, bir kişinin mesleki başarısını, yani anlamlı işler, ilgi çekici profiller ve ilgili meslektaşlar veya işverenler elde ederek o işi gerçekleştirmek uğruna

gerekli olan uygulamayı tasvir etmektedir. Çalışan performansı, çalışanların işbaşında görevlerini yerine getirme kabiliyetinin, üretkenliğin ve işe yönelik ahlaki yaklaşımların bütünü olarak değerlendirilmektedir (Yakın, 2021:19).

Çalışanların görev alacakları işlerin tanımının en doğru şekilde yapılması, sınırlarının belirlenmesi ve çalışanlardan beklenen performansın netliğe kavuşturulması vurgulanmalıdır. Bu süreç, işletmeler için çalışan performansının işletme taleplerini karşılayacak oranlarda sağlanması ve işletmelerin verimlilik ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemlidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve kurumsal rekabette avantajlı olabilmeleri için yüksek performanslı çalışanlara (Bayır,2021: 37) rekabetin arttığı günümüz de önemi artmaktadır.

Çalışan performansının zaman içinde değişen konuları tablo 2' de gösterilmiştir.



**Tablo 2:** Çalışan Performansına İlişkin Temel Araştırmalar

(Kennedy et al., 2001).	İş rolünün sağlamaştırılması, müşterilere karşı takınan tavır ve grup çalışması
(Borman et al., 2001).	Vicdani inisiyatif, kişisel ve kurumsal yardım
(McCook, 2002).	İdrak; edilen gayret, iş arkadaşlarından hoşnut olma ve ödül imkânı
(Johnson, 2003).	İş gören performansı ve bağlamsal performans
(Parker et al., 2006).	Proaktif çalışma tavrı, sorunların üstesinden gelme ve düşünceyi gerçekleştirmek
(Griffin et al., 2007).	Bireysel vazife kapasitesi, Bireysel vazife uyarlanabilirliği, Bireysel vazife proaktivitesi, Grup üyesi görev kapasitesi, Grup üyesi görev uyarlanabilirliği, Grup üyesi görev proaktivitesi, Organizasyonel vazife kapasitesi, Organizasyonel görev adaptasyonu ve organizasyonel görev proaktivitesi
(Schepers, 2011).	Çalışan performansı ve disiplinli çaba
(Audrey ve Patrice, 2012).	Üretkenlik, çıkan engeller karşısında tepkisellik, kişilerarası uyumluluk, eğitim gayretleri ve işle ilgili kaygı yönetme
(Koopmans et al., 2014).	Görev performansı, bağlamsal performans ve faydasız çalışma tavrı

**Kaynak:** Yakın, M. (2021). 'Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı ve Memnuniyeti Üzerindeki İlişkisinde İşe Tutulmanın Aracı Rolü' 19-20.

Çalışan performansının, işletme gayelerine ulaşmadaki önemi bilinen bir gerçektir. Yoğun endüstriyel dönüşümlerin yaşandığı günümüzde öğrenen organizasyonlar, çalışan performansına stratejik önem atfetmektedir. İstenen performans ile gerçekleşen performans arasında büyük farklılık bulunması durumunda işletmelerin uzun süre faaliyetlerine devam edebilmesi düşünülemez. Ücret düzeylerinin piyasa ortalaması ücretlerinin üzerinde olması, etkin ödül ve terfi sistemi, sosyal olanaklar, çalışanların katılımı ile sağlanabilir. Böylece çalışanlar da örgüt hedeflerine daha istekli katılmaktadır (Bayır,2021:39).

### 2.3.1. Çalışan Performansının Boyutları

Çalışan performansında iki boyuttan bahsedilmektedir. Bunlardan bir tanesi görev performansı diğeriye bağlamsal performanstır. Borman ve Motowidlo'nun bu hususta 1993'te yaptığı araştırma öne çıkmaktadır. Bu çalışmada performans kriterleri, iş tanımları ve görev dışı tavırları belirlenmiş ve bağlamsal performans ile görev performansı arasında bir ayrım yapılmıştır. 1994'te Van Scotter'in yürüttüğü araştırma görev performansının bağlamsal performanstan ayrılması gerektiğine dikkatleri çekmiştir. Söz konusu araştırmacıların iddialarına göre iş görenler görev ve bağlamsal olarak 2 tür tavır göstermektedirler (Bayır,2021:39). Görev performansı ve bağlamsal performans konusu alt başlıklarda ayrıntılı açıklanmaktadır:

### 2.3.2. Görev Performansı

Görev performansı, organizasyonel faaliyetlere teknolojik altyapı desteği ile sağlanan işe ait yükümlülükler, başka bir deyişle çalışanların iş organizasyonundaki eylemleri olarak ifade edilmektedir (Borman and Motowidlo, 1997:100).

Görev performansı ilk olarak **görev bilgisi** (yapılan iş için gerekli olan teknik bilgi ve birden çok vazifeyi yerine getirme yeteneğine sahip olmak), **görev becerisi** (aşırı gözetim olmaksızın teknik bilginin kullanılması) ve **görev alışkanlıkları** (performansı kolaylaştıran veya mâni olan işlere yanıt vermeye dair doğuşsal yetenek) gerektirmektedir. Bu gibi nedenlerle, görev performansının öncülleri, iş yapma kabiliyeti ve deneyimlerdir (Yakın,2021:21).

Campbell görev performansının alt boyutlarını belirlemede 8 performans faktörünün hiyerarşik modelini tavsiye etmektedir. Bu 8 arasında, 5 görev performansı aşağıdaki gibidir (Aşkun,2018:7):

- 1) İşe mahsus görev uyumluluğu,
- 2) İşe özgü olmayan görev uyumluluğu,
- 3) Yazılı ve sözlü iletişim kabiliyeti,
- 4) Liderlik pozisyonunda kontrol,
- 5) Kısmen yönetim/idare.

5 faktör, değişik işler için farklı değere sahip alt faktörlerden oluşmaktadır. Örneğin, denetim etkeni aşağıdakileri içermektedir (Aşkun,2018:7):

- 1) Rehberlik, astları idare etmek ve teşvik etmek ve geri bildirim elde etmek,
- 2) İyi iş ilişkileri devam ettirmek,
- 3) İşi gerçekleştirmek için ast ve öteki kaynakları düzenli hale getirmek.

Görev performansı, belirtilen işin zamanında tamamlanıp tamamlanmadığının bir ölçüsüdür. Bir şirketin ekonomik menfaatini ölçmeye çalışan bu boyut, çalışanlarının teknik becerilerini içermektedir. Görev performansı, personelin mesleki yeterliliğinin bir ölçüsüdür. İyi tanımlanmış iş tanımları ve uygun çalışma şartları performansa pozitif etki eden faktörler arasındadır. Görev performansının iki gruba ayrıldığı belirtilmiştir. Bu grublamanın ilki olan teknik/idari görev performansı yönetim kademesinin altında kalan tüm vazifeleri içine almaktadır. Bu gruba örnek vermek gerekirse evrak işleri, planlama veya kontrol işlerini gösterebiliriz. İkinci grup ise yöneticilerin vazifelerini, değerlendirmelerini ve ilişkilerini içine alan liderlik vazife performansıdır (Doğan, 2020: 34).

Özetle görev performansı, çalışanların iş akdi kapsamında işverenlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirme ve bağlılık gösterme tutumu denilebilir.

#### **2.2.2.2. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal-performans, Borman,ve Motowidlo'nun 1990'larda örgütsel davranış yazınına damga vuran, kişilerarası iletişim ve etkileşimin sürekliliğini sağlayan, görev performansına katkı sağlayan bir kavramdır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 42). Bağlamsal performans mesuliyet dışı performans olarak da isimlendirilmektedir (Bayır,2021:40). Bazı kaynaklar da rol dışı performans olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Daha açık söylemek gerekirse bağlamsal performans, kurumdaki işlere destek olabilen ve iş tanımında belirtilmeyen, örgütün sosyo-psikolojik ortamına faydalı "gönüllü davranışlar" olarak tanımlanmaktadır (Yakın, 2021: 22).

Bu boyutta sadece vazife değil, motivasyon gibi faktörler de oldukça önemlidir. Bağlamsal performans yönü, personelin görevlerini yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. Psikolojik ve sosyolojik destek, bağlamsal performansın anahtarıdır (Gök,

2018: 68). Bağlamsal performans, iş görenlerin takım arkadaşlarına yönelik benimsediği ve esprit-de-corps (takım ruhu) bağlamında detaylandırılmaktadır (Yakın, 2021: 23).

Bağlamsal performansın özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Kurt,2013:9):

- Sorumluluk-dışı yapılan değerlendirmeler,
- Sorumluluk dışı gösterilen ekstra çabalar,
- Ekip arkadaşlarına fizyolojik ve psikolojik destek olmak,
- Çalışma ortamında kurallara uygun davranmak,
- Çalışılan organizasyonların prensiplerini onaylamak ve sahiplenmek.

Bu özelliklerden daha detaylı bahsetmek gerekirse bağlamsal performansın beş etken etrafında şekillendiği görülmektedir. Birincisi, personelin iş tanımlarını yük değil de gönüllü, kabul etmesidir. Motivasyonun devamlılığı ve sistemik başarı için gerekli olan motivasyon bu olguda ikinci bir faktördür. İş kabulünü sağlayan bu maddelerden sonra üçüncü faktör başkalarına yardım eden ve yardımcı olan maddedir. Dördüncüsü, kurumsal kuralları ve normları dâhil etmek önemlidir. Son olarak, bir şirketin vizyonunu tanımak, benimsemek ve desteklemek bağlamsal performansın arkasındaki itici güçtür (Valibayova, 2018: 56). Etken maddelerinde gösterdiği gibi, bağlamsal performans çalışanları ücret karşılığında çalışmanın ötesine geçirecek organizasyonu sosyal ve psikolojik taraftan ilerletmeyi gaye edinir.

(Van Scotter ve Motowidlo,1996: 529) bağlamsal performansı 2 değişik biçimde incelemektedirler:

**1) Kişilerarası kolaylaştırıcılık:** Arkadaş performansını artırmada rol oynayan, hoşgörülü, problem çıkarmayan, işbirlikçi, anlayışlı, yardımsever gibi eylemleri kapsamaktadır.

**2) İşe adanma:** Belirtilen kurallar etrafında hedeflere ulaşmak için çok çalışmayı ve gerektiğinde inisiyatif almayı amaçlayan davranıştır. Bu önlemlerin uygulanmasında iş disiplini ve motivasyon temel unsurlardır.

Kısaca bahsetmek gerekirse farklı araştırmacılar tarafından bağlamsal performans farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmekte ancak özü itibariyle görev performansına katkı sağlayan olumlu etkenler olduğu anlaşılmaktadır.

## **2.4. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki**

Çalışan performansının ana kategorilerinin vazife ve bağlam performansı olduğu iyi bilinmektedir. Daha önce görev tamamlamanın iş performansı ile ilgili olduğundan bahsetmiştik, ancak bağlamsal performans, çalışanların gönüllü olarak gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi planladığı eylemleri kapsar. Bağcı (2014: 61)'ya göre bu ifadeler arasındaki farklılık, bağlamsal performansın vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirildiğinden karşılıksız yapılmasıdır. Literatürde görev performansı ve bağlamsal performansın birleşiminden oluşan bütünsel performans kavramına da rastlanmaktadır.

