

İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyetin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Ahmet MUMCU¹, Sema YİĞİT²

Özet

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü tespit etmektir. Ayrıca araştırmada Menon vd. (2021) tarafından geliştirilen insan kaynaklarından duyulan memnuniyet ölçeğinin Türkçe çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak Türkiye’de gerçekleştirilecek çalışmalarda uygulanabilecek güvenilir bir ölçme aracı olduğu tespiti yapılmıştır. Araştırma kurumsal bir firmanın çeşitli pozisyonlarında bulunan 139 beyaz yakalı çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırmada insan kaynaklarından duyulan memnuniyet, eğitim, performans değerlendirme ve ücret memnuniyeti olmak üzere üç alt boyutta ele alınmıştır. Araştırma verilerinden elde edilen bulgulara göre, performans değerlendirme ve eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerinde, performans değerlendirmeden duyulan memnuniyetin lider-üye etkileşimi üzerinde, lider- üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Kurulan aracılık modeli sonucunda, performans değerlendirmeden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber ücret memnuniyeti ile araştırma değişkenleri arasında kurulan hiçbir hipotez desteklenmemiştir. Çalışmanın sonunda araştırmacılara ve alan uygulayıcılarına yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, LÜE, Örgütsel Özdeşleşme

Jel Kodu: M12, M52, M53, D23

The Mediating Role of Leader-Member Exchange in the Effect of Satisfaction with Human Resources Practices on Organizational Identification

Abstract

This study aims to determine the mediating role of leader-member exchange in the effect of satisfaction with human resources practices on organizational identification. Additionally, in the research, The Turkish translation of the satisfaction with human resources scale developed by Menon et al. (2021) and its validity and reliability analysis were conducted, and it was determined that it is a reliable measurement tool that can be applied in studies to be carried out in Turkey. The research was conducted on 139 white-collar employees in various positions of a corporate company. The structural equation model was used to analyze the research data. In the research, satisfaction with human resources was discussed in three sub-dimensions: training, performance evaluation, and compensation satisfaction. According to the findings obtained from the research data, it was determined that satisfaction with performance evaluation and training services had a positive effect on organizational identification, satisfaction with performance evaluation had a positive effect on leader-member exchange, and leader-member exchange had a positive effect on organizational identification. As a result of the established mediation model, it was determined that leader-member exchange had a full mediating role in the effect of satisfaction with performance evaluation on organizational identification. However, none of the hypotheses established between compensation satisfaction and the research variables were supported. At the end of the study, various suggestions were presented for researchers and related practitioners.

Keywords: Human Resources Practices, LMX, Organizational Identification

Jel Codes: M12, M52, M53, D23

ATIF ÖNERİSİ (APA): Mumcu, A. & Yiğit, S. (2025). İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyetin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *İzmir İktisat Dergisi*. 40(3). 875-897. Doi: 10.24988/ije.1454710

¹ Doç. Dr. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, Tokat, Türkiye. **EMAIL:** ahmet.mumcu@gop.edu.tr, **ORCID:** 0000-0001-6610-5073

² Prof. Dr. Ordu Üniversitesi, Ünye İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Ünye/Ordu, Türkiye. **EMAIL:** semayigit@yahoo.com, **ORCID:** 0000-0003-4497-7529

1. GİRİŞ

Örgütleriyle özdeşleşmiş bireyler örgütün hedeflerini daha çok benimser ve dolayısıyla bu hedeflere ulaşmak için katkı sunmaya daha fazla isteklidirler. Örgütle özdeşleşmeye etki eden birçok örgütsel ve bireysel faktör bulunmaktadır. Bu örgütsel faktörlerden biri olan insan kaynakları (İK) uygulamalarının çalışanlar üzerinde önemli etkisi vardır. İK uygulamaları istenen davranışları destekleyebilirken tam tersi çalışanlarda istenmeyen davranışlar görülmesine de neden olabilir. Başka bir deyişle İK uygulamalarından duyulan memnuniyet düzeyi çalışanların bağlılık, özdeşleşme, adanma gibi örgütün arzu ettiği davranışlar göstermesine etki edebilecek önemli bir değişken olabilir.

İK uygulamaları ile çalışanların örgütleriyle özdeşleşme ilişkisinde rolü olan değişkenlerden biri lider olacaktır. Zira lider İK uygulamalarının çalışanlardaki yansımaya somut etki yapabilen bir faktördür. Yine lider çalışan açısından bir nevi örgütün kendisi olarak görülebilmekte ve bireylerin örgütleriyle bütünleşmelerine doğrudan etki yapabilmektedir. Bu açıdan lider-üye etkileşimi önemli bir aracı değişken olarak çalışmanın araştırma modelinde kurgulanmıştır. Çünkü çalışanın lider ile arasındaki kurduğu etkileşiminin kalitesi dolaylı olarak örgütsel özdeşleşme düzeyini artırabilecektir.

Bunun yanı sıra insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet düzeyi de çalışanın örgütsel ortamda lideri ile kuracağı etkileşimin kalitesini artırabilecektir. Performans, ücret ve eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyet örgütteki iş atmosferinin olumlu hale gelmesini sağlayarak, iş ve işlemlerini yerine getirme görevini üstlenen yönetici (lider) ile çalışanlar arasında kurulan etkileşimin kalitesinin artmasına imkân tanıyabilecektir. Aksi takdirde performans değerlendirme uygulamalarından, ücret değerlendirmesinden ve sunulan eğitim hizmetlerinden memnun olmayan çalışanlar ile lider arasında çeşitli problemlerin yaşanması muhtemel bir sonuç olacaktır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda ifade edildiği gibi artık yöneticiler ya da liderler iç grup ve dış grup ayrımını ortadan kaldırarak eğer bunu gerçekleştiremiyorlarsa da dış grup olarak tanımlanan çalışanların sayısını olabilecek en düşük seviyede tutarak örgütte yer alan tüm çalışanlar ile benzer bir pozitif etkileşim sağlamaya çalışmaktadır (Yukl, 2013). Bu açıdan örgütte çoğunlukla şirketlerin genel merkezleri tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda İK uygulamalarını icra eden kişi olarak yönetici için bu fonksiyonlardan duyulan memnuniyet düzeyi, personeli ile etkileşiminin kalitesini geliştirmede kilit bir rol oynayabilecektir. Bu nedenle bu çalışmada İK uygulamalarından duyulan memnuniyet düzeyinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü hipotezi test edilecektir.

İK uygulamalarının örgütsel davranış kavramları ile olan ilişkilerini ele alan araştırma sayısı örgütsel davranış alanında yer alan çalışmalar arasında sınırlı sayıda yer aldığı görülmektedir. Özellikle Türk örneklemeler üzerine yapılan araştırmalara (Bayramlık, Çetin, & Yurdakul, 2015; Yıldız & Marşap, 2019; Balkan & Salepçioğlu, 2020; Zengin & Bozçalı, 2020; Eskibina, 2023; Güney, Sayman, & Uğurlu, 2024) bakıldığında sınırlı sayıda araştırmanın var olduğu tespit edilmiştir. Bu durumla birlikte İK uygulamalarında duyulan memnuniyet düzeyini belirleme yönelik geliştirilen ölçekler için bir çeşitlilik söz konusu değildir. Bu çalışmada Menon vd. (2021) tarafından geliştirilen ve daha önce ulusal yazında üzerinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmemiş güncel bir ölçeğin Türkçe çevirisi yapılarak ulusal yazına kazandırılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilen ölçek çalışmanın ekinde araştırmacılara ve alan uygulayıcılarına sunulmuştur. Bu yönüyle çalışmanın alan yazında var olan İK çalışmalarına da katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bir kuruluşun en değerli varlıklarının orada çalışan ve örgütün hedeflerine ulaşılmasına bireysel ve kolektif olarak katkıda bulunan insanların yönetimine yönelik stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanan (Armstrong, 2006, s. 2) insan kaynakları yönetimi bu doğrultuda işleyişini sürdürmek için birçok fonksiyon yürütür. Bu fonksiyonlar genel olarak planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme-geliştirme, iş güvenliği ve iş gören sağlığı ile endüstri ilişkileri (Sadullah, 2018, s. 10) başlıkları altındaki işlerden oluşmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili algı veya memnuniyet birçok önemli örgütsel çıktıya etki etmektedir. Çalışanların İKY uygulamalarına ilişkin algıları olumlu olmasının örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırırken ve işten ayrılma niyetlerini azaltması (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013) gibi doğrudan etkilerinin olmasının yanı sıra algılanan örgütsel destek vasıtasıyla örgütsel bağlılığı artırması (Allen, Shore, & Griffeth, 2003) gibi dolaylı etkileri de vardır. Bunun yanı sıra İK uygulamaları çalışanların örgütsel adalet algısını da etkileyecektir ki bu algı (Frenkel, Restubogb, & Bednall, 2012, s. 4197) birçok davranış üzerinde etkilidir.

