

Kişi-Örgüt Uyumu, Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

Daimi KOÇAK (*)

Öz: Bu çalışmanın amacı kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı etkisinin incelenmesidir. Araştırma verileri, Manisa ilinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin 450 çalışanından 297'sine yapılan anket ile elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda; kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz, lider-üye etkileşimini ise olumlu etkilediği, lider-üye etkileşiminin ise zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediği bulunmuştur. Diğer yandan, lider-üye etkileşiminin kişi-örgüt uyumu ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan literatür araştırması sonucunda bu üç kavramın bir arada incelendiği çok az sayıda çalışma olduğu görülmüş dolayısıyla bu çalışmanın literatüre katkısının olacağı düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı, lider-üye etkileşimi.

Person-Organization Fit, Compulsory Citizenship Behavior and Leader-Member Exchange Relationship

Abstract: The purpose of this study is to investigate the mediating effect of leader-member exchange on the effect of person-organization fit on compulsory organizational citizenship behavior. The survey data were obtained from 297 out of 450 employees of a manufacturing company in Manisa province. These data were analyzed using SPSS and AMOS programs. As a result of the analysis; it has been found that person-organization fit negatively affects compulsory organizational citizenship behavior, positively affects leader-member exchange and leader-member exchange negatively affects compulsory organizational citizenship behavior. On the other hand, it was found that the leader-member exchange has a partial mediator effect between person-organization fit and compulsory organizational citizenship behavior. As a result of the literature reseach, it is seen that there are only a few studies in which these three concepts are investigated together, so it is thought that this study will contribute to the literature.

Anahtar Kelimeler: Person-organization fit, compulsory organizational citizenship behavior, leader-member exchange.

Makale Geliş Tarihi: 01.08.2018

Makale Kabul Tarihi: 13.09.2018

*) Dr.Öğr.Üyesi, Erzincan Üniversitesi, Ali Cavit Çelebioğlu Sivil Havacılık Yüksekokulu (e-posta: dkocak@erzincan.edu.tr)

I. Giriş

Günümüzde yıkıcı ve yok edici bir rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler, bir yandan yaşamlarına devam etmeye çalışırken bir yandan da karlarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin başarılı olmalarında çalışanların performansları son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle işletmeler işe alımlarda genellikle yetenekleri, değerleri ve hedefleri işletmenin gereksinimleri, değerleri ve hedeflerine uygun çalışanları almaya dikkat ederler (Yen ve Ok, 2011:2). Kişi-örgüt uyumu olarak ifade edilen bu uygunluk, kişi ve kuruluşun benzer özellikleri (değer, kültür, hedef vb.) paylaştıklarına ve karşılıklı olarak ihtiyaçlarını karşıladıklarına inandıklarında gerçekleşen bir durumdur. Günümüz işletme yöneticileri, kişi-örgüt uyumunun rekabetçi iş ortamında işletmeler için önemli bir avantaj sağladığının farkına varmışlardır (Sekiguchi, 2004:182).

Kişi-örgüt uyumu kavramı, kişinin ve organizasyonun özelliklerine bağlı olarak farklı etkiler gösterir (Farzaneh, 2014:674). Bu çalışmada kişi-örgüt uyumunun çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların herhangi bir ödül elde etmek veya ceza almamak gibi uygulamaları hesaba katmadan, kendi istekleri ile (gönüllü olarak) örgütsel çıktılara katkıda bulunmalarını ifade eder (Alkan ve Turgut, 2015:185). Vigoda-Gadot, (2006:79) çalışanın birtakım baskılar (yönetim, çalışma arkadaşları, müşteriler vb.) sonucunda mecburi olarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesini zorunlu vatandaşlık davranışı olarak ifade etmiştir. Vigoda-Gadot (2006) ve Zhao vd. (2014) yaptıkları çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Günümüz işletmelerinin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmeleri çalışanların gönüllü olarak örgütün amaç ve hedeflerine katkıda bulunmaları ile gerçekleşmektedir. İşletmeler her ne kadar çalışanların gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesini isteseler de bu her zaman mümkün olmayabilir.

Bu çalışma kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan ve lider-üye etkileşimi aracılığı ile dolaylı etkisinin varlığının olup olmadığını araştırmak için yapılmıştır. Araştırmada öncelikli olarak kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi kavramları açıklanmıştır. Daha sonra, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik olarak bir üretim firmasındaki çalışanlara anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

II. Kuramsal Çerçeve

A. Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu, bireylerin yaptıkları iş, etkileşimde oldukları grup, sorumlu oldukları yönetici ve çalıştıkları örgüt ile uyumlarını ifade eden kişi-çevre uyumu teorisinin bileşenlerinden birisidir (Caplan, 1987:249). Kişinin ve örgütün performansına etki eden kişi-örgüt uyumu kavramı, bireyin sahip olduğu değerler ile üyesi olduğu örgütün norm ve değerlerinin birbirleriyle uyumlu olmasını ifade eder (Chatman,

1989:339; Bretz ve Judge, 1992:3; Kristof, 1996:3; Sekiguchi, 2004:182). Kişi açıdan değerler, kişinin çevresine uyum sağlamasına ve davranışlarının tutarlı olmasına yardımcı olan unsurlardır (dürüstlük, çalışkanlık vb.). Örgüt açısından ise değerler, hem örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik ederler hem de örgütte yürütülen faaliyetlerde kullanılan yöntemler hakkında ayrıntılı ve genelleştirilmiş bir açıklama sunarlar (takım çalışması, adil olma, etkinlik, verimlilik vb.) (Chatman, 1989:339).

