

## ÇOK BOYUTLU LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNE ÖRNEK DAVRANIŞLAR SERGİLEME TAKTİĞİNİN ETKİSİ: ARAÇÇILIK ETİK İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ

Tuğrul OĞUZHAN\*

### ÖZ

Günümüz örgüt anlayışında çalışanlar ile yöneticilerin temel etkileşim kurma nedeni bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi olup bunu sağlamak üzere kazan-kazan stratejilerinin etkin bir rol üstlendiği işbirliği yöntemleri yoğun olarak kullanılır. Liderin etkileşimsel adaleti öngörerek oluşturduğu grup etkileşimi, üyenin gruba katılması ile başlayıp devam eden süreçte farklı düzeyde ve farklı boyutlarda kendini gösterir ve rollerin farklılaşmasına ve performansa etki eder. Grup üyeleri özverili davranışlarla etkileşimi yönlendirmeye ve amirlerini etkilemeye çalışırken roller yönüyle de seçkin rollere sahip olmak istemektedirler. Bu kapsamda egoist bir iklim algısı olarak da adlandırılan araççılık iklimleri örgütte iyi rollerin elde edilebilmesi uğruna özverili davranışları daha da cesaretlendirerek diğerlerinin çıkarlarının göz ardı edilmesine sebep dahi olabilir. Bu çalışmada araççılık iklim algısının örnek davranışlar sergileyerek kurulan etkileşim üzerindeki aracılık rolü araştırılmıştır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak Ankara ilinde ilkökul, ortaokul ve liselerde görevli bulunan öğretmenlerden evreni temsil edecek 550 öğretmene anket gönderilmiş ve 455 tanesi analiz için kullanılmıştır. Çalışma sonucunda örnek davranışlar sergilemenin lider üye etkileşimi boyutları üzerinde profesyonel saygı etkileşimi boyutu haricinde etkili olduğu ve araççılık ikliminin bu etkide kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider Üye Etkileşimi, Araççılık Etik İklimi, Örnek Davranışlar Sergileme

---

\* Dr.,Kara Harp Okulu, Dekanlık, İşletme Bölümü, Öğretim Görevlisi,  
toguzhan@kho.edu.tr

## **EFFECT OF SELF-PROMOTION TACTIC ON LEADER MEMBER EXCHANGE: THE MEDIATING ROLE OF INSTRUMENTAL ETHICAL CLIMATE**

### **ABSTRACT**

The real aim of leader member exchange is to fulfill the individual and organizational goals in today's organizational environment. The collective methodologies in which win-win strategies play very effective roles are used very often to achieve this aim. The group interaction settled through leader's interactional justice vision varies in different levels and categories; this interaction goes on till to the end of the membership process which begins with member's participation and this interaction affects the performance and role distinction in the organization. While the group members try to lead the interaction and affect their leaders with self-sacrifice behaviors, they also want to get the exclusive roles in their organizations. In this context, the instrumental climate perception may encourage the self-sacrificed behaviors to get the distinguished roles and may cause ignoring the other's benefits. The aim of present study is to investigate the mediator role of instrumental climate perception for the model analyzing the effects of self-promotion on leader member exchange. Five hundred and fifty questionnaires were delivered to the target population chosen from the primary and high school teachers working in Ankara city with the easy sampling methodology. As a result of the study it was revealed that the self-promotion behaviors has an effect on leader member exchange dimensions except the professional esteem and instrumental climate has an partial mediating role on this effect.

**Key Words:** Leader Member Exchange, Instrumental Ethical Climate, Self-promotion

## 1.GİRİŞ

Çalışanların örgüt ortamında sevilme ve saygı görme arzuları onların kendini yetkin gösterme gayretlerini etkilemekte, sevilen ve sayılan bireyler olabilme adına çalışanlar ekstra rol davranışları ile çalışmakta, örnek olma yönünde davranışlar göstermekte ve bu şekilde kullandıkları taktiklerle yöneticilerini etkilemeyi amaçlamaktadır. Astın gayretleri ve üstün değerlendirmesinin olduğu bir örgüt ortamı lider ile ast arasında ki etkileşimin varlığını, başladığını ve gelişeceğini ifade eder. Genellikle lider ile ast arasındaki etkileşimin görev ve bağlılık üzerinden sağlandığı yaygın olarak ifade edilse de diğer liderlik yaklaşımlarına göre biraz da kapsamlı olan lider üye etkileşimi (LÜE) teorisine göre etkileşimin şekli birden fazla boyutta ve değişik seviyelerde oluşmaktadır. Lider sadece performansı değerlendirmemekte bunun yanında astların kendini tanımlamalarına göre de etkileşimi şekillendirmekte ve buna göre kendine yakın grupları ve uzak grupları belirlemeye çalışmaktadır. Böyle bir yaklaşım ise örgütte çalışanların algıladıkları eşitlikten tatmine kadar etkili olabilecek ve dengeleri sağlayabilecek bir yaklaşımdır. Bu nedenle kurulan etkileşimde çalışanların ekstra rol davranışları ile beraber örgütün ve çalışanların çıkarları önem arz etmekte ve çıkarların hem bireysel hem de örgütsel anlamda önemli olduğunu vurgulayan araççılık iklim algısı (Aİ) kurulacak etkileşim üzerinde bu yönüyle etkili olabilmektedir. Örgüt ortamında yöneticisini etkilemek için vatandaşlık davranışı benzer ekstra rol üstlenenlerin artması diğer çalışanları da bu şekilde davranmaya yönlendirebilmekte ve örgütte bir çıkarıcılık ortamı ve araççılık ikliminin oluşmasını da etkileyebilmektedir. Çalışmada bu kapsamda örnek davranışlar sergilemenin liderle kurulacak etkileşim üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde araççılık iklim algısının aracılığı araştırılmıştır.