Çeşitli boyutlarda değerlendirilen çalışan performansı kavramı bir organizasyonun ilerlemesinde kritik bir rol oynamaktadır (Yakın,2019:25). Ancak görev performansı ve bağlamsal performansın ortak icrası zaman kısıtı gibi sebeplerle çok da olası değildir. Araştırmalardan ulaşılan neticeler yöneticilerin görev performansına, performans değerlendirme ve ödüllendirmede daha fazla önem verdiklerini desteklemektedir. Bağlamsal performans örgütler için iyi olsa da bireyler için kendi işleri dışında başka işler için gönüllü olma, çalışanların görevlerini zamanında yerine getirmelerini engelleyebileceğinden, değer kaybına neden olabilmektedir (Ehnert, vd., 2013: 162).

## **2.5. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler**

Çalışanların verimini etkileyebilen birçok etken bulunmaktadır. İşgörenlerin motivasyonuna katkı veren faktörler pozitif yönde etki edebilir. Bütün kişilerin çalışan performansı değişik olgu ve olaylardan etkilenebilmektedir. Bir bireyin performansını negatif yönde etkileyen bir pozisyon, başka bir kişiyi olumlu doğrultuda etkileyebilmektedir (Yakın, 2021: 25).

Çalışan performansını etkileyen durumları; örgütsel, kişisel ve çevresel faktörleri alt başlıklar altında anlatmak daha anlamlı olacaktır.

### **2.5.1. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel yönetsel faktörler çalışan performansını etkiler; amaç birliği, güç ve sorumluluk dengesi, eğitim ve terfi, karar alma süreçlerine katılım, iletişim, iş genişletme, iş zenginleştirme, yarı özerk çalışma grupları, çalışma ortamını iyileştirme gibi etkenler

örneklendirilebilir. Bu faktörlerin dışında; grup ilişkilerinde memnuniyet, fiziksel unsurlardan memnuniyet ve katılımcı uygulamalardan memnuniyet gibi grup çalışmasının özellikleri de sayılabilir (Örücü ve Kanbur, 2008: 88).

Özellikle İK yöneticileri tarafından prosedür ve kılavuzların geliştirilmesi çalışan performansına olumlu katkı vermektedir. Etkin bir biçimde sürdürülen insan kaynakları yönetimi, işgücünü tanımlar ve organizasyonel başarıya ulaşmada aktif rol oynar. Bir organizasyonun performans üzerindeki etkisi dört bileşende özetlenebilir: yönetim politikaları, organizasyon şekli, iş koşulları ve insan ilişkileri(Doğan,2020:30). Öte yandan, fiziksel şartlar ve organizasyonel hedefler, çalışan performansını etkileyen temel durumlar arasında yer tutmaktadır. Çalışanların çalışma alanlarındaki ışık sistemi, ısı, havalandırma elverişli biçimde düzenlenmediği zaman işgörenlerin performanslarının azalmasına sebep olabilmektedir. Öte yandan örgütsel hedefler çalışanlara net bir şekilde iletilmezse çalışan performansı olumsuz yönde etki gösterebilir (Yakın, 2021: 25).

İş hayatında kazalara engel olmak için alınan önlemler yardımıyla iş güvenliği sağlanmaktadır. Bilhassa mavi yakalı olan çalışanların karşı karşıya kalabileceği fiziksel iş kazalarının engellenmesiyle bireylerin kaygı seviyeleri azalacak böylece çalışan performansı olumlu yönde artış gösterecektir (Erol, 2015:5). Tersine organizasyonlarda hatalı iş bölümü, zaman planlaması hataları, işin amacına uyumsuzluk, kurumsal iletişim eksikliği, yönetim sorunları, iş birliği eksikliği gibi etkenler çalışan performansını düşürmektedir. Ayriyeten teknik donanım ve imkânların kısıtlı oluşu, çevik organizasyon yapısının eksikliği, çalışanlardan yeteneklerinden fazlasını bekleme diğer etkileyici öğelerdir (Valibayova,2018).

Kısaca bahsetmek gerekirse örgütsel faktörler işletme için yasal zorunluluklar, prosedürler, iç yönetmelikler gibi etkenler etrafında şekillenen faktörlerdir denilebilir. Bu etkenlerin olması gerektiği gibi uygulandığında kurum içi çalışanlara olumlu yansıtılabileceği ancak uygulama hatalarında ise çalışanları olumsuz yönde etkileyebileceği faktörlerdir demek yanlış olmayacaktır.

### **2.5.2. Bireysel Faktörler**

Bireylerin kişisel özellikleri performansa doğrudan etki eden en mühim unsurdur. Kişilerin olumlu olumsuz neden farklı performanslar gösterdiğini anlamak zor ve

meşakkatli bir aşamadır. Kişisel faktörleri açıklamak için zekâ ile ilgili yetenekler, duygusal tepkiler, motivasyon, sağlık durumu ve kişisel gereksinimler olmak üzere 5 parametre kullanılmaktadır. İlâveten işgörenlerin performansını etkileyen diğer unsurlarda stres eğilimi ve duygu durumlarıdır. Motivasyonun istenen seviyede olması bireyin iş doyumunu böylelikle iş performansını gözle görülür şekilde artıracaktır. Performansı oldukça olumsuz etkileyen bir etkende sağlık sorunlarıdır. Sağlık sorunlarının önceden belirlenmesi hem kişi hem de örgüt bakımından çok faydalı olacaktır (Akkaya, 2017: 36).

Öte yandan kişilik ile çalışan performansı arasındaki etkileşim beş faktör kişilik özellikleri ile de sıralanabilir: Uyumluluk, dışa dönüklük, nevroitiklik, öz disiplin ve gelişime açıklık (Costa and McCrae, 1992'den akt. Yakın, 2021: 26). Uyumlu bireyler genellikle bulunduğu ortama ayak uydurabilen, güven veren, fedakâr ve sıcakkanlıdır. Uyumlu çalışanlar, uyumsuz çalışanlara göre önemli ölçüde daha yüksek iş performansına sahiptir (Parlak ve Sazkaya, 2018: 4). Dışa dönük olan kişiler genellikle diğer kişilerle kolayca iletişim kurabilen, girişken, güler yüzlü ve neşelidirler. Mükâfatlandırıldıkları zaman motive olabildikleri gibi cezalandırıldıkları zaman sert tepki verebilme ihtimalleri vardır. Duygusal denge sorunuyla karşı karşıya kalan bireyler ise genellikle özgüven problemi, endişe ve çekingenlik yaşarlar.

Ayrıca bu probleme sahip kişilerin iş performanslarının düşük düzeyde olması beklenmektedir (Valibayova, 2018: 60).

Sorumluluk kapsamında çalışan bireylerin inandırıcılığı ve sorumluluk hissini ehemmiyeti gün yüzüne çıkmaktadır. Bu özelliği yetersiz olan kişiler devamlı olarak olaylara eleştirel yönde bakmaktadırlar. Vazife ve sorumluluklarının bilincinde olmayan çalışanın güveninden kuşku duyulur; sıhhatli bir verim göstermesi ihtimali düşüktür. Açıklık yönü, üreticiliğin ve hayal gücünün kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu yenilikçi insanlar her zaman değişim döngüsündedirler. Eğitimli, görgülü, meraklı, farklı fikirler üreten, entelektüel yapısı yüksek çalışanların önce kişisel verimlerini yükselttikleri, daha sonra çalışma arkadaşlarını etkiledikleri ve örgütün performansını canlandırdıkları genel kabul gören bir gerçektir (Doğan, 2020: 30).

### 2.5.3. Çevresel Faktörler

Çalışanlar tüm kişisel ve örgütsel faktörlerde sorun yaşamamış olsalar da performanslarında yetersizlik olabilir. Çevresel yönlerin performans üstünde önemli etkisi bulunmaktadır (Çöl, 2008:5). Çevresel belirsizliğin çalışan performansında önemli bir faktör olabileceğine inanılmaktadır. Aslında, örgütsel sorunlar kötü kararlar yoluyla yaygın olabilir (Yakın,2021:27).

Organizasyonun haricinde kalan aile, eş dost veya sosyal kuralların verime tesir eden çevresel sebepler olduğu bilinmektedir. İşveren markasına sahip olan şirketlerin çevre tarafından kabul görmesi işgöreni isteklendirmektedir. Aksi olarak, bir kuruluşun veya bireyin misyonunu hafife almak, örgütsel bağlılığı ve verimliliği azaltır. İşletme başarısına tesiri olan çevresel faktörler genel itibariyle teknolojik çağa uyum sorunları, değişen piyasa şartlarına bağlı olarak rekabet edebilirlik sorunları ve yasal düzenlemeler olarak tanımlanabilir (Doğan, 2020: 31). Bir örnek vermek gerekirse; (Valibayova, 2018) araştırma sonucunda çevresel faktörlerin (aile etkisi, gelir düzeyi, eğitim vb.) kişilerin çalışan performansını etkilediği, çevresel etkenlerin önemli etkide olduğu ve çalışan performansını etkilemede önemli bir etkide bulunduğunu belirtmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında örgütlerin stratejik hedeflere ulaşmada çalışan performansının önemi oldukça fazladır. Nitekim yapılan araştırmalar da meydana çıkan bulgular da bu fikri desteklemektedir.

### 2.6. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini ilk kez 1920'lerde ortaya çıkmışsa da, kavramın önem kazanmasının 1930'lu yıllar olduğu düşünülmektedir. Ardından kavram pek çok araştırmacının dikkatini çekmiş ve yaygın araştırma yapılan bir kavram olmuştur (Üngüren vd., 2010: 2925).

Kavram olarak konuşulması 1920lere dayandığı varsayılmakla iş tatminiyle ilk araştırmanın 1930'lu yıllarda Mayo'nun yürüttüğü Hawthorne araştırmaları olduğu düşünülmektedir. Mayo çalışmasında iş tatminini içerik teorisi ve süreç teorisi olmak üzere iki boyutta incelemiştir. İçerik teorisi, bireylerin kendilerini değerlendirdiği kişisel faktörlere odaklanır. Süreç Teorisindeyse iş tatminine etkisi bulunan faktörler dikkate alınır. Bireyin davranışının başlangıcından sonuna kadar etkileyen faktörleri inceler. Ayrıca iş doyumunun sebep ve etkisi de değerlendirilmektedir. Bu süreç, işverenlerin



çalışan davranışıyla ilgili birçok iç ve dış faktörü değerlendirmesine olanak tanır (Özpehlivan, 2018: 45-46).

Önemle belirtmek gerekirse Türkçe yazında iş tatmini, iş doyumu, çalışan memnuniyeti gibi kavramlar birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Fakat iş tatmini ya da doyumu, daha sığ bir anlama sahipken, bireyin iş tecrübesiyle ilgili yorumlar yapması neticesinde hoşnutluk veren hissi durumu açıklamaktadır. Çalışan memnuniyetiye daha derin anlamlar içererek, bireyin yaptığı işiyle bağlantılı örgütün bütünüyle ilgili bir pozitif duygusal durumu anlatmaktadır. İş tatmini, çalışan memnuniyetinin ilerlemesinde kritik bir etken olup daha sığ bir içeriğe sahiptir (Yakın, 2021: 28).

Bu ayırmadan sonra iş tatmininin tanımına dönecek olursak, iş doyumunun ilk tanımı, çalışanın çalışma ortamındaki duygusal durumu ve davranışları dikkate alınarak, çalışanın performansını, motivasyonunu ve sürekliliğini sağlamak için yapılan işin sonucu olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunun diğer bir tanımı, çalışanın işine atfedilen değerlere karşı tutumudur. Bu değerler, çalışanların yaptıkları işler hakkında sahip oldukları olumlu ya da olumsuz duyguları kapsar. Bu tanıma göre, daha yüksek iş tatmini, çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini ve örgüte daha sadık olmalarını sağlamaktadır (Can Tunç, 2021: 3).

