

Kurumsallaşma Çabalarının Lider-Üye Etkileşimiyle İlişkisi: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde (Merkezi Yöneticileri Üzerine) Bir İnceleme

Neslihan DERİN¹

Neslihan ŞİMŞEK İLKİM²

Özet

Günümüzde ister özel ister kamu kurumlarının yöneticilerinin ciddi bir kurumsallaşma çabası içinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmada, her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olmasını sağlayan kurumsallaşmanın, lider-üye etkileşimi ile olan ilişkisi bir kamu kurumunda araştırılmıştır. Farklı kademelerdeki yöneticilerin bakış açısıyla, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamak üzere, sözü geçen kamu kurumunun orta ve alt kademe yöneticilerinin 44'ünden veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçları kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın boyutları ile lider-üye etkileşiminin yönetici ve ast boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar kurumsallaşmanın, lider-üye etkileşimi üzerinde açıklayıcı etkisinin olabileceğinin göstergesidir.

Anahtar kelimeler: Kurumsallaşma, lider-üye etkileşimi.

- 1 Doç. Dr. İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü e-posta:neslihan.derin@inonu.edu.tr
- 2 İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

Giriş

Günümüz hızlı değişim ortamında kurumlar, hayatta kalmak için ürün ve hizmetlerinden, stratejisine, teknolojisine, örgütsel yapısına ve yönetim uygulamalarına kadar her yönden çevresindeki gelişmelere adapte olmak zorundadır. Örgütlerin sahip olduğu yetenekli kadrolar, iyi bir çevre anlayışına ve değişimlere uyum kapasitesine sahip olmalı ve çevrede gelişen ekonomik, politik, teknolojik, sosyal ve özellikle de yönetsel değişimlerin, örgüt üzerindeki yansımalarını dikkate alabilmelidir. Yaşanan değişimlere “adaptasyonun sağlanmasında önemli bir unsur, işletmelerin kurumsallaşmasıdır” (Nişancı vd. 2015:176). Özel sektör uygulamalarında kusursuz sayılmasa da çok önemli süreç başarıları gösteren kurumsallaşma aynı başarıyı kamu kurum ve kuruluşlarında maalesef gösterememektedir. Bürokrasinin daha yoğun olduğu devlet kurumlarında, ancak özel sektör yapılanma ve işleyişlerini örnek alarak uygulamaya koydukları zaman, kurumsallaşma uygulamalarının (Türk Hava Yolları Örneğinde olduğu gibi) başarılı olabildikleri görülebilmektedir.

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı üzere kurumsallaşma, özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından yerine getirilmesi gereken çok önemli bir süreçtir (Paksoy vd. 2009:101). Bu yüzden *günümüzde ister özel ister kamu kurumlarının yöneticilerinin ciddi bir kurumsallaşma çabası içinde olduğu gözlemlenmektedir. Uygulamada görülen bu çalışmalar literatüre de yansımıştır. Türkiye’de şimdiye kadar kurumsallaşmayla ilgili 224 tez ve birçok makale yazılmıştır. Türkiye’de kurumsallaşmayla ilgili yapılmış çalışmalarda; kurumsallaşmanın firma değeri (Yenice ve Dölen, 2013), firma performansı (Tanrıöven vd. 2006; Apaydın, 2008), rekabet gücü (Tavşancı, 2009), kurumsal girişim (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013; Çavuş ve Demir, 2011), çalışanların motivasyonu (Demir, 2014), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Kaptanoğlu, 2011), örgüt kültürü (Helvacı, 2009) üzerindeki etkisi gibi, gerek stratejik yönetimle gerekse de örgütsel davranışla ilgili çokça konu işlenmiştir. Ancak kurumsallaşmanın, lider-üye etkileşimiyle olan ilişkisine dair çalışmaya rastlanılmamıştır. Halbuki kurumsallaşma, en yalın anlatımla konu ne*

olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması demektir (Alkış ve Temizkan, 2010:75). İletişim ve etkileşimde belirli kuralların hâkim olması, “liderlerin yada yöneticilerin kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimleri olarak tanımlanan lider-üye etkileşimiyle (Özutku vd. 2008:193) ilişkisinin olduğunu düşündürmektedir.

Yazındaki boşluğun daralmasına katkı sağlamak ve işletmenin birçok çıktısında anahtar unsurlar olarak görülen kurumsallaşma uygulamaları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için bir Kamu kurumunda araştırma gerçekleştirilmiştir. Kamu kurumunun orta ve alt düzey yöneticilerinden, geliştirilen anket aracılığıyla veriler toplanmış ve analiz edilmiştir.

1. Lider Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Dansereau vd. tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır (Özutku vd 2008:195).

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:35-36). Klasik liderlik kuramları; liderin bireysel özelliklerine, liderin farklı ortam ve koşullardaki davranışlarına, liderin gücüne ya da astların ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmıştır (Odun ve Aktaş, 2014:121). Lider- üye etkileşim modeli ise lider ve üyeleri arasındaki değişimlere odaklanır (Tzinerr ve Barsheshet-Picke, 2014:53). Lider-üye etkileşim modeli iki nedenle önem taşımaktadır. Bunlardan ilki, lider ile her bir üye arasındaki ilişkilere

odaklanmasıdır. İkincisi ise liderin her bir üye ile aynı ilişki yapısını geliştirmediğini vurgulaması ile ilişkilidir (Odun ve Aktaş, 2014:121). Lider, üyeleri farklı yapılarda, farklı kalitede ilişkide bulunabilir. Bu ilişkinin doğası, yönetici ve çalışanlar arasında, zamanın, kaynakların nasıl dağıtılacağını belirler (Tzinerr ve Barsheshet-Picke, 2014:53). Bu yüzden lider üye etkileşim, teorisi, değerli kaynakların nasıl dağıtılacağı ve duygusal desteğin derecesi üzerine temellendirilmiştir (Walumbwa vd. 2011:205).

