

Lider Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması^(*)

Gökhan ULUDAĞ^(**)

Öz: Organizasyonların rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmesi ve bulunduğu sektörde uzun süre kalıcı olabilmesi için işgörenlerinden istikrarlı olarak yüksek seviyede performans elde edebilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin performans seviyelerini etkileyen çok sayıda unsur bulunmaktadır. İşgörenlerin üstleri ile gerçekleştirdiği etkileşim bunlardan birisidir. Lider-üye etkileşimi ile birlikte hem yöneticiler hem de işgörenler karşılıklı olarak birbirlerini etkileyerek bireysel performanslarını artırmalarına neden olabilirler. Bu nedenle hem özel sektörde hem de kamudaki organizasyonların lider-üye etkileşimini artırmalarının faydalı olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı; lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve işgören performansı üzerinde lider-üye etkileşiminin nasıl bir etkisi olduğunu gösterebilmektir. Bu kapsamda, Ankara ilinde faaliyet gösteren beş kamu kurumunda (Ankara İl Sağlık Müdürlüğü, Ankara Gençlik ve Spor Müdürlüğü, Ankara Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Ankara İl İşkur Müdürlüğü, Ankara Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü) personelleri üzerinde anket yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda, lider-üye etkileşimi ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-üye etkileşimi, işgören performansı, verimlilik

A Field Research on The Effect of Leader-Member Exchange on Employee Performance

Abstract: Organizations need to be able to achieve a high level of performance by stable from their employees in order to achieve superiority against their competitors and to be long-term in the sector. There are many factors affecting the performance levels of employees. Employees' interaction with their superiors is one of them. Together with leader-member exchange, both managers and employees can interact with each other to increase their individual performance. Therefore, it is considered beneficial for both private sector and public organizations to increase leader-member exchange. The purpose of this research; to determine the relationship between leader-member exchange and employee performance and to show the effect of leader-member exchange on employee performance. In this context, data were collected via questionnaires on the personnel of five public institutions in Ankara (Ankara Provincial Health Directorate, Ankara Youth and Sports Directorate, Ankara Culture and Tourism Directorate, Ankara Provincial Directorate of Employment, Ankara Provincial Directorate of Environment and Urbanization). As a result of the study, a significant and positive relationship was found between leader-member exchange and employee performance.

Keywords: Leader-member exchange, employee performance, productivity

^{*)} Bu makale 2016 yılında Prof. Dr. Abdulkadir Bilen danışmanlığında "Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği" adı altında hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

^{**)} Dr.Gökhan Uludağ, Emniyet Genel Müdürlüğü (e-posta: guludagg@hotmail.com)

Makale Geliş Tarihi: 08.07.2018

Makale Kabul Tarihi: 13.06.2019

I. Giriş

Günümüzde teknoloji takip edilemeyecek seviyede ilerlemektedir. Bu ilerleme bireysel olarak günlük hayatımızı kolaylaştırmakta ve ihtiyaç duyulan düzeyde kullanılmaktadır. Fakat iş hayatı açısından bakıldığında özellikle işletmeler ve kurumlar açısından sürekli olarak takip edilmesi ve yeni uygulamaların kullanıma geçirilmesi, zaruri bir durum haline dönüşmüştür. İnsanların artan talepleri karşısında tercih edilmek isteyen firmaların rakip firmalara göre farkındalık oluşturması gerekmektedir. Önceleri sadece metropol illerde olan firmaların en küçük yerleşim yerlerine kadar birimlerini taşıması ve sadece belirli firmalar tarafından üretilen ürünlerin, artık birçok firma tarafından da üretilmeye başlaması rekabeti oldukça artırmıştır. Yeni üretilen bir ürünün farklı ve daha gelişmiş modellerinin üretilmesi, ürünlerin çok kısa bir zaman içerisinde raflardan kalkmasına yol açmaktadır. Bu zor şartlar ve rekabet ortamı içerisinde varlıklarını devam ettirmek isteyen firmalar tüm bu gelişmelerin yanı sıra insan ilişkilerine maksimum düzeyde önem vermektedirler. Günümüzde çok sayıda firma ve kurum içerisinde farklı statülerde çalışan personeller bulunmaktadır. Bu personellerin birbirleri ile olan iletişimi ve etkileşimi, arzu edilen düzeyde başarının yakalanması açısından son derece önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu doğrultuda tüm çalışanların sadece fiziksel özellikleri ile değil, duygusal, ruhsal ve psikolojik unsurlarının da göz önüne alınarak davranışlarının bütünsel olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

İşletme ve kurumlar içerisinde alt konumda çalışanların görevlerini nizami bir şekilde yapmaları ve görev yaptıkları birim içerisinde huzurlu bir çalışma alanının oluşturulmasında yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Liderlerin bilinen özelliklerinden birisi hiç şüphesiz etkileme gücüdür.

Gümüştekin (2005: 75), organizasyonların giderek daha karmaşık bir hal alması ve yeni uzmanlık gerektiren alanların ortaya çıkması nedeniyle, çalıştığı işletme ile çevresi arasında gerekli uyumu sağlayabilen, meydana gelen değişimlerin farkında olabilen ve bu değişime olumlu yönde tepki gösterebilecek gerekli uzmanlığa sahip, karar verebilme konusunda etkili olabilen profesyonel yöneticilerin olması gerektiğini vurgulamıştır. Nitekim alanında uzman olmayan yöneticilerin işletmeye etkisi; başkaları tarafından yönlendirilmelerinin mümkün olması ve yapılan işin kalitesini de olumsuz yönde etkileyebilecek olmasıdır.

Liderlikle ilgili çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birisi de lider-üye etkileşimidir. Bu yaklaşım, lider konumundaki kişilerin tüm çalışanları ile aynı etkileşim içerisinde olmadığını ve çalışanla farklı etkileşim gerçekleştirilmesi üzerinde durmaktadır. Bu durumun temel nedeni de her çalışanın bireysel özelliklerinin ve iş ortamında sergilediği davranışlarının farklı şekillerde gerçekleşmesidir.

Bir işletme ya da kurum içerisinde lider konumunda bulunanların tüm çalışanlarla benzer etkileşim halinde olması durumunda; çalışanların işle ilgili göstermeleri gereken performansı belirli bir oranda tutmalarına ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilir. Bu nedenle lider-üye etkileşimi bu tarz olumsuzlukların önüne geçilmesi

açısından oldukça önemlidir. Liderlerin astlarıyla gerçekleştirdiği iletişim ve etkileşim, görev aldıkları firmayı birçok yönden etkileyebilir.

İşletmeler ve kurumlar açısından son derece önemli olan diğer bir unsur da işgören performansdır. İşgörenlerin ortaya koyduğu performans işletme ya da kurumların bütününe etkilemektedir. İşgörenlerin yüksek düzeyde performans sergilemeleri; verimliliğin, kalitenin ve kârın artmasına yol açacaktır. İşgören performansı bireylerin ulaşmak istedikleri hedefleri (yüksek ücret, rütbe terfi, iyi bir kariyer ve şahsi tatmin olma) açısından da oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmeler ve kurumların işgören performansına yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir.