Sosyal değişim teorisi, insan kaynakları yönetiminin çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini etkili bir şekilde açıklayabilir. Çalışanlar ve işletmeler karşılıklı fayda sağlamayı temel prensip olarak benimser ve sosyal değişim ilişkisi kurarlar. Çalışanlar, bu ilkeye dayalı olarak işletme ve insan kaynakları yönetiminden (İKY) yararlandıklarında olumlu davranışlarını artırmaya, olumsuz davranışlarını ise azaltmaya teşvik edileceklerdir (Li & Cao, 2019, s. 1108). Bu olumlu davranışlardan biri de çalışanların kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmeleridir.

Örgütsel özdeşleşme, bir örgütle algılanan birlik hissi ve bireyin örgütün başarı ve başarısızlıklarının kendisininmiş gibi deneyimlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Mael & Ashforth, 1992, s. 103). Bu tanımın özü, çalıştığı örgütle bütünlük hisseden çalışanların kendilerini aynı zamanda örgütün özellikleri açısından da tanımlayacakları olmasıdır (Bartels, Pruyn, Jong, & Joustra, 2007, s. 174). Bu açıdan örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini ve hedeflerini nasıl tanımladıklarında örgütün önemini vurgulayan birincil örgütsel değişkenlerden birdir (De Cremer, 2005, s. 6). Kimlik ve özdeşleşme kavramlarının iyi taraflarından biri, bunların örgütsel bir çerçeve içerisinde insan eyleminin nedenlerini açıklamanın bir yolunu sağlamasıdır. Birey grubu veya örgütsel kimliği içselleştirerek anlamlılık ve bağlantı duygusu kazanır. Kimlik ve özdeşleşme, bireylerin grup veya kuruluş adına hareket etme yollarını açıklar (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000, s. 14). Örgütsel özdeşleşmenin yapısı, örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat, kişi-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme ve işe gömülmüslük yapılarıyla az çok örtüşür ki bu kavramların tümü, örgüte bağlanma veya onunla uyum duygusu içerir (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008, s. 333). Bir çalışanın kendisini örgütüyle ne ölçüde özdeşleştirdiği (örgüt veya üye özdeşleşmesi) hem birey (ör. örgütle ilgili özsaygı ve öz değer artması) hem de örgüt için (kuruluş adına büyük çaba, bilgi ve beceri harcayan güçlü insan sermayesine sahip olmak; işbirlikçi bir çalışma biçimi oluşturmak gibi) olumlu sonuçlar doğurabilir (Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007, s. 973) ki istenen bu sonuçlara ulaşmaya yönelik İK uygulamaları süreçte önemli bir rol oynar.

H₁: İnsan kaynakları fonksiyonlarından duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

İK uygulamalarına dair çalışanların algısını şekillendirmede lider önemli bir rol oynamaktadır. Bu ilişki lider üye etkileşimi çerçevesinin özünü oluşturur.

Lider-üye değişimi (LÜE) teorisi, ilişkiye dayalı, ikili bir liderlik teorisidir. Dönüşümcü, özgün, hizmetkar veya güçlendirici liderlik teorileri gibi liderlerin ne yaptığına odaklanan davranışsal liderlik teorilerinden farklı olarak, LÜE teorisi büyük ölçüde, liderlerin kendi gruplarındaki (üye olarak anılır) çalışanları, onlarla geliştirdikleri ilişkilerin kalitesi aracılığıyla etkilediği varsayımına

dayanmaktadır (Erdogan & Bauer, 2015, s. 641). LÜE'nin teorik temeli, ikili ilişkilerin ve iş rollerinin, lider ve üye arasındaki bir dizi değişim veya "etkileşim" yoluyla zaman içinde geliştirilmesi veya müzakere edilmesidir (Bauer & Green, 1996, s. 1538).

LÜE teorisinin kökenleri, 1970'lerin ortalarında dikey ikili bağlantı modeli teorisinin ortaya çıkışına kadar izlenebilmektedir. Dansereau vd. (1975)'e göre yöneticilik ve liderlik arasındaki temel ayrım, bir üst ile bir üye arasında gerçekleşen "dikey alışverişin" doğasını içermektedir. Yönetici üye ile ilişkisinde neredeyse yalnızca resmi iş sözleşmesine güvenirken liderlik tekniği kullanıldığında, dikey alışverişin doğası, amirin yalnızca iş sözleşmesine dayanamayacağı şeklindedir. Bunun yerine, bir üyenin davranışını etkilemek için farklı bir temel aranılır. Bu alternatif etki temeli, bir üst ile bir üye arasındaki kişilerarası değişim ilişkisine dayanmaktadır (Dansereau, Graen, & Haga, 1975, s. 49-50). Yine 1975'te lider üye etkileşimi terimi dikey ikili bağlantı modeli anlamında kullanılmıştır (Graen & Cashman, 1975). 1980'lerde lider üye etkileşimi kavramı literatürde daha çok yer almaya başlamış ve başka değişkenlerle beraber ampirik araştırmalara konu olmaya başlamıştır. 1982'de yapılan bir çalışmada kavram, iş tasarımı, verimlilik ve memnuniyetle birlikte ele alınmıştır (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982). 1990'larda lider üye etkileşimini konu edilen birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Literatür arttıkça meta analiz çalışmaları (Gerstner & Day, 1997) da yapılabilmektedir. 2000'lerden itibaren ise lider üye etkileşimi oldukça kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

Graen & Uhl-Bien (1995) teorisinin gelişimini dört evrede ele almıştır. Araştırmacılara göre farklı ikili ilişkilerin keşfedildiği aşamada başlangıçta odak noktası, lider ve takipçiler tarafından tanımlanan lider davranışydı. Takipçilerin liderleriyle ilgili sorulara verdiği yanıtlarda önemli farklılıklar olduğunun keşfedilmesiyle birlikte, lider üye ikili ilişkisi analiz birimi haline gelmiş ve teori ilişki alanı içinde gelişmeye başlamıştır. LÜE aşaması olarak adlandırılan ikinci aşama bir iş birimindeki farklılaşmış ilişkilerin tanımının ötesine geçerek, bu ilişkilerin nasıl geliştiğini ve ilişkilerin örgütsel işleyiş (ilişki alanı, ikili düzey) açısından sonuçlarının neler olduğunu açıklamaya doğru ilerlemesi açısından VDL yaklaşımından farklıdır. Bu yaklaşımda liderler ve takipçileri yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri geliştirip sürdürdüklerinde etkili liderlik süreçlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Üçüncü evrede herhangi bir organizasyonel birime (ilişki alanı, ikili düzey) atıfta bulunmadan yüksek kaliteli ilişkilerin nasıl geliştiğine ilişkin konular ele alınarak ikili ilişkilere odaklanılmıştır. Bu aşama birinci aşamadaki "grup içi/grup dışı" düşünce tarzından, örgüt çapında liderlik oluşturmak için daha pratik ve daha eşitlikçi bir modele geçiş anlamış taşımaktadır. Son aşama ise farklılaşan ilişkilerin birbirleri ve tüm yapı üzerindeki etkilerinin yanı sıra, görev performansı için ilişkilerin kritikliğini de dikkate alarak, liderlik yapısı içindeki ilişki kalitesi kalıplarının araştırılmasını içerir (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 226-234).