## 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KURAMSAL ÇERÇEVESİ

### 2.1. Lider Üye Etkileşimi

Lider, sosyal değişim süreci gereğince etkileşim odaklı bir yaklaşımla örgütte çalışanlarına kaynak paylaşımını yapmaya ve çıkar sağlamaya gayret eder. Lider üye etkileşimin özünde lider ve üyenin paylaştığı pek çok değişken önem arz etmektedir. Liderin bulunduğu mevki ve pozisyon gücü, astın göstereceği performansa dayalı davranışlar ve alacağı ödüller, dağıtılan roller kapsamında oluşan etkileşimler, örgütte çalışmayı düzenleyen yazılı veya yazılı olmayan psikolojik sözleşmeler, örgütteki güven ortamı, örgüte oluşturulan saygı

çerçevesi ve üstler ile astlar arasındaki karşılıklı sorumluluklar gibi değişkenler lider üye etkileşimine etki eden hususlar olarak belirtilmektedir (Gagnon ve Michael, 2004). Çok sayıda değişkenin varlığıyla şekillenen bu yaklaşım yazında lider-üye etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. Teori, bu yönüyle liderlerin üyelerle kurduğu etkileşimlerin niteliğini de göstermektedir. Lider-üye etkileşimi teorisine göre, etkin liderlik, lider ve izleyiciler, yüksek düzeyde güven, saygı ve yükümlülükle nitelendirilen değişim ilişkisini sürdürdükleri zaman meydana gelir (Göksel ve Aydın, 2012).

Liden ve Maslyn (1998)'e göre rol teorisi ve sosyal değişim teorisi esas alındığında etkileşimin çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmacılar lider ile ast arasındaki ilk etkileşimin kişilik ve demografik, özelliklere göre şekillendiğini vurgulayıp daha sonrasında çalışanların yeteneklerinin ve gönüllü davranışların lidere yakınlaşma konusunda önem kazandığını ifade etmişlerdir;

Rol teorisine göre etkileşimi sağlayan husus asta verilen görevler ve bu görevlerin yapıldığı süreçtir. Amirler çoğunlukla sevdikleri ve başarılı buldukları astlara daha önem arz eden örgütsel rolleri dağıtmaktadır. Daha az az yetenekli ve az sevilen çalışanlara ise daha önemsiz roller verilmektedir. Etkileşimin niteliği arttıkça, astlar üstlerinin kendilerinden beklediği rol gereklerini yerine getirdiklerinde değişik ödüllere sahip olabilmektedir. Sosyal değişim teorisi sosyal prensiplerle birlikte ekonomik prensipleri dikkate aldığı için etkileşim ilişkisinde çalışanlar alabilecekleri karşılık durumuna göre hareket etmektedir. Böyle bir takas ortamında değişimin kalitesi ve elde edilen sonuçlar lider ve üyelerinin yaklaşımlarıyla bağıntılı olup bu kapsamda lider bazı çalışanlarla biçimsel ilişkiler kurarken daha yakın etkileşim sağladığı üyeleri kendine yardımcı atayıp vekalet verebilmekte ve onların bilgi ve yetenekleri kapsamında danışmanlıklarına müracaat edebilmektedir (Wayne vd. 1997; Lee, 2000).

Dienesch ve Liden (1986)'ya göre LÜE, görev kapsamında uygulanan roller olarak adlandırılan katılım etkileşimi, birbirini her ne olursa olsun destekleme şeklinde tanımlanan bağlılık etkileşimi ve örgütte çalışanların hepsi ile samimiyet ve arkadaşlık üzerine sıcak ilişkiler kurma şeklinde adlandırılan duygusal etkileşim şeklinde sınıflandırılmaktadır. Dienesch ve Liden (1986) tarafından yapılan çalışmalara ilave olarak Liden ve Maslyn (1998) profesyonel

itibar boyutunu da ekleyerek etkileşimi dört boyutta incelemişlerdir (Erdem, 2008).

Katılım boyutu, vatandaşlık davranışı unsurlarını içermekte olup performans odaklıdır ve çalışanın ekstra rol davranışlarını üstlenmesi şeklinde gerçekleşir. Üyenin rollerdeki gösterdiği üstün performans, liderin onu yakın grup içerisine almasını kolaylaştırır. Duygusal etkileşim boyutu daha çok samimiyeti ifade eden, sıcak bir ortamın varlığına işaret eden, arkadaşlık olgusunun pekiştiği, anlayış ve sevgi ile yoğrulmuş etkileşimdir. Bağlılık etkileşim boyutu lider ile üyenin birbirlerine hem davranışsal olarak hem de karakter yönüyle var olan benzerlikleri ve bağdan oluşmakta ve her zaman, her durumda liderin ve üyenin birbirini desteklemesi şeklinde gerçekleşmektedir. Profesyonel itibar etkileşimi, kazanılan profesyonel yetenekler ve uzmanlıklar neticesinde oluşturulan bir etkileşim olup yeteneğe haiz kişiler örgüt dışında dahi olsa lider veya üyeler bu tür bireylerle etkileşime geçmek isteyecektir. (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998).

## **2.2. Örnek Davranışlar Sergileme Taktiği**

Bu taktik, ahlaki değerleri ön planda tutarak, pozitif amaçlı bir şekilde dürüst ve kendini adanmış olarak yapılan gayretleri ifade etmektedir (Jones ve Pittman, 1982). Bireyler ahlâkî değerleri vurgulayabilme adına diğerleri için özverili bir şekilde çeşitli fedakârlıklar yapmakta; dürüstlük, ve cömertlik gibi davranışlar sergilemekte; diğer çalışanların onların kabullendiği değerlere inanması gibi durumlarda onları hatalı olarak atfedebilmekte, hatta onları grubun dışına itebilmektedir (Gilbert ve Jones, 1986; McFarland vd., 2003).