İş tatmini çalışanın işin sonucunda takdir edilmesi sonucu oluşan duygusal durumdur (Yousef, 2016: 78). Diğer bir ifade ile bireyin emek sarf ettiği işinde memnun ya da memnun olamama durumudur (Froese ve Xiao, 2012: 2145).

İş tatmini çalışanın deneyimleri sonucu duygusal bir tutum olması sebebiyle yalnız bireyin açıklamalarıyla açıklanabilir. Bir personelin işinden ne beklediği sosyal, psikolojik ve iktisadi olanakların yanı sıra kişinin kendi tutumuna da bağlıdır. Örneğin bir çalışan diğer çalışanlarla kıyaslama yapabilir ve değerleriyle uyumlu olması durumunda işinden tatmin olabilir (Akbaş, 2009: 45). Burada önemle belirtmek gerekir ki araştırmada Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmış, katılımcıların ilgili soruları yanıtlamalarıyla sonuçlara ulaşılmıştır. Salt bir gözlem yoluyla iş tatminini anlamaya yönelik bu gibi sorunlar nedeniyle araştırmada bu hassasiyete dikkat edilmiştir.

Aşağıda iş tatmini kavramının boyutlarına ayrıntılı yer verilecektir:

## 2.7. İş Tatmini Kavramının Boyutları

1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist'in ortaya çıkardığı Minnesota İş Tatmini Ölçeği iş tatminin boyutlarını açıklamaktadır. Söz konusu ölçeğe göre iş tatmini Şekil 5 de görüldüğü üzere içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere ikiye ayrılarak etkenler incelenmiştir (Akyıldız ve Turunç,2013:139-140).

Aşağıda Tablo 3'te iş tatmini kavramının boyutları gösterilmektedir:

**Tablo 3: İş Tatmini Kavramının Boyutları**

DIŞSAL İŞ TATMİNİ	Ücret	İÇSEL İŞ TATMİNİ	Başarı
	Ödül		Sergileme
	İş Güvenliği		Sorumluluk
	İşin Niteliği		Üstlenme
	Çalışma Şartları		Kişilik
	Yönetim Politikaları		Cinsiyet
	Yönetici Davranışları		Deneyim
	İdari Ortam		Yaş
	Çalışma Arkadaşları		Dikkate Alma
			Değer Görme
			Özerklik

**Kaynak:** Akkurt, B. (2021). “Aile İşletmelerinde Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü” Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, 40.

Tablo 3'te görüleceği üzere dışsal iş tatmini, ücret, ödül, iş güvenliği, işin niteliği, çalışma koşulları, yönetim politikaları, yönetim davranışları, idari ortam, iş arkadaşları gibi unsurlardan oluşmaktadır.

Bir dış etken ile ilk anda günlük işleri etkilemeyecek bir niteliğe sahiptir. Dışsal tatmin, işin kendisi dışındaki etkenlerden duyulan tatmindir. Ücretlendirme, terfi olanakları gibi olanaklar dışsal iş tatminine dâhildir. Bu tür olanaklar çalışanda tatmin duygusuna (Can Tunç, 2021: 5) neden olabilmektedir.

Yine tablo 3’te hatırlanacağı üzere içsel iş tatmini başarı sergileme, sorumluluk alma, kişilik, cinsiyet, deneyim, yaş, dikkat, değer görme ve özerklik gibi unsurlardan oluşmaktadır.

İş görenlerin gayelerine ulaşması ve bu hissi ne ölçüde yaşayabildiği, kabiliyetlerini örgüt içerisinde ortaya atabilmeleri, bağımsız çalışabilme olanağı, örgüt kültürüne uyum, sosyal olanaklar, statü gibi etkenler çalışanın içsel iş tatminidir (Çift yıldız 2015: 56).

## **2.8. İş Tatmininin Önemi**

İş tatmini çalışmaları sonucunda iş tatmininin kişiden kişiye farklılık gösterdiğine varılmıştır. Kişiden kişiye iş tatmininin farklılık göstermesinin yanı sıra kişi zamanla iş tatmini konusunda değişimler de gösterebilir. Başlangıçta yaptığı işe karşı bir tatmin hissine sahip değilken vakit geçtikçe bu gidişat değişip işine karşı tatmin duygusu elde edebilir. Durum böyle iken iş tatmininin hem işveren hem işgören hem de organizasyon bakımından birçok önemi bulunmaktadır (Akkurt,2021: 41).

Yapılan araştırmalarda işletmelerde iş tatmininin kişi açısından örgüt açısından ve yönetici açısından farklı farklı değerler taşıdığı tespit edilmiştir. Birey açısından, örgüt açısından ve yönetici açısından iş tatmininin önemi aşağıdaki gibidir;

***Kişİ Açısından İş Tatmininin Önemi:*** maddeler halinde özetle (Saklan, 2010: 44);

- ▶ Çalışan kişinin iş kazası daha az maruz kalmasına
- ▶ Çalıştığı işyerinde uzun seneler çalışmasına
- ▶ Bireyin içsel huzuru duyumsamasına
- ▶ Kişinin daha iyi bir aile hayatının olmasına
- ▶ Kişinin daha düşük oranda meslek hastalığına maruz olmasına
- ▶ Çalışanların iş tatmini nedeniyle kendisini değerli hissetmesine ve işe bağlılığının artmasına
- ▶ Son olarak çalışanların iş tatminlerinin sonucu stressiz bir çalışmaları bakımından iş tatmininin önemi yüksektir.

***Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi:*** maddeler halinde özetle (Sertçe, 2003: 8):

- ▶ Çalışanların iş doyumu seviyelerinin güçlü olması durumunda çalışanlar işleri daha enerjik yapabilirler.
- ▶ Çalışanların iş tatmini kuvvetli olması çalışma azminin artmasına katkıda bulunur.
- ▶ Çalışanların iş tatminin yüksek olması halinde beklenmeyen bir durum oluşursa çalışanlar sorunun çözümü için aktif çaba gösterirler.
- ▶ Çalışanların kurallara uyum hassasiyeti daha fazla olabilir.
- ▶ Çalışanlar kurum içi iş birliği ve ahenkle çalışabilirler.
- ▶ Çalışanların yöneticilerine ve kuruma karşı bağlılıkları artabilir.

***Yönetici Açısından İş Tatmininin Önemi:*** Araştırmalarda yöneticilerin iş tatminini önemsemesinin üç nedeni öne çıkmaktadır (Akkurt, 2021:44) ;

- ▶ İş tatmininin artması çalışanların kurumsal aidiyetini artırabilmektedir.
- ▶ İş tatminin artması durumunda çalışanların işe devamsızlık oranlarında azalma ve iş değişikliği arzularında azalış olabilmektedir.
- ▶ İş tatminine önem atfedilmesindeki neden, yöneticilerin çalışanları güdüleyici ve içsel motive edici olanaklar sağlayarak iş tatminin çalışanlarda bireysel sorumluluk bilincine sahip olabilmelerine neden olması belirtilebilir.

## **2.9. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Daha yakın zamanlı yapılan araştırmalarda çalışma hayatında çalışanlara dönük değerlendirmelerde ciddi bir dönüşüm göze çarpmaktadır. Gelişen teknolojiler, değişen toplumsal meseleler kişisel arzuların seneden seneye daha farklılık göstermesi, bireylerin tatmin düzeylerindeki farklılıklar, salgın hastalık, ekonomik sorunlar gibi unsurlar yaygın olarak iş tatminine tesir eden faktörler arasında sıralanabilmektedir. Kişisel ve örgütsel faktörler, iş tatminini genel olarak etkileyen değişkenleri içinde barındırır. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı izah edilmektedir:

### **2.9.1. Bireysel Faktörler**

İş tatmininin işletme hedefleri, performans ve verimlilik konularının yanı sıra çalışanların mutlulukları ve motivasyonlarını artırma, iş tatminin temelleridir denilebilir. İş tatmini, bireysel unsurların bütünüyle değerlendirilebilen bir değişkendir. Örgütsel faktörler

olarak kümelendirilen faktörlerin yanı sıra bireysel faktörler vardır ve iş tatminin özü itibariyle bireye özgü bir durum (Evkaya, 2019: 47) olduğu düşünülmektedir.

İş tatminine etki eden bireysel faktörler; kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, iş tecrübesi, eğitim düzeyleri, karakter yapıları ve çalışma süreleri belirtilmektedir. Bu faktörler aşağıda detaylı izah edilmektedir:

İş tatmininde kişilik faktörünün etkisi bulunduğu görülmektedir. Uyum kabiliyeti yüksek ve duygu durumu dengeli çalışanların iş tatminleri daha yüksek olabilmektedir. Çalışan davranışları, iş ve aile ortamı ile çevresindeki etkileşim sonucunda oluşmasından dolayı çalışanların kişiliği iş ortamından etkilenebildiği gibi çalışanlar kişilikleri ile iş ortamından bulunan kişileri etkileyebilmektedir. Çalıştıkları örgüte daha iyi uyum sağlayan çalışanların, duygusal dengeyi sağlayabildiklerinde daha fazla tatmin oldukları gözlemlenmiştir (Çift yıldız, 2015:52).

Yaş faktörü iş tatminine etki eden bireysel etkenlerden birisidir. Kurumların personel seçimlerinde yaş unsuru önemlidir. Andres, Lesley, ve Grayson'un yürüttüğü bir araştırmada (2002:281) yaşlı çalışanların, genç çalışanlara göre işlerinden daha çok memnun oldukları görülmüştür.. İncelemelerin bir kısmında ise yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki bulunduğu vurgulanmaktadır. Genç çalışanlarda iş tatmini düzeyi yüksek olsa da iş hayatının başlangıcında iş tatmini düşüş trendinde olup ilerleyen yaşlarda tekrar yükseliş trendine evrilmektedir ( Evkaya, 2019: 48).

İş tatminine etki eden unsurlardan birisi de cinsiyet faktörüdür. Araştırmaların yaygın bir bölümünde cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel yönden anlamlı ilişkiler bulunduğu sonucu vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, cinsiyet ile ücret arasında ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Örneğin; kadın çalışanlar kendileri için önemli gördükleri diğer iş koşullarının sağlanmasıyla daha düşük ücret alabilecekleri işleri tercih edebilmektedirler. Genç ve yaşlı kadınların iş doyumunu ile ilgili bir delil bulunmazken, bilim insanları içerisinde kadınların erkeklere oranla iş koşullarından daha memnuniyetsiz bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yücel ve Demirel, 2013: 162).

Araştırmalarda iş tatmini ile çalışanların eğitim düzeyi arasında bir etkileşimin bulunduğu vurgulanmaktadır. Eğitim düzeyi iş hayatında çalışan istek ve beklentilerinin oluşması bakımından değerlidir. Daha açık bir görüş olarak, eğitim iş doyumunu etkileyen değişkenler arasındadır. Eğitime ilişkin ortak bir beklenti, eğitim düzeyi arttıkça iş

doyumunun da artmasıdır. Daha yüksek eğitimli insanların daha yüksek maaş aldığı kanısı, tatmin düzeyini artırmaktadır. Kısmi bazı çalışmalar ise eğitim seviyesi arttıkça, iş doyumunun azaldığı sonucuna varmıştır (Can Tunç, 2021: 6).