Bu çalışma, lider üye etkileşiminin işgören performansına etkilerini, Ankara'daki beş kamu kurumunda incelemeye yöneliktir. Bu çalışma için belirtilen kamu kurumlarının seçilme nedeni ise, kurumların içerisinde farklı statülerde çalışanların olması ve bu farklı statülerde çalışanların etkileşim düzeyi ve bu etkileşimin çalışanların işgören performansına etkisinin sınanmak istenmesidir. Çalışmada lider-üye etkileşimi ve işgören performansına ilişkin literatür çalışmasına ve Ankara'da bulunan beş kamu kurumunda yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

II. Teorik Çerçeve

A. Lider Üye Etkileşimi

Liderlikle ilgili birçok teori bulunmakta ve liderlikle ilgili farklı bakış açıları bulunmaktadır. Liderlik tek taraflı olarak liderin üyelerini etkileme süreci değil, aynı zamanda üyelerin de lideri karşılıklı olarak etkilediği bir süreç olarak belirtilebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1991: 29). Liderlik coğrafi bölgelere ve kültürlere göre farklı şekillerde gerçekleşebilir. Bu farklılık insan çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda oldukça normaldir. Liderlik alanında üretilmiş çok sayıda kuram bulunmaktadır.

Son yıllarda liderlik konulu üzerinde ilgi duyularak çalışılmış kuramlardan birisi de lider-üye etkileşim teorisidir (Gupta ve Krishnan, 2004: 7). Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanı içerisinde liderlik süreci ve bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri değerlendirmeyi öngören en dikkat çekici teorilerden biri olarak görülmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Lider pozisyonunda bulunan kişilerin altında bulunan işgörenlerle gerçekleştirdikleri etkileşim, işgörenlerin görevini yaparken hangi ciddiyetle yapmalarına, ne amaçla yapmalarına ve nasıl bir ürün ortaya koymaları noktasında önemli bir etkidir.

Lider-üye etkileşim teorisinin ana fikrinde insanların bir dizi etkileşim halinde oldukları ve bu etkileşimlerin karşılıklı duygu ve zorunluluklar neticesinde farklılaştığı görülmektedir (Harris ve ark., 2009: 2374). Bir organizasyon içerisinde görev yapan işgörenlerin gerek bireysel kişilikleri gerekse iş anlayışına olan bakış açıları nedeniyle üstleri ile olan etkileşimin çeşitlilik arz etmesi doğal bir durumdur. Liderlerin astlarıyla olumlu bir şekilde birebir etkileşim halinde olması kişilerin kendisine değer verildiği düşüncesini sahip olmasına neden olacağı gibi, her insanın farklı duygu ve düşüncelere sahip olması, etkileşimin farklılığına ve zenginliğine yol açacaktır.

Lider-üye etkileşim teorisi (Leader-member exchange); liderin tüm astları ile aynı tarzda liderlik davranışı sergilediği geleneksel yaklaşımın aksine, liderin her bir astı için farklı liderlik davranışları sergilediğini öngören bir teoridir. Bu teoriye göre lider, astlarını “grup içi” ve “grup dışı” olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Düşük lider-üye etkileşimi “grup dışı” ilişkilerinin, kurallara dayalı olduğu görülürken; yüksek lider-üye etkileşimi “grup içi” ilişkilerinin, karşılıklı güven içerisinde, saygı ve sevgiyi içeren karşılıklı etkiye dayalı olduğu görülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Yüksek düzeyde ilişki kurulan astlar, grup içi (group in) düşük düzeyde ilişki kurulan astlar grup dışı (group-out) olarak tanımlanmaktadır.

Grup içi ilişkiler, güven ve saygı temelinde ve lideri tarafından astlarına karşı yeterince dikkatli davranılarak, gerekli destek ve kaynak dağıtımı gerçekleştirilirken; grup dışındaki üye için aynı şartlar söz konusu değildir ve yeterince güvene sahip olmadan örgüt içi resmi kontrol sistemi doğrultusunda çalıştırılırlar (Breland ve ark., 2007: 3). İşgörenler üstleri tarafından grup dışı üye olarak değerlendiriliyor ise öncelikli olarak kendisinin yaptığı iş kalitesinde bir eksiklik olup olmadığını sorgulayarak daha özverili olarak çalışmalıdırlar. İş kalitesi dışında keyfi bir durum var ise işgörenin kendisini suçlamaması gerekir.

Liderler açısından vazgeçilmez sayılabilecek unsur, hiç şüphesiz buldukları işletme ya da kurumun başarısının istenilen düzeyde olmasıdır. Liderlerin astları arasından işletmeye daha fazla katkı sağlayanlar ve daha fazla performans sergileyenlere daha fazla ilgi göstermeleri öngörülür, bu nedenle daha olumlu bir etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. Bu durum yüksek performanslı çalışanları daha da motive ederken düşük performanslı çalışanlar için rol model ve liderleri ile olan etkileşimi artırmak adına itici güç etkisi gösterebilir.

Lider-üye etkileşimi modelinin, öncelikli olarak tanımlayıcı bir model olduğu belirtilmekte olup, öngörücü bir model olarak kabul edilemez. Açıkçası lider üye ilişkisindeki değişimin kalitesini ve liderin ne kadar etkin olduğunu açıklamaya çalışmaz. Asli olarak lider-üye etkileşim modeli, lider ile izleyici arasındaki ilişkileri daha iyi bir şekilde tanımlamak için lider-üye değişim seviyesinin öncesini ve sonrasını tanımlamaktadır (Aslan ve Özata, 2009: 97). Liderler ile astları arasında gerçekleşen etkileşimin olumlu olduğu durumlarda, hiç şüphesiz kişilerin bireysel kazanımları kadar işletmenin kazanımı da olumlu şekilde etkilenecektir. Bu anlayışa sahip liderlerin, tüm personeline karşı eşit ve umursamaz bir tutum sergileyen liderlere göre daha başarılı olacağını ifade edilmesi hiçte yanlış değildir.

B. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Bazı araştırmacılar lider-üye etkileşiminin tek bir boyuttan oluşmadığını ve çoklu boyutlarının olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan birisi olan Liden ve Maslyn (1998), lider-üye etkileşiminin kalitesini, “katkı”, “etki”, “bağlılık” ve “mesleki profesyonel saygı” olmak üzere dört boyutta ele almışlardır (Davis ve Gardner, 2004: 459).

1. Katkı Boyutu

Bu boyutlardan birisi katkı boyutudur. Bu boyut, lider ve astın birlikte ortak amaçlar ve hedeflere katkı sağladığı iş ve görevlerle ilgili davranışları kapsamaktadır (Karaaslan, 2010: 3-9). Sergilemiş olduğu performans sonucu liderini etkileyen, liderin beğenisini kazanan çalışanlar, diğerlerine göre liderle yüksek kaliteli etkileşim içerisinde olurlar. Yüksek kalite ifadesi ile belirtilmek istenen lider ve astı arasındaki değerli kaynakların kullanımındaki paylaşım hususudur. Bu değerli kaynaklar; bütçe desteği, malzeme vb. şekilde fiziksel kaynaklar, önemli bilgiler, ilgi çekici görevler olarak belirtilebilir. Lideri etkileme başarısını gösteren astlar kaynakları kullanabilmekte ve liderin desteğini almaktadırlar. Bu durum astın iş performansını artırmasına neden olmaktadır. Ayrıca, bu seviyede yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sergileyen astlar iş sözleşmelerinde belirtilenin üzerinde iş ve görevleri yerine getirmektedirler (Cevrioğlu, 2007: 41-42). Ast konumundaki çalışanlar gerçekleştirmiş oldukları olumlu etkileşim ve elde ettikleri kazanımlar sonucu görev yaptıkları birime ekstra katkı sağlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde hem gerçekleştirilen olumlu etkileşim hem de elde edilen kazanımlar boşa israf edilmiş olacaktır.