Lider-üye etkileşimi teorisi, rol teorisi (role theory) ve sosyal değişim teorisinden kaynaklanır. Bir organizasyonda farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişimi, organizasyonun kültürel ve sosyal yapısı içindeki karmaşık rol oluşumunu ve sosyal değişim sürecini içermektedir (Çekmeceli-oğlu ve Ülker, 2014:37). Teorinin temel önermesi, liderin farklı üyelerle farklı etkileşim içinde olma eğiliminde olduğu şeklindedir. Böyle bir ikili ilişki gelişim sürecinde, lider ve üyeler belli bir rol beklentisi üzerinden birbirlerini test etme eğilimi içindedirler. Bu karşılıklı beklentiler karşılandığı ölçüde karşılıklı kaliteli etkileşim sürecinin devam edip etmeyeceği belirlenir (Huang vd. 2008:266).

Lider-üye etkileşimi teorisi, üyelerin birçok faydaya ulaşabilmesini sağlayan, liderle üye arasında yüksek kaliteli ilişki geliştirmede etkili liderlik sürecini açıklamaya çalışır (Huang vd. 2008:266). Lider üye etkileşiminde yüksek düzeyde kaliteli ilişki, yüksek seviyede bilgi alışverişi, güven, saygı, sevgi, kapsamlı destek, karşılıklı etkileşim ve çok sayıda ödül ile karakterize edilir. Lider üye etkileşiminde düşük düzeyde ilişki, düşük güven düzeyi, formel ilişkiler, tek taraflı etkileşim (yöneticiden çalışana), sınırlı destek ve az sayıda ödülle kendini gösterir (Tzinerr ve Barsheshet-Picke, 2014:53).

Lider-üye ilişkilerini açıklamaya yönelik olarak yapılan araştırmaların sonucunda, bu ilişkileri açıklayabilecek dört boyutlu bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre; örgütlerde lider üye ilişkilerinin kalitesini belirleyen boyutlar “katkı”, “etki”, “bağlılık” ve “mesleki saygı”dır. Bu boyutların aynı zamanda birbirlerinden etkilendiği de araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur (Kaşlı ve Aytemiz Seymen, 2011:64).

Etki: Lider üye etkileşimi çerçevesindeki etki kavramı literatürde yer alan bazı araştırmalarda “sevgi” yada “duygusal etkileşim” olarak da yer almaktadır. Bunun temel nedeni de bu etkinin lider ile üyenin birbirini karşılıklı olarak etkilemesini ifade edişii olarak gösterilebilir. Duygusal etkileşim, lider ve astın, iş ya da mesleki değerlerinden ziyade kişisel çekicilikten kaynaklanan ve birbirlerine karşı besledikleri sevgi olarak tanımlanmaktadır. Kısacası burada iş ya da mesleki değerler dışında kişiler arası bir cazibe söz konusudur. Sevgi kavramını, lider ve çalışan arasında bir tür arkadaşça sevgi oluşması ve bunun etkisiyle lider ve üyenin birlikte çalışmaktan zevk almaları olarak örneklendirilebilir (Çekmecelioglu ve Ülker, 2014:38).

Bağlılık: Lider ve üyenin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini açıkça ne ölçüde desteklediklerini gösterir. Bağlılık, lider üye etkileşiminin gelişim ve sürdürülmesinde kritik rol oynamaktadır. Liderler, özellikle bağımsız karar vermeyi ve sorumluluk gerektiren işlerde, bağlılığı yüksek personel istemektedirler. Bağlılık, bireyler için durumdan duruma değişkenlik gösteren bir güvenirliliği içerir (Uğurluoğlu vd. 2013:3).

Katkı: Algılanan katkı; karşılıklı olarak ortak hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda işe yönelik faaliyetlerin miktarının, yönünün ve kalitesinin algılanmasını kapsar. Belirlenmiş ya da sınırları çizilmiş işin dışında da çalışmak, fazladan çaba sarf etmek, lider ile üyenin amaçlarını gerçekleştirmesi noktasında birbirlerine yardımcı olmak, birbiri için sıkı ve çok çalışmak, algılanan katkının unsurlarıdır (Göksel ve Aydıntan, 2012: 250).

Profesyonel Saygı: İkiliden her birinin kendi işini çok iyi yapması sonucunda kurum içi ve dışında oluşturduğu ünün, algılanan derecesi olarak tanımlanabilir. Bu algılanma şahısla ilgili kişisel deneyim, organizasyon içinde veya dışında yer alan kişiler tarafından yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya profesyonel saygınlık gibi geçmişe ait bilgilere dayanabilir. Bu nedenle şart olmamakla beraber lider ve üye birlikte çalışma sırasında, hatta karşılaşma öncesinde profesyonel saygıyı geliştirebilirler (Yıldız vd. 2008:102).

Lider üye etkileşimi kavramı yönetimsel açıdan önemli bir kavramdır. Çünkü hem bireysel hem de örgütsel bir takım önemli çıktıları vardır (Michael vd. 2006:470). Yapılan çalışmalarda, kaliteli lider üye etkileşimi ile verimlilik, genel iş tatmini, iş performansı, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık, gibi değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. Lider üye etkileşimi ile rol çatışması, işten ayrılma niyeti iş devir oranı arasında ise negatif ilişki olduğu ortaya konmuştur (Çekmelioglu ve Ülker, 2014; Kaşlı ve Aytemiz Seymen, 2011; Göksel ve Aydınlatan, 2012; Karcıoğlu ve Kahya, 2011; Runhaar, 2013; DeConinck, 2009; Brimhall vd. 2014). Lider üye etkileşiminin, yukarıda belirtilen örgütsel çıktıların yanında, üyelerin pozitif davranışlarda bulunması, duygu durum iyiliğine katkıda bulunması gibi direk bireysel sonuçları da vardır (Xu ve Liuve Guo, 2014). Ayrıca çalışma grubundaki uyumluluk, örgütsel iklim, iklim boyutları (iş yapısı, takım çalışması, iş anlayışı, sorumluluk, işgörenin yaptığı işe amirinin verdiği önem, grup içi işbirliği, yöneticinin ilgisi ve farkındalığı), lider-üye etkileşimi ile ilişkili kavramlardır (Göksel ve Aydınlatan, 2012: 251).