Schneider (1987:441) kişi-örgüt uyumunu Çekim-Seçim-Yıpranma modeline göre açıklamıştır. Bu modele göre çekim boyutu, bireylerin kendi değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olduğunu düşünceleri halinde örgütü daha çekici görmelerini ifade etmektedir. Diğer bir boyut olan seçim boyutu ise örgütün kendi yapısına, değerlerine ve kültürüne uygun olan bireyleri tercih etmesi olarak tanımlanmaktadır. Son olarak yıpranma boyutu ise birey ile örgüt arasındaki uyum seviyesinin düşük olması nedeniyle bireyin örgütten ayrılması anlamına gelmektedir. Kişi-örgüt uyumu ile ilgili geliştirilen diğer bir model Kristof'a (1996:3) aittir. Bu model kişi-örgüt uyumunu, tamamlayıcı-bütünleştirici uyum ve ihtiyaç-arz ile talep-yetenek çerçevesinde iki bakış açısına göre ele almıştır. Tamamlayıcı uyum bireyin kişilik özellikleri, amaçları, değerleri ile örgütün diğer çalışanları ile benzerlik göstermesi halinde ortaya çıkar (Yücel ve Çetinkaya, 2016:19). Bütünleştirici uyum ise bireyin örgütün eksik olan yönünü/yönlerini (bilgi, yetenek, amaçlara ulaşma, bağlılık vb.) tamamlaması, aynı şekilde örgütün de bireyin eksik olan yönlerini tamamlaması (ücret, terfi, kişisel gelişime katkı vb.) halinde uyumdan bahsedilebileceğini ifade eder. Kristof (1996) tarafından oluşturulan modelin ikinci bakış açısına göre ihtiyaç-arz ve talep-yetenek boyutları kişi-örgüt uyumunda belirleyici olan diğer unsurlardır. İhtiyaç-arz perspektifinden kişi-örgüt uyumu, çalışanların ihtiyaç, arzu ve tercihlerinin örgüt tarafından karşılandığında ortaya çıkar. Öte yandan talep-yetenek perspektifinden kişi-örgüt uyumunun, bireyin sahip olduğu yeteneklerin örgütün taleplerini karşıladığında gerçekleştiğini savunur (Caplan, 1987:249).

B. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1980'li yıllarda Organ ve arkadaşları örgütlerde katılımcı ekstra rol davranışını ifade eden "iyi asker sendromu" kavramını tanımlamışlardır. İlerleyen yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan bu kavram örgütsel davranış, yönetim, işletme, kamu yönetimi ve sosyal psikoloji gibi çeşitli alanlardan araştırmacıların çalışmalarına konu olmuştur (Vigoda-Gadot, 2006:77). Genel olarak çalışanların gönüllü bir şekilde gösterdikleri pozitif bir davranış olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı, yapılan bazı araştırmalar sonucunda çalışanların birtakım baskılardan ötürü (yönetici baskısı, çalışma arkadaşı baskısı, işten atılma korkusu vb.) gönülsüz olarak gösterdikleri davranış olabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Salamon ve Deutsch, 2006; Ahmadian vd., 2017; Vigoda-Gadot, 2006). Yönetim literatüründe yeni bir kavram olan zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütsel çıktılara gönülsüz olarak katkı yaptıkları ve ekstra rol davranışı olarak tanımlanan zorunlu örgütsel vatandaşlık

davranışı araştırmacılar tarafından uzun yıllar göz ardı edilmiştir (Ahmadian vd., 2017:110).

Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsallaştırılırken, istismarcı yönetim, piyasa temelli baskı, çalışma arkadaşlarının baskısı, sosyal ve yönetsel baskı gibi dış baskılarla gerçekleşen örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin temelinde işlerini kaybetme korkularının yattığını ve bu endişeyle gösterdikleri örgütsel vatandaşlık nedeniyle çalışanların birbirlerinden uzaklaştıklarını ortaya koymuştur. Çalışanlar zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışını ödülleri elde etmek ve cezalardan korunmak adına bir araç olarak kullanırlar (Alkan ve Turgut, 2015:187).

Vigoda-Gadot (2006:86) yaptığı araştırma sonucunda zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının iş stresi, işten ayrılma niyeti, ihmalkarlık, tükenmişlik gibi olumsuz durumlarla pozitif; yaratıcılık, iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi olumlu durumlarla ise negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Vigoda-Gadot (2006) zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının, karar alma ve özerklik gibi iş çıktıları ve eğitim, görev süresi gibi kişisel değişkenlerin açıklanmasına katkıda bulunabileceğini ifade etmiştir.

C. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşim teorisi, lider ve takipçisi arasındaki ikili ilişkilere odaklanması nedeniyle liderlik teorileri arasında önemli bir yere sahiptir. Bu teori başlangıçta Dikey İkili Bağlantı teorisi olarak adlandırılmıştır. Dikey İkili Bağlantı teorisi liderlerin her bir takipçisi ile farklı seviyede etkileşim içerisinde olduklarını savunmuştur (Krishnan, 2005:15). Lider-üye etkileşim teorisi, lider ile takipçilerinin karşılıklı ilişkilerine dayalı, çift yönlü bir liderlik teorisidir. Diğer liderlik teorileri daha çok lidere ve/veya takipçilerine odaklanmış (örneğin lidere odaklanan özellikler teorisi; takipçiye odaklanan davranışsal yaklaşım) lider ile üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesinin liderin etkinliği ve üyelerin davranışlarını etkileyebileceğine değinmemişlerdir. Lider-üye etkileşim teorisi liderlerin astları ile ilişkilerinin kalitesinin aynı olmadığını, bazı üyelerle karşılıklı güvene, saygıya dayalı (iç grup) yüksek kalitede ilişkiye sahip olurken bazıları (dış grup) ile ise iş sözleşmesine dayalı daha düşük kalitede bir ilişki içerisinde olduklarını savunmuştur (Liden ve Maslyn, 1998:43). Lider yüksek kalitede etkileşim içerisinde olduğu iç grup üyeleri ile her türlü örgütsel kaynağı (bilgi, malzeme vb.) sınırsızca paylaşırken dış grup üyeleri ile sadece aralarındaki sözleşme hükümleri çerçevesinde paylaşımda bulunur (Huang vd., 2015:1275). Liderlerin astları ile farklı kalitede ilişki içerisinde olmalarının temel nedeni kısıtlı zaman ve kaynaklara sahip olmalarıdır (Bauer ve Green, 1996:1539). Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi çalışanların kuruma bağlılıkları, performansları, iş tatminleri gibi olumlu çıktılarla pozitif; tükenmişlik, rol çatışması ve işten ayrılma gibi olumsuz çıktılarla ise negatif yönlü ilişkili olduğu yapılan çalışmalar sonucunda tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 2010; Volmer vd., 2011; Graham ve Witteloostuijn, 2003; Bulgurcu, 2016: 1741; Şahin, 2011: 282; Saeed vd., 2014).

III. Kişi-Örgüt Uyumu Ve Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Etkisinin Tespitine Yönelik Bir Uygulama

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütleri ile uyumlarının zorunlu vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan etkisinin olup olmadığı ve bu etkide liderleri ile olan etkileşimlerinin dolaylı etkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Yapılan literatür araştırması sonucunda çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine etki eden faktörlerle ilgili araştırmaların son yıllarda arttığı görülmüştür. Bu çalışmanın, çalışanların örgütleriyle uyumlarının zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracı etkisinin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak, gerek bu konularla ilgili ileride yapılacak çalışmalara gerekse sektör yöneticilerinin alacakları kararlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

B. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın bu kısmında yapılan literatür araştırması sonucunda kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler ve araştırma modeli oluşturulmuştur.