Lider ve birlikte çalıştıkları astları arasında gerçekleşen ilişkileri ortaya koymaya çalışan ve araştırmacıların üzerinde ortak bir mutabakata vardıkları en temel boyutlardan birisi olan katkı boyutunu, çalışanların ifa ettikleri iş ve yaptıkları görevler açısından açıklamak daha uygundur. Ortaya koydukları performansla liderini etkileyen ve liderin davetini kabul eden çalışanlar, liderleriyle yüksek ve kaliteli bir etkileşim içerisinde olmaktadır. (Aslantaş, 2007: 163). Dienesch ve Liden (1986: 624) ise katkı boyutunu işle ilgili faaliyetlerde her çalışanın, örgütün açık ve örtülü tüm amaçlarına ulaşabilmek için kaliteli bir hizmet gerçekleştirmesi ve bu amaçlar doğrultusunda resmiyete dayanmayan, kişinin içinden gelen bir çalışmanın ortaya konması olarak belirtmişlerdir.

Liderler yönettikleri kurum ya da şirketlerin rakip firmalara göre daha fazla başarılı olmalarını ve daha fazla gelir elde etmelerini isterler. Bu nedenle en çok güvendikleri ve daha fazla etkileşim halinde oldukları astlardan daha fazla beklenti içerisinde olmaktadır. Bu karşılıklı iletişim doğrultusunda kendi eş düzeyindeki çalışanlara göre daha fazla kazanım elde eden astların kurumlarına sağlayacağı katkı, kurumun genel başarısı açısından son derece önemlidir.

2. Etki Boyutu

Bu boyutta, lider ve birlikte çalıştığı astın birbirlerini karşılıklı etkilemeleri kastedilmektedir. Schriesheim ve arkadaşlarının ileri sürdüğü beğenme boyutu ile etki boyutu arasında benzerlikler bulunmaktadır (Aslantaş, 2007: 163). Üyelerin birbirine karşı besledikleri duygular çoğunlukla kişiler arası etkileşime ve ilgiye dayalıdır. Lider ve birlikte çalıştığı astı arasında gerçekleşen sempati, lider-üye etkileşiminin kurulmasında ve sürekliliğin sağlanmasında değişen oranlarda etkilidir. İş odaklı bir lider-üye etkileşiminde etki boyutunun rolünün az ya da hiç olmadığı söylenebilir. Bununla beraber az oranda lider-üye etkileşimlerinde etki boyutunun rolünün fazla olduğu da görülmektedir. Bazı durumlarda lider ve birlikte çalıştığı astı sadece birbirleri

ile çalışmaktan hoşlandıkları için beraber çalışırlar. Lider ve arkadaşları hoşlanmanın liderin altındaki çalışanın iş performansını değerlendirmesinden daha etkili bir lider-üye etkileşimi belirleyicisi olduğunu yapmış olduğu araştırmalarıyla göstermişlerdir (Cevrioğlu, 2007: 41-42).

Etki boyutuyla daha çok liderin ve birlikte çalıştığı astının iş dışındaki ortak noktalarının oluşturduğu etkiye dikkat çekilmektedir. Örnek vermek gerekirse lider ile çalışanın aynı sosyal etkinliklere (piknik yapmak, sinemaya gitmek, yüzmek ve sportif faaliyetler) ilgi duyması karşılıklı iletişimin artmasına ve güven duygusunun oluşmasında önemli bir unsurdur.

İş merkezli lider-üye etkileşiminde etkileşim, katkının sağladığı etkiyi gösteren bir boyut olmamakla beraber, bazı durumlarda katkıdan daha önemli bir boyut olduğu da görülmektedir. Örnek olarak, arkadaşlıkların genellikle iş alanı içerisinde etkileşim sonucu oluştuğu düşünülürse, bazı durumlarda lider ve üye, duyguların daha etkili olduğu bir değişim ilişkisi içerisinde olabilirler (Erdem, 2008: 17). Bu boyut sayesinde liderler astlarına karşı daha müsamahalı davranarak, astların işle ilgili kendilerini daha iyi yetiştirmeleri açısından bir fırsat olarak görülebilir.

3. Bağlılık (Sadakat) Boyutu

Günlük hayatta da sık sık kullandığımız bağlılık kavramı yüksek düzeyde sadakati ve güveni ifade etmektedir. Lider ve astı arasında gerçekleşen etkileşimde, bağlılık kritik bir rol oynamaktadır. Bağlılık; ast konumunda çalışanların, karakterleri ve ortak amaçları doğrultusunda birbirlerine karşı sergilemiş oldukları desteği ifade etmektedir. Liderler, birlikte çalıştığı astlara verdiği görevleri devamlı olarak takip edemeyeceklerinden ve seçici davranmaları gerektiğinden dolayı bağımsız karar ve/veya sorumluluk alınmasını gerektiren görevleri, yüksek düzeyde bağlılık sergileyen astlara vermeyi tercih etmektedirler (Erdem, 2008: 16). Bağlılığın bir anda oluşmadığı ve zaman gerektirdiği de bilinmektedir. Özellikle liderlerin yönettikleri kurumun hem en önemli konularda hem de gizlilik içerisinde sürdürülmesi gereken konularda bağlılığın önemi daha da artmaktadır.

Boies ve Howell yapmış olduğu bir çalışmada lider-üye etkileşim kalitesi ve sonucunda ortaya çıkan bağlılığın, ast konumunda çalışanların kendilerine verilen işleri çok istekli bir şekilde yapmasına ve kendisini daha güçlü hissetmesine neden olduğunu açıklamıştır. Örgüt içinde lider-üye etkileşimi kalitesinin yüksek olması, çalışanların örgütüne olan bağlılığını güçlendirmekte ve bu durumun sonucunda ast konumunda çalışanların örgütlerine olan katkılarını, örgütün genel performansını ve liderin performansını da önemli bir oranda artırarak etkilemektedir (Kaşlı, 2009: 41).

Bağlılığın olmadığı kurumlarda, liderlerin yaptıkları işlerde endişe içinde olmaları söz konusu olabilir. Liderler gizlilik içerisinde yürütülmesini istedikleri projeleri, en çok güvendikleri astlarına vermeleri bu durumu açık bir şekilde ortaya koyduğu gibi, bağlılığın yüksek düzeyde gerçekleştiği durumlarda yapılan işin zamanında ve istenilen düzeyde gerçekleşme olasılığı oldukça yüksektir.

Bağlılık, lider ve üyelerinin birbirlerine karşı sadık olmalarına odaklanmakta ve lider-üye etkileşiminin gelişiminde ve devamlılığında kritik bir rol oynamaktadır. Bir kişinin diğer kişiye karşı sadık olması, karşı tarafın eylemlerini ve karakterini açık bir şekilde desteklediğini göstermektedir (Aslantaş, 2007: 163). Bağlılığın yüksek düzeyde gerçekleştiği kurum ve şirketlerde çatışma durumu ile karşılaşılma oranının düşük olacağı öngörülerek, işlerin daha hızlı ilerleyeceği ve kurumun başarısını olumlu olarak etkileyeceğinden bahsedilebilir.