İş tecrübesi, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. İncelenen araştırmalarda, iş tecrübesinin artması ile iş tatmininde olumlu etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. İşe yönelik beklentilerin piyasa gerçeklerine göre şekillenmesiyle, çalışanların iş ortamına uyum sağlaması, daha yüksek pozisyonlardaki ücret ve iş olanaklarının daha makul olmasından dolayıdır (Bingöl, 1996: 83).

Çalışmaya yeni başlayan ve yeterli iş tecrübesi olmayan gençlerin farklı etkenlere bağlı olarak gerçekçi olmayan beklentileri karakter aşınmasına neden olabilmekte ya da deneyimlerinin artmasıyla birlikte beklentileri değişebilmektedir. Bu gibi değişim/dönüşümler sonucunda çalışanlar iş tecrübelerinin artmasıyla beklentilerini iş ve piyasa gerçekleriyle uyumlu hale getirdiğinde iş tatmini düzeyleri de artabilmektedir (Sevimli ve İscan,2005:56).

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; iş tatminini etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, iş tecrübesi, eğitim düzeyi, karakter özellikleri, iş tecrübesi gibi faktörler olduğu görülmektedir. Örneğin yaş ve cinsiyet, engellilik faktörü birçok mesleğe göre farklılık gösterebilmekte ve buna göre iş tatmini düzeyleri de değişebilmektedir. Bir misal vermek gerekirse öğretmen olmak için 25 yaşında mesleğe başlayanla 35 yaşında mesleğe yeni başlayan bir kişinin hele de cinsiyet açısından ev geçindirme zorunluluğu bulunan kişi ile sorumluluğu sınırlı olan bir kişinin yaklaşımları farklı olabileceği gibi değer yargıları arasında ciddi derecede farklılık olabileceği düşünülebilir. Başka bir misal olarak iş tecrübesi var olan bir kişiyle iş tecrübesi var olmayan bir kişi, eğitimli bir kişi ile eğitimsiz bir kişinin iş tatmini algısında da ciddi farklılıklar olabileceği bir gerçektir. Tüm bu faktörler düşünüldüğünde bireysel faktörlerin iş tatmini üstünde büyük bir tesiri vardır demek doğru olacaktır.

### **2.9.2. Örgütsel Faktörler**

Vakitlerinin yoğun bir kısmını işyeri ortamında geçiren çalışanların iş tatmininde örgütsel faktörler önemli etkiye sahiptir. İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlere örnek verilebilir:

çalışma koşulları, ücret ve yan haklar, terfi olanakları, kurum kültürü, takım arkadaşları ve yönetim ekibi örgütsel faktörler olarak örneklendirilebilir (Locke, 1976:336).

Çalışma ortamı, fiziksel özellikler ve görsel detaylar, iş tatminini etkileyen önemli ayrıntılardır. Fiziksel çalışma koşulları, uygun ekipman, aşırı sıcak veya soğuk hava, tehlike düzeyi yüksek iş, aşırı gürültülü ortam gibi etmenler çalışanın işine yönelik tutumunda belirleyici olmakta ve iş tatminlerinde azalmaya sebep olabilmektedir (Evkaya,2019:51). Bu koşulların iyi olması kişinin işiyle bütünleşmesine olanak sağlamaktadır. Ek olarak iş tatminini de olumlu etkide bulunacaktır (Can Tunç, 2021: 8).

Ödüllendirmenin çalışanların motive olabilmelerinde mühim bir tesire neden olduğu bilinen bir doğrudur. Kurum içi terfi imkânları, iş tatmine etki eden unsurlardan birisidir. Terfi olanaklarının iş tatminine etkisi ücretlere nazaran daha yüksek olabilmektedir. Nitekim çalışanlar genellikle görev aldıkları birimlerde başarılarının karşılığını görmeyi istemekte bir üst kademeye yükselmeyi arzu etmektedirler (Robbins, 2001:82). Aksi halde çalışanlar haklarının karşılığını alamadıkları için haklarının yenildiğini düşünebilmektedirler ve bu durum iş tatminsizliğine, işten ayrılmalara neden olabilmektedir.

Araştırmalar, çalışanların değer verdiği unsurlardan biri olarak takdir edilme duygusunu vurgulamıştır. Bireyleri motive eden unsurların başında takdir etme vardır. İşgörenlerin performansının takdir edilmesi, değer görmeleri ve ödüllendirilmeleri sahip oldukları kariyer yolunda ilerleme fırsatlarından emin olmaları iş tatminini olumlu desteklemektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

Beceri ve yeteneklerini işte kullanabilme, iyi iş yapabilme becerisi ve yapılan işin kendileri için mühim ve değerli olduğu bilinci iş arkadaşları ve çevrelerindeki insanlardan samimiyet, kişinin iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkene sahiptir. Çalışanlar yeteneklerini işlerinde kullanabilecekleri işlerde çalıştıkları ve başarıları hakkında geri bildirim aldıkları için işlerinden memnundurlar (Evkaya, 2019: 54).

Örgütsel yapı, şirketin faaliyetleriyle ilgili olarak bir kişinin iş memnuniyetini etkilemektedir. Şirketler, organizasyon yapılarında benzer veya farklı olabilmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde, organizasyon yapısı, şirketin hâkim yönetim tarzını anlamaya destek olan en kritik belirtilerden bir tanesidir. Örgüt çalışanlarının vazife ve sorumluluklarının sınırlarının net olmadığı, yetki devri gibi yönetim ilkelerinin tam

olarak uygulanamadığı veya yetersiz uygulandığı durumlarda, bu durum örgüt çalışanlarının moralini olumsuz etkileyebilmektedir (Evkaya,2019: 55).

İş tatminini etkileyen durumlardan birisi de kişinin örgütteki meslektaşları ile olan ilişkisidir. İşçilerin sadece maddi başarı için çalıştığını düşünmek doğru olmayacaktır. Bazıları için iş, çalışanların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşıladıkları sosyal bir ortamdır. Bu anlamda meslektaşları, amirleri ve yöneticileri ile olan etkileşimleri daha görünür olabilmekte ve birçok faktörün önüne geçebilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Çalışanların çalışma grubundaki uyumu, iş memnuniyetini artırır. Tek başına çalışan kişiler sosyal bağlardan uzak kaldıklarından dolayı kendilerini yalnız hissetmekte, bu nedenle işlerini sevmemekte ve doyumсуuz hale gelmektedirler (Erdil vd., 2011:20).

Her organizasyonun kendine has yönetim şekilleri vardır. Bu yönetim biçimlerine tesir birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri sayacak olursak çevresel şartlar, yönetim kuralları ve yöntemleri, her kurumun, işletmenin birbirinden farklı sahip olduğu örgüt kültürü, örgütün sağladığı fiziksel koşullardır. Bu etkenler örgüt üyeleri açısından kritik bir önem taşımaktadır. İşletmelerdeki bütün koşullar çalışanların doyumunu açısından önem göstermektedir (Can Tunç, 2021:9).

Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumu, ilkelerin uygulanma şekli ve işyerinin fiziksel özellikleri çalışanların iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Yenilikçilik, inisiyatif gibi olanaklar da iş tatminini artırmaktadır (Evkaya, 2019: 56).

Genel bir analiz yapılmak istenirse; iş tatminine tesir eden örgütsel faktörler çalışma koşulları, ücret, terfi imkânları, işin düzenli olup olmadığı, işten duyulan memnuniyet, çalışma şartları, iş arkadaşlarının kültür düzeyi, yönetim ekibinin yaklaşımı gibi faktörler sayılabilir. Örneğin çalışma şartları iyi olan bir kurumda çalışanla kurumsallaşmamış bir işletmede çalışan arasında iş tatmini yönünden farklılık olması normal olacağı gibi, terfi imkânı yönünden cazip bir kariyer imkânı ile terfi imkânı olmayan standart işlerde kariyer imkânı yönünden iş tatminin aynı olması beklenemeyecektir, tam zamanlı çalışan bir kişi ile kısmi süreli çalışan bir kişinin hem ücret yönünden hem de işten duyulan memnuniyeti arasında farklılıkların oluşabilmesi muhtemeldir. İş arkadaşlarının kültür düzeyi yüksek, medeni yönden gelişmiş, fikir ve düşünce yapıları uygun olan bir ortamda iş yapan bir bireyle görgü ve nezaket kurallarından habersiz, görüşlerine saygı duyulmayan daha da ilerisi alaya alınan bir ortamda iş tatminin yönünden farklılık olmasını beklemekten daha



doğal bir yorum abes olacaktır. Otoriter yönetim yaklaşımıyla yönetilen ve kurum kültürüne sahip işletmelerde iş yapan bir kişi ile özendirici, destekleyici bir yönetim yaklaşımına sahip bir kurum kültüründe iş tatmini yönünden farklılık beklenmesi doğaldır.

## **BÖLÜM 3: SİGORTA SEKTÖRÜNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın evreni ile örnekleme, araştırmanın hipotezleri ile araştırma analizleri açıklanmaktadır

### **3.1. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma modeli ve hipotezler teorik temeller ve yapılan araştırmaların sonuçlarının incelenmesi üzerine geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

Literatür taramasında lider üye etkileşimi, çalışan performansı ve iş tatmini incelenmiştir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde, astın yoğun iş tatmini hissetmesi ve yüksek nitelikte çalışma performansı sergilediğine Liden ve Graen (1980); Vecchio ve Gobdel (1984); Dienesch ve Liden (1986); Gerstner ve Day (1997); Sparrowe ve Liden (1997); Harter vd. (2002); Morrow vd., (2005); Bauer vd. (2006); Schaufeli and Salanova, (2007); Şahin, (2011); Öztürk ve Eryeşil, (2016); Eryılmaz (2017); Tat (2019); Aksoy (2019); Büyükkaymakçı (2020); Gök (2021) yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Bu temel araştırmalardan hareketle **H1** hipotezi ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

**H1:** Sigorta sektöründe lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

**H1a:** Sigorta sektöründe lider-üye etkileşimi etki boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

**H1b:** Sigorta sektöründe lider-üye etkileşimi sadakat boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

**H1c:** Sigorta sektöründe lider-üye etkileşimi katkı boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

**H1d:** Sigorta sektöründe lider-üye etkileşimi profesyonel saygı boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

Vecchio ve Gobdel, (1984); Wayne vd, (1997); Bauer vd. (2006); Halbesleben (2010); (Janssen ve Yperen, 2004); Schyns, Paul, Mohr ve Blank, (2005); Tutar ve Altınöz, (2010); Özutku vd.(2008); Akkoç (2012); Uğurluoğlu. vd. (2013); Cevrioğlu, (2008); Yakın (2021); tarafından yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşimiyle çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde etkileşim bulunduğu vurgulanmıştır. Bu araştırmalardan hareketle **H2** hipotezi ve alt hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

**H2:** Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerinde olumlu bir ilişki vardır.

**H2a:** Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin etki boyutunun çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

**H2b:** Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin sadakat boyutunun çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

**H2c:** Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

**H2d:** Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.

Judge and Hulin (1993); Wright vd. (2001); Martensen and Gronholdt, (2001); Mak and Sockel, (2001); Bowen ve Ostroff (2004); Wright vd. (2005); Yakın (2021) tarafından yapılan araştırmalarda iş tatminiyle çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşıldığı gözlemlenmektedir. Bu araştırmalardan hareketlere **H3** hipotezi oluşturulmuştur:

**H3:** Sigorta sektöründe iş tatminiyle çalışan performansı arasında anlamlı bir etkileşim vardır.

### **3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmada belirsiz evrende kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanmaktadır. Kinnear ve Taylor (1996: 413), uygulamada kolayda örnekleme yönteminin kullanım oranının % 53 olduğunu, Kurtuluş

vd. (2012), Türkiye’de yapılan çalışmaların yaklaşık %90’ında kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığını belirtmişlerdir (Haşiloğlu, Baran ve Aydın,2015:20).