1. Kişi-Örgüt Uyumu ve Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Kişi-örgüt uyumu bireyin değer sistemi ile örgütün kültürü ve değer sisteminin uyumu olarak ifade edilir. Kişinin örgütü ile uyumu arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının da artacağı daha önce bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarla ortaya konmuştur (Farzaneh vd., 2014; Wei, 2012; Afsar ve Badir, 2016; Lamm ve Shaw, 2010; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013; Tugal ve Kılıç, 2015; Yaniv vd., 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar (Zhao vd., 2014; Liu, vd., 2017; Vigoda-Gadot, 2006) bu iki kavram arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, kişi-örgüt uyumu örgütsel bağlılık (Farzaneh, 2014; Tugal ve Kılıç, 2015), performans (Foroouqi and Nagendra, 2014), iş memnuniyeti (Chen vd., 2016) gibi olumlu örgütsel çıktılarla pozitif yönlü ve iş stresi (Ulutaş vd., 2011; Lupiana ve Rijanti, 2015), işten ayrılma niyeti (Ardıç vd., 2016; El-Sakka, 2016) ve tükenmişlik (Roczniewska vd., 2018; El-Sakka, 2016) gibi olumsuz örgütsel çıktılar ile ise negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur. Tüm bu açıklamalar ışığında kişi-örgüt uyumu ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

2. Kişi-Örgüt Uyumu ve Lider-Üye Etkileşim İlişkisi

Lider-üye etkileşim teorisi, sosyal değişim teorisine göre, çalışan ile yöneticisi arasındaki karşılıklı değişime (bilgi, kaynak vs.) dayanır. Lider-üye etkileşim teorisine göre liderler kısıtlı zaman, enerji ve kaynaktan ötürü her çalışmanı ile farklı kalitede

etkileşim içerisinde olurlar. Yüksek kalitede etkileşim sonucunda, çalışanlar resmi ve gayri resmi ödüller elde ederlerken liderler de çalışanların daha fazla performans göstermelerini, kendilerine daha fazla bağlanıp daha fazla memnuniyet duymalarını sağlarlar (Jung ve Takeuchi, 2014:27). Liderler bazı çalışanları (iç grup) ile yüksek kalitede etkileşim içerisinde olurken, bazı çalışanları (dış grup) ile ise daha düşük kalitede etkileşim içerisinde olurlar. Bu etkileşimin kalitesi, sosyal değişim teorisi çerçevesinde, tarafların karşılıklı alışverişleri ile açıklanabilir. Lider belirlenen hedeflere katkısı en yüksek olan çalışanlarla daha yüksek etkileşim içerisine girerken hedeflere katkısı düşük olan çalışanlarla ise sadece iş sözleşmesi çerçevesinde resmi etkileşim içerisinde olurlar (Nie ve Lamsa, 2015: 853). Örgütle uyumu yüksek olan çalışanların örgüte katkıları yüksek olacağı için liderleri ile etkileşim kaliteleri de yüksek olacaktır. Kişi-örgüt uyumu ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçları bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Jung ve Takeuchi, 2014; Chuang ve Shen, 2014; Besen ve Aktaş, 2016). Bu açıklamalar ve sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Kişi-örgüt uyumunun lider-üye etkileşimi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

3. Lider-Üye Etkileşimi ve Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Lider-üye etkileşim kalitesinin yüksek olması çalışanların örgüte daha fazla bağlanmalarına (Eisenberger vd. 2010: 1087), işlerinden daha fazla tatmin olmalarına (Özutku, 2007: 95; Volmer vd., 2011: 536), daha düşük tükenmişlik hissetmelerine (Yıldız, 2011:1499; Graham ve Witteloostuijn, 2003: 20; Dilshani, 2015: 235) ve daha yüksek performans göstermelerine (Goh ve Wasko, 2012: 874; Mazur, 2016: 46; Elicker vd., 2006: 545) neden olur. Zorunlu vatandaşlık davranışı çalışanın gönüllü olarak gösterdiği bir davranıştan çok baskılardan ötürü gösterdiği diğer bir ifade ile zorla gösterdiği davranışları ifade eder. Araştırmacılar zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının tersi olarak ifade ettikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider-üye etkileşiminin pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Anand vd., 2018; Ishak ve Alam, 2009; Wang vd., 2010; Huang vd., 2014). Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışma sonuçlarına (Zhao vd., 2014; Liu, vd., 2017; Vigoda-Gadot, 2006) ve yukarıdaki açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3. Lider-üye etkileşiminin zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

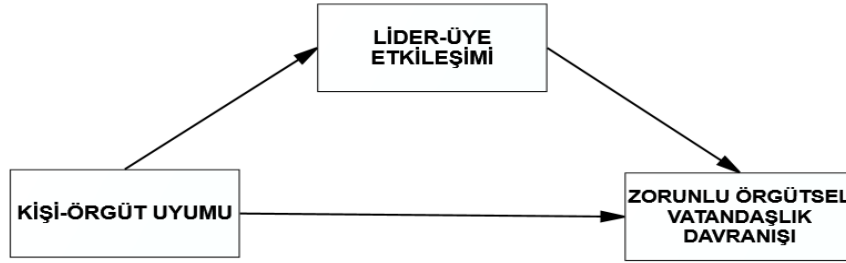
4. Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Etkisi

Kişi-örgüt uyumu ile lider-üye etkileşiminin farklı örgütsel çıktılarla olan ilişkileri farklı çalışmalarda ele alınmıştır. Bununla birlikte, kişi-örgüt uyumu ile lider-üye etkileşiminin birlikte bu çıktılar üzerindeki etkileri hakkında çok az bilgi vardır. Lider-üye etkileşim teorisi ve kişi-örgüt uyumu teorisi genellikle bağımsız olarak incelenmiş (Jung ve Takeuchi, 2014), çok az çalışmada ilişkileri incelenmiştir. Bu çalışma, kişi-örgüt uyumunun lider-üye etkileşimini etkileyerek, örgütsel çıktılardan olan zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği düşüncesinden hareketle yapılmıştır.

Yapılan açıklamalar ve yukarıdaki hipotezlere ait sonuçlar (kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşim ilişkisi) birleştirildiğinde aracılık etkisine ait hipotez oluşturulabilir (Baron ve Kenny, 1986; Liden vd., 2000; Samancı ve Basım, 2018). Bu açıklamalardan hareketle, kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı etkisine yönelik hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H4. Kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı etkisi vardır.