4. Profesyonel Saygı

Bu boyutta, liderin veya ast konumda çalışanların örgüt içerisinde veya örgüt dışında kazanmış oldukları mesleki itibarı vurgulanmaktadır. Bu mesleki itibar, çalışanın iş hayatında kazandığı deneyimlerden, örgüt içerisinde veya dışında hakkında yapılan yorumlardan ve çalışanın almış olduğu ödüller göz önünde tutularak kazanılmaktadır. Lider, mesleki bilgisine değer verdiği ve güvendiği personelinin tecrübelerinden istifade etmek amacıyla, onları kendisine yakın grup içerisinde bulundurmaya istemmektedir (Erdem, 2008: 17 ve Cevrioğlu, 2007: 42). Bir liderin astlarından tam anlamıyla saygı görebilmesi farklı durumlar altında gerçekleşebilir. Bunlardan ilki; astlara karşı son derece katı tutum ve her şart altında cezalandırma yöntemini kullanarak büyük bir korku atmosferi oluşturmaktır. Böyle durumlarda ast konumda çalışanlar liderlerine karşı şekli anlamda bir saygı duymakla birlikte kendi iç dünyalarında korku ve nefret duygularını besleyebilirler. Diğer taraftan olması gereken ve burada vurgulanan profesyonel saygının altında yatan anlam; liderin davranışları, astlarıyla olan iletişimi, mesleki konudaki bireysel uzmanlığıyla meslektaşlarına göre daha ileri düzeyde teknik bilgiye sahip olması ve görevindeki ciddiyeti sonucu kendisine gösterilen saygıdır ve ideal olan da budur. Bu durum her kademedeki yöneticiler ve çalışanlar için de geçerlidir. Ast konumda çalışanların donanımları ne derece yüksek ise tercih edilme ihtimalinin de o derece yüksek olacağı söylenebilir.

Dionne (2000: 6), mesleki saygıyı; örgüt içerisinde faaliyet gösteren üyelerin diğer örgüt üyeleri tarafından örgüt içinde ve/veya dışında sorumlu olduğu görev alanı ile ilgili olarak, yeterince ileri seviyede olduğunun tanınma derecesi ile ilgili algı olarak belirtmiştir. Çalışanlar donanımları ve sergiledikleri performans sonucu diğer çalışanlar tarafından saygı gördükleri gibi, yaptıkları işlerde diğer çalışanlara göre yetersiz olmaları ve geri kalmaları durumunda gayri ciddi davranışlara maruz kalmalarına da yol açabilir.

C. İşgören Performansı

İşgören performansı bir işletme içerisinde çalışanların gösterdiği performansı kastetmektedir. İşgören performansı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlara bakıldığında, işgören performansı; çalışanların gereksinimlerini tatmin etmek için buldukları kurumda görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, arzu ettiklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır (Barutçugil, 2002: 40). İşletmelerin varlıklarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları en önemli unsurlardan birisi çalışanların ortaya koydukları performanstır. Bu nedenle işgören performansı işletmeler açısından vazgeçilmez bir değer taşımaktadır.

İşgörenin kendisinden istenilen performansı gösterebilmesi için moral ve motivasyonunun üst seviyede olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için de çalışanlara işletme tarafından yüksek ücret verilmesi ve gerekli fırsatların sunulması, tatmin edilmesi, terfi etmeleri konusunda destek olunması ve birlikte çalıştığı arkadaşları tarafından gerekli ilgi, yakınlık ve samimiyetin gösterildiği bir ortamın hazırlanması gerekmektedir. Çünkü çalışan personelin görevini ifa etmesiyle ilgili gerekli olan istek ve gayreti sergilemesi, ilerleme noktasında işletmenin ileri sürdüğü mevcut fırsatların algılanmasına ve maddi açıdan ihtiyacının karşılanmasına yönelik ücret ve ödüllerin sağlanmasıyla doğrudan ilişkilidir (Gupta, 1982: 135-136). Bir işletme içerisinde çalışan işgörender her zaman aynı performansı sergileyemeyebilir. Birçok faktör işgörenderin performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. İşletme içerisinde üst konumlarda çalışanların; işgörenderinin aile ilişkilerini, arkadaşları ile olan ilişkilerini, sağlık durumlarını ve işgörenderin performanslarını etkileyen her türlü faktörü iyi analiz ederek işletmenin çıkarları doğrultusunda işgörenderlere gerekli desteği sağlamaları gerekmektedir.

Örgütlerde istenilen seviyede bir etkinliğin gerçekleştirilebilmesi için performansın yönetilmesi zorunlu bir durumdur. Performans yönetimi, örgütün öncelikle insan kaynakları olmak üzere, finansal ve fiziksel kaynaklarının istenilen oranda verimlilik ve etkinlik düzeyinin yakalanması ve bunun devamlılığının sağlanması sürecidir (Bolton, 1997: 183). Performans yönetimiyle birlikte ulaşılmak istenen noktada, çalışan personelin bilgi, beceri, yetenek ve genel olarak meslekî yetkinliğinin yükseltilmesi hedeflenir. Bu sayede örgütsel hedefler, plân ve politikalar kapsamında; kurumsal performans daha iyi hale getirilebilir. Performans yönetimiyle, işletmelerde hem bireysel performansın, hem de takım performansının artırılması amaçlanmaktadır. Bireysel performans, kişinin yapmakla sorumlu olduğu ve görev tanımı belli olan işi makul bir düzeyde yerine getirmesidir. Bireysel performans yönetiminde ulaşılmak istenen amaç, kabul edilebilir sınırlar içinde çalışanların görevlerini ifa etmelerini sağlamaktır. Aynı şekilde performans yönetimiyle takım performansı üst seviyeye çıkartılarak, kurumsal sinerjinin oluşturulması sağlanmaktadır (Armstrong, 1996: 261). İşletme içerisinde çalışanların bireysel olarak ortaya koydukları performansla toplu olarak ortaya koydukları performans arasında farklılıklar olabilir. İşletme içerisinde çalışanlar arasında güzel bir atmosfer oluşturularak birbirlerine yardım etmeleri sağlanabilir. İşgörenderin birbirlerinin boşluklarını doldurdukları bir ortamda elde edilen toplam performans, her birey başına düşen performansdan çok daha fazla iken, birbirlerini sevmeyen ve birbirlerine yardım etmeyen çalışanların ortaya koyduğu toplam performans, her birey başına düşen performans oranının çok altında olabilir. Bu durumu yönetmek ve işletmenin çıkarları doğrultusunda harekete geçirmek işletmenin üst düzey sorumlularının vazifesidir.

D. İşgören Performansının Önemi

Bir kurumun kendisine hedef koyduğu noktaya ulaşabilmesi için yöneticilerin planlamaları doğrultusunda çalışan personele önemli görevler düşmektedir (Çınar ve

Yeşil, 2016: 350). Yöneticiler ve işgörenler bu hedeflere ulaşabilmek için uyum içerisinde çalışmalıdır.