Finans merkezinin İstanbul’da bulunması nedeniyle banka iştirakleri olan sigorta merkezlerinin burada yoğunlaşmış olması ve istihdam yoğunluğu sebebiyle İstanbul’da faaliyet gösteren sigorta kurum ve kuruluş çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem olarak 241 kişi ile anket formları tamamlanmıştır.

Tasnif edilen veriler IBM.SPSS.28.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılarla ilgili bilgilere ait kategorik değişkenler için betimsel istatistiklerden sayı (n) ve oranlar (%) kullanılacaktır. Betimsel istatistiklerden ortalama ile standart sapma kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin araştırılması için Korelasyon Analizi uygulanarak ve Pearson Korelasyon Katsayısı tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi alt boyutları, çalışan performansı ve iş tatmini ölçekleri arasındaki etki analizinde değişkenlerin ilişkisini bulabilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon Analizi ve Pearson Korelasyon Katsayısı bulunarak ölçeklerin arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca değişkenler arasında regresyon analizleri yapılarak oluşturduğumuz hipotezlerin anlamlılık derecesine bakılmıştır. Ölçek karşılaştırmaları için istatistik önem seviyesi (p) 0.05 düzeyinde tutulmuş ve ölçek içerisinde faktör yükü düşük çıkan sorular çıkartılarak faktör analizleri tekrarlanmıştır. Yapılan analizler sonrasında faktör yükleri aşağıda olduğu şekilde açıklanmıştır.

### **3.2.1. Örneklem ve Özellikleri**

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular sınıflandırılmıştır.

**Tablo 4: Örneklemin Yapısı**

	Konum	Frekans	Yüzde (%)	Toplam Yüzde
<b>KONUM</b>	<b>Lider</b>	69	28,6	28,6
	<b>Üye (Çalışan)</b>	172	71,4	100,0
<b>CİNSİYET</b>	<b>Kadın</b>	120	49,8	49,8
	<b>Erkek</b>	121	50,2	100,0
<b>YAŞ</b>	<b>18-30 Yaş</b>	67	27,8	27,8
	<b>31-40 Yaş</b>	77	32,0	59,8
	<b>41-50 Yaş</b>	75	31,1	90,9
	<b>51 ve üzeri</b>	22	9,1	100,0
<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>Bekâr</b>	91	37,8	37,8
	<b>Evli</b>	150	62,2	100,0
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	<b>Lise</b>	34	14,1	14,1
	<b>Ön Lisans</b>	32	13,3	27,4
	<b>Lisans</b>	138	57,3	84,6
	<b>Lisans Üstü</b>	37	15,4	100,0
<b>KIDEM</b>	<b>1-5 Yıl</b>	86	35,7	35,7
	<b>6-10 Yıl</b>	68	28,2	63,9
	<b>11-15 Yıl</b>	49	20,3	84,2
	<b>16 ve üzeri</b>	38	15,8	100,0

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi örnekleme dâhil edilen 241 kişinin %28,6'sı (69 kişi) lider, %71,4'ü (172 kişi) çalışan olarak mesleki kariyerlerine devam etmektedirler. Örnekleme dâhil edilen 241 kişinin %49,8'i (120 kişi) kadın, % 50,2'i (121 kişi) erkektir. 241 katılımcının %27,8'i (n=67) 18-30 yaş aralığında, %32,0'ı (n=77) 34-40 yaş aralığında, %31,1'i (n=75) 41-50 yaş aralığında, %9,1'i (n=22) 51 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadırlar. Araştırma katılımcılarının %37,8'i (91 kişi) bekâr, %62,2'si (150 kişi) evlidir. 241 katılımcının %14,1'i (34 kişi) lise, %13,3'ü (32 kişi) ön lisans, %57,3'ü (138

kişi) lisans, % 15,4'ü (37 kişi) lisan üstü mezundur. 241 katılımcınının 86'sı ( %35,7'si) 1-5 yıl aralığında mevcut işyerinde çalışmakta, 68'i (% 28,2'si) 6-10 yıl aralığında, 49'u (% 20,3'ü) 11-15 yıl aralığında, 38'i (%15,8'i) 16 ve üzeri yıl aralığında mevcut işyerinde çalışmaya devam etmektedir.

### 3.2.2. Güvenirlilik Analizi

Hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri ile ifadeler arası korelasyona bağlı uyum düzeyleri belirlenmektedir. Güvenirlilik katsayısı 0.00 – 1.00 arasında değişen değer alır ve 1.00'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin mükemmel olarak kabul edilmektedir. Bir diğer deyişle Cronbach's Alpha değeri 0.70 ve üzerinde olduğunda ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir. İfade sayısının sınırlı olduğu ve ölçek geliştirme çalışmalarının olduğu durumlarda bu oran 0.60 olarak kabul edilebilmektedir. Daha net belirtmek gerekirse güvenilirlik katsayısı 0.00-0.20 arasında bir değerde zayıf, 0.21-0.40 arasında vasat, 0.41-0.60 arasında orta,0.61-0.80 arasında kuvvetli,0.81-1.00 arasında ise mükemmel bir değer olduğu anlaşılmaktadır (Yakın, 2021: 51).

Araştırmada kullanılan lider-üye etkileşimi, çalışan performansı ve iş tatmini ölçeklerinin, güvenilirlik seviyelerini tespit etmek için iç tutarlılık yöntemine başvurulmuş ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediklerini analiz etmek gayesiyle Cronbach's.Alpha değerleri hesaplanmıştır.

Bu hesaplama göre; ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 5'de görülmektedir.

**Tablo 5:** Ölçeklerin Soru Sayısı ve Cronbach Alfa Değeri

<b>Değişkenler</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach Alfa Katsayısı (<math>\alpha</math>)</b>
<b>Lider Üye Etkileşimi</b>	12	,859
<b>Çalışan Performansı</b>	4	,839
<b>İş Tatmini</b>	20	,932

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Lider-üye etkileşiminin yapılan analizinde Cronbach's Alpha değeri güvenilirlik istatistikleri tablosu kontrol edildiğinde ölçek güvenilirliğinin  $\alpha = 0,859$  mükemmel bir katsayısı olduğu, çalışan performansı analizinde ölçek güvenilirliğinin  $\alpha = 0,839$  mükemmel bir katsayısı olduğu, iş tatmini ölçek güvenilirliğinin  $\alpha = 0,932$  mükemmel bir katsayı olduğu görülmektedir.

### 3.3. Bulgular

#### 3.3.1. Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Performansı ve İş Tatminine İlişkin Faktör Analizi

KMO değeri 0,5'ten küçükse zayıf, 0,5-0,6 arasında orta, 0,7-0,8 arası bir değerde iyi, 0,8-0,9 arasında çok iyi, 0,9-1,0 arası bir değerde mükemmel olarak yorumlanmaktadır (Sharma,1996:41).

Bu bölümde faktör analizlerinin istatistiksel sonuçları gösterilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız ve bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. 0,50'nin altında kalan faktör yükleri analiz dışında bırakılmıştır. Bağımsız değişken lider-üye etkileşimi ve bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti ile iş tatmini faktör analizine alınmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda çıkan değerler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 6:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Test Sonuçları		
KMO Örneklem Yeterliliği Değeri		,820
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1733,649
	sd	66
	p	,000

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan analiz sonucunda Bartlett testi anlamlı ( $\alpha = 0,820$ ;  $p < 0,001$ ) çıkmış ve KMO değeri 0,820 olarak hesaplanmış ve analizi yapmak için çok iyi (0,8-0,9 Aralığı) seviyede olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7:** Lider Üye Etkileşimi Faktör Yapısı

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
12	,820	,000	79,399

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Lider üye etkileşimi ölçeğinin açıklanan varyansı %79,399 bulunmuştur.

Lider üye etkileşimi soruları ile ilgili faktör yükleri aşağıdaki tablodaki gibidir:

**Tablo 8:** Lider Üye Etkileşimi Faktör Yükleri

Soru Sayısı	Faktör Yükleri
LÜE 1.SORU	,831
LÜE 2.SORU	,836
LÜE 3.SORU	,899
LÜE 4. SORU	,799
LÜE 5.SORU	,782
LÜE 6. SORU	,760
LÜE 7. SORU	,843
LÜE 8. SORU	,871
LÜE 9. SORU	,893
LÜE 10. SORU	,837
LÜE 11.SORU	,867
LÜE 12. SORU	,862

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışan performansını ölçmeye yönelik katılımcılara 4 soru yönelmiş olup yapılan analiz sonucu çıkan değerler aşağıda gösterildiği gibidir.



**Tablo 9:** Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Barlett Test Sonuçları		
KMO Örneklem Yeterliliği Değeri		,787
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	383,513
	sd	6
	p	,000

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan analiz sonucunda Bartlett testi anlamlı ( $\alpha = 0,787$ ;  $p < 0,001$ ) çıkmış ve KMO değeri 0,787 olarak hesaplanmış ve iyi (0,7-0,8 Aralığı) seviyede olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 10:** Çalışan Performansı Faktör Yapısı

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
4	,787	,000	67,497

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışan performansı açıklanan varyansı % 67,497 bulunmuştur.

Faktör yapısına dair bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 11:** Çalışan Performansı Faktör Yükleri

Soru Numaraları	Faktör Yükleri
ÇALIŞAN PERFORMANSI 1.SORU	,773
ÇALIŞAN PERFORMANSI 2. SORU	,831
ÇALIŞAN PERFORMANSI 3. SORU	,874
ÇALIŞAN PERFORMANSI 4. SORU	,805

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İş tatminini ölçmeye yönelik ilgili katılımcılara 20 soru yöneltilmiştir. İş tatmini 14 ve 16 numaralı soruların faktör yükü düşük olduğu için bu sorular çıkarılarak tekrar analiz yapılmıştır. Açıklanan varyans 66,576'dan 68,465 seviyesine çıkmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda çıkan değerler aşağıdaki gibidir:

**Tablo 12:** İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

<b>KMO ve Bartlett Test Sonuçları</b>		
KMO Örneklem Yeterliliği Değeri		,893
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2708,781
	sd	153
	p	,000

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan analiz sonucunda Bartlett testi anlamlı ( $\alpha = 0,893$ ;  $p < 0,001$ ) çıkmış ve KMO değeri 0,893 olduğu görülmektedir.

**Tablo 13:** İş Memnuniyetine İlişkin Faktör Yapısı

<b>Boyut Sayısı</b>	<b>KMO</b>	<b>Bartlett Testi</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>
18	,893	,000	68,465

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İş tatmini ölçeğinin açıklanan varyansı %68,465 bulunmuştur.