Günümüzde artan kurumsallaşma uygulamalarının örgütsel iklimin ve iklim boyutlarının, örgüt içerisinde her türlü iletişim ve etkileşimin belirlenmesinde anahtar oldukları düşünülmektedir.

2. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan, düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşmasıdır. Bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin değişik şartlarda ve ortamlarda otomatik olarak uygulanmasıdır (Nişancı vd. 2015:177). Kurumsallaşma, kuruluşların faaliyette buldukları çevre ile olan uyumları ve bunun zaman içerisinde örgüt üzerinde yarattığı olumlu etkiyi ifade etmektedir (Selznick, 1995:271). Kurumsallaşmasının temel göstergeleri, örgüt kültürünün geliştirilmesi,

yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim-yetiştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısı, sistemli bir organizasyon yapısı, faaliyetlerin belli bir plan ve politikalar ışığında yürütülmesi, iş/süreçlerin standartlaştırılması, iç denetim sisteminin oluşturulması şeklinde sıralanmaktadır (Akış ve Temizkan, 2010:74).

Bir kurumun kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması, kendilerine özgü selamlaşma biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültür haline getirmesi ve bu sayede diğer kurumlardan farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecinin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Paksoy vd. 2009:105):

- Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim sürecidir.
- Kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir alt yapıya kavuşabilirler.
- Kurumsallaşma, tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından önemlidir.
- Kurumsallaşma ile işletmede önemli bir değişim süreci yaşanacağı için, kurumsallaşma uzun bir zaman sürecini ve sabrı gerektirir.

Kurumsallaşma ekonomik etkinlik ve büyümenin geliştirilmesinde anahtar unsurdur. Aynı zamanda kurumun hedeflerinin belirlenmesini ve bu hedeflerin elde edilmesini mümkün kılar (Kula, 2006:49). Kurumsallaşan örgütlerde, çalışanların işlerini tam olarak gerçekleştirdiği, haklarını ve sorumluluklarını bildiği ve örgütün en iyi kurumsal becerilerle kâr edebildiği bir sistem mevcuttur (Çavuş ve Demir, 2011:418).

Bir örgüt, kurumsallaştıkça özel karakter veya farklı bir yetkinliğe ulaşır (Alpay vd. 2008:436). Kurumsallaşmanın temel amacı, örgütün etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacak bir yapı kurmak ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştıracak bir sistem oluşturmaktır (Pamukçu, 2011:135). Örgütler, kurumsallaşma düzeylerini ölçmek isterler çünkü bu düzey, onların hayatta kalma, istikrar ve izomorfizmlerini

yansıtır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kurumsallaşma çabalarının itici gücü, batılı değerlere sahip olarak, gelişmiş dünyanın beklentilerini karşılamak ve arkasından Dünya çapında müşteriler, kredi verenler ve iş ortakları tarafından tanınmak isteğidir (Alpay vd. 2008: 436).

Bazı örgütler yukarıda belirtilen isteklerle kurumsallaşma çabası içine girmektedirler ancak kimisi başarılı olurken kimisi başarılı olamamaktadır. Başarısızlığın nedenleri; değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmamasıdır (Alkış ve Temizkan, 2010:74). Karpuzoğlu'na göre kurumsallaşma, dinamik bir süreçtir. Bu nedenle değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek, örgütsel yapının ve hedeflerin, işgören niteliklerinin, teknolojinin ve iş görme tekniklerinin, bu dinamik sürece adapte edilmesi, başarı için oldukça önemlidir (Karpuzoğlu, 2004:78). Kurumsallaşma sürecinin başarılı olması için, değişim yönetimi, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi ilkelerin ve yönetim tekniklerinin etkili bir şekilde örgütte uygulanması gerekmektedir (Pamukçu,2011:135).

3. Kurumsallaşma ve Kurumsallaşmanın Alt Boyutlarıyla Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

Literatürde kurumsallaşmanın alt boyutlarına ilişkin birçok unsur sıralanmakla birlikte, bu çalışmada Alpay vd.nin (2008) yapmış oldukları çalışmadaki boyutlar dikkate alınmıştır. Bunlar; şeffaflık, objektiflik/adillik, profesyonelleşme/formelleşmedir.

Şeffaflık: Kurumsallaşma ile amaçlanan örgütlerin sürdürülebilirliği ancak şeffaflık ilkesinin benimsenmesi ve kurulması ile sağlanabilir (Pamukçu, 2011:134). Şeffaflık, işletmelerin eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilgiyi ilgili kişiye aktarılmasıdır. Şeffaflık rol sahibi tüm aktörlerin, tam bilgilendirilmesini ve aydınlatılmasını hedefler (Güzeldere, 2014:41). Böyle bir ilke doğrultusunda davranılması, paylaşılması gereken her türlü bilginin kişiler tarafından paylaşıldığının göstergesidir. Bilgi saklanmaması, kişilerin rahatça fikirlerini ifade

edebilmeleri, kişiler arasında güvene yol açacaktır. Kurum içinde güven ortamının hâkim olması başta lider-üye ilişkisi olmak üzere kişiler arasındaki iletişimi ve etkileşimi artıracaktır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmamızın birinci hipotezi “H1:Kurumun şeffaflık düzeyi ile lider-üye etkileşimi boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” şeklinde tasarlanmıştır.