Yüksek performanslı organizasyonları oluşturabilmenin en temel unsuru, yüksek performans becerilerine ve yetkinliklerine sahip olan şahıslarla birlikte çalışmaktır. Çalışan personelin, performans becerilerini geliştirmeye teşvik etmenin yolu da, çalışanların kişisel amaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkiyi net bir şekilde görmelerini ve kavramalarını sağlamaktır. Çalışanların amaçları, işletmede görev aldıkları departmanın amaçlarını destekleyecek şekilde oluşturulmalıdır. Fonksiyonun amaçları iş biriminin amaçlarını desteklemelidir. İş biriminin amaçları da işletmenin genel stratejisini destekleyici nitelikte olmalıdır. Genel strateji de firma için oluşturulan vizyon ile uyum içerisinde olmalıdır. Bireysel performans bir açıdan işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların kullandığı yetkinlikler olarak kabul edilebilir. Bu yetkinlikler, sadece işle ilgili görevleri değil, işle ilgili olmayan görevleri, davranışları da kapsamaktadır. Doğrudan işle ilgili olmayan yetkinlikler şu şekilde belirtilebilir; takım çalışması, müşteri odaklılık, istekli ve coşkulu olma, yardımseverlik, kurum kültürünü sahiplenme ve bireysel disiplindir. Bireylerin performansı, bireysel ve organizasyonel amaçlar doğrultusunda çalışırken, ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin niteliğine göre görev performansı ve kurumsal performans olarak ikiye ayrılmaktadır. Görev performansı, yapılan işin teknik ve uzmanlık kısmı ile ilgilidir. Kurumsal performansın bir boyutu, insanlar arasında gerçekleşen ilişkileri kolaylaştıran davranışları ifade etmektedir. Çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimin ve ilişkilerin daha iyi hale getirilmesi, gerekli uyum ve anlayışın sağlanması, gerginliklerin ortadan kaldırılması ve çatışmaların yönetimi gibi kurumsal amaçlara hizmet etmektedir. Kurumsal performansın diğer boyutuna bakıldığında ise, çok çalışma, inisiyatif kullanma, kurallara bağlı kalmayı ve sorumluluk üstlenme gibi çalışma disiplini ve motivasyonla ilgili davranışları kapsayan işe kendini adanma durumudur. Yüksek performanslı birey, organizasyonun vizyon ve stratejileri doğrultusunda görevini yerine getirirken, görev performansı ile kurumsal performans bir arada en üst seviyede gerçekleştiren kişidir (Barutçugil, 2002: 46-47). İşletmelerin sahip oldukları fiziksel kaynakların boyutu ile üretilen ürünün kalitesi ve işgörenlerin sergiledikleri performans doğru orantılıdır. Üretilen ürünlerin kaliteli olması işletmenin ekonomik açıdan güçlü olmasına ve rakip işletmelere göre prestijinin yüksek olmasına yol açacaktır. Tüm bu nedenlerden dolayı işgörenlerin performansı işletmeler açısından son derece önemlidir.

III. Araştırmanın Metodolojisi

A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; lider-üye etkileşimi ve işgören performansını ayrıntılı biçimde incelemek ve aralarındaki ilişkiyi, işletmelerde çalışan işgörenlerden elde edilen veriler vasıtasıyla ortaya koymaktır.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de devletin işlerinin sistematik bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi ve toplumun tamamına hizmet sunulması amacıyla görev ifa eden birçok kamu kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlarda görev yapan personelden

alınan verim ne kadar yüksek düzeyde olur ise, elde edilen hizmet de o derecede kaliteli olacaktır.

Bu araştırma Ankara ilinde bulunan İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü ve İl İşkur Müdürlüğü'nde; lider-üye etkileşiminin ne düzeyde olduğunun ölçülmesi, sunulan hizmet kalitesinin ve verimliliğin artırılması noktasında, lider-üye etkileşiminin işgören performansı ile olan ilişkinin tespit edilmesi açısından son derece önemlidir.

Literatür incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin; işgören performansı üzerinde etkisine yönelik araştırmaların kısıtlı sayıda olduğu görülmüştür. Araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

B. Araştırmanın Evreni – Örnekleme

Araştırmanın evrenini; Ankara ilinde İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü ve İl İşkur Müdürlüğü'nde çalışan 1630 personel oluşturmaktadır. Örneklem grubunun oluşturulmasında araştırma için seçilen kurumların çalışan sayısı baz alınarak tabakalı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Bu doğrultuda ilgili kurum müdürleri ile görüşülerek gerekli yazılı izinler alınmış olup, il müdürlüklerinde görevli personel yardımıyla anket soruları 800 personele dağıtılmıştır. Toplanan anketlerden araştırmaya uygun 406 anket değerlendirilmeye alınarak örneklem grubu oluşturulmuştur.

C. Araştırmanın Hipotezleri Ve Modeli

H1. Lider-üye etkileşiminin genel düzeyinin işgören performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkisi vardır.

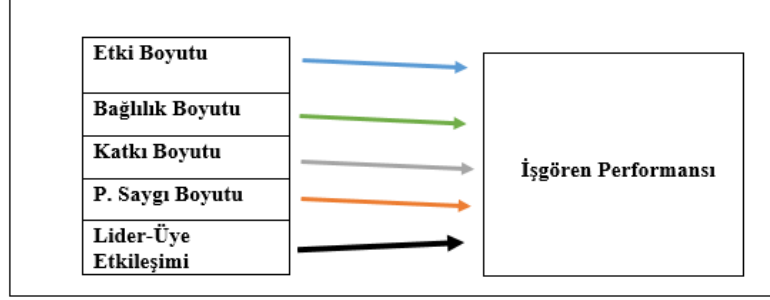
H2. Lider-üye etkileşiminin etki boyutu ile işgören performansı pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H3. Lider-üye etkileşiminin bağlılık boyutu ile işgören performansı pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H4. Lider-üye etkileşiminin katkı boyutu ile işgören performansı pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H5. Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile işgören performansı pozitif ve anlamlı ilişkilidir.

H6. Lider-üye etkileşimi boyutlarının işgören performansına etkisi farklıdır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

D. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçüm Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketin giriş bölümünde anketi cevaplandırarak kişileri bilgilendirecek bir metin yer almaktadır. Bu metinde özellikle anketin akademik bir çalışma için kullanılacağı, farklı bir yerde kullanılmayacağı ve gönüllülük esasına dayandığı hususları belirtilmiştir. Anketler dağıtılırken hiçbir sorunun boş bırakılmaması gerektiği özellikle dikkat çekilmiştir. Anketler 01.04.2016 tarihinde dağıtılmaya başlanmıştır. 08.04.2016 tarihinde son anket formlarının alınmasıyla veri toplama aşamasına son verilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde, örnekleme yer alanların; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, işteki konumları gibi özelliklerin yer aldığı demografik bilgileri içermektedir.

Anket formunun ikinci bölümünde, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, etki-bağlılık-katkı-profesyonel saygı olmak üzere 4 boyuttan ve 12 maddeden oluşan ölçekte, katılımcılardan bu 12 ifadeyi, Kesinlikle katılmıyorum'dan (1), kesinlikle katılıyorum'a (5) kadar uzanan 5 aralıklı likert ölçeği üzerinde cevaplamaları istenmiştir.

Anket formunun dördüncü bölümünde ise, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından türkçeye çevrilen işgören performans ölççeği ile Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan bir çalışmada kullanılan 7 maddeli tek boyutlu ölçeğin bir maddesinin bir araya getirilmesi ile oluşturulan ve Uludağ'ın (2016) doktora tezinde de kullanılan işgören performans ölççeği kullanılmıştır.

E. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 21.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik teknikleri (frekans dağılımı, faktör analizi, ortalama, t-testi, ANOVA, korelasyon, regresyon) kullanılıp sonuçlar yorumlanarak, ANOVA'da varyansların homojenliği durumunda Scheffe, varyansların homojen olmaması durumunda ise Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

F. Bulgular

Araştırmaya katılanların yüzdeler ve sayılarını tespit etmek amacıyla frekans alınmıştır.

Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Değerleri

Temel Demografik Sonuçlar		F	%
Cinsiyet	Erkek	238	58,6
	Kadın	168	41,4
Medeni Durum	Evli	311	76,6
	Bekâr	95	23,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	11	2,7
	Lise	85	20,9
	Yüksekokul	73	18,0
	Lisans	194	47,8
	Lisansüstü	43	10,6
Yaş Aralığı	18-31	105	25,9
	31-41	151	37,2
	41-51	108	26,6
	51-61	42	10,3
Çalışma Süresi	0-5 Yıl	117	28,8
	6-10 Yıl	103	25,4
	11-15 Yıl	47	11,6
	16-20 Yıl	50	12,3
	21 ve üstü	89	21,9
Görev Unvanı	İşçi ve diğer	72	17,7
	Memur	218	53,7
	Şef- Birim Sorumlusu	29	7,1
	Uzman	75	18,5
	Şube Md.	12	3,0
Toplam			100

Şekil 2' de görüldüğü üzere; katılımcıların cinsiyetlerine bakıldığında; % 58,6'sının 238 kişinin erkek olduğu, %41,4'ünün 168 kişinin kadın olduğu görülmektedir. Bu durum katılımcıların cinsiyet oranları miktarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında; % 47,8 ile 194 kişinin, yani katılımcıların büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Diğerlerinin ise sırasıyla % 20,9 ile 95 kişinin lise mezunu, % 18 ile 73 kişinin yüksekokul mezunu, % 10,6 ile 43 kişinin lisansüstü mezunu, % 2,7 ile 11 kişinin ise ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Bu durum öğrenim durumunun oldukça üst seviyede olduğu ve ilköğretim mezunlarının çok küçük bir dilimi oluşturduğunu göstermektedir.

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında; % 37,2 ile 151 kişinin 31-41 yaş grubunda olduğu, % 26,6 ile 108 kişinin 41-51 yaş grubunda olduğu, % 25,9 ile 105 kişinin 21-31 yaş grubunda olduğu ve % 10,3 ile 42 kişinin 51-61 yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki konumlarına (pozisyonlarına) bakıldığında; % 53,7 ile 218 kişinin, yani katılımcıların yarısından fazlasının memur konumunda olduğu anlaşılmaktadır. Diğerlerinin ise sırasıyla % 18,5 ile 75 kişinin uzman ve uzman yardımcısı olduğu, % 17,7 ile 72 kişinin işçi ve diğer çalışanlardan olduğu, % 7,1 ile 29 kişinin şef- birim sorumlusu konumunda olduğu ve son olarak % 3 ile 12 kişinin şube müdürü ve şube müdür yardımcısı konumunda olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında % 76,6 ile 311 kişinin, yani büyük bir bölümünün evli olduğu, % 23,4 ile 95 kişinin ise bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında; % 28,8 ile 117 kişinin 0-5 yıl arasında çalıştığı, % 25,4 ile 103 kişinin 6-10 yıl arasında çalıştığı, % 21,9 ile 89 kişinin 11-15 yıl üzerinde çalıştığı, % 12,3 ile 50 kişinin 16-20 yıl arasında çalıştığı ve son olarak % 11,6 ile 47 kişinin 21-25 yıl arasında çalıştığı görülmektedir.

1.Faktör Analizi

Tablo:2 Lider Üye Etkileşimi İçin Faktör Analizi

KMO ve Bartlett Testi		
Örneklem Yeterliliğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,865
Bartlett Testi Sonuçları	Ki- Kare Değeri	2715,095
	Serbestlik Derecesi (sd)	66
	Anlamlılık Değeri (Sig.)	,000

Yapılan çalışmada anket soruları KMO testi doğrultusunda incelenmiş ve değeri 0,865 olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre örneklemin yeterliliği çok iyi olarak değerlendirilebilir.

Barlett testi sonuçları da ($p<01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum varyansın toplam % 76,842'sini açıklamaktadır.

Tablo:3 İşgören Performansı İçin Faktör Analizi

KMO ve Bartlett Testi		
Örneklem Yeterliliğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri		,841
Bartlett Testi Sonuçları	Ki- Kare Değeri	750,741
	Serbestlik Derecesi (sd)	10
	Anlamlılık Değeri (Sig.)	0,000

Yapılan çalışmada anket soruları KMO testi doğrultusunda incelenmiş ve değeri 0,841 olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre örneklemin yeterliliği çok iyi olarak değerlendirilebilir.

Barlett testi sonuçları da ($p<01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum varyansın toplam % 61,165' ini açıklamaktadır.

2. Korelasyon Analizi

Tablo:4 Lider –Üye Etkileşimi ve Alt Boyutları İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi

		İşgören Performansı
Lider-Üye Etkileşimi	r	,557**
	p	,000
Etki Boyutu	r	,421**
	p	,000
Bağlılık Boyutu	r	,399**
	p	,000
Katkı Boyutu	r	,443**
	p	,000
Profesyonel Saygı Boyutu	r	,507**
	p	,000

Lider-üye etkileşiminin genel düzeyi ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.557$; $p<0.01$). Lider-üye etkileşimi genel düzeyinin, işgören performansı ile ilişkisinin varlığı araştırmanın H1 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

Etki boyutu ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.421$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın H2 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

Bağlılık boyutu ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.399$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın H3 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

Katkı boyutu ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.443$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın H4 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

Profesyonel Saygı ile işgören performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.507$; $p<0.01$). Bulgular araştırmanın H5 hipotezinin kabul edildiğini göstermiştir.

3. Regresyon Analizi

Tablo:4 Doğrusal Regresyon Modeli İçin ANOVA ve Belirleme Katsayısı Bulguları

	Kareler top.	s.d.	Kareler Ort.	F	p
Regresyon	57,502	4	14,376	47,723	0,000 ^b
Hata	120,792	401	0,301		
Toplam	178,295	405			
R	0,568 ^a	R ² 0,323		Düz. R ²	0,316

a, Bağımlı Değişken: İşgören Performansı.

b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Etki, Bağlılık, Katkı, Profesyonel Saygı

Tablo:5 Doğrusal Regresyon Modelinin Katsayılarının Tahmini

Model	Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Beta		
Sabit	1,702		8,868	0,00
Etki	0,128	0,130	2,480	0,14
Bağlılık	0,120	0,148	2,811	0,05
Katkı	0,980	0,134	2,335	0,20
P. Saygı	0,279	0,295	5,280	0,00

Bağımsız değişken olarak alınan dört boyutun da katsayıları anova testine göre anlamlı bulunmuştur. Elde edilen modele göre boyutların dördünün de işgören performansı üzerinde pozitif etkisi vardır. Buna göre işgören performansı Y, etki boyutu X₁,bağlılık boyutu X₂, katkı boyutu X₃ ve profesyonel saygı boyutu X₄ ile gösterilirse doğrusal regresyon modeli;

$$Y = 1,702 + 0,130*X_1 + 0,148*X_2 + 0,134*X_3 + 0,295*X_4 \text{ olarak elde edilir.}$$

Etki boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %13 oranında, bağlılık boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %14,8 oranında, katkı boyutu aynı yönde yani pozitif olarak Y'yi %13,4 oranında ve profesyonel saygı boyutu doğrusal yönde yani pozitif olarak Y'yi %29,5 oranında etkilemektedirler. Bu bağlamda H₆ Lider-üye etkileşimi boyutlarının işgören performansına etkisi farklıdır şeklindeki alt hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. Çünkü lider-üye etkileşiminin dört boyutunun da işgören performansına etkisinin farklı olduğu anlaşılmaktadır.