Farklı aşamalarda ele alınan lider üye etkileşimi örgütte gerçekleştirilen İK uygulamalarından duyulan memnuniyetten etkilenecektir. Zira çalışanlara iş güvenliği, iş yaşam dengesi ve eğitim fırsatları sunulması çalışanların liderle ilişkilerini harekete geçirir (Kadiresan, Arumugam, Jayabalan, Rahim, & Ramendran, 2019).

H₂: İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.

Önemli bir araştırma alanı haline gelen lider üye etkileşimi teorisi iki açıdan benzerlerinden farklılık göstermektedir. İlk olarak LÜE, liderler ve onların takipçilerinin her biri arasındaki ayrı ikili ilişkilere odaklanmış ve ikinci olarak liderlerin her takipçiyle aynı türde ilişkiler geliştirmemesini de söylemiştir (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012, s. 1716). Dolayısıyla liderler, tüm astlarıyla ilişkilerde aynı tarzı kullanmak yerine, her astıyla farklı türde bir ilişki veya alışveriş geliştirir. Bu ilişkiler, aşağıya doğru etki ve rol tanımlı ilişkiler (yani düşük LÜE) ile karakterize edilenlerden, karşılıklı güven, saygı, hoşlanma ve karşılıklı etki ile karakterize edilen ilişkilere kadar

uzanır. Başka bir deyişle yüksek kaliteli değişim ilişkileri, bir çalışan ile amiri arasında etki yaratan karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük ile karakterize edilirken düşük kaliteli değişim ilişkileri ise resmi, rol tanımlı etkileşimler ve ağırlıklı olarak sözleşmeye dayalı değişimler ile karakterize edilir ve taraflar arasında hiyerarşiye dayalı uzaklıkla sonuçlanır (Janssen & Van Yperen, 2004, s. 371). LÜE teorisinin temel önermesi, bir lider ile bir üye arasındaki değişim ilişkisinin birçok örgütsel sonuç üzerinde etkisinin olmasıdır (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993, s. 662).

Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi kurabilen çalışanlar, örgütteki rollerinin daha tanımlı ve istikrarlı olduğunu göreceklardır. Çünkü böyle bir ilişkide kendilerine grup dışı üyeler yerine grup içi üyeler olarak davranılmaktadır. Bu nedenle örgütle özdeşleşmeye daha isteklidirler (Loi, Chan, & Lam, 2014, s. 45). Ayrıca LÜE çalışanların kendilerine saygı duyulduğunu hissetmelerini sağlar (Zhao, Liu, Li, & Yu, 2019, s. 836) ve yöneticiye/örgüte güveni artırır (Çankır, 2016, s.9) bu da onların örgütle özdeşleşmelerini teşvik eder. Dolayısıyla lider-üye etkileşim düzeyinin çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerine etki etmesi beklenmektedir (Çankır & Alkan, 2018, s. 936).

H3: Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.

İnsan kaynakları uygulamaları çalışanın iş yaşamını şekillendiren, davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen işlevlerden oluşmaktadır. Bu uygulamalardan duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik birey ve örgüt açısından somut sonuçlar doğurabilmektedir. Sonucun olumlu olması iş gücü verimliliği açısından oldukça önemlidir. İK uygulamalarından memnun olan çalışanın motivasyonun yüksek, işe adanmış, örgüte bağlı ve onunla özdeşleşmiş olmasının beklenmesi yanlış olmayacaktır.

İK uygulamalarının çalışana yansıtan kişi lider olup, çalışanın liderle etkileşimi bu uygulamalardan duyduğu memnuniyet düzeyini ve örgütüyle bütünleşme seviyesini etkileyebilecektir.

H4: İnsan kaynaklarından duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü tespit etmektir. Ayrıca çalışmada Menon vd. (2021) tarafından uyarlanan insan kaynaklarından duyulan memnuniyet ölçeğinin Türkçe çevirisi yapılarak geçerlilik ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma ölçeğinin Türkçe formu çalışmanın ekinde sunulmuştur. Araştırmada çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin duydukları memnuniyet düzeyi ve diğer örgütsel değişkenler beşli Likert tipi derecelendirme ölçekleri vasıtasıyla ölçülmüştür. İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin çalışan algıları eğitim, performans değerlendirme ve ücret duyulan memnuniyet düzeyinde dört alt faktör olarak ele alınmıştır. Lider-üye etkileşimi örgütsel değişkeni araştırma modelinde tek boyut olarak kurgulanmıştır. Bu durum araştırma modelinde yer alan hipotez sayısının belirli bir düzeyde kalmasını sağlayarak, anlaşılır ve test edilebilir bir araştırma modeli olmasına imkân tanımaktadır. Çalışmada yer alan tüm örgütsel değişkenler doğrulayıcı faktör analizi neticesinde geçerlilikleri ve güvenilirlikleri tespit edildikten araştırma modeline dahil edilmiştir. Örgütsel değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan araştırmalar dahilinde kurgulanan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Ordu ilinde ağaç ve orman ürünleri sektöründe uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir firmanın beyaz yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. İşletme bünyesindeki toplam çalışan sayısı 668 olmakla birlikte bunların 171'i beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Anket formu firmanın tüm beyaz yakalı çalışanlarına tam sayı hedeflenerek ulaştırılmıştır. Anket formunda çalışmaya katılımının gönüllülük esasına dayandığı, gerekli olan etik kurul izninin alındığı, araştırma verilerinin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı, katılımcılardan isim talep edilmeyeceği hem sözlü hem de yazılı olarak ifade edilmiştir. Bir aylık bir zaman periyodunun ardından 139 anket formundan geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma örnekleminin, evreni temsili kabiliyeti olup olmadığını belirlemek amacıyla %95 güven aralığı ile %5 hata toleransı değerleri baz alınarak yapılan analizler neticesinde 139 kişinin araştırma evrenini temsil kabiliyetine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma yaklaşık 40 yılı aşkın bir süredir aralıksız bir şekilde sektörde faaliyet gösteren kurumsal kimliğe sahip bir firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Firmanın bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunmakla birlikte, departmanda müdür, müdür yardımcı ve insan kaynakları uzmanı ve asistanı iş pozisyonları bulunmaktadır. Araştırma eğitim, kariyer, performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları ile daha fazla yüz yüze kalan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örnekleme yer alan personeller arasında idari pozisyonda yer alan uzman ve uzman yardımcıları, satış ve ihracat uzmanları, makine ve üretim mühendisleri, bilgi işlem uzmanları, sağlık personeli, diyetisyen vb. gibi birçok farklı beyaz yakalı iş pozisyonu bulunmaktadır. Çalışmada araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla kurumsallaşma seviyesi yüksek ve insan kaynakları uygulamalarının aktif bir şekilde uygulandığı bir firma tercih edilmiştir. Araştırma örnekleminin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Araştırma Örnekleminin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

		f	%			f	%
Cinsiyet	Kadın	43	30,9	Medeni Durum	Evli	67	48,2
	Erkek	96	69,1		Bekar	72	51,8
İşletmedeki Deneyim Süresi	1 yıldan az	37	26,6	Eğitim Durumu	Lise	19	13,6
	1-5 yıl arası	49	35,2		Ön Lisans	26	18,7
	6-10 yıl arası	19	13,6		Lisans	81	58,2
	11 yıl ve üzeri	34	24,6		Yüksek Lisans	13	9,4
Sektördeki Deneyim Süresi	1 yıldan az	23	16,6	Yaş	18-30	50	35,6
	1-5 yıl arası	44	31,6		31-40	47	33,8
	6-10 yıl arası	27	19,4		41-50	29	20,8
	11 yıl ve üzeri	45	32,3		51 üzeri	13	9,8