Yapılan literatür araştırması sonucunda oluşturulan hipotezler doğrultusunda araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

C. Araştırma Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini bir üretim işletmesindeki 450 çalışan oluşturmaktadır. 450 adet hazırlanan anketlerden 321 adedi (%72’si) geri dönmüştür. Yapılan incelemeler sonucunda 24 adet anket eksik ve hatalı doldurulmalarından ötürü değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Geriye kalan 297 adet (%66) anketin araştırmanın evrenini temsil etmesi yönünde yeterli olduğu tespit edilmiştir (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>).

D. Araştırma Ölçekleri

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önce geliştirilmiş olan ve Türkçe uyarlaması yapılmış olan ölçeklerdir. Her bir ölçekte yer alan maddeler 5’li Likert ölçeği kullanılarak (1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmişlerdir.

1. Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği

Araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılan kişi-örgüt uyumu ölçeği Netemeyer vd., (1997) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek dört madde tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından Cronbach Alpha değeri 0,88 ve Türkçeye uyarlayan araştırmacılar tarafından ise 0,81 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,79 olarak bulunmuştur.

2. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Araştırmada bağımlı değişken olarak kullanılan zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik olarak Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Harmancı Seren ve Ünalı Baydın (2017) tarafından yapılan tek boyut ve beş maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Vigoda-Gadot (2007) ölçeğin Cronbach Alpha değerini 0,83 olarak ve Seren ve Baydın (2017) ise 0,88 olarak bulmuşlardır. Bu çalışmada Cronbach Alpha değeri 0,93 olarak tespit edilmiştir.

3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Araştırmada aracı değişken olarak kullanılan lider-üye etkileşimini ölçmek için Graen ve Scandura (1985:430) tarafından geliştirilen, Bauer ve Green (1996:1563) tarafından güncellenen, 8 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Türkçe literatürde ölçeğin Cronbach Alpha değeri Özutku (2007) tarafından 0,730 ve Bolat (2011) tarafından 0,892 olarak bulunmuştur. Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,79 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak bulunmuştur.

IV. Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde öncelikli olarak her bir ölçeğin içsel tutarlılıkları hakkında bilgi veren Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Daha sonrasında verilerin uygunluklarının test edilmesine yönelik olarak her bir ölçeğe ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Son olarak, hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapısal eşitlik modeli olan yol analizi kullanılmıştır.

A. Güvenirlik Analizleri

Araştırmanın bu kısmında, her bir ölçeğe ilişkin maddelere verilen yanıtların tutarlılıklarını ölçmeye yönelik olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde (güvenirliğin ölçümünde en yaygın kullanılan) Cronbach Alpha değeri dikkate alınarak ölçeklerin güvenilirlikleri değerlendirilmiştir.

Araştırmada bağımsız değişken olan kişi-örgüt uyumuna yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğe ait Cronbach Alpha değerinin 0,790 olduğu, dolayısıyla ölçekteki maddelere verilen yanıtların tutarlı oldukları söylenebilir. Araştırmada bağımlı değişken olan zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0,932 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu ispatı olarak değerlendirilebilir. Son olarak güvenilirliği ölçülen diğer bir değişken olan ve araştırmada aracı değişken olarak ele alınan lider-üye etkileşim ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,892 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

B. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmanın bu aşamasında her bir ölçeğe ilişkin oluşturulan modelin elde edilen veriler için uygun olup olmadığının tespit edilmesine yönelik olarak doğrulayıcı faktör

analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerde değerlendirme kriterleri olarak her bir maddeye ait faktör yükleri ve her bir modele ait uyum iyiliği değerlerinin en az kabul edilebilir seviyelerde olmaları dikkate alınmıştır. Faktör yükleri değerlendirilirken 0,5 ve üzeri değerler kabul edilebilir seviyede olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca model ait uyum iyiliği değerlerinin uygunlukları değerlendirilirken Tablo 1'deki aralıklar referans alınmıştır.

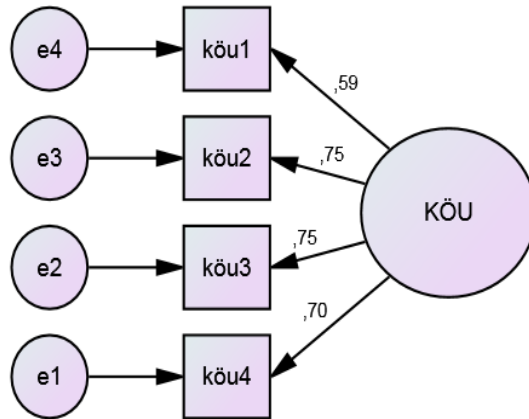
Tablo 1. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İdeal ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	İdeal Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Değeri
CMIN/DF	$0 \leq X^2/SD \leq 2$	$2 < X^2/sd \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
GFI	$0.95 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$
AGFI	$0.90 \leq AGFI$	$0.85 \leq AGFI$
CFI	$0.95 \leq CFI$	$0.90 \leq CFI$
NFI	$0.95 \leq NFI$	$0.90 \leq NFI$
IFI	$0.95 \leq IFI$	$0.90 \leq IFI$

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014:31; Hooper vd. 2008:55; Meydan ve Şeşen, 2015:37.

Doğrulamalı faktör ve yol analizlerinde oluşturulan modellerde dikdörtgen şekiller gözlenen değişkenleri, oval şekiller ise örtük değişkenleri temsil etmektedir. Ayrıca KÖU: Kişi-Örgüt Uyumunu, ZVD: Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ve LÜE: Lider-Üye Etkileşimini ifade etmektedir.

Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin doğrulamalı faktör analizinin yapılmasına yönelik olarak oluşturulan model Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Kişi-Örgüt Uyumunu Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

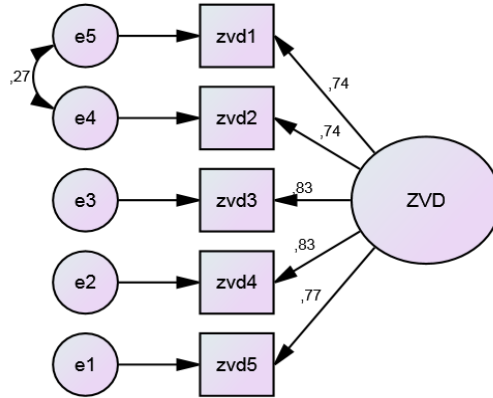
Model incelendiğinde gözlenen değişkenlerde örtük değişkenlerin faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde oldukları görülmektedir ($r \geq 0,50$). Modelin uygunluğu hakkında bilgi veren diğer bir kriter olan model uyum değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Kişi-Örgüt Uyum Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	TLI
KÖU	0,568	0,015	0,998	0,990	0,999	0,997	0,999	0,998

Modele ait uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, her bir uyum değerinin kabul edilebilir seviyenin üzerinde oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak kişi-örgüt uyumu ölçeğine ilişkin oluşturulan modelin araştırmanın yapıldığı örneklem ile benzer olduğu söylenebilir.

Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ait model Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

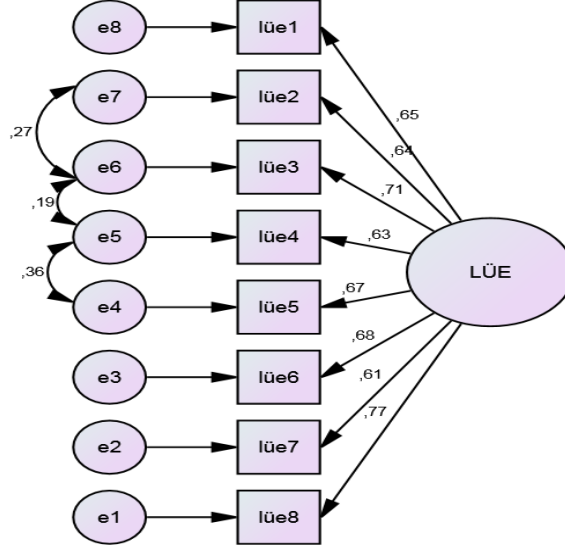
Modeldeki faktör yükleri incelendiğinde en düşük faktör yükünün 0,74 olduğu dolayısıyla modelin faktör yükleri açısından uygun olduğu söylenebilir. Modelin uygunluğu ile ilgili incelenmesi gereken değerler Tablo 3’te verilmiştir

Tablo 3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışları Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	TLI
ZVD	2,456	0,070	0,987	0,953	0,993	0,988	0,993	0,982

Modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 3’te incelendiğinde her bir değer kabul edilebilir sınırlar içerisinde oldukları görülmektedir. Sonuç olarak zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait modelin elde edilen verilerle uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırmada aracı değişken olarak kullanılan lider-üye etkileşim ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ait model Şekil 4'te görüldüğü gibidir.



Şekil 4. Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Modele ait faktör yükleri incelendiğinde her bir faktör yükünün kabul edilebilir seviyenin ($r \geq 0,50$) üzerinde oldukları görülmektedir. Modelin uygunluğu hakkında bilgi veren uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Lider-Üye Etkileşimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	TLI
LÜE	2,168	0,062	0,971	0,938	0,979	0,963	0,980	0,966

Tablodaki değerler incelendiğinde her birinin kabul edilebilir seviyenin üzerinde oldukları dolayısıyla modelin lider-üye etkileşimini ölçmeye uygun olduğu söylenebilir.

C. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşim değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu amaçla öncelikli olarak korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü tespit edilmiş daha sonrasında değişkenler arasındaki ilişkiler yol analizi ile oluşturulan model ile araştırılmıştır.

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 5'te verilmiştir. Tablodaki sonuçlar incelendiğinde; anket uygulamasının yapıldığı örgütteki çalışanların örgütleri ile uyumlarına ait ortalamanın 2,5 olduğu, zorunlu örgütsel

vatandaşlık davranışı algılarına ilişkin ortalamanın 3,40 olduğu ve lider-üye etkileşim algılarına yönelik ortalamanın 2,65 olduğu görülmüştür. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinin %99 önem seviyesinde; kişi-örgüt uyumu ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif ($r = -.635$; $p < 0,01$), kişi-örgüt uyumu ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif ($r = .429$; $p < 0,01$) ve lider-üye etkileşimi ile zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise anlamlı ve negatif ($r = -.522$; $p < 0,01$) yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

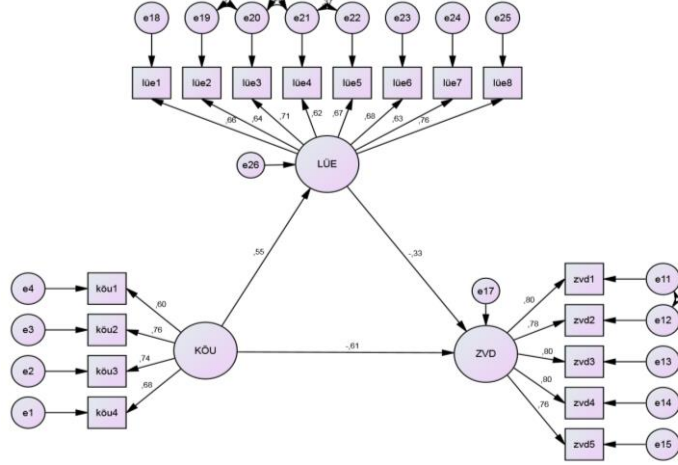
Değişkenler	\bar{X}	SS	1	2	3
1-Kişi-Örgüt Uyumu	2,50	,753	1,000		
2- Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,40	,885	-,635**	1,000	
3-Lider-Üye Etkileşimi	2,65	,868	,429**	-,522**	1,000

$p < 0,01$

Değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri tespit etmek için yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli, değişkenler arasında eş zamanlı olarak bir dizi ilişkiyi tahmin etmek için çoklu regresyon ve faktör analizinin özelliklerini birleştiren bir yöntemdir (Meydan ve Şeşen, 2015:5). Yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları bootstrapping yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Böylece değişkenler arasındaki ilişkiler doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler şeklinde tespit edilebilmiştir.

Bu çalışmada aracı değişkenin olup olmadığı Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan prosedürlerin (şartların) gerçekleşme durumuna göre değerlendirilmiştir. Bu prosedürler; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında anlamlı ilişki olması, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında anlamlı ilişki olması, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı ilişki olması şartlarını içerir. Bu şartlar sağlandıktan sonra aracı değişkenin olup olmadığı; bağımsız değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiye aracı değişken dahil edildiğinde (yani aracı değişkenin etkisi kontrol edildiğinde) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen anlamsızlaşıyor ise ($p > 0,05$) tam aracı etki olduğu söylenebilir. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı ($p < 0,05$) fakat bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde aracı değişken aracılığı ile aktarılan dolaylı bir etkisi var ise ve bu etki anlamlı ise kısmi aracı etkinin olduğu söylenebilir (Baron ve Kenny, 1986).

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik olarak oluşturulan model Şekil'5'te verilmiştir.