Bu taktiği uygulayanlar genellikle dürüstlüğü ve özveriyi ön planda tuttıkları için disiplinli kişilerdir ve buldukları ortamlarda saygı duyulmak isterler. Bu kişilerin çoğunluğu karşılarındakileri hayran bırakmak istemekte bunu gerçekleştirmek için yardımsever bir izlenim ile işlerini yürütmektedirler. Kendini örnek göstermek isteyenler için en önemli konu yöneticiler ve diğer bireyler tarafından algılanabilmek olup bunun için farklılık yaratmaları gerekir. Bu kapsamda özverili, rol ötesi ekstra davranışlar ile daha fazla çalıştıklarını göstermeye gayret ederler. Mesaiye erken başlama, mesaiyi uzatarak geç terk etme ve mesai harici zamanlarda ev vb. ortamlarda zamanının iş ile ilgili hususlara harcama gibi davranışlar örnek davranışlar sergileme kapsamında görülen yaygın davranışlardır (Rosenfeld vd., 1995).

### 2.3. Araççılık İklim Algısı ve Egoizm

Egoizm, en genel anlamda bireylerin şahsi anlamda elde edecekleri kazanımlar ve getiriler şeklinde tanımlanmaktadır. Etik kavramının temelinde yer alan etik muhakeme esası dikkate alındığında egoizm temelli bir muhakemede kişisel çıkarlar dominant bir yapı teşkil edecektir. Egoist iklimler, diğerlerinin iyiliği ile ilgilenilmenin gereksiz olduğu kabullenmesi ile oluşturduğu normları gereğince kişisel kazanımlar üzerine odaklanmayı desteklemektedir. Evrensel düzeyde egoist yaklaşımlar ve araççılık iklimleri herkesin kabul edeceği doğrulara bağlı olarak önem arz etmeyecek ve benimsenmeyecektir. Bu nedenle araççılık iklimleri çalışanlar tarafından etik muhakeme ile doğruların kabulü anlamında örgüt ortamında benimsenmeyecek ve az sayıda lider ve üye tarafından örgütlerde tercih edilecektir(Barnett ve Vaicys, 2000).

Örgütte kabul gören egoist yaklaşım normları uygulandığında çalışanlar etik kapsamda araççılık ikliminin kabul gördüğünü algılar ve diğerlerine zararına vereceğini bilse dahi kendi menfaatleri doğrultusunda örgütteki diğer çalışanların davranışlarını yönlendirmeyi amaç edinirler. Çalışanlar araççılık ikliminin etkisi ile aldıkları kararların örgütün faydasına olacağını değerlendirmekte ve örgüte sağlanan bu katkının kendilerine de yarar sağlayacağını kabullenmektedirler. Bu anlayış ile kendi kazanımlarını arttıracak alternatifleri ön plâna çıkarmayı istemektedirler (Martin ve Cullen, 2006). Wimbush ve Shepard (1994), sahtekârlık, dolandırıcılık gibi üyeleri menfaatlerine ve çıkarlarına yöneltecek davranışların kabul gördüğü örgütlerde çalışanların örgütün iyiliği ve faydası konusunda hassas olmayacağı ve de diğer çalışanların yararını dikkate almayacağını belirtmektedir. Bu şartlarda kendini gösteren bencil davranışlar örgüte bağlılığın önünde engel teşkil edebilecektir.

### 2.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması

Dienesch ve Liden (1986) yaptıkları çalışmada örgüt ortamında kültür, değerler, normlar ve örgütte algılanan iklimin lider ve astlar arasındaki kurulacak etkileşimde kalite ve yön anlamında etkili olabileceğini ifade etmektedir(Hofmann, Gerras ve Morgeson, 2003). Etik iklim ile etik davranış arasındaki ilişki değerlendirildiğinde etik iklim türlerinin etik davranışı aynı yönde etkilemeyeceği söylenebilir (Wimbush ve Shepard, 1994). Etik iklim alt boyutlarından bazıları olumlu bir etki yaratırken bazı etik iklim boyutları ise

olumsuz yönde etkiler oluşturabilecektir. Bu nedenle etik iklimin çok boyutlu bir yapı olarak ele alınması önemlidir. Shafer (2008)'in yaptığı bir araştırmada araççılık iklimi ile donatılmış örgütlerde çalışanların etik değerleri önemsemeyebildiği, liderle sadece menfaat üzerine ilişkiler kurarak doğru ve ahlaki bir etkileşimin oluşturulamadığı, bu durumun ise sahte bağlılık etkileşimlerinin kurulmasında etkili olabileceği ifade edilmiştir.