IV. Sonuç

Bu araştırma lider-üye etkileşiminin ve alt boyutlarının işgören performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Daha spesifik bir ifadeyle "Lider-üye etkileşiminin işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? sorusuna Ankara ilinde bulunan İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü ve İl İşkur

Müdürlüğü'nde yapılan çalışma ile cevap aranmaktadır. Analiz sonuçlarına göre lider-üye etkileşiminin genel boyutu ve etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı boyutları işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Günümüzde birçok işletmenin varlıklarını devam ettirebilmek, rekabet gücünü artırabilmek ve verimliliği daha üst seviyelere çıkarabilmek amacıyla çağdaş yönetim yaklaşımlarını ve yeni yönetim anlayışlarına başvurdukları görülmektedir. Bu doğrultuda en önemli anlayışlar arasında bulunan lider-üye etkileşimi ve işgören performansının artırılmasında yarar olduğu ifade edilebilir.

Liderler ile birlikte görev yaptıkları astları arasındaki ilişkilerin incelendiği lider-üye etkileşimi anlayışında; liderlerin tüm astları ile olan ilişkilerinin aynı tip ve aynı seviyede olmadığını, zaman kısıtlılığı ve çeşitli unsurlar nedeniyle bu ilişkilerin farklı şekillerde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Söz konusu ilişkinin doğru bir şekilde gerçekleşmesinin bireyler ve kurumlar açısından yarar sağlayacağı düşünülen bu çalışmada, lider-üye etkileşimi ile ilgili literatüre, işgören performansına ilişkin literatüre ve Ankara ilinde kamu kurumlarında faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın verilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın Ankara ilinde kamu kurumlarında faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan araştırma kısmında; demografik değişkenler açısından elde edilen bulgulara ve lider-üye etkileşiminin işgören performansı ile olan ilişkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Çalışma demografik veriler itibariyle incelendiğinde katılımcıların büyük bir bölümünün öğrenim durumunun yüksek olduğu % 76,4'ünün önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu yönü itibariyle kamu kurumlarında çalışan kişilerin büyük bir bölümünün öğrenim durumlarının yüksek olması olumlu bir durum olarak karşılanmıştır.

Korelasyon analizi ve regresyon analizi açısından incelendiğinde; lider-üye etkileşiminin hem genel olarak hem de dört alt boyutu olan; etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının işgören performansı ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kaliteli bir lider-üye etkileşimi gerçekleşmesi halinde; çalışanların işletmeler açısından büyük bir önem arz eden işgören performansının daha fazla artacağı öngörülmektedir. Yapılan regresyon analizinde lider-üye etkileşimi arttığında işgören performansı artacağı ve lider-üye etkileşiminin dört alt boyutunun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. İşgören performansı; lider-üye etkileşiminin genel düzeyi tarafından % 31,6 oranında açıklanırken, etki boyutu; işgören performansını %13 oranında, bağlılık boyutu; işgören performansını %14,8 oranında, katkı boyutu işgören performansını %13,4 oranında, profesyonel saygı boyutu ise işgören performansını %29,5 oranında etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Yapılan çalışmayla ilgili yerel ve uluslararası düzeyde benzer çalışmaların olup olmadığı literatür taranarak cevap aranmıştır. Benzer çalışmalara bakıldığında; Öztutku, Ağca ve Cevrioğlu (2008) tarafından yapılan bir çalışmada; Akkoç (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, Turgut, Tokmak ve Ateş (2015) tarafından yapılan bir çalışmada,

Wang ve diğerleri (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, Breevaart ve diğerleri (2015) tarafından yapılan bir çalışmada; lider-üye etkileşiminin işgören performansı ile arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu açıdan yaptığımız çalışma ile sonuçları itibariyle örtüşmektedir.

Araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren beş önemli kamu kurumunda lider-üye etkileşiminin dört alt boyutunun işgören performansı üzerine etkisini ortaya koymaktadır. Kamu kurumlarında çalışanların sergilediği performans ülkemizin menfaatleri açısından son derece önemli bir yer teşkil etmektedir. Kamu kurumlarının daha fazla performans sergilemesi sadece ekonomik unsurların artırılmasıyla ilgili değildir. Yeni yöntemlerin ve anlayışların kullanılması; verimliliğin artırılması açısından önemli olduğu gibi ekonomik harcamaların azaltılması ve daha kaliteli hizmet sunulması açısından da büyük bir yarar sağlayacaktır.

Araştırma Ankara ilinde bulunan İl Sağlık Müdürlüğü, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, İl Çevre ve Şehircilik Müdürlüğü ve İl İşkur Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmiştir. Bu yönü itibariyle araştırmanın benzerleri başka kurumlarda ve başka il ve ilçeleri kapsayan daha geniş örneklemeleri içerecek şekilde yapılabilir. Elde edilen sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılabilir.

Araştırma kamu kurumları dışında ekonomik unsurların daha önemli olarak görüldüğü özel sektörde uygulandığında, önemli sonuçlar elde edileceği öngörülmektedir. Lider-üye etkileşimi anlayışının, işgören performansı dışındaki değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılmasının literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

V. Öneriler

1-) Liderlere büyük görevler düşmektedir. Liderlerin davranışları, tutumları ve astlarıyla gerçekleştirdiği iletişim, işletmeler ve kurumların görev anlayışında yön verici unsurları oluşturacaktır. Bu nedenle rol model konumunda bulunan liderlerin öncelikli olarak kendi davranışlarını kontrol etmeleri önem arz etmektedir.

2-) İşletmelerde ve kurumlarda üst makamları işgal eden liderlerin organizasyonun gerçekleştirdiği tüm konularda yeterli bilgiye sahip olmaları ve herhangi bir eksiklik gördüğünde, anında müdahale edebilmeleri gerekmektedir. Liderlerin gerekli müdahaleyi yapabilmesi için yapılan işin tüm aşamalarında gerekli denetimi yerinde görmesi gerekmektedir.

3-) Liderlerin gerekli denetimleri yapmadıkları durumlarda sadece astlarının söylemleriyle hareket etmesi söz konusu olacaktır. Astların her zaman gerçeği yansıtması mümkün olmayabilir. Özellikle kendisi ile ilgili olumsuz bir kanaat oluşmasını istemeyen ast yöneticiler, her şeyin nizami olarak işlediği şekilde yönlendirmelerde bulunabilir ve bu durum organizasyonu uzun vadede sıkıntılar içerisine sürükleyebilir. Bu hususta dikkatli olunması gerekmektedir.

4-) İşletme ve kamu kurumlarının insan kaynakları birimleri, tüm çalışanları kapsayacak biçimde ihtiyaç duyulan eğitimleri düzenlemelidir. İşletme ya da kurumların

tüm birimlerinde iki yönlü ve açık iletişim teşvik edilmelidir. Açık iletişim, lider-üye etkileşiminde karşılıklı güvenin artırılması, çalışanların motivasyonlarının ve bireysel başarılarının artırılması ve kurum içerisinde arzu edilen sinerjinin oluşturulması açısından son derece önemlidir.