Şekil 5. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi

Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 6’da özetlenmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde her bir uyum iyiliği değerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülebilir.

Tablo 6. Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	CMIN/DF	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI	TLI
KÖÜ- LÜE-ZVD	2,105	0,061	0,917	0,887	0,950	0,910	0,951	0,940

Yapılan analiz sonucunda değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7. Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	KÖÜ	ZVD	LÜE
ZVD	Doğrudan	-,607	,000	-,327
	Dolaylı	-,181	,000	,000
	Toplam	-,788	,000	-,327
LÜE	Doğrudan	,553	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000
	Toplam	,553	,000	,000

Yapılan yol analizi sonucunda araştırma hipotezlerine ait veriler Tablo 7’de verilmiştir. Araştırma kapsamında bootstrap tekniği kullanılarak elde edilen doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler sonucunda hipotezlerin kabul edilip edilmedikleri aşağıda yorumlanmıştır.

Kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ait sonuçlar incelendiğinde %99 önem seviyesinde anlamlı ve olumsuz bir etkinin olduğu ($r = -.607$; $p = 0,002$) görülmüştür. Bu sonuçtan hareketle H1 kodlu “kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç daha önce bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

Kişi-örgüt uyumunun lider-üye etkileşimi üzerinde %99 önem seviyesinde anlamlı ve olumlu doğrudan bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($r = .553$; $p = 0,002$). Bu sonuç H2 kodlu “kişi-örgüt uyumunun lider-üye etkileşimi üzerinde olumlu bir etkisi vardır” hipotezinin desteklediği anlamına gelmektedir. Elde edilen bu sonuca göre daha önce yapılmış olan çalışma sonuçlarının bu çalışma sonucu ile desteklediği söylenebilir.

Lider-üye etkileşiminin zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde %99 önem seviyesinde anlamlı ve olumsuz doğrudan bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır ($r = -.327$; $p = 0,002$). Bu sonuç H3 kodlu “lider-üye etkileşiminin zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır” hipotezinin kabul edildiğini ortay koymaktadır. Bu sonuç daha önce yapılmış olan çalışma sonuçları ile paralellik göstermiştir.

Son olarak kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin etkisi kontrol edildiğinde (modele dahil edildiğinde) doğrudan etkinin anlamlı olduğu fakat bu etkinin azaldığı dolayısıyla kısmi aracı etkinin olduğu söylenebilir. Diğer bir anlatımla, kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki toplam etkisi (-,788) -mutlak değer olarak- doğrudan etkisinden büyüktür (-,607). Bu sonuç kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin dolaylı bir etkisinin olduğu (-,181) ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkide aracı etkisinin olduğu anlamına gelmektedir.

V. Sonuç ve Öneriler

Araştırmada çalışanların sahip oldukları yetenekleri, değerleri ve hedefleri ile örgütün değer ve hedeflerinin uyuşması olarak ifade edilen kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı etkisi incelenmiştir. Bunun için Manisa ilinde faaliyet gösteren bir üretim firmasındaki 297 çalışandan anket tekniği kullanılarak veri elde edilmiş ve elde edilen bu veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı firmadaki çalışanların örgütleri ile uyumlarını, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve lider-üye etkileşimlerini ölçen maddelere verdikleri yanıtlara ait ortalamalar incelendiğinde; çalışanların genel olarak işleri ile uyum seviyelerinin düşük olduğu (2,5), zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışlarına ait

ortalamanın yüksek olduğu (3,40) ve lider-üye etkileşim algılarının orta seviyede (2,65) olduğu görülmüştür.

Kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Bu sonuç kişi-örgüt uyumunun artması durumunda çalışanların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalacağını ortaya koymaktadır. İşyle uyumu yüksek olan birey yapmakla yükümlü olmadığı işleri yapma konusunda gönüllü olacak ve böylece örgütün verimliliğine katkıda bulunacaktır. Örgütüyle uyumu düşük olan birey zorla (baskıyla) vatandaşlık davranışı göstereceği için örgüte olan katkısı düşük olacaktır. Ayrıca çalışanın baskıyla vatandaşlık davranışı göstermesi çalışanın memnuniyetsizliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Kişi-örgüt uyumunun lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisine ait sonuçlar incelendiğinde olumlu bir etkinin olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile çalışanların örgütleri ile uyumları arttıkça liderleri (yöneticileri) ile etkileşimlerinin de artacağı söylenebilir. Bu sonuç sosyal değişim teorisi açısından ele alındığında, kişinin örgütü ile uyumu lider tarafından belirlenen amaçlara ve hedeflere daha fazla katkı sağlayacağı için, lider katkısı yüksek olan bireylerle daha fazla etkileşim içerisinde olacağı şeklinde yorumlanabilir. Liderin daha fazla etkileşim içerisinde olduğu kişiler örgütleri ile uyumlarının daha yüksek olduğunu hissedeceklerdir.

Araştırma kapsamında elde edilen diğer bir sonuç lider-üye etkileşiminin zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz etkisinin olduğudur. Bu sonuca göre çalışanların liderleri ile etkileşimleri arttıkça zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalacağı söylenebilir. Liderleri ile etkileşimleri artan çalışanlar daha fazla bilgi ve kaynağa sahip olacaklar ve lider tarafından verilecek ekstra sorumluluklar sayesinde örgütsel çıktılara daha fazla katkı yapma konusunda daha fazla istekli olacaklardır. Çalışanlar ödül veya cezadan ötürü değil liderlerinin kendileri ile birçok kaynağı (zaman, para, bilgi vs.) paylaşmasından ötürü örgütsel amaç ve hedeflere katkı yapma konusunda gönüllü olacaklardır.

Araştırmanın ana amacına yönelik sonuçlar incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin kişi-örgüt uyumu ve zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların örgütleriyle uyumlarının zorunlu vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde liderleri ile etkileşimlerinin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların kendilerinden beklenen ekstra rol davranışlarını gönüllü bir şekilde yerine getirmelerinde birçok faktör etki edebilir. Bu çalışmada örgütleri ile uyumlarının ve liderleri ile etkileşimlerinin önemi tespit edilmiştir. Çalışanların örgütleriyle uyumları yüksek ise zorunlu vatandaşlık davranışları düşük olacaktır. Ayrıca, bu çalışanların liderleri ile yüksek kalitede etkileşim içerisinde olmaları zorunlu vatandaşlık davranışlarının daha fazla azalmasını sağlayacaktır. Bu çalışma kapsamında kısmi aracılık etkisinin varlığıyla ilgili diğer bir sonuç ise kişi-örgüt uyumunun zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi ile birlikte farklı değişkenlerin de aracılık edebileceği yönündedir.