Örgütte çalışanların gayretleri ne kadar yüksek olursa olsun ödüllerin dağıtımı ve performans değerlendirmesi kapsamında beklenilenden az miktarlarda ödül alma ihtimali ve çalışanların yöneticilerinden tahminlerinden düşük bir şekilde ilgi görmeleri bir çelişki oluşturmaktadır. Bu durumun temel nedeni incelendiğinde ise çalışanların liderle etkileşimlerinin düşük olması ve örgüt ortamında sosyal ağlarda düşük bir ağ kurabilme becerilerinin olması problemi oluşturan etki olarak belirtilmektedir. Rekabetin olduğu bir ortamda, çalışanlar rekabetçi yaklaşımla avantajlarını arttırmak istiyorlarsa sosyal ağ yapılanmasında güçlü ağlar kurmaya çalışmalı ve bu anlamda izlenim yönetimi taktiklerini uygulaması ve izlenim yönetimine önem vermesi gerekir (Cheng, Chiu ve Chang, 2014). LÜE teorisine göre, liderin astlarıyla oluşturduğu etkileşimlerin kalitesi düşük ise etkileşimlerin sınırı biçimsel bir şekilde örgütün kuralları çerçevesinde kalmakta, etkileşimlerde kalite yükseldikçe örgütte var olan kaynakların paylaşımı lider ve astlar arasında karşılıklı bir değişim şeklinde kendini göstermektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Wayne vd., 1994; Case, 1998; Cevrilioğlu ,2007). Üyeler etkileşim kalitesinin yüksek olduğu ortamlarda liderlerini etkileyebilme adına vatandaşlık davranışının vicdan boyutuna uygun örnek davranışlar sergilemekte ve üzerlerine düşen rollerden fazlasını uygulamaya gayret etmektedir (Basım ve Tatar, 2006; Leary, 1996; Rosenfeld vd., 1995; Tabak vd., 2010). Vatandaşlık davranışına temel teşkil eden sosyal değişim teorisi kapsamında üye, liderin sunduğu kaynakları ele geçirebileceğini anlarsa beklenenden fazla rol davranışı gösterecektir (Erdem, 2008). Bu anlamda örgüt ortamında üyeleri örnek davranışları uygulamaya çalışması, liderle kurulan etkileşimin seviye ve kalitesinin yüksek tutulmasında ve mevcut kaynakların paylaşımı kapsamında daha fazla paya sahip olabilme anlamında önem arz etmektedir. Bu çalışmada yazındaki tespitler değerlendirilerek bireylerin örnek davranışlar sergilemesinin ve özverili, fedakâr davranışlarının liderle kurulacak etkileşimde nasıl bir

etkisinin olacağı ve etkileşim türüne göre bu etkinin nasıl görüleceği araştırılmaya çalışılmıştır.

Lider özellikleri, liderlik davranışları ve liderlik bağıntılı uygulamaların bir örgütte etik ikliminin üyeler tarafından sağlıklı bir şekilde algılanmasına ve benimsenerek uygulanmasına katkı sağlayan hususlar olduğu çeşitli liderlik çalışmalarında vurgulanmıştır (Mendonca, 2001; Victor ve Cullen, 1988; Reidenbach and Robin, 1991; Singhapakdi ve Vitell, 2007; Logsdon ve Corzine, 1999; McClaren, 2000; Sims ve Brinkman, 2002). Yazında örgütte algılanan etik iklimin lider üye etkileşimi üzerine etkisini araştıran çok az çalışma mevcuttur. Oğuzhan (2015) tarafından yapılan çalışmada profesyonel saygı etkileşimi üzerinde araççılık ikliminin anlamlı ve ters yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiş olup bu da egoizmin varlığının olduğu örgütlerde liderlerin profesyonel anlamdaki becerilere önem vermeyebileceğini göstermektedir. Egoist iklim algısı yükseldikçe lider ile beceri ve bilgi ile pekiştirilmiş yetenekleri içeren bir etkileşim kurma yerine bağlılık, katılım gibi etkileşim türleri tercih edilecektir ki bu yetenekli ve nitelikli bireyler kendilerine gerekli olan önemin verilmediğini hissedebileceklerdir. Araççılık iklimlerinin varlığının kabul gördüğü örgütlerde bağlılık etkileşimi artmakta, liderler emirlerinin yerine getirilmesinden mutluluk hissetmekte ancak oluşan bağlılık etkileşiminde astlar kendilerine hizmet edecek tavizleri kapsayan beklentiler içine girebilmektedir. Böyle bir örgüt ikliminde liderin bu durumu dikkate alması gerekmektedir (Oğuzhan, 2015). Yazındaki yapılan çalışmalar dikkate alınarak liderlik ve etik iklim ilişkisi değerlendirilerek örgütte algılanan araççılık iklim algısının lider üye etkileşim boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araççılık iklimlerinin algılanmasının örgütte örnek davranışlar sergileyerek kurulacak bir lider üye etkileşiminde aracılık rolü oynayıp oynamayacağı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu varsayımlardan yola çıkarak oluşturulan model doğrultusunda konula ilgili belirlenen hipotezler ve aracılık rolleri test edilmiştir:

H1(a,b,c,d): Örnek davranışlar sergileme taktiği kullanımının liderle üye etkileşimi boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır,

H2(a,b,c,d): Araççılık iklim algısının lider üye etkileşim boyutları üzerinde anlamlı etkisi vardır,

H3: Örnek davranışlar sergileme taktiğinin algılanana araççılık iklimi algısının üzerinde anlamlı etkisi vardır.



H4: Lider üye etkileşiminde örnek davranışlar sergileme taktiği kullanımının etkisi üzerinde araççılık iklim algısının aracılık rolü vardır.

### 3. ARAŞTIRMANIN TASARIM VE YÖNTEMİ

#### 3.1. Örneklem

Araştırma, Ankara ilinde görev yapan ilk, ortaokul ve lise öğretmenlerin bulunduğu bir evrende gerçekleştirilmiştir. Örneklem belirlenirken, Milli Eğitim Bakanlığının istatistikleri esas alınmış ve bu istatistikler dahilinde kolayda örneklem yöntemi kullanılarak evreni temsil edecek sayıda öğretmen araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmanın yapıldığı okullardaki ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 381 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). toplam 550 öğretmene anket uygulaması yapılması planlanarak anketler gönderilmiş ve geri dönen anket sayısı 472 olmuştur. Geri dönüşün sağlandığı anketler içerisinde 455 tanesi analiz edilmek üzere uygun bulunmuştur.

#### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan veri toplama tekniği anket yöntemi olup katılımcılara gönderilen anket formu aşağıdaki ölçeklerin birleşiminden oluşturulmuştur:

a. Etik İklim ölçeği Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş olup araştırmada bu ölçeğin Araççılık iklim boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .799'dir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek için AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve analiz sonucunda ölçeğin daha önceki çalışmalarda da tespit edilen tek faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmüştür.

b. İzlenim Yönetimi Taktikleri ölçeği Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilmiş olup araştırmada bu ölçeğin örnek davranışlar sergileme boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .844'dür. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek için AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve analiz sonucunda ölçeğin daha önceki çalışmalarda da tespit edilen tek faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmüştür.

c. Lider Üye Etkileşimi ölçeği Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi kapsamında Cronbach alfa

güvenirlilik katsayısı .907'dir. Ölçeğin yapı geçerliliğini ölçmek için AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve analiz sonucunda ölçeğin daha önceki çalışmalarda da tespit edilen dört faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmüştür.

### 3.3. Yöntem

Araştırma, anket yöntemi kullanılarak analizlerin icra edildiği uygulamalı ve tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırmada oluşturulan model değişkenlerinin aralarındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bir yapıda tasarlanmıştır. Katılımcılara gönderilen anketlerde sağlanan verilerin analizi SPSS18 ve AMOS16 yazılımlarıyla yapılmıştır. Araştırmada örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verildikten sonra güvenirlik ve geçerlilik çalışmaları gerçekleştirilmiş ve geçerlilik anlamında yapı geçerliliği esas alınarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Oluşturulan model kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizleri; hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık etkilerini test etmek için hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırmada öncelikli olarak Örnek Davranış Sergileme taktiği (ÖDS) taktiği kullanımları, Lider Üye Etkileşimi (LÜE) boyutları ile algılanan Araççılık İklimine (Aİ) ilişkin verilerin ortalamaları, standart sapmaları, korelasyon değerleri incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Lider üye etkileşimi boyutları incelendiğinde duygusal etkileşim ETKİ (Ort.=3,41; ss.=1) ve profesyonel saygı etkileşimi PSAYGI (Ort.=3,42; ss.=1) boyutlarının puan ortalamaları örgütte bu iki etkileşimin de daha yoğunlukla kurulduğunu göstermektedir. Bağlılık etkileşimi BAĞLILIK (Ort.=2,49; ss.=1,1) ve katılım etkileşimi KATKI (Ort.=2,66; ss.=1,2) boyutlarının ortalaması değerlendirildiğinde örgütte bu iki etkileşimin türünün de daha az bir ölçüde oluştuğu görülebilmektedir. Araççılık iklimi (Ort.=2,79; ss.=0,8) boyutunun ortalaması değerlendirildiğinde katılımcıların bu iklimi az bir ölçüde algıladığını ve örgütte bu iklimin az bir oranda kabul gördüğü söylenebilir. İzlenim yönetimi taktiği kapsamında örnek davranışlar sergilemenin ÖDS(Ort.=1.63; ss.=0,9) ortalaması ise taktiğin çok sık olarak kullanılmadığını göstermektedir.

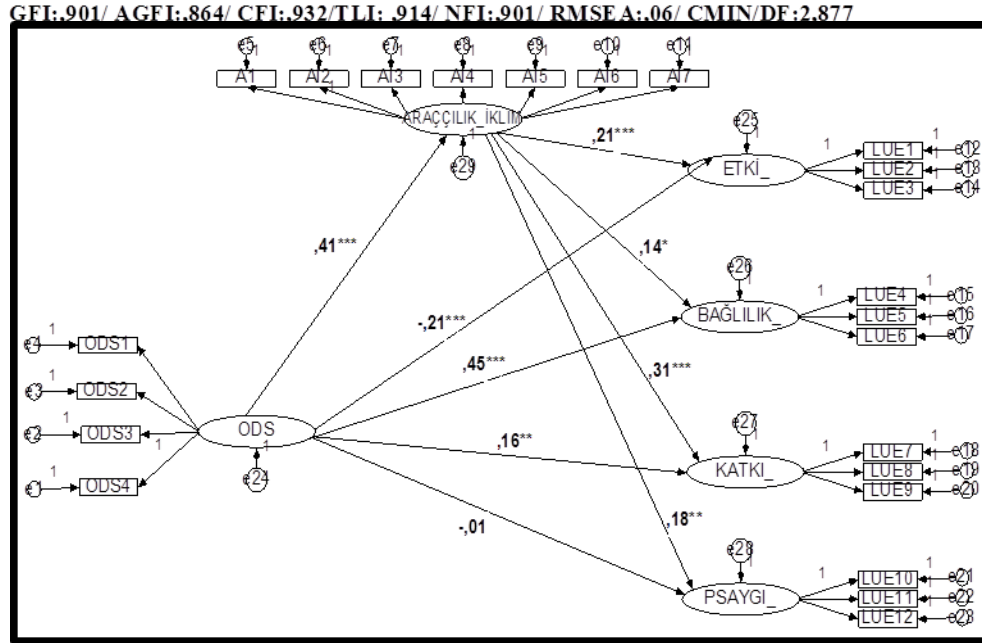
Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde değişkenlerin hepsinin birbiri ile anlamlı ilişkilerinin olduğu ancak örnek davranışlar sergileme taktiğinin profesyonel saygı etkileşimi ile anlamlı ilişkisinin olmadığı görülmektedir.