Profesyonelleşme/Formelleşme: Profesyonelleşme ve formelleşme işletmenin bünyesinde kişilerden bağımsız, istikrarlı ve kalıcı bir yapı oluşturma sürecinde, kurumsallaşmanın önemli bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (Tavşancı, 2009:21).

Formelleşme, yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Formelleşmeyle yönetsel eylemler, kararlar ve kurallar yazılı olarak formüle edilmekte ve kaydedilmektedir. (Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013:43). Formel yapı, işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunun nasıl yapıldığını göstermekte ve rasyonel bir yönetsel ilişki setini içermektedir (Apaydın, 2008:123). Böyle bir ilişki setinin olması liderin ve üyenin nerde nasıl davranacağını, konuşacağını bilmesine, karşılıklı beklentilerinin şekillenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yüzden araştırmamızın ikinci hipotezi “H2:Profesyonelleşme/formelleşme ile lider-üye etkileşimi boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” şeklinde tasarlanmıştır.

Objektiflik/Adillik: Objektiflik, örgüt kuralları ve süreçlerinin, kişisel duygulara yorumlar veya önyargılara değil tarafsızlık üzerine kurulu olgulara dayalı olmasıdır. Adalet ve adillik ise, önyargıdan, sahtekârlıktan uzak uygulamaları ve ilgili kişilere eşit davranılmasını içermektedir. Kurum içerisinde tüm çalışanlara karşı adil olunması, işe alımlarda terfilerde objektif kriterlerin kullanılmasıyla kurum içinde çalışma barışı sağlanacaktır. Böyle bir ortamda insanlar, birbirlerine daha bir güvenli, saygılı, açık iletişimli olacaklardır. Araştırmamızın diğer hipotezi “H3: Objektiflik/adillik ile lider-üye etkileşimi boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” şeklinde tasarlanmıştır.

Kurumsallaşma: Yukarda bahsedilen boyutlardan oluşan kurum-sallaşma, en yalın anlatımla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olması demektir. DiMaggio ve Powel'a göre ise kurumsallaşma tekrarlanan eylemlerin, alışkanlıkların topluluklar içerisinde nasıl standart haline geldiğini ya da kuralımsı bir nitelik kazandığını araştırmaktadır. Örneğin bir örgütte personelin birbirine hitap ve selamlama biçimleri, ödüllendirme ve ceza yöntemleri, karar alma biçimleri, müşterilerle diyalog kurma biçimleri gibi eylemler, davranış tarzları kurumsallaşmış olabilir (Kiracı ve Alkara, 2009:174).

Örgütlerin tüm çalışanları hem birbirleri arasında hem de yöneticileri ile sürekli karşılıklı, fayda temelli alışveriş ve iletişim halindedirler. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik değerlendirmeleri ve memnuniyet seviyelerini; iletişimin niceliği, amirlerin astları denetleyici davranışları ve lider üye etkileşimi belirlemektedir (Odun ve Aktaş, 2014:121). Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması demek; lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı, daha verimli ve faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması, demektir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise astlar, üstlerinden daha az düzeyde etkileşim, destek ve güven alır ve daha az ödüllendirilir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011:339).

Lider üye etkileşim teorisi, etkili liderliğin; liderler ve üyeleri arasındaki olgun ilişkilerden türediği varsayımına dayanır. Olgun ilişki ise karşılıklı güven, etki, saygı ve yükümlülüklerle karakterize edilir (Runhaar vd. 2013:100). Bu olgun ilişkinin gelişmesinde kurumsallaşma uygulamalarının katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kurumsallaşma uygulamalarıyla, gerek liderin gerekse astların tutum ve davranışları daha tahmin edilebilir hale gelir ve lider ve astlar arasındaki ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur. Bu durum bu ilişkilerin hiç bir şekilde değişmeyeceği anlamına da gelmemektedir. Lider üye etkileşiminin gelişimi sürecinde, astların kendisinden beklenileni anlaması ve kendisinden istenen tutum ve davranışlar ile gerekli performansın başarıyla göstermesi, etkileşimin kalitesi üzerinde önemli bir belirleyicidir. Bu durumda, astlar performanslarının karşılığı olarak elde ettikleri çeşitli kazanımlar (sosyal destek, bilgilendirme, yükselme fırsatları vb.) nedeniyle memnun olurken, liderlerde gösterilen performanstan dolayı hoşnut olurlar (Bolat, 2011:67). Yukarda ki bilgiler doğrultusunda H4:

Kurumsallaşma ile lider-üye etkileşiminin boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” şeklinde tasarlanmıştır.

Çalışmanın hipotezleri sırayla;

H1: Kurumun şeffaflık düzeyi ile lider-üye etkileşimi boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2: Profesyonelleşme/formelleşme ile lider-üye etkileşimi boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3: Objektiflik/adillik ile lider-üye etkileşimi boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H4: Kurumsallaşma ile lider-üye etkileşiminin boyutları arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

4. Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, bir kamu kurumunda çalışan orta ve alt kademe yöneticilerinin kurumsallaşma çabalarına dönük algılarının, lider-üye etkileşimiyle olan ilişkisini ortaya koyabilmek ve katılımcıların demografik niteliklerine göre kurumsallaşma çabaları algılamaları ve lider üye etkileşim (yönetici-ast boyutlarında) düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