İş tatmini ölçeği faktör yükleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 14:** İş Tatmini Faktör Yükleri

Soru Numaraları	Faktör Yükleri
İŞ TATMİNİ 1.SORU	,723
İŞ TATMİNİ 2. SORU	,701
İŞ TATMİNİ 3. SORU	,794
İŞ TATMİNİ 4. SORU	,618
İŞ TATMİNİ 5. SORU	,810
İŞ TATMİNİ 6. SORU	,845
İŞ TATMİNİ 7. SORU	,761
İŞ TATMİNİ 8. SORU	,793
İŞ TATMİNİ 9. SORU	,613
İŞ TATMİNİ 10. SORU	,627
İŞ TATMİNİ 11. SORU	,618
İŞ TATMİNİ 12. SORU	,527
İŞ TATMİNİ 13. SORU	,554
İŞ TATMİNİ 14. SORU	-
İŞ TATMİNİ 15. SORU	,778
İŞ TATMİNİ 16. SORU	-
İŞ TATMİNİ 17. SORU	,665
İŞ TATMİNİ 18.SORU	,833
İŞ TATMİNİ 19.SORU	,710
İŞ TATMİNİ 20. SORU	,709

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.3.2. Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Performansı ve İş Tatmininde Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Lider-üye etkileşimi, çalışan performansı ve iş tatminine ilişkin elde edilen verilerin ve aralarındaki korelasyonların ortalamaları ve standart sapmalarına bakılmıştır. Tablo 14’de elde edilen bulgular  $p<0.01$  ve  $p<0.05$  anlamlılık düzeylerinde iki yönlü incelenmiştir.

**Tablo 15:** Ölçeklere Ait Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma	Örneklem Büyüklüğü
LÜE	3,7175	,62549	241
LÜE- ETKİ	4,1521	,73717	241
LÜE- KATKI	3,1936	1,12642	241
LÜE- SADAKAT	3,3734	,92384	241
LÜE- P. SAYGI	4,1508	,64825	241
ÇALIŞAN PERFORMANSI	4,2676	,56130	241
İŞ TATMİNİ	3,7880	,64543	241

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

**Tablo 16:** Korelasyon Bulguları

KORELASYONLAR							
	LÜE-FULL	ÇALIŞAN PERFORMANSI	LÜE-ETKİ	LÜE-BAĞLILIK	LÜE-KATKI	LÜE-P.SAYGI	İŞ TATMİNİ
LÜE	1						
ÇALIŞAN PERFORMANSI	,339**	1					
LÜE-ETKİ	,639**	,372**	1				
LÜE-BAĞLILIK	,763**	,116	,328**	1			
LÜE-KATKI	,771**	,133*	,203**	,452**	1		
LÜE-P.SAYGI	,706**	,491**	,508**	,362**	,363**	1	
İŞ TATMİNİ	,551**	,352**	,300**	,379**	,429**	,498**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Lider üye etkileşimi ile iş tatmini arasında olumlu yönde orta seviyede bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır. ( $r=0,551$ ;  $p<0.05$ ) Diğer bir ifade ile lider üye etkileşimi arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Ancak bu artış sigorta sektöründe orta seviyededir. Bu doğrultuda "**H1:** Sigorta sektöründe lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır." Hipotezi desteklenmektedir. Lider üye etkileşiminin alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde belirtmek gerekirse; etki boyutu ile iş tatmini arasında olumlu yönde ancak zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,300$ ;  $p<0.05$ ). Lider üye etkileşimi bağlılık/sadakat boyutu ile iş tatmini arasında olumlu yönde ancak orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r=0,498$ ;  $p<0.05$ ). Diğer bir ifade ile lider üye etkileşiminde sadakat/bağlılık arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Ancak bu artış sigorta sektöründe orta seviyededir. Lider üye etkileşimi katkı boyutu ile iş tatmini arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. ( $r=0,429$ ;  $p<0.05$ ). Lider üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu ile iş tatmini arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Örneğin; Liden ve Graen (1980); Dienesch ve Liden (1986); Gerstner ve Day (1997); Sparrowe ve Liden (1997); Schaufeli and Salanova, (2007); Şahin, (2011); Öztürk ve Eryeşil, (2016); Eryılmaz (2017); Tat (2019); Aksoy (2019); Büyükkaymakçı (2020); Gök (2021) araştırmalarında lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde olumlu etkide bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. H1 hipotezi literatürdeki diğer araştırmaları destekler niteliktedir.

Lider üye etkileşimi ile çalışan performansı arasında olumlu yönde anlamlı ancak zayıf bir ilişki saptanmıştır. ( $r=0.339$ ;  $p<0.05$ ). Bu doğrultuda "**H2**: Sigorta sektöründe lider üye etkileşiminin çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir ilişki vardır." hipotezi desteklenmektedir. Lider üye etkileşiminin alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde belirtmek gerekirse; Lider üye etkileşimi etki boyutu ile çalışan performansı arasında olumlu yönde fakat zayıf bir ilişki saptanmıştır. ( $r=0.372$ ;  $p<0.05$ ). Lider üye etkileşimi bağlılık/sadakat boyutu ile çalışan performansı arasında olumlu yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r=0,116$ ). Lider üye etkileşimi katkı boyutu ile çalışan performansı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r=0,133$ ;  $p<0.01$ ). Lider üye etkileşimi profesyonel saygı boyutu ile çalışan performansı arasında olumlu yönde orta bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r=0,491$ ;  $p<0.05$ ). 'Bu doğrultuda profesyonel saygı arttıkça çalışan performansı da artmaktadır. Ancak bu artış orta bir seviyededir.

Örneğin; Tutar ve Altınöz, (2010); Özutku vd.(2008); Akkoç (2012); Uğurluoğlu. vd. (2013); Cevrioğlu, (2008); Yakın (2021) araştırmalarında da aynı sonuca ulaşıldığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile literatür bulguları ile araştırma bulguları arasında bir paralellik bulunmaktadır.

İş tatmini ile çalışan performansı arasında olumlu ancak vasat bir ilişki tespit edilmiştir. ( $r=0,352$ ;  $p<0.05$ ). Bu doğrultuda "**H3**: Sigorta sektöründe iş tatmini ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır. " Hipotezi desteklenmektedir. Buna göre iş tatmini arttıkça çalışan performansı da artmaktadır. Ancak bu artış vasat bir seviyededir. Nitekim literatürdeki benzer araştırmalarda da benzer bulgulara rastlandığını görülmektedir. Örneğin; Yakın (2021) tarafından yapılan araştırmada iş tatmini/çalışan memnuniyeti ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşıldığı gözlemlenmektedir.

### 3.3.3. Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Performansı ve İş Tatminine İlişkin Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi tercih edilmiş ve bulgular aşağıda açıklanmıştır.

**Tablo 17:** Lider-Üye Etkileşimi, Çalışan Performansı ve İş Tatminine Ait Çoklu Regresyon Analizi ve Bulgular

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	P	B	B'nin Standart	Beta	t	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart	F
Lüce	İş T.	,001	0,568	,056	,551	10,199	,	0,30	,30	,53988	104,018
						,000					
Lüce	Çalışan P	,001	0,283	,046	,372	6,195	,	0,13	,11	,52909	33,374
						,000					
Çalışan P	İş T.	,001	0,404	,070	,352	5,808	,	0,12	,12	,60547	33,728
						,000					

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonucu iş tatmini puanına ait eğimin parametresinde ( $t(241) = 10,199$ ;  $p < 0,001$ ) yapılan F testi sonucuna göre ( $F(241) = 104,018$ ;  $p < 0,001$ ) modelin anlamlı ve belirlilik katsayısının 0,303 olduğu neticesine varılmıştır. Bu neticeye göre modele alınan değişkenler lider üye etkileşimi ile iş tatminin %30,3'ünü açıklamaktadır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda iş tatminindeki 1 birimlik artışın lider üye etkileşimini 0,568 arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıdaki tablo 17’de görüldüğü üzere, lider üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi sonucu çalışan performansına ait etkinin [(t=241)=6,195; p<0,001] olduğu görülmekle beraber yapılan F testi sonucuna göre [(F=241)=33,374; p<0,001] modelin anlamlı ve belirlilik katsayısının 0,138 olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre değişkenler lider üye etkileşimi ile iş tatmininin %13.8’ini açıklamaktadır. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda lider üye etkileşiminde 1 birimlik artış çalışan performansını 0,372 arttıracaktır. Ayrıca çalışan performansının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek için yapılan analiz sonucuna göre ise iş tatmini üzerindeki etkinin [(t=241)=5,808; p<0,001] olduğu anlaşılacakla birlikte yapılan F testi sonucuna göre [(F=241)=33,728; p<0,001] modelin anlamlı ve belirlilik katsayısının 0,124 olduğu neticesine varılmıştır. Çıkan bu neticeye göre değişkenler çalışan performansı ile iş tatmininin %12.4’ünü açıkladığı görülmektedir. Diğer değişkenler sabit tutulduğunda çalışan performansında 1 birimlik artışın iş tatminini 0,352 arttıracaktır.

Lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki tesirini ortaya koyan regresyon katsayısı 0,303 (p<0.01) olarak bulunmuş ve bu 2 ölçeğin beraber %30.3 oranında yordayıcı etkide bulunduğu diğer bir ifade ile nedensellik-sonuçsallık sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı 0,115 (p<0.01) bulunmuş ve iki ölçeğin birlikte %11.50 oranında nedensellik-sonuçsallık sağladığı bulunmuştur. İş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisi ya da çalışan performansının iş tatmini üzerindeki etkisini gösteren regresyon katsayısı 0,124 (p<0.01) olarak tespit edilmiş ve bu iki ölçeğin birlikte %12.4 oranında yordayıcı etkide (nedensellik-sonuçsallık) bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.



**Tablo 18:** Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının İş Tatmine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	B	B'nin Standart Sapması	Beta	t	R <sup>2</sup>	F	
LÜE-ETKİ	İŞ TATMİNİ	,055	0,31	,031	,497	,335	29,732	
								,620
LÜE- BAĞLILIK		,095	,044	,137	2,193			
								,029
LÜE- KATKI		,135	,035	,235	3,833			
								,000
LÜE- P.SAYGI		,346	,065	,347	5,317			
								,000

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 18’de görüldüğü üzere lider-üye etkileşimi etki, katkı, bağlılık, profesyonel saygı gibi alt boyutlarının iş tatmini üzerine etkisi derinlemesine incelenmiştir. Etki boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi [(t=241)=2,802; p<0,001] F testine göre [(F=241)=21,846] sonucuna göre anlamlı ve belirlilik katsayısının %33,50 olduğu neticesine varılmıştır. Varılan bu neticeyle etki boyutu ile birlikte diğer boyutlar olan katkı, bağlılık, profesyonel saygı boyutlarının da iş tatmini üzerindeki etkisi eşit %33,50 olarak tespit edilmiştir. Diğer değişkenler sabitlendiğinde etki boyutundaki 1 birimlik artış iş tatminini 0,31 artıracaktır. Diğer değişkenleri sabit varsaydığımızda bağlılık boyutundaki 1 birimlik yükseliş iş tatminini %13,7 oranında etkilemektedir. Başka değişkenler sabit tutulduğunda katkı boyutundaki 1 birimlik artışın iş tatminini %23.50 oranında arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak diğer değişkenler sabit tutulduğunda profesyonel saygı boyutundaki 1 birimlik artışın iş tatminini yaklaşık % 35 oranında etkilediği bulunmuştur. Bu bulgulardan hareketle sigorta sektöründe iş tatmine en çok etki eden lider üye etkileşimi boyutunun profesyonel saygı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 19:** Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının Çalışan Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	B	B'nin Standart Sapması	Beta	t	R <sup>2</sup>	F	
LÜE-ETKİ	ÇALIŞAN PERFORMANSI	,140	,050	,184	2,80 2 ,005	270	21,846	
LÜE- BAĞLILIK		-,057	,040	-,094	- 1,43 5 ,153			
LÜE- KATKI		-,011	,032	-,021	-,333 739			,000
LÜE- P. SAYGI		,380	,059	,439	6,41 5 ,000			

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tablo 19’da görüldüğü üzere lider üye etkileşimi alt boyutları olan etki, katkı, bağlılık, profesyonel saygı boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi ayrıntılı incelenmiştir. Her bir alt boyut için diğer değişkenleri sabit varsayarak alt boyutların çalışan performansı üzerindeki etkisi şöyledir: Etki boyutundaki 1 birimlik artış çalışan performansını yaklaşık %19 oranında arttırmaktadır. Bağlılık boyutundaki 1 birimlik artış çalışan performansını %0,94 oranında azaltmaktadır. Katkı boyutundaki 1 birimlik artışın çalışan performansını %0,21 azaltmaktadır. Profesyonel saygı boyutundaki 1 birimlik artışın çalışan performansını %43,9 oranında arttırdığı bulgusu elde edilmiştir.