**Tablo 1 Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon değerleri**

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6
ÖDS	1,632	,92232	(,844)					
Aİ	2,794	,82240	,349**	(,799)				
ETKİ	3,414	,96387	-,100*	,129**	(,872)			
BAĞLILIK	2,489	1,04544	,442**	,224**	,337**	(,789)		
KATKI	2,660	1,18362	,289**	,289**	,413**	,600**	(,887)	
PSAYGI	3,417	,98682	,049	,144**	,703**	,472**	,613**	(,870)

\* $p < .05$  \*\* $p < .001$  ( ) Güvenilirlik

Değişkenler arasındaki anlamlı ilişkilerin tespitinden sonra hipotezleri test etmek ve bağılı değişkenler üzerindeki etkileri belirleme, açıklama güçlerini ortaya koymak üzere oluşturulan yapısal eşitlik modeli AMOS16 paket programı kullanarak analiz edilmiş ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz uygulandıktan sonra elde edilen sonuçlar ve model uyum indeks değerleri ile hipotez testlerinin sonuçları Şekil 1’de verilmiştir:



### Şekil 1- Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

Elde edilen sonuçlar örnek davranışlar sergileme taktiğinin lider üye etkileşimi boyutları üzerinde profesyonel saygı etkileşimi haricinde anlamlı ve açıklayıcı etkilerin olduğunu göstermiştir ( $\beta_{ETKİ} = -0,21$ ;  $\beta_{BAĞLILIK} = 0,45$ ;  $\beta_{KATKI} = 0,16$   $p < 0,01$ ). Bu kapsamda ilk hipotez değerlendirildiğinde H1d haricindeki hipotezler bulgular sonucunda doğrulanmış ve kabul edilmiştir.

Model doğrultusunda egoist iklim algısının da tüm lider üye etkileşim boyutlarında anlamlı ilişkisinin olduğu görülmüştür ( $\beta_{ETKİ} = 0,21$   $p < 0,01$ ;  $\beta_{BAĞLILIK} = 0,14$   $p < 0,05$ ;  $\beta_{KATKI} = 0,31$   $p < 0,001$ ;  $\beta_{PSAYGI} = 0,18$   $p < 0,01$ ). Bu doğrultuda elde edilen bulgular neticesinde test edilen hipotezler doğrulanmış ve kabul edilmiştir.

Tespit edilen bir diğer husus ise örgütte örnek davranışlar sergileme taktiğinin kullanımının egoist iklim algısında anlamlı ve açıklayıcı etkisinin olduğu tespitidir ( $\beta_{ÖDS} = 0,41$   $p < 0,001$ ). Bu tespit ile oluşturulan hipotez doğrulanmış ve kabul edilmiştir.

Değişkenler arasında aracılık etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılabilmesi için Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen şartların olduğu görülmektedir. Model kapsamında araççılık ikliminin aracılık rolünü belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinde, lider takip etme durumu ve yönetici olma beklentisi demografik değişkenlerin kontrol edilmesi amacıyla birinci aşamada regresyon analizine dâhil edilmiştir. Bu yöntemle demografik değişkenlerin kontrol altına alınması sağlanarak, bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda araççılık iklim algısının aracılık etkisini araştırmak üzere hazırlanan dördüncü hipotez için şu bulgular elde edilmiştir:

Model kapsamında ÖDS değişkeni ile aracılık etkisi araştırılan Aİ analize değişkeni analize birlikte dahil edildiğinde örnek davranışlar sergilemenin

Duygusal etkileşim üzerindeki negatif ve anlamlı etkilerinin sürdüğü ve arttığı görülmüş ( $\beta = 0,219$ ;  $p < 0,01$ ) bu nedenle Araççılık iklim algısının kısmi bastırma rolünün olduğu;

Bağlılık etkileşimi üzerindeki anlamlı ve aynı yönlü etkilerinin sürdüğü ve değerinde bir azalma meydana geldiği ( $\beta = 0,367$ ;  $p < 0,01$ ) bu anlamda araççılık iklim algısının kısmi aracılık rolü bulunduğu;

Katılım etkileşimi üzerindeki anlamlı ve aynı yönlü etkilerinin devam ettiği ve bu anlamlı değer azaldığı ( $\beta = 0,166$ ;  $p < 0,01$ ) bu kapsamda araççılık iklim algısının kısmi aracılık rolü üstlendiği;

Profesyonel saygı etkileşim üzerinde örnek davranışların herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Beta değerlerindeki azalma miktarının anlamlılık düzeyi Sobel testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Sobel testi sonucunda anlamlılık düzeyleri uygun görülmüş ve test edilen aracılık etkileri anlamlı olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 2 Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

	Aİ	$\beta$			PSAYGI	
		ETKİ	BAĞLILIK	KATKI		
<b>TEST 1 (Aİ → LUE BOYUTLARI)</b>						
Lidertakip		,124**	-,237**	-,193**	-,112*	
Yoneticibekle		,011	,146**	,098*	,085	
Aİ		,128**	,194**	,269**	,126**	
Adjusted R <sup>2</sup>		,026	,139	,132	,037	
$\Delta R^2$		,016	,035	,069	,015	
F		7,256**	18,598**	35,853**	7,086**	
<b>TEST2 (ÖDS → LUE BOYUTLARI)</b>						
Lidertakip	ÖDS → Aİ	,079**	-,131**	-,194**	-,160**	,107*
Yoneticibekle		,114	,101	,042	,072	,119*
ÖDS		,317**	-,159**	,396**	,237**	-,014
Adjusted R <sup>2</sup>		,131	0,32	,230	,110	,022
$\Delta R^2$		,084	0,21	,192	,047	,000
F		44,0332*	9,941**	77,593**	24,053**	,080
<b>TEST3 (ÖDS → LUE BOYUTLARI ETKİSİNDE Aİ ARACILIK ROLÜ)</b>						
Lidertakip		,146**	-,201**	-,177**	-,118*	
Yoneticibekle		,079	,032	,047	,103*	
ÖDS		-,219**	,367**	,166**	-,059	
Aİ		,190**	,090*	,222**	,143**	
Adjusted R <sup>2</sup>		,061	,236	,151	,038	
$\Delta R^2$		,031	,007	,043	,018	
F		15,011**	4,196*	22,807**	8,287**	
Sobel Testi		Z=2.148*	Z=3.090*	Z=3.609*	Z=2.117*	