Günümüzde kurumsallaşma, ister kamu isterse özel kurumlar olsun başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri için hayati önemdedir. Kurumsallaşmanın tüm boyutlarıyla bir işletmede var olması işletmede ki kişiler arası iletişim ve etkileşimi etkileyecektir. Bir kurumda iletişim ve etkileşim düzeyinin yüksek ve kaliteli olması o işletmenin sağlıklı olduğunun göstergesidir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmaya dâhil edilen yöneticilerin, ankette yer alan ifadeleri doğru biçimde anlayıp, tarafsız olarak yorumladıkları ve araştırmanın örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Çalışmanın sınırlılıkları

ise, sadece bir kurumun orta ve alt kademe yöneticilerinden bilgi toplanmasıdır.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Malatya’da faaliyet gösteren Turgut Özal Tıp Merkezinin orta ve alt kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örnekleme yoluyla 44 kişiden veri toplanmıştır Değerlendirmeye uygun bulunan anket sayısının, sonuçların evrene genellenebilmesi için yeterli olduğu varsayılmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler, geliştirilen anket aracılığıyla, eğitimli anketörlerle, yüz yüze anket uygulamasıyla toplanmıştır. Bu araştırmada esas olarak nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Tarama araştırmasının bir türü olan ilişkisel tarama araştırmalarında genellikle iki veya daha fazla değişken arasında ki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2016:109). Anket temel olarak 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde Alpay vd.nin (2008) özel işletmeler için geliştirdikleri kurumsallaşma ölçeği orjinal boyutlarında (şeffaflık, objektiflik/adillik, formelleşme/profesyonelleşme) kamu kurumu için uyarlanarak, 13 madde olarak kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen ve Öztutku vd. (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak kullanılan lider-üye etkileşiminin niteliğini ortaya koymak açısından temel ölçüm aracı olan Lider-Üye Etkileşim- 7 lider ölçeği ve Lider-Üye Etkileşim-7 üye ölçeği kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi üye ölçeği, üyelerin görüşünü, lider ölçeği ise liderlerin görüşünü ortaya koymaktadır. Ölçeklerde üst ve ast arasındaki iş ilişkilerinin çeşitli yönlerini ortaya koyan yedi unsur yer almaktadır. Bu unsurlar, iş ilişkilerinin etkililiği, iş ile ilgili problemlerin ve gereksinimlerin anlaşılması, kişisel potansiyelle ilgili farkında olma, diğerini desteklemeye istekli olma unsurlarını içermektedir (Öztutku vd. 2008: 199). Ölçeklerde

5'li likert (1= kesinlikle katılmıyorum; 2= katılmıyorum; 3= kararsızım; 4=katılıyorum; 5= kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Verilerin çözüm ve yorumlanmasında frekanslar, aritmetik ortalamalar, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testlerinin yanı sıra, kurumsallaşma çabalarını yansıtan boyutlarla lider üye etkileşim boyutları arasındaki ilişkileri belirlemede korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Anlamlılık sınırı $p < 0,05$ değeri olarak alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için, Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analizler için SPSS 21.0 programından yararlanılmıştır.

5. Bulgular ve Yorumlar

5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmamıza dâhil edilen çalışanların demografik özelliklerine yönelik bilgiler tablo 1 aracılığıyla sunulmuştur. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılarak ilgili soruya cevap veren yöneticilerin %61,4'ü kadın, %38,6'sı ise erkek; %40,9'u 41 yaş üzeri; 43,2'sinin üniversite mezunu, %43,2'si 16 yıl ve üzeri toplam hizmet süresinin ve %68,2'sinin alt kademe yönetici olduğu görülmektedir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

Cinsiyet	Sayı	%	Yaş	Sayı	%
Kadın	27	61,4	26-30	10	22,7
Erkek	17	38,6	31-35	9	20,5
Toplam	44	100,0	36-40	7	15,9
Eğitim	Sayı	%	41 ve üzeri	18	40,9
Lise	9	20,5	Toplam	44	100,0
Meslek yüksekokulu	9	20,5	Toplam Hizmet Süresi	Sayı	%
Üniversite	19	43,2	5 yıl ve altı	13	29,5
Yüksek lisans	7	15,9	6-10yıl arası	6	13,6
Toplam	44	100	11-15 yıl arası	6	13,6
Statü	Sayı	%	16 ve üstü	19	43,2
Alt kademe	30	68,2	Toplam	44	100,0
Orta kademe	14	31,8			
Toplam	44	100,0			

5.1.1. Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Güvenirlilik Analizleri

Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin maddelerin ortalamaları ve boyutlarına ilişkin güvenirlilik analiz sonuçları (cronbach α değerleri) aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Güvenirlilik Analizleri

Faktör 1 Şeffaflık	Maddeler	Ort.	Std. Sapma
		Toplantılarda herkese söz hakkı verilir. Tartışma kültürü hakim konumdadır	4,2727
	Kurumun, herkesin bildiği orta uzun vadeli planları bulunmaktadır	4,0227	1,02273
	Kurumun, örgütsel amaçları, çalışanlar tarafından açık bir şekilde anlaşılabilirliktedir	3,5227	1,13073
	Toplam	3,9394	,86048
Cronbachalpha =0,764			
Faktör 2 Objektiflik/adillik	Maddeler	Ort.	Std. Sapma
	Her personele adil ücretlendirme yapılır	2,7955	1,53380
	Performansa dayalı değerlendirmede herkese eşit davranılır	2,9091	1,50686
	Personel alımında objektif kriterler kullanılır	3,2727	1,38704
	Personel seçimi ihtiyaç duyulan alana göre gerçekleştirilir	3,6136	1,16571
	Toplam	3,1477	1,18655
Cronbachalpha =0,865			
Faktör 3 Formelleşme/profesyonelleşme	Maddeler	Ort.	Std. Sapma
	Kuruma ait işlerin işleyişi ve devamı kişilerin işten ayrılması sonucu aksamaya uğramaz	3,1364	1,45620
	Bir üst düzey yönetici için öneri planlarımız vardır	3,7727	1,00842
	Toplantılarda planlanmış gündem konuları ele alınır	4,1136	,84126
	Örgütsel süreçlerde nasıl davranılacağına ilişkin belirli yazılı kodlar bulunmaktadır	3,6364	,96668
	Karar almakla ilgili önceden belirlenmiş bir sistem bulunmaktadır	3,7500	1,08102
	Her pozisyon için iş tanımları bulunmaktadır.	3,9545	1,01052
	Toplantıda konuşulan konular her zaman kayıt altına alınmaktadır	3,4091	1,10639
Toplam	3,6818	,63505	
Cronbachalpha =0,683			
Genel ölçek için Cronbachalpha =0,874			