Evrende yer alan örneklemin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara bakıldığında, çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%69) erkek personelden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %67,6'sının lisans ve yüksek lisans eğitim seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir. Deneyim süresi ve

yaş kategorilerinde demografik dağılımların birbirine yakın istatistiklere sahip olduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümü için hazırlanan anket formunda üç ayrı ölçek bulunmaktadır. Tüm ölçeklerde, ölçeklerin orijinal yapısında kullanılan 5'li Likert tipi derecelendirme skalası kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinin dışında çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla beşi kapalı biri açık uçlu olmak üzere toplam altı soru bulunmaktadır. Katılımcıların kurum içindeki unvan sayısının birbirinden çok farklı pozisyonlara sahip olması nedeniyle bu soru açık uçlu bırakılmıştır. Anket formunda yer alan ölçeklere ait temel bilgilere, geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

İnsan Kaynakları Fonksiyonların Duyulan Memnuniyet Ölçeği: Araştırmada çalışanların insan kaynaklarından duyulan memnuniyetini ölçmek amacıyla Menon vd. (2021) tarafından uyarlanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyulan memnuniyet ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar eğitim hizmetlerinden duydukları memnuniyeti, performans değerlendirme memnuniyeti ve ücret memnuniyetini ölçebilmek amacıyla Schmidt (2007), Miller'den (2001) ve Heneman ve Schwab (1985) tarafından geliştirilen ölçekler temelinde yeni bir insan kaynakların duyulan memnuniyet ölçeği tasarlamışlardır. Ölçekte insan kaynaklarından duyulan memnuniyet eğitim hizmetlerinden, performans değerlendirmeden ve ücretten duyulan memnuniyet olmak üzere üç alt boyut ile ele alınmıştır. Ölçekte yer alan toplam ifade sayısı 18'dir. Eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyetin ölçülmesinde çalışanların herhangi bir özel kurs veya eğitim programına ilişkin değil, mesleki eğitimlerinin tamamı hakkındaki duyguları ölçülmeye çalışılmaktadır. Performans değerlendirme memnuniyeti boyutunda çalışanların iş yerindeki performans değerlendirme uygulamalarından genel memnuniyet düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada ücretten duyulan memnuniyet düzeyi çalışanın temel ücretinden duyduğu memnuniyet baz alınarak ölçülmektedir. Çalışanın elde ettiği temel ücret düzeyine karşı gösterdiği olumlu ve olumsuz duygu durumu ücret memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini oluşturmaktadır.

Alan yazında ölçeğin Türkçe çevirisini gerçekleştiren, geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları ortaya koyan bir araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın Türkçeye çeviri sürecinde Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından önerilen çeviri yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ölçeğin kullanılacak dile çevirisi, yapılan çevirinin değerlendirilmesi, orijinal dile tekrar çevrilmesi, yapılan tekrar çevirinin değerlendirilmesi ve uzmanlarla son değerlendirme aşaması olmak üzere toplam beş ana aşamayı içeren bir modeldir. Bu bağlamda çalışmada ölçeğin Türkçe çevirisi ilk olarak İngilizce-Türkçe çeviri alanında uzman iki akademik personele yaptırılmıştır. Bu çeviri örgütsel davranış alanında yer alan kavramlar üzerine ölçek çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri noktasında yayınları olan üç öğretim üyesine kontrol ettirilmiştir. Bu kontrol sürecinde çevirilerin hem Türkçe hem de İngilizce formları birlikte değerlendirmeye alınmıştır. Bu aşamada ifadelerin anlam bütünlüğüne sahip olup olmadığı, çevirilerin ve kelime karşılıkların doğruluğu açısından ölçek değerlendirmeye tutulmuştur. Yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen çeviri tekrar kaynak dile çevrilmiştir. Kaynak dile yapılan geri çeviri uzmanlar tarafından tekrar değerlendirilmiştir. Yapılan tekrar çeviri alanda yer alan öğretim üyeleri tarafından yapılan son kontrol ile ölçeğe son hali verilmiştir.

Araştırmada ölçeğe geçerlilik analizini gerçekleştirmek amacıyla iki aşamalı bir yöntem tercih edilmiştir. İlk olarak ölçeğe açımlayıcı(keşfedici) faktör analizi yapılmıştır. Bu aşamadan sonra ölçek yapısal eşitlik modellemesi vasıtası ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Keşfedici faktör analizinde örneklem grubundan elde edilen verilerle KMO ve Barlett's testleri yapılarak faktör analizine uygunlukları değerlendirilmiştir. Elde edilen verilere göre KMO değerinin 0,877 ile çok iyi seviyede yer aldığı, Barlett's test sonucunun p: ,000 anlamlılık seviyesinde yer aldığı

tespit edilmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizi neticesinde ölçeğin 3 boyutlu bir dağılıma sahip olduğu tespit edilmiştir. Açıklanan varyans gücü toplam varyansın %70 'ine karşılık gelmektedir. Performans değerlendirmeden duyulan memnuniyet ölçeğinde yer alan üçüncü ifade faktör yükünün 0.30'un altında olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Bu aşamadan sonra tespit edilen her bir boyut için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 2' de sunulmaktadır.

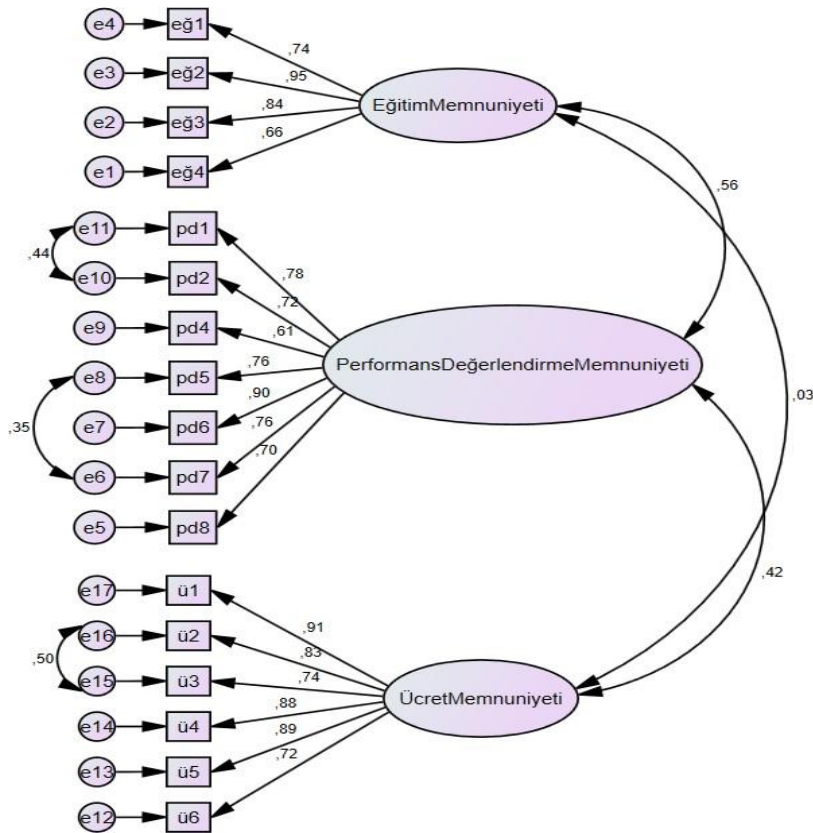
Tablo 2: İnsan Kaynaklarından Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