Tüm bu bilgilerden hareketle hipotezlerin sonucu aşağıdaki gibidir:

**Tablo 20: Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotez Kodu</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Kabul/ Red</b>
<b>H1</b>	Sigorta sektöründe lider üye etkileşiminin iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1a</b>	Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin etki boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1b</b>	Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin sadakat boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1c</b>	Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1d</b>	Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2</b>	Sigorta sektöründe lider üye etkileşiminin çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2a</b>	Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin etki boyutunun çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2b</b>	Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin sadakat boyutunun çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H2c</b>	Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>RED</b>
<b>H2d</b>	Sigorta sektöründe lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun çalışan performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H3</b>	Sigorta sektöründe iş tatmini ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 20’de görüldüğü gibi araştırma hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. Genel olarak lider üye etkileşimi kalitesi çalışan performansı ve iş tatminini olumlu yönde

etkiliyorken lider üye etkileşimi alt boyutlarından sadakat ve katkı boyutu çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ

Kaynakların sınırlı oluşu, rekabetin yoğun olması gibi nedenlerle sigorta sektörü çevikliğin zorunluluk halini aldığı bir sektördür demek doğru olacaktır. Bu araştırmanın temel amacı "İstanbul'da sigorta sektöründeki lider üye etkileşiminin çalışan performansı ve iş tatmine etkisi" ni anlamak ve bu doğrultuda değişkenlerin etkisini ele almaktadır. Bu doğrultuda araştırma İstanbul'la sınırlandırılmış ve sigorta sektöründe faaliyet gösteren kurum ve/veya kuruluşlarda işbaşında olan kişilere ulaşılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 241 katılımcı ile araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

Lüe teorisini bir kere daha vurgulamak gerekirse; mahiyeti itibariyle lider ve üyeleri arasında etkileşim sonucunda üyelerin davranışlarında farklılığa gidebildiği dinamik bir etkileşim kuramıdır. Bu etkileşimin seviyesi sonucunda çalışanların performanslarının ve iş tatminlerinin etkilenebildiği, kaliteli lider üye etkileşimi sonucunda gerek iş tatmini gerekse de çalışan performansına olumlu yansiyebileceği ya da bir etkenin bu etkileşimin düzeyine olumsuz etkide bulunabileceği düşünülmektedir. Nihayetinde araştırmaların birçoğu bu etkinin anlamlandırılması üzerine inşa edildiği görülmektedir. Örneğin; lider ile üye arasındaki etkileşimin güçlenmesi üyelerin iş tatminine olumlu etkide bulunmakta (Gerstner ve Day, 1997; Greguras ve Ford, 2006; Truckenbrodt, 2000) ve çalışan performansını attırmaktadır (Settoon vd., 1996; Gerstner ve Day, 1997; Greguras ve Ford, 2006). (Tutar ve Altınöz, 2010) lider-üye etkileşimi ile iş performansı arasında pozitif birliktelik bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Uğurluoğlu ve diğerleri (2013) amirleriyle yüksek kaliteli etkileşimde bulunan çalışanların daha yüksek performans sergilediklerini belirtmektedir. Vecchio ve Gobdel, (1984); Wayne ve diğerleri, (1997); Bauer ve diğerleri, (2006); lüe ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir etkileşimde olduğu sonucuna varmışlardır. (Yakın,2021) da benzer sonuca ulaştığı görülmektedir. Nitekim araştırma bulgularımız da literatürdeki bu görüşleri destekler niteliktedir.

Lider-üye etkileşimi yüksek olan üyelerin yöneticilerden fazlaca geri dönüş aldığı, daha fazla desteklendiği ve işte aidiyet hissi ile işlerinde özenli oldukları gözlemlenmektedir. Bu yüksek etkileşimli ilişkinin gerek iş tatmini gerek çalışan performansına pozitif bir etkide bulunacağını söylemek yerinde olacaktır. (Bauer ve Erdoğan, Liden ve Wayne, 2006). Hatta çalışanlar üstlerinin desteğiyle daha zorlu görevlere talip olabilecekler ve performanslarını arttıracaklardır(Schyns, Paul, Mohr, vd., 2005). Mevcut ekonomik

durumda, tatmin bir işgücü rekabetçi bir avantaj olabilir çünkü çalışan performansı gibi önemli sonuçla pozitif etkileşimlidir (Halbesleben, 2010). Üstleriyle kaliteli etkileşimde çalışanların, daha yüksek performans sergilemeleri beklenir (Özutku, Ağca, Cevrioğlu, 2008). Karşılıklı güvene sahip yüksek kaliteli etkileşim, çalışanların performansları üzerinde pozitif etki etmektedir (Özutku, Ağca, Cevrioğlu, 2008), (Akkoç, 2012). Yüksek kaliteli Lider Üye Etkileşimi, grup üyelerinin yöneticilerinden daha çok ilgi alaka gördükleri için yüksek performans, güven ve sadakat, iş tatmini gibi tutumlara da dönüşmektedir (Gerstner and Day, 1997). Böylelikle üyeler işlerinde heyecan duyarlar, liderlerinden ilham alabilirler. Araştırma bulgularımız literatürü desteklemektedir. Ancak lider üye etkileşimi alt boyutu olan bağlılık/sadakat ile katkı boyutu çalışan performansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış ve literatürden farklı bir bulgu elde edilmiştir.

Anketin yanıtlanması süresinde örnekleme dâhil olan katılımcıların yoğunluklarından kaynaklı anlık psikolojileri, soruları farklı zaman ve koşullarda doldurmaları araştırma bulgularında değişikliklere neden olabileceği düşünülebilir. Salgın ve ekonomik zorluklar, uzaktan çalışmanın benimsenmesi gibi nedenlerle sigorta acentelerinin bir kısmına ulaşılammıştır. Araştırma sürecinde başlangıçta hesaba katılmayan birçok sorunla karşılaşmış olsa da (örneğin ses tonu, kıyafet renkleri, hava durumu, bireysel esenlik hali vb.) her sorun yeni bir soruya kapı aralamaktadır. Ancak bu araştırma sorularının farklılık ve değişkenleri bu araştırmayı aşacak mahiyette olduğundan araştırma sınırlandırmaları ile yetinilmiştir.

Yukarıdaki paragrafta belirtildiği gibi araştırma ve incelemeler neticesinde lider üye etkileşimi, çalışan performansı ve iş tatmini kavramlarının başka değişkenlere bağımlı olduğu ve bu değişkenlerin değişimiyle başka neticelere varıldığı gözlemlenmektedir. Yapılan bu araştırma, Lüe'nin çalışan performansı ve iş tatminine olumlu tesir ettiği sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Fakat lider üye etkileşimi alt boyutlarından bağlılık/sadakat ile katkı boyutu çalışan performansını olumsuz etkilediği sonucuyla literatürden farklı bir sonuca ulaşılmıştır. Bu bulgunun literatürdeki diğer araştırmalardan ayrıldığı görülmektedir. Bunun nedeni diğer tüm araştırmalar incelendiğinde daha anlaşılır olmaktadır.

Kısaca bahsetmek gerekirse lider üye etkileşimi 12'li (LMX-12) ve (LMX-7) ölçeklerinin uygulandıktan sonra alt boyutlarda farklılık oluşabilmekte ya da araştırmacılar alt boyutların etkisini araştırmaktan ziyade aracılık rolüne odaklandıkları görülmektedir.

Sonuç olarak; sigorta sektöründe şirketlerin, lider veya üyelerin gerek rekabet koşullarının yoğunlaştığı piyasa ortamında sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri gerek çalışanların performanslarını arttırabilmeleri amacıyla üyelerin iş tatminin sağlanması için stratejiler belirlemeleri yerinde olacaktır.

Araştırma, bu alanda daha sonra yapılacak araştırmalar için bir örnek olmakla beraber, bu konuda ilerleyen zamanlarda çalışacak olan araştırmacılara yeni fikirler ve değişkenler arası ilişkilerde farklı bileşenlerin denenmesi dolayısıyla yeni bulguların meydana çıkmasına da katkı sağlayabilecektir. Araştırma bulguları, ileriki zamanlarda daha fazla çalışma yapılmasını ve tartışmaların daha ileri seviyeye taşınmasını doğurmaktadır. Gelecekte yapılacak lider üye etkileşimi araştırmalarının sigorta sektörünün dinamiklerine uygun farklılıklara dikkat etmeleri veya ilişkinin sektörel genelleştirilebilmesi için örneklemin geniş tutulması doğru sonuçları mümkün kılacaktır. Örneğin; sanat eserleri sigortacıları, trafik-kasko sigortacıları, sağlık, bireysel emeklilik sigortacılarının iş koşullarının farklı olması sonucunda sektörün daha özeline inilmesini gerekli kılmaktadır.

Ayrıca Lider üye etkileşimi, çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişki sektörler boyutunda farklılık gösterebilmektedir. Karşılaştırmalı sektörel bir araştırma farklı araştırmalara ufuk açabilir. Farklı demografik değişkenler kullanılarak farklı illerde veya bölge düzeyinde yapılması, nitel araştırmalarla daha detaya inilmesi, sigorta acentelerinin ilçeler arası karşılaştırılması, sigorta acentelerinde çalışanlar ile ana sigorta işletmesi çalışanlarının karşılaştırılması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Achua, C.F., Lussier, R.N. (2010). 'Effective leadership', 4th Edition, Thomson South-Western.
- Akbaş Tuna, A. (2020). 'Örgütsel Kısıtların Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü', İşletme Araştırmaları Dergisi, 12 (2): 1834-1847.
- Akbaş, S. (2009). 'İşyerinde Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İş Tatmini İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama', Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- Akdemir, A., Tankişi, S., Aktaş, Ö., Yıldız, B., Öztürk, H. (2022). 'Yöneticilerin, Liderlik Görevlerine İlişkin Algılarının Çeşitli Sektörler Bağlamında Araştırılması', Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi, 2(1):78-89.
- Akkurt, B. (2021). 'Aile İşletmelerinde Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü', Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Antonakis, J., Day, D. (2018). 'The Nature of Leadership', Third Edition, Sage Publications.
- Arun, K., Türkay, B., Fen G. (2014). 'Yeni Teknolojilerin Yönetici Rollerini Üzerindeki Etkisini Saptama Üzerine Bir Araştırma', Balkan Journal of Social Sciences, 3(6): 113-129.
- Aşkun, V. (2018). 'İş Performansının Kişilik Özellikleri ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi', Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.
- Bağcı, Z. (2014). 'Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi', Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 24: 58-72.
- Baş, M., Aktar, A. (1990). 'İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri', Milli Produktivite Merkezi Yayınları (Yayın No.435).
- Baş, T., Keskin, N., Mert, İ. S. (2010). 'Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, Ege Akademik Bakış, 10(3): 1013-1039.
- Bauer, T. N., Green, G. S. (1996). 'Development of Leader-Member Exchange: Longitudinal Test', The Academy of Management Journal, 36 (6): 1538-1567.
- Bauer, T.N., Erdoğan, B. (2015). 'The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange', Oxford University Press.
- Bayır, Ş. (2021). 'İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkisi: Kayseri'de Bulunan Özel Hastanelerde Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, Kayseri Üniversitesi.