Anket formunda üst ve alt yöneticilerin örgütün kurumsallaşma çabalarına dönük algıları ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik 13 madde bulunmaktadır. Bu maddeler için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı 0,874 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçme aracının güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Alpar, 2003: 382). Ölçekte en yüksek ortalama ($\bar{X} = 3,9394$) şeffaflık boyutuna aitken en düşük ortalama ($\bar{X} = 3,1477$) ve nesnellik boyutuna aittir.

5.1.2. Lider Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Güvenirlilik Analizleri

Yönetici-ast etkileşiminin nitelik düzeyini ortaya koymak amacıyla, orta ve alt kademe yöneticilerin, üstüyle ilgili etkileşimlerine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalamaları ve ölçeğin Cronbachalpha değeri Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo3: Lider-Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Güvenirlilik Analizleri

Boyut1: LÜE/Yönetici	Maddeler	Ort.	Std. Sapma
	Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum.	4,5682	,81833
	Yöneticimin, ben olmadıgımda beni savunacak kadar bana güveni vardır.	4,3409	,96311
	Yöneticim ile iş ilişkim etkindir.	4,4773	,79207
	Yöneticim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlıyor.	4,3182	,88325
	İhtiyacım olduğunda, yöneticime kendi zararı pahasına beni zor durumdan kurtaracağı konusunda güveniyorum.	3,9545	,93894
	Yöneticim, benim potansiyelimi biliyor ve takdir ediyor.	4,0909	,98402
	Yöneticim pozisyonunun gücünden bağımsız olarak işimdeki problemlerimi çözmeme kişisel olarak yardımcı olma eğilimindedir.	4,1591	1,03302
	Toplam	4,2727	,76703

Cronbachalpha =0,927

Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,927 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçme aracının güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Alpar, 2003: 382). Tabloya göre, astların üstleriyle olan etkileşimlerinin

niteliğine ilişkin algılamalarının genel olarak yüksek bir düzeyde ($\bar{X} = 4,2727$) olduğu görülmektedir.

Yönetici-ast etkileşiminin nitelik düzeyini ortaya koymak amacıyla, orta ve alt kademe yöneticilere astıyla ilgili etkileşimine ilişkin sorulara verilen cevapların ortalamaları ve Cronbach alpha değeri Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo4: Lider Üye Etkileşim Ölçeğine İlişkin Ortalamalar ve Güvenirlilik Analizleri

Boyut 2: LÜE/Ast	Maddeler	Ort.	Std. Sapma
	Astlarım genellikle bana karşı konumlarını bilirler	4,1136	,84126
	Astlarım olmadığında onların kararlarını savunacak kadar onlara güvenim vardır.	4,0682	,84627
	Astlarım ile iş ilişkilerim etkindir.	4,2045	,90424
	Astlarımın problemlerini ve ihtiyaçlarını anlıyorum	4,4091	,75693
	Astlarım, gerçekten ihtiyaçları olduğunda, kendi zararın pahasına onları zor durumdan kurtaracağım konusunda bana güvenirliler	4,2045	,87815
	Astlarımın potansiyelini biliyor ve takdir ediyorum	4,1364	,90453
	Pozisyonumun gücünden bağımsız olarak astlarımın işindeki problemlerini kişisel olarak yardımcı olma eğilimindeyim	4,3636	,71823
	Toplam	4,2143	,68095

Cronbachalpha =,914

Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,914 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçme aracının güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir (Alpar, 2003: 382). Tabloya göre, üstlerin astlarıyla olan etkileşimlerinin niteliğine ilişkin algılamalarının genel olarak yüksek bir düzeyde ($\bar{X} = 4,2143$) olduğu görülmektedir.

5.3. Demografik Değişkenlerle Katılımcıların Kurumsallaşma Çabalarına Dönük Algılarına İlişkin Ortalamalarının Karşılaştırılması

Verilerin, yapılan Kolmogrov-Smirnov testi, kurtosis ve skewness değerlerine bakılarak normal dağılmadığı görülmüştür. Bu yüzden

non-parametrik testler olan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri kullanılarak grupların kurumsallaşma çabalarına dönük algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılanların Demografik Özelliklerine yönelik değişkenlerle kurumsallaşma çabalarına dönük algılarına ilişkin ortalamalarının karşılaştırılması Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Demografik Değişkenlerle Kurumsallaşma Çabalarına Dönük Algıların Ortalamalarının Karşılaştırılması

Demografik nitelikler	Grup	N	Sıralama Ort.	Mann-Whitney U Değeri		Anlamlılık
Cinsiyet	Kadın	27	21,65	206,500		,579
	Erkek	17	23,85			
Statü	Alt kademe	30	25,08	132,500		,050
	Orta kademe	14	16,96			
		N	Sıralama Ort	Ki-Kare	df	p
Yaş	26-30	10	23,55	,468	3	,926
	31-35	9	24,22			
	36-40	9	22,39			
	41 ve üzeri	16	20,94			
Eğitim	Lise	9	24,56	,985	3	,805
	Ön lisans	9	21,56			
	Üniversite	19	20,24			
	Yüksek lisans	6	24,42			
Toplam hizmet süresi	5 yıl ve altı	13	24,88	3,796	3	,284
	6-10	6	17,83			
	11-15	6	29,67			
	16 ve üstü	19	20,08			