	Maddeler	Faktör Yüğü	Faktörün Açıkladığı Varyans	Güvenilirlik Değeri
Eğitim İşlevinden Duyulan Memnuniyet	Aldığım iş başı eğitim işimle uyumludur	,768	7,52	0,868
	Genel olarak, işte aldığım eğitim ihtiyaçlarımı karşılıyor.	,938		
	Genel olarak, işte aldığım eğitim miktarından memnunum.	,893		
	Öğrendiklerimi genellikle işte kullanabiliyorum.	,748		
Performans Değerlendirme İşlevinden Duyulan Memnuniyet	Performans derecelendirmem, iş performansımın adil ve doğru bir resmini temsil eder.	,712	41,61	0,901
	Kurumum tarafından yapılan performans değerlendirmesi sonucunu kabul eder ve memnuniyet duyarım.	,742		
	Kurumda ulaşmak istediğim hedefler bellidir.	,500		
	Yöneticim, başaracağım hedefleri seçmemde bana yardımcı olur.	,827		
	Performans değerlendirmemde işimin en önemli kısımları vurgulanır.	,897		
	Yöneticim ve ben, işimde iyi performansın neye eşit olduğu konusunda hemfikiriz.	,842		
	Performansımı değerlendirmek için kullanılan standartları biliyorum.	,782		
Ücretlendirme İşlevinden Duyulan Memnuniyet	Mevcut maaşımdan memnunum.	,926	21,39	0,931
	Ücret artışlarımın nasıl belirlendiğinden memnunum.	,826		
	Kurumda iş pozisyonları arasındaki ücret düzeyleri farklılıklarından memnunum.	,802		

	Genel ücret düzeyimden memnunum.	,930		
	Göstermem gereken çabanın karşılığında aldığım ücretten memnunum.	,924		
	Diğer kurumlardaki benzer işlere kıyasla maaşımdan memnunum			

Bu aşamadan sonra ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler neticesinde ölçeğin üç faktörlü yapısına uygun bir dağılım sergilediği, tüm ifadelerle ait faktör yüklerinin 0,61 ile 0,95 değer aralığında yer aldığı belirlenmiştir. KFA sonuçlarına benzer şekilde ölçeğin uyum iyiliği indeks değerlerini düşüren ve yeterli faktör yüküne ulaşamayan bir ifade analizden çıkartılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği indeks değerlerini artıran üç modifikasyon gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ölçeğine ilişkin birincil düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını gösteren diyagram Şekil 2’ de sunulmaktadır.

Şekil 2: İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Ölçeği Birincil Düzey DFA Model Diyagramı



İnsan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyet ölçeğin uyum iyiliği indeks değerleri $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde χ^2/df : 1,711 RMSEA: 0,073, CFI: 0,952; IFI: 0,950; GFI: 0,861 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda ölçeğin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi Ek-1 de yer almaktadır.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Çalışmada lider-üye arasındaki etkileşimi ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ‘Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği’ kullanılmıştır. Ölçek toplam etki,

katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere toplam 4 boyut ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe çevirisi Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliliğini ortaya koymak amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin dört faktörlü orijinal yapısına uygun bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerle ait faktör yüklerinin 0,65 ile 0,96 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği indeks değerleri $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde χ^2/df : 1,495 RMSEA: 0,061, CFI: ,979; NFI: 0,941; GFI: 0,920 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısının 0,928 olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Araştırmada çalışanların örgütleri ile olan özdeşleşme düzeylerini ölçmek amacıyla Meal ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen, Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu ve toplam altı ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin yapısal geçerliliğini ortaya koymak amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin uyum iyiliği indeks değerlerini artıran bir modifikasyon gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin tek faktörlü yapısına ait uyum iyiliği indeks değerleri $p < 0,001$ anlamlılık seviyesinde χ^2/df : ,198 RMSEA: 0,005, CFI: ,999; NFI: 0,998; GFI: 0,998 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Croanbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,876 olarak belirlenmiştir.

3.4. Araştırma Bulguları

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin istatistiksel analizlere geçilmeden önce verilerin normallik dağılımına ilişkin varsayımlar test edilmiştir. Verilerin normallik dağılımı çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayı değerlerine bakılarak test edilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen araştırma bulgularına bakıldığında araştırmanın anket formunda yer alan her bir ifadenin çarpıklık ve basıklık katsayısı Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından normallik ölçütü olarak belirlenen (-1,5/+1,5) değer aralığında bulunduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda verilerin normallik dağılımı sağladığı ortaya konmuştur. Bu aşamadan sonra ilk olarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen araştırma bulguları Tablo 3' te sunulmaktadır.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Bulguları

	$\bar{X}$	S	1	2	3	4	5
1.Eğitim Memnuniyeti	3,52	,95	1				
2.Performans Değerlendirme Memnuniyeti	3,42	,93	,530**	1			
3.Ücret Memnuniyeti	3,19	1,01	,090	,455**	1		
4.Lider-Üye Etkileşimi	3,68	,75	,403**	,571**	,157	1	
5.Örgütsel Özdeşleşme	4,26	,67	,282**	,285**	,144	,402**	1

** $p < 0,01$

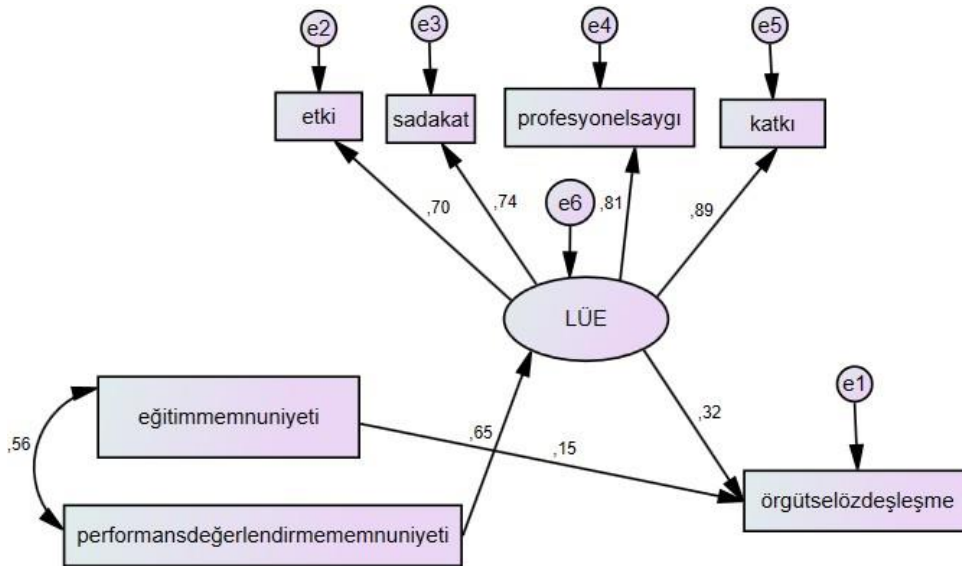
Tablo 3' ten elde edilen bulgulara bakıldığında ücret memnuniyeti ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme örgütsel değişkenleri arasında $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir istatistiksel ilişki tespit edilememiştir. Bu duruma bağlı olarak araştırma hipotezlerinden H_{1c} , H_{3c} ve H_{4c} hipotezleri desteklenmemektedir. Eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyet düzeyi, performans değerlendirme memnuniyeti ile lider üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme örgütsel değişkenleri arasında $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin ortalama değer katsayılarına bakıldığında insan kaynakları fonksiyonlarından duyulan memnuniyet düzeylerinin 3,19 ile 3,52 arasında yer aldığı

görülmektedir. Lider-üye etkileşimi ölçeğine ait ortalama değerin 3,68, örgütsel özdeşleşme örgütsel değişkende ise 4,26 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada tespit edilen korelasyon analizi neticesinde tespit edilen ilişkiler temelinde sonra araştırma hipotezlerinin test etmeye yönelik analizlere geçilmiştir. Araştırma Baron ve Keny (1986) aracılık modelinde açıkladığı üç aşamalı yöntem tercih edilmiştir. Bu duruma bağlı olarak çalışmada öncelikle bağımsız değişken olan insan kaynakları uygulamalarından duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi test edilmiştir. Kurulan yapısal eşitlik modeli istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modelde eğitim memnuniyetinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin test edildiği yol $p:0,47$ düzeyinde ve $\beta: 0,16$ standardize edilmiş regresyon ağırlığına sahiptir. Performans değerlendirmeden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin test edildiği yapısal eşitlik modeli yolu $p: 0,32$ anlamlılık düzeyinde, $\beta: ,21$ standardize edilmiş regresyon ağırlığına sahiptir. Bu sonuçlara göre araştırma hipotezlerinden H_{1a} ve H_{1b} desteklenmektedir.