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  ( ) \*\*\*  $p < .001$  Güvenilirlik

## SONUÇ

Bu çalışmada örgütlerde örnek davranışlar sergilemenin liderle etkileşim kurma yönünde anlamlı etkilerinin olup olmadığı yazın da değerlendirilerek araştırılırken bu etki üzerinde egoist iklim algılarının da aracılık rolü üstlenip üstlenmeyeceği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgütte sergilenen örnek davranışlar, lider ve astın yüksek kalitede bir etkileşim kurarak mevcut kaynakları paylaşma konusunda daha bilinçli davranmalarına imkân sağlamakta ve bu da örgüt açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmada ilk aşamada üyelerin uygulayacağı ekstra rol davranışlarının liderle kuracakları etkileşime yapacağı etkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Örnek davranışlar sergileme taktiği kullanımının lider ile profesyonel anlamda itibar etkileşimi kurma haricinde diğer lider üye etkileşimi boyutları üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Duygusal etkileşim boyutu ele alındığında örnek davranışlar sergilemenin anlamlı ama ters yönlü bir etkisi mevcut iken bağlılık ve performans odaklı katkı boyutlarında pozitif ve anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda liderin bağlılık etkileşimi kurarken astların özverili davranışlar göstermesini dikkatli bir şekilde değerlendirmesi gerekir. Cheng, Chiu ve Chang (2014) tarafından da belirtildiği gibi avantaj elde etmek için özverili davranılıyorsa bağlılık sahte bir anlam taşıyacaktır. Etkileşim görev yönüyle roller kapsamında katkı sağlayacak şekilde kurulduğunda Rosenfeld vd. (1995), Leary, (1996), Basım ve Tatar (2006), Tabak vd. (2010) tarafından belirtildiği üzere vatandaşlı davranışı gereği etkileşim kurulacak bu da örgütte olumlu etki yaratabilecektir. Duygusal etkileşim kapsamında tespit edilen anlamlı ve ters yönlü etki liderin yakın grubunu oluştururken dahil edeceği astları değerlendirip kendini destekleme nedenlerini ve ekstra roller üstlenmelerinin nedenlerini ortaya çıkarabilmesine olanak sağlayacak ve rol dağılımını daha sağlıklı yapabilmesine imkân tanıyacaktır.

Örnek davranışlar sergileme taktiğinin anlamlı ve aynı yönlü olarak araççılık iklim algısını etkilediği araştırmada elde edilen bulgulardan bir diğeridir. Genel anlamda hangi örgütte olursa olsun araççılık iklimleri çok fazla tercih edilmediği için yöneticilerin bu hususta dikkatli olması ve örgütte fazlalıkla görülen ekstra rol davranışlarının sahte amaçlarla uygulanarak araççılık iklimlerini arttıran bir şekilde dönüşmemesini sağlamaları gerekecektir. Shafer

(2008) tarafından da belirtildiği üzere araççılık iklimlerinin olduğu örgütlerde etik değerlerden uzaklaşabileceği dikkate alınmalı ve değerlendirilmelidir. Olumlu anlamda ise özverili davranışların kişilerin kendi menfaatlerini düşünmesini sağlaması, örgütte bir dinamizm yaratabilir ve kişilerin menfaatlerine yönelik hedeflere ulaşmak için bir rekabet ortamı içinde çalışmalarına vesile olabilir.

Örnek davranışlar sergileme taktiği kullanılarak liderle kurulacak etkileşimde araççılık iklim algısının aracılık rolü olduğu da tespit edilen bir diğer husustur. Liderle duygusal etkileşim kurulduğunda araççılık iklim algısının kısmi baskıcı rolü olduğu bulgusu ekstra rol davranışlarının görüldüğü örgütlerde samimiyet üzerine kurulan etkileşimlerin daha da azalabileceğine ve örnek davranışlardan öte egoist yaklaşımların bu konuda ağırlığını hissettireceğine işaret etmektedir. Bu nedenle liderlerin yakın grupları ile ilişkilerinde sıcak bir ortamı yaratmaları ve bunu güven ortamına dönüştürebilmeleri için araççılık ikliminin yoğun olarak algılandığı bir iklim oluşturmamaya gayret göstermeleri gerekecektir.

Özverili davranışlar sergilemenin bağlılık ve katılım etkileşimlerine etkisinde ise araççılık iklim algısı kısmi aracılık rolü üstlenmekte yani liderle kurulan bağlılık ve katılım etkileşimlerinde çalışanlarının ekstra rol üstlenmeleriyle birlikte örgütte oluşan egoist iklim de etkili olmaktadır. Böyle bir ortamda liderin örnek davranışlar sergileyen astlara mevcut rolleri kolaylıkla dağıtabilmesi ve de kendine her zaman destek veren üyelerle etkileşime geçebilme olanağı daha fazla olacaktır. Çalışanlar ve astlar liderini her ortamda desteklediğin beyan etmekte ve de üstlendikleri ekstra rollerle bunu göstermeye çalışmaktadır. Ancak duygusal etkileşimin böyle bir ortamda çalışanların bu tutumunda ters yönde etkilenmesi bir güven probleminin olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle lider örnek davranışlar sergilenen ama araççılık ikliminin de etkilerinin görüldüğü ortamlarda güvene dayalı problemler yaşayabilecek ve rollerin yerine getirilip getirilmediğini sürekli kontrol etmek zorunda kalabilecektir.