Ortalamaların karşılaştırıldığı Mann-Whitney U testine göre cinsiyet ve statü değişkenine ait kurumsallaşma algı ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Tabloda yer alan Kruskal Wallis H testine göre, yaş, eğitim, toplam hizmet süresi değişkenlerine ait grupların, kurumsallaşma algı ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

5.4. Demografik Değişkenlerle Katılımcıların Lider Üye Etkileşimlerine Dönük Ortalamalarının Karşılaştırılması

Araştırmaya katılanların Demografik Özelliklerine yönelik değişkenlerle, üstle etkileşim düzeyine ilişkin ortalamalarının karşılaştırılması Tablo 6'da yer almaktadır.

$$p < 0.05$$

Ortalamaların karşılaştırıldığı Mann-Whitney U testine göre cinsiyet ve statü değişkenine ait üstle etkileşim ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur. Aynı şekilde tabloda yer alan Kruskal Wallis H testine göre, yaş, eğitim, toplam hizmet süresi değişkenlerine ait grupların, üstle etkileşim ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Tablo 6: Demografik Değişkenlerle Üstle Etkileşim Düzeyine İlişkin Ortalamalarının Karşılaştırılması

Demografik Nitelikler	Grup	N	Sıralama Ort.	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık	
Cinsiyet	Kadın	27	22,87	219,500		,808
	Erkek	17	21,91			
Statü	Alt kademe	30	23,12	191,500		-,469
	Orta kademe	14	21,18			
		N	Sıralama Ort	Ki-Kare	df	p
Yaş	26-30	10	20,25	,928	3	,819
	31-35	9	24,89			
	36-40	9	20,67			
	41 ve üzeri	16	23,59			
Eğitim	Lise	9	15,11	3,567	3	,312
	Ön lisana	9	24,72			
	Üniversite	19	23,79			
	Yüksek lisans	6	22,58			
Toplam hizmet süresi	5 yıl ve altı	13	24,77	3,608	3	,307
	6-10	6	14,42			
	11-15	6	27,08			
	16 ve üstü	19	22,05			

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine yönelik değişkenlerle, astla etkileşim düzeyine ilişkin ortalamalarının karşılaştırılması tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Demografik Değişkenlerle Astla Etkileşim Düzeyine İlişkin Ortalamalarının Karşılaştırılması

Demografik Nitelikler	Grup	N	Sıralama Ort.	Mann-Whitney U Değeri		Anlamlılık
Cinsiyet	Kadın	27	22,43	227,500		,961
	Erkek	17	22,62			
Statü	Alt kademe	30	23,33	185,000		,525
	Orta kademe	14	20,71			
		N	Sıralama Ort	Ki-Kare	df	P
Yaş	26-30	10	17,60	1,977	3	,577
	31-35	9	23,89			
	36-40	9	24,78			
	41 ve üzeri	16	23,50			
Eğitim	Lise	9	18,67	,942	3	,815
	Ön lisans	9	23,11			
	Üniversite	19	22,32			
	Yüksek lisans	6	24,33			
Toplam hizmet süresi	5 yıl ve altı	13	22,73	3,302	3	,347
	6-10	6	15,58			
	11-15	6	28,92			
	16 ve üstü	19	22,50			

$p < 0.05$

Ortalamaların karşılaştırıldığı Mann-Whitney U testine göre cinsiyet ve statü değişkenine ait astla etkileşim ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur. Aynı şekilde tabloda yer alan Kruskal Wallis H testine göre, yaş, eğitim, toplam hizmet süresi değişkenlerine ait grupların, astla etkileşim ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

6. Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan alt ve orta kademe yöneticilerinin kurumsallaşma boyutlarına ve genel olarak kurumsallaşmaya ilişkin algıları ile lider-üye etkileşim boyutları arasındaki ilişkilerin varlığını ve yönünü tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Veriler normal

dağılmadığı için “Spearman Korelasyon” tercih edilmiştir. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8.Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (N=283)

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
Şeffaflık	3,9394	,86048	1					
Nesnellik/adillik -Ort	3,1477	1,18655	349*	1				
Formalleşme/ Profesyonelleşme-ort	3,6818	,63505	,583**	402**	1			
Kurumsallaşma Ort	3,5844	,70497	,652**	,868**	,734**	1		
LİÜ/Yönetici boyutu	4,2727	,76703	,562**	,438**	,597**	,640**	1	
LİÜ/Ast boyutu	4,2143	,68095	636**	576**	,665**	747**	,761**	1

**p<.01, *p<.05

Kurumsallaşma ve lider üye etkileşimi faktörleri arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında, orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda araştırmanın tüm hipotezleri (H1, H2, H3, H4) kabul edilmiştir. Korelasyon sonuçları kurumsallaşma çabalarının lider üye etkileşimi üzerinde açıklayıcı etkisinin olabileceğinin göstergesidir. Ancak veriler normal dağılmadığı için regresyon analizi yapılamamıştır.

Sonuç ve Öneriler

Kurumsallaşma sürecine girmeyen ya da bu süreci gerçekleştirme yönünde hızlı davranmayan örgütler kendi alanlarında rekabet yarısını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Çünkü günümüzde iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, rekabeti kaçınılmaz, kurumsallaşmayı, bir örgütsel yapının devamlılığı açısından çok önemli bir olgu hale getirmiştir ve kurumsal yapıya kavuşmamış örgütlerin de rekabet şansını ortadan kaldırmıştır (Paksoy vd. 2009:111).