Bu aşamadan sonra araştırma modelinde aracı role sahip lider-üye etkileşimi değişkenin modele dahil edilmesi ile nihai araştırma modeli test edilmiştir. Test edilen araştırma modelinde korelasyon analizi bulgularına göre anlamlı ilişki tespit edilemeyen ücret memnuniyeti boyutu dahil edilmemiştir. Ayrıca istatistiksel olarak anlamsız olan yapısal eşitlik yolları modelden çıkarılmıştır. Model Şekil 3' te sunulmaktadır.

Şekil 3: Değişkenler Arası Anlamlı İlişkileri Gösteren Nihai Araştırma Modeli



Model ait uyum iyiliği indeks değerleri χ^2/df : 2,552 RMSEA: 0,053, CFI: 0,955; IFI: 0,956; GFI: 0,941 olarak tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde yer yolların (p) anlamlılık değerleri ve standardize edilmiş regresyon ağırlıkları Tablo 4' de sunulmaktadır.

Tablo 4: Değişkenler Arası İlişkilerde Anlamlı Yollara Ait Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Standardize Regresyon Ağırlığı(β)	Edilmiş p
Örgütsel Özdeşleşme	<--- Eğitim Memnuniyeti	,149	0,049

Test Edilen Yol			Standardize Regresyon	Edilmiş Ağırlığı(β)	p
Örgütsel Özdeşleşme	<---	Lider-Üye Etkileşimi	,324		0,001
LÜE	<---	Performans Memnuniyeti	,645	Değerlendirme	***

*** $p < 0,001$

Tablo 4'ten elde edilen bulgulara bakıldığında performans değerlendirmeden duyulan memnuniyet ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi test eden yol (β : ,645) ve eğitim memnuniyeti ile lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin test edildiği yol (β : ,324) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgulara göre H_{2b} ve H₃ desteklenmektedir.

Şekil 2' de görüldüğü üzere eğitim memnuniyetinden lider-üye etkileşim arasındaki ilişkiyi test eden yol anlamsız olduğu için modelden çıkartılmıştır. H_{1a} desteklenmemektedir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla kurulan (performans değerlendirme memnuniyeti ile örgütsel özdeşleşme arasındaki yapısal eşitlik model yolu) yapısal eşitlik modelinde anlamlı olan yol, aracı role sahip olan lider-üye etkileşimi değişkeninin modele dahil edilmesi ile anlamsız hale gelmiştir. Bu durum değişkenler arası ilişkilerde doğrudan etkinin ortadan kalktığını, tüm etkinin aracı değişken olan lider-üye etkileşimi üzerinden dolaylı olarak gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgulara göre performans değerlendirmeden duyulan memnuniyet lider-üye etkileşimi üzerinden örgütsel özdeşleşmeyi (β :193) düzeyinde pozitif yönde dolaylı olarak etkilemektedir. Bu durum performans değerlendirmeden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracı role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Tespit edilen bu aracılık rolünün anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla Sobel testi yapılmıştır. Yapılan Sobel testi sonucunda z değeri 3,60, p anlamlılık değeri 0,0003 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre H_{4b} desteklenmektedir. H_{4a} ve H_{4c} desteklenmemektedir. Araştırma verilerinden elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma Hipotezleri		Sonuç
H _{1a}	Eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir
H _{1b}	Performans değerlendirilmeden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir
H _{1c}	Ücret memnuniyetinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmemektedir
H _{2a}	Eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyetin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmemektedir
H _{2b}	Performans değerlendirmeden duyulan memnuniyetin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir
H _{2c}	Ücret memnuniyetinin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmemektedir
H ₃	Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmektedir

H _{4a}	Eğitim işlevinden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	Desteklenmemektedir
H _{4b}	Performans değerlendirme işlevinden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	Desteklenmektedir (Tam Aracılık)
H _{4c}	Ücret yönetimi işlevinden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	Desteklenmemektedir

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırma verilerinde elde edilen bulgular temelinde yapılan analiz sonuçlarına göre *eğitim işlevinden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu* görülmüştür. Özellikle, sosyal değişim perspektifini temel alarak, örgütün genel eğitime yaptığı yatırım aynı zamanda çalışanlara genel becerilerini geliştirme fırsatı da sağlayabilir. Çalışanlar, işleri için “karşılıklı fayda” veya sosyal değişim gibi bir fırsatın farkına varma eğilimindedirler ve böylece örgütle özdeşleşme duyguları artar (Ahn & Huang, 2020, s. 519). Literatürdeki diğer birçok çalışma da (Valle, Andrews, & Kacmar, 2020) (Zengin & Bozçalı, 2020) (Okşit & Kılıç, 2023) bu sonucu desteklemektedir.

Örgütlerde performans değerlendirme sonuçları başta ücret olmak üzere çalışan için oldukça önemli olan terfi, eğitim ve işe son verme gibi diğer İK uygulamalarında girdi olarak kullanılmaktadır ve analiz sonuçlarına göre *performans değerlendirmeden duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi vardır* hipotezi desteklenmiştir. Çalışan için kritik kararlarda kullanılacak sonuçları üreten performans değerlendirme sürecinden duyulan memnuniyetsizlik çalışanın adalet algısını zedeleyecek ve onu örgütün arzu etmediği davranışlar göstermeye itebilecektir. Tam tersi eğer örgütün performans değerlendirmesi adilse ve çalışanlar tarafından böyle kabul ediliyorsa, çalışanlar daha güçlü bir örgütsel özdeşleşme sergileyecek ve bu da daha iyi iş performansına yol açacaktır. (Lyu, Su, Qian, & Xiao, 2023)

Performans değerlendirmeden duyulan memnuniyetin lider-üye etkileşimi üzerinde etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir. Zira LÜE teorisine göre, liderler ve takipçileri arasındaki tekrarlanan alışverişler, lider-üye ilişkilerini şekillendirir ve bu sayede liderler, takipçilerine farklı muameleye başvurur. Bazı takipçiler, liderleriyle karşılıklı güven ve destekle dolu, yüksek kalitede bir değişim ilişkisinden keyif alırken, diğerleri daha resmi bir LÜE ilişkisi yaşar. Bu LÜE tanımı, ikili alışveriş sırasında oluşan adalet algılarının LÜE algılarının şekillenmesinde önemli bir rol oynayabileceğini öne sürmektedir (Selvarajan, Singh, & Solansky, 2018, s. 144).

Analiz sonuçlarından bir diğeri ise *lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğudur*. Literatürde de çalışanlar ve onların doğrudan amirleri arasındaki karşılıklı güven ve desteğin daha yüksek düzeyde olması, çalışanın kendisini kuruma bağlı hissetme derecesi ile ilişkili olduğu görülmüştür (Götz, Donzallaz, & Jonas, 2020, s. 3).