- Bingöl, D. (1996). 'Personel Yönetimi', Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl, D. (2019). 'İnsan Kaynakları Yönetimi', Beta Basım Yayıncılık.
- Bolat, O.İ. (2011). 'Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi', Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ. (2008). 'İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması', Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1): 1-18.
- Brower, H. H., Schoorman, F.D., Tan, H.H. (2000). 'A Model Of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange, Leadership Quarterly, 11(2): 227-250.
- Büyükkaymakçı, Y., Sundu, M. (2021). 'Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Rolü', OPUS International Journal of Society Researches , 18(42): 5276-5313.
- Can Tunç, P. (2021). 'Teori ve Mevcut Araştırmalar Işığında İşletmelerde İş Tatmini', Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Celep, C. (2004). 'Dönüşümsel Liderlik', Anı Yayıncılık.
- Cevrioğlu, E. (2007). 'Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme', Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.
- Çetin, A. Şentürk, M. (2016). 'Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma', Ege Akademik Bakış Dergisi, 16(2): 241-256.
- Çetin, F., Fıkrıkoca, A. (2010). 'Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?', Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 65(4): 41-66.
- Çevik Kılıç, D.B. (2016). 'Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma', Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(36): 193-235.
- Çift yıldız, K. (2015). 'İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara Iso 500 Firma Örneği', Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Çöl, G. (2008). 'Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri', Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1): 35-46.
- Dansereau, F., Graen, G. B., Haga, W. J. (1975). 'A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process', Organizational Behavior and Human Performance, 13: 46-78.

- Day, D.V., Miscenko, D. (2015). 'Leader-Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory', in *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (Ed. Bauer, T.N., Erdogan, B.), 1-40, Oxford University Press.
- Deluga R.J., Perry, J.T. (1991). 'The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges', *Journal of Occupational Psychology*, 64:239-252.
- Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). 'Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development', *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Doğan, R. (2020). 'Özel Sağlık Sektöründe Yıldırma ile İş Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Doğanay, E. (2022). 'Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki', Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi.
- Efe, N. (2021). 'Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Lider Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü', Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Ehnert. I., Harry, W., Klaus J.Z. (2013). 'Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations', Springer Science & Business Media.
- Emhan, A., Kula, S., Töngür, A. (2013). 'Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama', *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 53-69.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S., Erat, S. (2011). 'Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama', *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.
- Evkaya, C. (2019). 'Lise Öğretmenlerinde İş Etiği ve İş Tatmini Algısının Karşılaştırmalı Analizi: İstanbul İli Pendik İlçesi Örneği', Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi.
- Froese F. J., Xiao, S. (2012). 'Work values, Job Satisfaction And Organizational Commitment in China', *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10): 2144-2162.
- Gerstner, C.R., Day, D.V. (1997). 'Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory' *Correlates and Construct Issues*, 82 (6): 827-844.
- Gök, S. (2018). 'Farklı İnançlara Sahip Çalışanlar Açısından Çalışma Ahlakı Değerlerinin İş Performansı Üzerindeki Etkisi', Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi.

- Göksel, A., Aydın, G. (2012). 'Lider Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma.', Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17(2): 247-271.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S., Schiemann, W. (1977). 'Effects of linking-pin quality on the quality of working life lower participants', Administrative Science Quarterly, 22: 491-504.
- Graen, G., Uhl-Bien, M. (1995). 'Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective', The Leadership Quarterly, 6(2): 219-247.
- Güler, B., Taşlıyan, M. (2022). 'Psikolojik İklimin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinde İşe Adanmışlık Boyutlarının Aracılık Rolü', Alanya Akademik Bakış Dergisi, 6(1): 1605-1628.
- Günaydın, C. (2021). 'Lider-Üye Etkileşimi ile İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Haşiloğlu, S.B, Baran, T., Aydın, O. (2015). 'Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri', Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, 2(1): 19-28.
- Jex, Steve M., Thomas W. Gritt (2008). 'Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach', John Wiley ve Sons.
- Koçyiğit Demirel, F. (2021). 'Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Yaratıcılık Üzerine Etkileri', Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.
- Köksal, Ü. (1968). 'Yönetimde Moral ve İntibak', Amme İdaresi Dergisi, 1(4): 100-114.
- Kurt, E. (2013). 'Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). 'Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development', Journal of Management, 24: 43.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D. (1993). 'A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges', Journal of Applied Psychology, 662-674.
- Locke, E.A. (1976). 'The Nature and Causes of Job Satisfaction' In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, 1297-1343.

- Masllyn, J. M., Uhl-Bien, M. (2001). 'Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality', *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 697-708.
- Northouse, P.G. (2016). 'Leadership: Theory and Practice', Seventh Edition, Sage Publication.
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). 'Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği', *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1): 85-97.
- Özpehlivan, M. (2015). 'Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği', Doktora Tezi, Okan Üniversitesi.
- Parlak, Ö., Sazkaya, M. (2018). 'Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerine Etkisinin İncelenmesi', *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1): 149-165.
- Pellegrini, E.K. (2015). 'Relational Leadership through the Lens of International LMX Research', in *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, (Ed. Bauer, T.N., Erdogan, B.), 1-51, Oxford University Press.
- Robbins, S. P. (1994). 'Örgütsel Davranışın Temelleri', (çev. Öztürk, S. A.) Etam Yayınları.
- Saklan, A. (2010). 'Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama', Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.
- Salas, E., Reyes, D.L., Woods, A.L. (2017). 'The Assessment of Team Performance: Observations and Needs', In Davier et al. (eds.), *Innovative Assessment of Collaboration, Methodology of Educational Measurement and Assessment*, Springer International Publishing.
- Sertçe, S. (2003). 'Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma', Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sevimli, F., Işcan Ö.F. (2005). 'Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu', *Age Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2):49-68.
- Soyman, T. (2020). 'Çalışanların Otantik Liderlik Algısında Duygusal Zekâ ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü: Aile Şirketlerinde Bir Çalışma', Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi.
- Sparrowe, R. T., Liden, R.C. (1997). 'Process and Structure in LeaderMember Exchange', *Academy of Management Review*, 22(2): 522-552.

- Sürücü, L. (2021). 'Lider Üye Etkileşimi: Literatür Taraması', *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1): 257-277.
- Swift, M. L., Virick, M. (2013). 'Perceived Support, Knowledge Tacitness, and Provider Knowledge Sharing', *Group & Organization Management*, 38(6): 717-742.
- Şişman, M. (2018). 'Öğretim Liderliği', 6. Baskı, Pegem Yayıncılık.
- Tavlan Soydan, N. (2021). 'Algılanan Kurumsal Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Öz-Yeterlilik ve Kariyer Tatmini İlişkisi', *Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi*.
- Tüzgel, D. (2021). 'Lider Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü: Bir Kamu Kurumunda Araştırma', *Yüksek Lisans Tezi, Milli Savunma Üniversitesi*.
- Uyargil, C. (1994). 'İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi', *İstanbul Üniversitesi Yayınları*.
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M., Tekin, Ö. A. (2010). 'Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi', *Journal Of Yasar University*, 17(5): 2922-2937.
- Valibayova, G. (2018). 'İş Güvencesizliği Algısının İş Stresi ve İş Performansına Etkisi: Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Çalışma', *Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi*.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. (1996). 'Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance', *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 525-531.
- Wayne, S.J., Ferris, G.R. (1990). 'Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor- Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study', *Journal of Applied Psychology*, 75 (5): 487-499.
- Yakın, M. (2021). 'Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı ve Memnuniyeti Üzerindeki İlişkisinde İşe Tutulmanın Aracı Rolü', *Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi*.
- Yaşlıoğlu, M.M., Pekdemir, I., Toplu, D. (2013). 'Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü', *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22): 191-220.
- Yousef, D. A. (2016). 'Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Study in the Local Government', *International Journal of Public Administration*, 40 (1): 77-88.
- Yücel, İ, Demirel, Y. (2013). 'Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: "Başka Bir Yol Daha Olmalı!", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (2): 159-177.

## EK

### Ek 1: Demografik Bilgi Formu

#### DEMOGRAFİK BİLGİ TALEP FORMU

Sayın Katılımcılar,

Bu araştırma; Doç. Dr. Elvan OKUTAN önderliğinde “SİGORTA SEKTÖRÜNDE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” konulu tez araştırmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Araştırmaya yapacağınız katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ertuğrul ÇAPAN

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz? ( ) Kadın ( ) Erkek	Medeni Durumunuz? ( ) Evli ( ) Bekâr
Yaş Grubunuz? ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üzeri	Eğitim Durumunuz? ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
Sigorta Sektöründe Mesleki Deneyiminiz? ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri	Bulduğunuz iş yerinde çalışma süreniz? ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üzeri

## Ek 2: Lider Üye Etkileşimi Soru Formu

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, iş değerlerinin önem derecesi için mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

### SORULAR

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

### Ek 3: Çalışan Performansı Soru Formu

Aşağıda iş hayatıyla ilgili bazı durumlar sıralanmıştır. Bu durumlarla ilgili olarak düşünceleriniz için size en uygun gelen kutucuğu işaretleyiniz.

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					



#### Ek 4: Minnesota İş Tatmini Soru Formu

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşınıza (X) işareti ile belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.

MESLEĞİMDEN	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun değilim	Hiç memnun değilim
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkânı olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı vermesi bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden					

## Ek 5: Etik Kurul Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 03.03.2022-113181



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu



Sayı : E-61923333-050.99-113181  
Konu : 43/10 Ertuğrul ÇAPAN

03.03.2022

Sayın Ertuğrul ÇAPAN

İlgi : Ertuğrul ÇAPAN 17.02.2022 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulunun 02.03.2022 tarihli ve 43 sayılı toplantısında alınan "10" nolu karar ile Ertuğrul ÇAPAN'ın başvurusu **uygun** görülmüş ve karar örneği ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Bayram TOPAL  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

Ek: Karar Yazısı (1 Sayfa)

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Doğrulama Kodu :BSE5FVCIIVS Pin Kodu :28303

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5783&eD=BSE5FVCIIVS&eS=113181>

Adres:Esentepe Kampüsü 54187 Sordivan SAKARYA / KEP Adresi:

sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr

Telefon No:0264 295 50 00 Faks No:0264 295 50 31

e-Posta:ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ:www.sakarya.edu.tr

Bilgi için: Hanife Babacan

Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



## Ek 6: Karar Yazısı

---

### KARAR

10. Ertuğrul ÇAPAN'ın “ Sigorta Sektöründe Lider Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ” başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Ertuğrul ÇAPAN'ın “ Sigorta Sektöründe Lider Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ” başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Ad Soyad:</b> Ertuğrul ÇAPAN	
<b>Eğitim Bilgileri</b>	
<b>Lisans</b>	
<b>Üniversite</b>	Sakarya Üniversitesi
<b>Fakülte</b>	Siyasal Bilgiler Fakültesi
<b>Bölümü</b>	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
<b>Makale ve Bildiriler</b>	
1. Çapan, E. (2022). "Lider Üye Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Yaş ve Cinsiyetin Rolü: İstanbul'da Sigorta Sektörü Örneği". Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 10 (2):137-151.	