Ortaya çıkan sonuçlara göre işletme yöneticilerine aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

— Kişi-örgüt uyumu konusu çalışanların işe alım süreçlerinin gözden geçirilerek örgüte uygun kişilerin işe alınmasına dikkat edilmelidir. Bunun için insan kaynakları departmanı tarafından öncelikli olarak doğru bir iş analizi yapılmalıdır. Ayrıca örgütün değerleri, kültürü ve hedefleri işe alım sürecinde bireylerin değerleri, yetenekleri ve hedefleri ile karşılaştırılarak örgüte en uygun kişiler işe alınabilir.

— Kişi-örgüt uyumu işe alımda tespit edilebileceği gibi işe alım sonrasında da geliştirilebilir bir özelliğe sahiptir. Bunun için yöneticiler çalışanların örgütle uyumlarını artırmaya yönelik eğitimler vererek yeteneklerini artırabilirler. Böylece bireyler örgütlerine daha fazla uyum hissederek, zorunlu olmayan iş ile ilgili etkinliklere katılmak gibi, gönüllü vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunma eğiliminde olacaklardır.

— Çalışanların liderleri (yöneticileri veya üstleri) olan etkileşimlerini artırmaya yönelik olarak yöneticilere liderlik eğitimleri verilebilir. Ayrıca astları ile etkileşimlerinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerine yönelik geribildirim yapılarak farkındalık sağlanabilir.

— Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının azaltılmasında kişi-örgüt uyumu yanında lider-üye etkileşiminin de artırılmasının önemli olduğu fakat yeterli olmadığı göz önünde bulundurularak zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışına etki edebilecek diğer unsurlar (çalışma koşulları, kariyer imkanları, şirket politikaları vb.) gözden geçirilmelidir. Çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel uyum sağlamaları için, yöneticiler çalışanlardan görev, departman veya organizasyon politikasına ilişkin önerilerini talep etmelidir.

— Çalışanların baskıyla, korkuyla veya gönülsüz olarak vatandaşlık davranışları göstermeleri yerine, kendi istekleri ile gönüllü olarak, rol tanımları dışında örgütsel amaçlara katkı yapmaları sağlanmalı. Bunun için kurum kültürünün gözden geçirilerek çalışanların örgütsel uyumlarını zorlaştıran veya uyumlarına olumsuz etkisi olan unsurların (rol tanımları, prosedürler, politikalar vb.) değiştirilmesi gerekir. Ayrıca alınan kararlarda çalışanların fikir ve önerileri alınarak liderleri ile etkileşimleri ve örgütle uyumları artırılarak zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları azaltılmış olur.

Araştırma, her ne kadar okuyucuların kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşim ilişkisini daha iyi anlamasına katkı sağlasa da bazı sınırlılıklar dahilinde hazırlanmıştır. Bu sınırlılıklar ve ileride yapılacak çalışmalara öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

— Çalışanların örgüt uyumları, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderleri ile olan etkileşimleri önceden geliştirilmiş ölçeklere göre oluşturulan anketlere göre ölçülmüştür. Farklı çalışmalarda aynı ölçekler farklı anketlerle veya farklı tekniklerle ölçülerek farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca bu ölçekler çok boyutlu olarak ele alındıklarında farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalarda bu ölçeklerin çok boyutlu olanları kullanılabilir.

— Bu araştırma sadece üretim sektöründeki belli bir firmanın çalışanlarına yapılan anket sonuçlarını içermektedir. Sonuçların aynı sektöre genellenebilmesi için daha fazla

firmada daha fazla çalışana anket yapmak gerekir. Ayrıca araştırma sonuçlarının bütün sektörlerle genellenebilmesi için diğer sektörlerde de inceleme yapılması gerekir.

— Bu çalışma sonuçları sadece alt kademe çalışanlara yapılan anket çalışmasının sonuçlarını içermektedir. Daha sağlıklı sonuçların elde edilmesi için üst kademe çalışanların da çalışmaya dahil edilmesi gerekir.

— Bu çalışmada lider-üye etkileşiminin aracı etkisi incelenmiştir. İlerde yapılacak çalışmalarda farklı değişkenlerin aracı etkisi incelenebilir.

— Bu çalışmada örgüt kültürü, büyüklüğü, yapısı gibi faktörler göz önünde bulundurulmadan elde edilen sonuçları içermektedir. Daha sağlıklı sonuçların elde edilebilmesi için ileride yapılacak çalışmalarda bu ve buna benzer faktörlerin de değerlendirilmeye dahil edilmeleri gerekmektedir.

— Araştırma sonuçları anket tekniği kullanılarak elde edilen verilere göre ortaya çıkmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda farklı teknikler (gözlem, mülakat gibi) kullanılarak farklı sonuçlar elde edilebilir.

Kaynaklar

- Afsar, B., ve Badir, Y. F. (2016). “Person–Organization Fit, Perceived Organizational Support, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Job Embeddedness”. *Journal of Human Resources in Hospitality ve Tourism*, 15(3), 252-278.
- Ahmadian, S., Sesen, H., ve Soran, S. (2017). “Expanding The Boundaries of Compulsory Citizenship Behavior: Its Impact on Some Organizational Outputs”. *Business and Economic Horizons*. 13(1), 110-118.
- Alkan, S. E., ve Turgut, T. (2015). “A Research About The Relationship of Psychological Safety and Organizational Politics Perception with Compulsory Citizenship Behavior and The Pressures Behind Compulsory Citizenship Behavior”. *Research journal of Business and Management*, 2(2), 185-203.
- Anand, S., Vidyarthi, P., ve Rolnicki, S. (2017). “Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: Contextual Effects of Leader Power Distance and Group Task Interdependence”. *The Leadership Quarterly*. 29, 489-500.
- Ardıç, K., Uslu, O., Oymak, Ö., Özsoy, E., ve Özsoy, T. (2016). “Comparing Person Organization Fit and Person Job Fit”. *Journal Of Economics ve Management*, 25, 5-13.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bauer, T. N., ve Green, S. G. (1996). “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.