Çalışmanın esas araştırma sorusu olan İK uygulamalarından duyulan memnuniyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü olup olmadığı incelendiğinde sadece performans değerlendirme işlevinde bir aracı rol olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeninin çalışanın liderin etkisini daha çok ücret ve eğitim işlevinden ziyade performans değerlendirme işlevinde hissetmesi olduğu düşünülebilir. Çünkü örgütlerde hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılıyor olursa olsun değerlendirici olarak ilk amirin görüşleri önemlidir. Çalışmada da lider denilince ilk akla gelenin ilk amir olması muhtemeldir. Sonuç literatürdeki çalışmalarla (Dusterhoff, Cunningham, & MacGregor, 2014; Gabel-Shemueli & Zaferson, 2021; Maharvi, Kumar, Channa, & Mahmood, 2023) da uyumludur. Ayrıca LÜE ilişkisinin çalışanların performans değerlendirme sürecine katılımını ve dolayısıyla da performans değerlendirme sürecinden memnuniyetlerini artırdığını

gösteren çalışma (Ritter, Small, & Everett, 2023) sonuçları da araştırma bulgusuyla paralellik göstermektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara bakıldığı ücret değerlendirmesinden duyulan memnuniyet düzeyi ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme arasında kurulan yapısal eşitlik modellerine ait yolların her birinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni her ne kadar araştırmanın veri toplama sürecinde kişisel verilerin istenmeyeceği, araştırma verilerinin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı ifade edilmiş olsa dahi firma çalışanlarının bu ifadeleri cevaplandırmakta çekincelerinin olduğu gözlemlenmiş ve ifadelerin genellikle 'Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum' düzeyinde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu durum istatistiksel olarak bir sonucu ortaya koysa dahi yapılan temel korelasyon analizinde değişkenler arası ilişkilerin anlamlılık seviyesini etkilediği düşünülmektedir. Bu duruma bağlı olarak ücret memnuniyeti ile ilişkili olan diğer tüm araştırma hipotezleri de desteklenmemiştir.

Ayrıca araştırmada eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyetin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi anlamsız olarak tespit edilmiştir. Eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyet çalışanın örgütü ile kurduğu özdeşleşme düzeyini etkilemekte iken lider-üye etkileşiminin kalitesine etki etmemektedir. Çalışan eğitim hizmetleri yönüyle iş başında aldığı eğitimin kalitesi, işle uyumu ve ihtiyaçlarını değerlendirmektedir. Bu hususların niteliğinin çalışanın lideri ile arasında kurduğu etkileşimin kalitesini etkileyebilecek düzeyde önemli olmadığı belirlenmiştir.

Son olarak araştırma hipotezlerinde eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyetin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisini test eden hipotezin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Bu durum performans değerlendirmeye kıyasla eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyet düzeyinin çalışan ve lider arasındaki kurulacak etkileşime etki edebilecek düzeyde önemli bir değişken olmadığını sonucunu ortaya koyabilecektir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda alan uygulayıcılarına ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların performans değerlendirmeden duydukları memnuniyet düzeyleri kurumları ile kendi benliklerini özdeşleştirmelerini diğer bir ifadeyle birey ile örgüt arasındaki özdeşleşmeyi sağladığı görülmektedir. Bu yönüyle alan uygulayıcılarının çalışanların performans değerlendirme kriterlerinde adalet ilkesine büyük önem vermeleri gerekmektedir. Ayrıca çalışanların performans değerlendirme sürecinde kullanılan standartları ve bu standartlardan önemli olan kısımları bilmesi diğer önemli olan hususlardır. Bununla birlikte çalışanların kurumlarında aldıkları iş başı eğitimler ve bu eğitimlerin miktarı, yine bu eğitimlerin çalışan ihtiyaçları ile uyumu eğitim hizmetlerinden duyulan İK uygulamalarından memnuniyeti artırarak örgütün başarı ya da başarısızlıklarını kendisininmiş gibi hissetmesine imkân tanıyabilecektir.

Araştırmada İK uygulamalarından duyulan memnuniyet düzeyi ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşme kavramları arasındaki ilişkiler kurulan bir acılık modeli ile test edilmiştir. Alan yazında İK uygulamalarının çalışan davranışları ile olan ilişkisini ele alan araştırma sayısının artmasının alandaki bilimsel bilginin artması açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu yönüyle araştırmacılar bu çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçme aracı olarak insan kaynaklarından duyulan memnuniyet ölçeği ile örgüt kuramları temelinde örgütsel davranış alanında yer alan kavramlarla olan ilişkileri araştırma hipotezleri ile test etmesi önerilmektedir. Bu noktada alan yazında insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkili olabileceği düşünülen birçok örgütsel değişken bulunmaktadır. Özellikle çalışan motivasyonu ve verimliliğini etkileyen örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş tatmini vb. önemli örgütsel davranış kavramlarının insan kaynakları yönetim uygulamalarından duyulan memnuniyetten nasıl etkilendiği belirlenmelidir. Ayrıca çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konan ölçeğin farklı sektör ve örneklerde benzer faktörel dağılımı sağlayıp sağlamayacağı test edilmesi gereken ayrı bir durumdur. Yapılacak farklı

araştırmalar ile ölçeğin Türk örneklemeler üzerinde İK uygulamalarından duyulan memnuniyeti ölçmek adına güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucu ortaya konabilir. Bu çalışmada alan yazında yer alan birçok araştırmada olduğu temel bazı kısıtlar temelinde oluşturulmuştur. Araştırmada zaman ve ulaşılabilirlik kısıtı nedeniyle uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bir firmanın tek bir entegre tesisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. İfade edilen bu durum araştırmanın en temel kısıtıdır.

KAYNAKÇA

- Ahn, J.-Y. ve Huang, S. (2020). Types of employee training, organizational identification, and turnover intention: Evidence from Korean employees. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 517-526.
- Albert, S., Ashforth, B. E. ve Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new. *The Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. ve Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Armstrong, M. (2006). *Human resource management practice (10 th edition)*. London: Kogan Page.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. ve Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Balkan, M. ve Salepçioğlu, M. A. (2020). İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(103), 189-207.
- 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.
- Bartels, J., Pruyn, A., Jong, M. D. ve Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, I., S. (2010). Lider-üye etkileşim modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlilik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(3): 1013-1039.
- Bayramlık, H., Çetin, Ş. ve Yurdakul, A. T. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüte duyulan güvene etkisi: Örgütsel adaletin aracılık rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 156-173.
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley.
- Carmeli, A., Gilat, G. ve Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda pozitif ses çıkartma davranışı nasıl oluşur? Örgütsel güven, psikolojik sözleşme ihlali, lider-üye etkileşimi ile pozitif ses çıkartma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 1-12.
- Çankır, B. ve Palalar Alkan, D. (2018). Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 929-949.

- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B. ve MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader-member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics*, 119 (2), 265-273.
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2015). Leader-member exchange theory. Ed. J. D. Wright. I'çinde, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (s. 641-647). Holland: Elsevier Science.
- Eskibina, Y. (2023). İ'nsan kaynakları yönetimi işlevlerinden performans değ' erlendirmenin işten ayırma kararları yönünden önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 25(1), 32-45.
- Frenkel, S., Restubogb, S. L. ve Bednall, T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influenced discretionary work effort and co-worker assistance: Evidence from two organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4193-4210.
- Gabel-Shemueli, R. ve Zaferson, F. A. (2021). Toward an understanding of the relationship between LMX and performance over time: The role of trust in leader and appraisal satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 34(4), 578-593.
- 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.
- Götz, M., Donzallaz, M. ve Jonas, K. (2020). Leader-member exchange fosters beneficial and prevents detrimental workplace behavior: Organizational identification as the linking pin. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-18.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) Theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Management Department Faculty Publications*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. ve Cashman, J. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. Ed. J. G. Hunt, & L. L. Larson. I'çinde *Leadership Frontiers* (s. 143-165). Ohio: Kent University Press.
- Graen, G., Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Güney, S., Sayman, M. ve Uğ' urlu, E. (2024). İ'nsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağ' lılığ'a etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü: Bakırköy' deki devlet hastanelerinde bir araştırma. *Premium Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 8(38), 110-124.
- Heneman, H.G. ve Schwab, D. (1985), Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20 (2), 129-141.

- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kadiresan, V., Arumugam, T., Jayabalan, N., Rahim, H. B. ve Ramendran, C. (2019). HR practices and employee retention. Leader-member exchange (LMX) as a mediator. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6s3), 618-622.
- Li, H. ve Cao, Y. (2019). *The relationship between human resource management and employee counterproductive work behavior in new ventures*. 5th International Conference on Social Science and Higher Education (s. 1108-1111). Xiamen, China: Atlantis Press.
- 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.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Loi, R., Chan, K. W. ve Lam, L. W. (2014). Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61.
- Lyu, B., Su, W., Q. Q. ve Xiao, F. (2023). The influence of performance appraisal justice on employee job performance: A dual path model. *Sage Open*, 13(3), 1-15.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maharvi, M. W., Kumar, A., Channa, K. A. ve Mahmood, A. (2023). How leader-member exchange affects effectiveness of performance appraisal system: A chain of reactions model. *Cogent Business & Management*, 10(2), 1-21.
- Memon, M.A., Salleh, R., Mirza, M.Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M.S. ve Tariq, A. (2021), Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention, *International Journal of Manpower*, 42(1), 21-50.
- Miller, J.S. (2001), Self-monitoring and performance appraisal satisfaction: An exploratory field study. *Human Resource Management*, 40(4), 321-332.
- Okşit, Ç. ve Kılıç, G. (2023). Hizmetiçi eğitimin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 7(1), 46-70.
- Ritter, B. A., Small, E. E. ve Everett, C. (2023). The role of leadership perceptions in performance appraisal participation. *Management Research Review*, 46(9), 1224-1241.
- Sadullah, Ö. (2018). İnsan kaynakları yönetimine giriş. İçinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (İ. Ü. Üyeleri), (s. 1-50). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Selvarajan, T., Singh, B. ve Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154.
- Schmidt, S.W. (2007), The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction, *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6.). Boston, MA: Pearson.

- Tak, B. ve Aydemir B. A. (2004) Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma. *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Valle, M., Andrews, M. C. ve Kacmar, K. M. (2020). Situational antecedents to organizational identification and the role of supervisor support. *Organization Management Journal*, 17(3),153-166.
- Yıldız, F. ve Marşap, A. (2019). Sağ lık kuruluşlarında insan kaynakları yönetimi ve iş tatmininin örgütsel bağ lılık üzerine etkisine yönelik bir araştırma. *International Social Sciences Studies Journal*, 5(51), 7036-7050.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed) New York: Pearson Education.
- Zengin, Y. ve Bozçalı, Ü. C. (2020). İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel yabancılaşmaya etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 680-710.
- Zhao, H., Liu, W., Li, J. ve Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-848.



© Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

EXTENDED ABSTRACT

The Mediating Role of LMX in the Effect of Satisfaction with HR Practices on Organizational Identification

Individuals who identify with their organizations are more likely to adopt the goals of the organization and are therefore more willing to contribute to achieving these goals. Organizational identification is defined as the perceived sense of unity with an organization and the individual's experience of the organization's successes and failures as if they were his own (Mael & Ashforth, 1992, p. 103). The essence of this definition is that employees who feel integrity in the organization they work for will also define themselves in terms of the characteristics of the organization (Bartels, Pruyn, Jong, & Joustra, 2007, p. 174).

Many organizational and individual factors affect identification with the organization. Human resources (HR) practices, one of these organizational factors, have a significant impact on employees. Defined as a strategic and consistent approach to the management of an organization's most valuable assets, the people who work there and contribute individually and collectively to the achievement of the organization's goals (Armstrong, 2006, p. 2), human resources management carries out many functions to maintain its functioning in this direction. These functions consist of dimensions under the headings of planning, staffing, evaluation, rewarding, training-development, safety, employee health, and industrial relations (Sadullah, 2018, p. 10). While HR practices can support desired behaviors, they can also cause undesirable behaviors in employees. In other words, the level of satisfaction with HR practices can be an important variable that can affect employees' behavior that the organization desires, such as commitment, identification, and dedication.

One of the variables that play a role in the relationship between HR practices and employees' identification with their organizations is the leader because leadership is a factor that can have a concrete impact on the reflection of HR practices on employees. Leader-member exchange (LMX) theory is a relationship-based, dyadic leadership theory. Unlike behavioral leadership theories that focus on what leaders do, such as transformational, authentic, servant, or empowering leadership theories, LMX theory is based on the assumption that leaders influence employees in their groups (referred to as members) through the quality of the relationships they develop with them (Erdogan & Bauer, 2015, p. 641). The theoretical basis of LMX is that dyadic relationships and work roles are developed or negotiated over time through a series of exchanges or interactions between leader and member (Bauer & Green, 1996, p. 1538).

This study aims to determine the mediating role of leader-member exchange in the effect of satisfaction with human resources management practices on organizational identification. Additionally, in the study, the satisfaction with human resources scale (Menon et al. 2021) was translated into Turkish and subjected to validity and reliability analysis. The Turkish form of the research scale is presented in the appendix of the study.

The research population consists of white-collar employees of a company operating internationally in the wood and forest products sector in Ordu province. After one month, 139 survey forms were returned. As a result of the analyses made based on 95% confidence interval and 5% margin of error values to determine whether the research sample can represent the universe, it was determined that 139 people could represent the research population.

Four main hypotheses were tested in the research. H₁: Satisfaction with human resources functions affects organizational identification. H₂: Satisfaction with human resources practices affects leader-member exchange. H₃: Leader-member exchange affects organizational identification. H₄: Leader-member exchange has a mediating role in the effect of satisfaction with human resources on organizational identification.

The structural equation model was used to analyze the research data. In the research, satisfaction with human resources was discussed in three sub-dimensions: training, performance evaluation, and compensation satisfaction. According to the findings obtained from the research data, it was determined that satisfaction with performance evaluation and training services had a positive effect on organizational identification, satisfaction with performance evaluation had a positive effect on leader-member exchange, and leader-member exchange had a positive effect on organizational identification. As a result of the established mediation model, it was determined that leader-member exchange had a full mediating role in the effect of satisfaction with performance evaluation on organizational identification. However, none of the hypotheses established between compensation satisfaction and the research variables were supported.

When the main research question of the study, whether leader-member exchange has a mediating role in the effect of satisfaction with HR practices on organizational identification, was examined, it was determined that it only had a mediating role in the performance appraisal function. It can be thought that the reason for this is that the employee feels the leader's influence more in the performance evaluation function rather than in the compensation and training function. Because no matter which performance evaluation method is used in organizations, the opinions of the first manager as an evaluator are important. The first person thought of as a leader in the study may be the first supervisor. The result is also compatible with studies in the literature.

Ek 1: İnsan Kaynakları Uygulamalarından Duyulan Memnuniyet Ölçeği

Eğitim Memnuniyeti	
1	Aldığım iş başı eğitim işimle uyumludur.
2	Genel olarak, işte aldığım eğitim ihtiyaçlarımı karşılıyor.
3	Genel olarak, işte aldığım eğitim sayısından memnunum.
4	Öğrendiklerimi genellikle işimde kullanabiliyorum.
Performans Değerlendirme Memnuniyeti	
5	Performans derecelendirmem, iş performansımın adil ve doğru bir resmini temsil eder.
6	Kurumum tarafından yapılan performans değerlendirmesi sonucunu kabul eder ve memnuniyet duyarım.
7	Kurumum tarafından yapılan performans değerlendirmesi sonucunda kendimi savunmacı ve kırgın hissediyorum. *
8	Kurumda ulaşmak istediğim hedefler bellidir.
9	Yöneticim, başaracağım hedefleri seçmemde bana yardımcı olur.
10	Performans değerlendirmemde işimin en önemli kısımları vurgulanır.
11	Yöneticim ve ben, işimde iyi performansın ne demek olduğu konusunda hemfikiriz.
12	Performansımı değerlendirmek için kullanılan iş standartlarını biliyorum.
Ücret Memnuniyeti	
13	Mevcut ücretimden memnunum.
14	Ücret artışlarımın nasıl belirlendiğinden memnunum.
15	Kurum içindeki pozisyonlar arasında var olan ücret düzeyleri farklılıklarından memnunum.
16	Genel ücret düzeyimden memnunum.
17	Göstermem gereken çabanın karşılığında aldığım ücretten memnunum.
18	Diğer kurumlardaki benzer işlere kıyasla ücretimden memnunum.

*Ölçekten çıkartılan ifade