Araştırma dâhilinde bazı kısıtlar çalışmayı sınırlandırmaktadır. Çalışma evren anlamında tek bir kurumda uygulamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle diğer kurumlarda kamu veya özel sektörde bulunan çeşitli firmalarla analizlerin uygulanması daha kapsamlı ve farklı sonuçların elde edilmesine vesile olacaktır. Bunun yanı sıra coğrafi anlamda da belli bir bölgede yapılan çalışma ulusal ve uluslararası şekilde gerçekleştirilebilecek bir yapıdadır. Bu anlamda

araştırmanın genişletilmesi elde edilen daha fazla veri neticesinde daha anlamlı ve açıklayıcı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

- BARNETT, T., & VAICYS, C. (2000). "The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions", **Journal of Business Ethics**, 27, 4, , 351-362.
- BARON, R.M., & 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.
- BASIM, H. N. & Tatar, İ. (2006). Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 39 Sayı 4, 225-244.
- CASE, R. (1998). Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications. **Journal of Sport Behavior**, Vol 21 No.4, 387-396.
- CEVRİLİOĞLU, E. (2007). *Lider-üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçları Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- CHENG, J. W., CHIU, W. L., CHANG, Y. Y., & JOHNSTONE, S. (2014). "Do You Put Your Best Foot Forward? Interactive Effects of Task Performance and Impression Management Tactics on Career Outcomes", **The Journal of psychology**, 148,6, 621-640.
- CULLEN, J.B., PARBOTEEAH, K. P., & VICTOR, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-study Analysis." **Journal of Business Ethics**, Vol 46, 127-141.
- DIENESCH, R. M. & LIDEN, R. C. (1986). Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. **Academy of Management Review**, Vol.11(3), 618-634.
- ERDEM, F.S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri
- GRAEN, G. B. & 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. **Leadership Quarterly**, Vol. 6, 219-247.
- GILBERT, D.T. & E.E. Jones. (1986). "Exemplification: The Self-Presentation of Moral Character", **Journal of Personality**, 54, 593-615.
- GAGNON, M.A. & MICHAEL, J.H. (2004). "Outcomes of Perceived Supervisor Support for Wood Production Employees", **Forest Products Society**, 54, 12, 172- 177.
- GÖKSEL, A., & AYDINTAN, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(2).
- HOFMANN, D.A., F.P. MORGESON, & S.J. GERRAS. (2003). "Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader–Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar", **Journal of Applied Psychology**, 88, 1, 170–178.
- JONES, E. E., & PITTMAN, T. S. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. In J. Suls (Ed.), **Psychological Perspectives on the Self**: 231-262. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- LEE, H. R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice As a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction. Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry* (Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy), Blacksburg, Virginia, State University.
- LEARY, M. R. (1996). *Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behavior*. Westview Press, Oxford.
- LIDEN, R.C. & MASLYN, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. **Journal of Management**, Vol.24 No.1, 43-72.
- LOGSDON, J. M., & CORZINE, J. B. (1999). The CEO\_s Psychological Characteristics and Ethical Culture. **Current topics in management**. Vol. 4, 63–79.
- MARTIN, Kelly D. & CULLEN, John B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-analytic Review. **Journal of Business Ethics**, Vol.69, 175-194.
- McCLAREN, N. (2000). Ethics in Personal Selling and Sales Management: A Review of the Literature Focusing on Empirical Findings and Conceptual Foundations. **Journal of Business Ethics**, Vol.27(October), 285–303.
- McFARLAND, L.A., RYAN, A.M. & KRISKA, S.D. (2003). “Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods”, **Journal of Management**, 29, 5, 641 661.
- MENDONCA, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol.18, .266–276.
- OĞUZHAN, T. (2015). *Algılanan etik iklim boyutları, lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri*. Basılmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- REIDENBACH, R. E. & ROBIN, D. P. (1991). A Conceptual Model of Corporate Moral Development’, **Journal of Business Ethics** Vol.10(4), 273–284.
- ROSENFELD, P., GIACALONE, R. A. & RIORDAN, C. A. (1995). *Impression Management in Organizations*. Routhledge, New York
- SEKARAN, U. (1992). *Research Methods For Business*, John Wiley and Sons, Inc., Canada.
- SHAFER, W.E. (2008). “Ethical Climate in Chinese CPA Firms”, **Accounting, Organizations and Society**, 33, 825 – 835.
- SIMS, R. R., & BRINKMAN, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. **Journal of Business Ethics**, Vol.35, 327–339
- SINGHAPAKDI, A. & VITELL, S.J. (2007). “Institutionalization of Ethics And Its Consequences: A Survey of Marketing Professionals”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 35, 2, 284-294.
- TABAK A., BASIM, H. N., TATAR, İ. & ÇETİN, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayinde Bir Araştırma. **Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review**, 10(2), 541-559.
- WIMBUSH, J.C. & SHEPARD, J.M. (1994) “Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence”, **Journal of Business Ethics**, 13, 637-647.

- VICTOR, B. ve CULLEN, J.B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Climates. **Administrative Science Quarterly**, Vol.33, 101-125.
- WAYNE, S. J., LIDEN, R. C. & SPARROWE, R. T. (1994). Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation. **American Behavioral Scientist**, Vol. 37, No. 5, 697-714
- WAYNE, S.J., SHORE, L.M. & LIDEN, R.C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, 40, 82-111.