- Besen, E., ve Aktaş, H. (2016). "Birey-Örgüt Uyumu ve Yöneticiye Duyulan Güven ile Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa'da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma". *Yönetim: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 81, 1-19.
- Bolat, O. İ. (2011). "Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi". *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bretz, R. D., Jr., ve Judge, T. A. (1992). "The Relationship between Person-Organization Fit and Career Success". Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. 1-34.
- Bulgurcu, G. E. (2016). "Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma". *Journal Of International Social Research*, 9(43), 1737-1743.
- Caplan, R. D. (1987). "Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms". *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267.
- Chatman, J. A. (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit". *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Chen, P., Sparrow, P., ve Cooper, C. (2016). "The Relationship Between Person-Organization Fit And Job Satisfaction". *Journal Of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.
- Dilshani, A. (2015). "The Impact of Leader Member Exchange (LMX) on Job Burnout". *Proceedings of 8th International Research Conference*, 228-237.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., ve Steiger-Mueller, M. (2010). "Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment". *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Elicker, J. D., Levy, P. E., ve Hall, R. J. (2006). "The Role Of Leader-Member Exchange In The Performance Appraisal Process". *Journal of Management*, 32(4), 531-551.
- El-Sakka, N. (2016). "The Relationship Between Person-Organization Fit, Burnout, And Turnover Intention Among CIC Academic Staff". *The Business ve Management Review*, 7(2), 53-67.
- Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A., ve Kazemi, M. (2014). "The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on OCB: The Mediating and Moderating Effects of Organizational Commitment and Psychological Empowerment". *Personnel Review*, 43(5), 672-691.

- Farooqui, M. S., ve Nagendra, A. (2014). "The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of The Employees". *Procedia Economics And Finance*, 11, 122-129.
- Goh, S., ve Wasko, M. (2012). "The Effects of Leader-Member Exchange on Member Performance in Virtual World Teams". *Journal of the Association for Information Systems*, 13(10), 861-885.
- Graen, G., ve Scandura, T. A. (1985). "Leader-Member Exchange Scale-17". *Cincinnati, OH: University of Cincinnati*.
- Graham, L. N., ve Van Witteloostuijn, A. (2010). "Leader-Member Exchange, Communication Frequency and Burnout". *Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute*, 10(08), 1-41.
- Harmancı Seren, A. K., ve Ünalı Baydın, N. "Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Türkçede Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma". *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 4(2), 43-49.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008) "Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit", *Dublin Institute of Technology Articles*, 6(1), 53-60.
- Huang, J., Wang, L., ve Xie, J. (2014). "Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Identification With Leader and Leader's Reputation". *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 42(10), 1699-1711.
- Huang, J. vd. (2015). "Leader-Member Exchange Social Comparison and Employee Deviant Behavior: Evidence From A Chinese Context". *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 43(8), 1273-1286.
- Ishak, N. A., ve Alam, S. S. (2009). "Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Impact Of Self-Esteem". *International Journal of Business and Management*, 4(3), 52-61.
- İlhan, M., ve Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması". *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- Jung, Y., ve Takeuchi, N. (2014). "Relationships Among Leader-Member Exchange, Person-Organization Fit and Work Attitudes In Japanese And Korean Organizations: Testing A Cross-Cultural Moderating Effect". *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 23-46.

- Krishnan, V. R. (2005). "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System". *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 14-21.
- Kristof, A. L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications". *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Lamm, M. S., Shaw, G. E., Kuyumcu, D., ve Dahling, J. (2010). "The Effect of Person-Organization Fit on the Display of Organizational-Citizenship Behaviors Directed towards the Organization (OCB-Os)". *TCNJ Journal of Student Scholarship*, 12, 1-8.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., ve Sparrowe, R. T. (2000). "An Examination of The Mediating Role of Psychological Empowerment The Relations Between The Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407.
- Liden, R. C.; Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development". *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liu, Y., Zhao, H., ve Sheard, G. (2017). "Organizational Citizenship Pressure, Compulsory Citizenship Behavior, and Work-Family Conflict". *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(4), 695-704.
- Lupiana, F., ve Rijanti, T. (2015). "The Influence Of Job Stress And Person-Organization Fit On Turnover Intention By Using Job Satisfaction As Mediating Role". *Proceeding*, 1-14.
- Mazur, K. (2012). "Leader-Member Exchange and Individual Performance The Meta-Analysis". *Management*, 16(2), 40-53.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, (2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., ve McMurrian, R. (1997). "An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context". *The Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Nie, D., ve Lämsä, A. M. (2015). "The Leader-Member Exchange Theory in The Chinese Context and The Ethical Challenge of Guanxi". *Journal of Business Ethics*, 128(4), 851-861.
- Ozutku, H. (2007). "Yönetici, Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki". *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 79-98.

- Polatçı, S., ve Cindiloğlu, M. (2013). “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 299-313.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., ve Rizwan, M. (2014). “The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment”. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242-256.
- Salamon, S., D., Deutsch, Y. (2006). “OCB as a Handicap: An Evolutionary Psychological Perspective”. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 185– 199.
- Samanci, S., ve Basim, H. N. (2018). “Akademisyenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü”. *Business ve Economics Research Journal*, 9(2), 363-380.
- Schneider, B. (1987). “The People Make The Place”. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Seiguchi, T. (2004). “Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature”. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Şahin, F. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Tugal, F. N., ve Kilic, K. C. (2015). “Person-Organization Fit: It’s Relationships with Job Attitudes and Behaviors of Turkish Academicians”. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 195-202.
- Turuç, Ö. ve Çelik, M. (2012), “İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Ulutaş, M., Kalkan, A., ve Bozkurt, Ö. Ç. (2008). “The Effect Of Person-Organization Fit On Job Stress and Conflict: An Application on Employees of Businesses İn Dalaman International Airport”. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(1), 281-291.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). “Redrawing The Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role Behavior İn The Workplace”. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., ve Abele, A. E. (2011). “Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis”. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Wang, L., Chu, X., ve Ni, J. (2010). “Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective From Perceived Insider Status and Chinese Traditionality”. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 148-169.

- Wei, Y. C. (2012). "Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: Time Perspective". *Journal of Management ve Organization*, 18(6), 833-844.
- Yaniv, E., Lavi, O. S., ve Siti, G. (2010). "Person-Organisation Fit and its Impact on Organisational Citizenship Behaviour As Related To Social Performance". *Journal of General Management*, 36(2), 81-89.
- Yen, W. S., ve Ok, C. (2011). "Effects of Person-job Fit and Person-organization Fit on Work Attitudes and Organizational Citizenship Behaviors of Foodservice Employees in the Continuing Care Retirement Communities", 1-5.
- Yıldız, S. M. (2011). "Relationship between Leader-Member Exchange and Burnout in Professional Footballers". *Journal of Sports Sciences*, 29(14), 1493-1502.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). "Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.
- Zhao, H., Peng, Z., ve Chen, H. K. (2014). "Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Organizational Identification and Perceived Interactional Justice". *The Journal of psychology*, 148(2), 177-196.