5-) Bir işletmede ya da kurumda çalışan personelin iş hayatını olumsuz etkileyen çeşitli sebepler olabilir. Bunlar ailevi sebepler (ölüm, doğum, boşanma vb.), çalışma arkadaşlarıyla sorun yaşama, üstleriyle iyi ilişkiler kuramama, çalışma arkadaşları tarafından dışlanma vb. Bu gibi durumlarda personelin sorunlarını üstlerine kolay bir şekilde anlatabilmeleri ve çözüm konusunda gerekli desteği görebilmeleri gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için liderlerin personeliyle açık bir iletişim kurması, onları dinlemesi ve sorunlarına çözüm üretmesi gerekmektedir. Çalışanların, sorunlarını dinleyen liderlerinin olduğunu bilmesi, motivasyonlarını artıracaktır. Liderin iletişime kapalı olması ve kendisine sorun iletilmesini istememesi, çalışanların bireysel performansını olumsuz etkileyecektir. Bunun sonucunda işletmenin genel performansına olumsuz yansıyacaktır.

6-) İşletmeler açısından en önemli hususlardan birisi hiç şüphesiz işgörenlerin sergilediği performanstır. İşgörenlerin sergilediği performans ne kadar yüksek ise işletmenin kazancı ve ortaya koyduğu ürünün kalitesi o kadar yüksek olacaktır. Bu nedenle işgörenlerin, kendilerinden istenilen düzeyde performans sergileyebilmeleri için görev yaptıkları yerdeki fiziki şartların gereken uygunlukta olması ve işgörenlerin motivasyonunu üst seviyede tutacak uygulamalara başvurulması gerekmektedir.

7-) İşletme ve kurumlarda çalışan işgörenlerin sergiledikleri performansın hangi seviyede olduklarını görmeleri ve bu sayede olumlu geri bildirim almaları açısından performans değerlendirme uygulamalarına başvurulmaktadır. Bir işgörenin performansını ortaya koyan birçok unsur bulunmaktadır. Fakat uygulama noktasında ön plana çıkan husus, üstlerle olan ikili ilişkilerdir. Bu ilişkiler iyi ise işgörenin sergilediği performans düşük olsa bile üstü tarafından görmezden gelinebilmekte, ikili ilişkiler kötü ise işgören ne kadar yüksek performans sergilerse sergilesin üstünün olumsuz bakış açısı yüzünden düşük performanslı olarak görülebilmektedir. Bu durum işgörenleri ve organizasyon içindeki atmosferi olumsuz etkileyen durumların başında gelmektedir. İşletme ya da kurum içinde lider konumunda bulunan kişilerin bu tarz durumlara fırsat vermemesi ve performans değerlendirmelerinde ölçütün; başarı ve kaliteli iş algısını oluşturmaları gerekmektedir.

8-) Performans değerlendirme profesyonel bir bakış açısıyla yapılmalıdır. Uygulama da mevcut iş yoğunluğu içerisinde, performans değerlendirmede bulunmak ekstra ve lüzumsuz bir iş olarak görülebilmektedir. Bu anlayış performans değerlendirmede bulunanların, değerlendirmede bulunurken gereken özeni göstermelerinin önüne geçebilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmenin asıl amaçlarından birisi olan geri bildirim, istenilen seviyede gerçekleşmeyebilir. Sağlıklı bir geribildirim alınmadan yapılan değerlendirmede işgörenler eksik yanlarını göremeyecek ve kendilerini bu doğrultuda geliştirme imkânı bulamayacaklardır. Bu durum performans değerlendirmede bulunmanın anlamını da ortadan kaldıracaktır.

9-) İşletmelerde ve kurumlarda performans değerlendirmede bulunurken dikkat edilmesi gereken konulardan birisi de performans değerlendirme hatalarına karşı duyarlı olunmasıdır. Organizasyon içinde işlerin normal bir şekilde yürüdüğü ve herhangi bir sorunla karşılaşmadığı durumlarda yöneticiler, işgörenler arasında kimlerin daha çok katkı sağladığı, kimlerin yeteri kadar performans sergilemediği durumuna çok fazla dikkat etmeyerek tüm çalışanlara karşı eşit seviyede performans değerlendirmede bulunmayı tercih edebilmektedir. Bunların dışında performans değerlendirmede yaş, tutulan takım, ortak özellikler, siyasi görüş, hemşehrlik ve akrabalık ilişkilerinin dikkate alınarak gerçekleştirilmesi değerlendirmenin gerçeği yansıtmamasına ve işgörenler arasında gruplaşmaların olması gibi sıkıntılara neden olabilir.

10-) Performans değerlendirmesini ciddiye alarak yapan işletme ve kurumlarda personele dönük olarak gerçekleştirilen geribildirimlerde, eksikliklerini gören işgörelere yönelik gerçekleştirilecek eğitim programlarının üstleri tarafından incelenmesi, desteklenmesi, işgörenin teşvik edilmesi ve her şeyden önce işgörenin kendisinin daha başarılı olacağına inanması gerekmektedir. Bu şekilde yapılan değerlendirme bir anlam kazanabilir.

Sonuç itibarıyla işletme ve kurumların uygulamaya koyduğu anlayışları profesyonellik içerisinde gerçekleştirmesi gerekmektedir. Sadece yapmış olmak mantığıyla uygulanan yöntemler zaman ve ekonomik kayıptan başka bir sonuç doğurmayacaktır. Organizasyonun en altından en tepesine kadar tüm çalışanların sorumluluk bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir. Doğru bir şekilde uygulandığında büyük yararlar sağlayan uygulamalar arasında olan lider-üye etkileşiminin kalitesinin artırılması, hem işgören performansını artıracak olup hem de bir bütün olarak kurumun başarısı üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Kaynaklar

- Aslan, S. ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(17), 95-116.
- Aslantaş, C. C. (2007). "Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma". Tisk Akademi, Cilt.2, Sayı.3, 161-173.
- Armstrong, M. (1996). Employee Reward (London: Institute of Personnel and Development (IPD) House).
- Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B. ve Adams, G. L. (2007). "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success", Journal of Leadership & Organizational Studies, 13 (3), 1-14.

- Bolton, T. (1997). *Human Resource Management: An Introduction* (Massachusetts: Blackwell Publishers).
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki ilişki: Görgül Bir inceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.*
- Çınar, Ö. ve Yeşil, S. (2016). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi. International Journal of Social Sciences and Education Research, 2 (1), 349-369.*
- Davis, W.D. and Gardner, W.L. (2004). *Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. The Leadership Quarterly, 15, 439-465*
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C. (1986). "Leader Member Exchange of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review 11, Vol. (3), 618-634.*
- Dionne, L. (2000). *Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job.*
- Erdem, F.S. (2008). *Organizasyonlardaki Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, izlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi S.B.E.,)*
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", *Journal of Applied Psychology, 82 (6), 827-844.*
- Graen, G. ve Uhl-Bien, M. (1991). *The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making", Journal of Management Systems, 3, 3, 25 - 34*
- Gupta, O. P. (1982). *Commitment to Work of Industrial Workers, New Delhi: Concept Publishing Company,*
- Gupta, V. ve Krishnan, V.R. (2004). *Impact of Socialization on Transformational Leadership: Role of Leader Member Exchange, South Asian Journal of Management, 11(3), 7-20.*
- Gümüştekin, G. E. (2005). *Kobi Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, C.Ü. İktisadi ve İdarî Bilimler Dergisi, 6 (1), 71-93.*
- Harris, K. J., Harris, R. B. and Brouer, R. L. (2009). "LMX and Subordinate Political Skill: Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology, Vol. 39, No 10. 2373-2395.*

- Karaaslan, Ö. (2010). “Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Olan ilişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü).
- Kaşlı, M. (2009). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi”. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”, *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Uludağ, G. (2016). “Lider Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi Ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma Ankara Örneği”, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.