Daha önceki yapılan araştırmalarla kurumsallaşma boyutlarına dönük uygulamalarının; örgüt eylemleri, yapıları ve performansı üzerinde

oldukça fazla etkileri olduğu ortaya konmuştur. Kurumsallaşma sürecinde uygulanan, şeffaflık, profesyonellik/formelleşme ve adillik/nesnellik ile örgütlerde koordinasyon artmakta, kontrol sistemleri etkin olarak kullanılmakta ve bunun sonucunda ise çatışmalar azalmakta, güçlü bir kültür oluşmaktadır. Güçlü kültür işletme hedeflerini destekleyerek performansı artırmaktadır (Apaydın, 2008:139). Güçlü kültür oluşumu, yüksek performans giden yolda öncelikle, kurum içinde çalışanların iletişim ve etkileşimiyle ilişkilidir. Nitekim yapılan bu araştırma ile, kurumsallaşma boyutları ve kurumsallaşma ile lider üye etkileşimi boyutları arasında orta ve yüksek düzeyde, pozitif yönlü ilişkilerin olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada yapılan korelasyon analiz sonuçları kurumsallaşma çabalarının lider üye etkileşimi üzerinde açıklayıcı etkisinin olabileceğinin göstergesidir. Ancak regresyon analizi veriler normal dağılmadığı için bu çalışmada yapılamamıştır. Araştırmanın en önemli kısıdını veri sayısının azlığı ve verilerin normal dağılmayı oluşturmaktadır. Konuyla ilgilenen araştırmacılar daha geniş evren ve örneklem üzerinden, sahadan daha fazla veri toplayıp, regresyon analizi aracılığıyla kurumsallaşma çabalarının, lider-üye etkileşimi üzerindeki açıklayıcı etkisini gösterebilirler. Aynı zamanda daha önce yapılan çalışmalarla kurumsallaşmanın yöneticiye ve örgüte olan güveni artırdığı ortaya konmuştur (Arslan, 2009). Lider *-üye etkileşimi ile* karşılıklı güven arasında ilişki olduğu kabul edilir (Alantaş, 2007; Arslan Özata, 2009). Bu bilgiler ışığında. Araştırmacılar kurumsallaşma çabaları, örgüte güven ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkileri inceleyerek alana katkı sağlayabilirler.

Çalışkan'ın (2016) İzmir Belediyelerinde yaptığı, kurumsal iletişim ve kurumsallaşma arasındaki ilişkileri araştıran nitel çalışma bizim çalışmamızı destekler niteliktedir. Katılımcılar tamamı kurumsal yönetim ilkelerinin (adillik/hesap verilebilirlik/sorumluluk ve şeffaflık), kurumsal iletişimle ilişkili olduğunu savunmuşlardır. Kurumsallaşma çabalarında lider üye etkileşiminin şekillenmesinde temel unsur olan kurumsal iletişimin oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu çalışmada diğer bir bakış açısıyla birimler arasındaki iletişimin güven ve saygıya

dayalı olmasının, lider ve üye arasındaki iletişimin etkin olmasının, kurumsallaşma çabalarına katkı sunacağı belirtilmiştir.

Kurumlarda yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi anlaşılmasının, var olan sorunların iyi teşhis edilmesinin ve sorunlara doğru müdahaleler ile çözüm bulunmasının önemi giderek daha çok hissedilmektedir. Lider, kurumun bugünü yöneten ve geleceği ile ilgili belirsizlikle savaşmak zorunda olan kişidir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: 338). Bu belirsizliklerle baş edebilmek için yöneticiler kurumsallaşmanın tüm boyutlarına ilişkin uygulamaları artırmalıdır. Kurumsallaşma çalışmalarındaki artış, lider-üye etkileşimi **düzeyinde** de artışa yol açabilecektir.

Kaynakça

- Alkış, H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük demir-çelik sektörü örneği. *Ekonomik Yaklaşım*, 21(76), 73-92.
- Alpar, C. R. (2003). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemlere giriş* 1. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. ve Arıkan, L. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 435-448.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Brimhall, K. C., Lizano, E. L. ve Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among childwelfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79-88.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 65-80.
- Chow Cheri, W.C., Lai Jennifer, Y.M. ve Loi R. (2015). Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship

- behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation. *Tourism Management*, 48, 362-369.
- Çavuş, M. F. ve Demir, Y. (2011). Institutionalization and corporate entrepreneurship in family firms. *African Journal of Business Management*, 5(2), 416-422.
- DeConinck, J. B. (2009). The effect of leader-member exchange on turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, 62, 1081-1086.
- Demir, N. (2014). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Değişimin Önemi ve Kurumsallaşmanın İşletmenin Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Ülker, F. (2014). Lider üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *KOSBED*, 28, 35-58.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güzeldere, H. (2014). *Kurumsal şeffaflık, firma değeri ve firma performansları ilişkisi: Bist incelemesi*. İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı Yayını.
- Helvacı, Ö. (2009). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgüt Kültürüne Etkileri; Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Huang, X., Wright, R. P., Warren, C.K. ve Wang, C. (2008). Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader-member exchanges: Some initial evidence. *The Leadership Quarterly*, 19, 266-282.
- Kaptanoğlu, N.B. (2011). İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgüte Bağlılık ve İş Tatmini ile

- İlişkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41-56.
- Karacioğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Kaşlı, M. ve Aytemiz Seymen, O. (2011). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(2), 63-80.
- Kıracı M. ve Alkara İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 167-197.
- Kula, V. (2006). *Kurumsal yönetim*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Michael, J. H., George Guo, Z., Wiedenbec, J. K. ve Ray, C. D. (2006). Production supervisor impacts on subordinates' safety outcomes: An investigation of leader-member exchange and safety communication. *Journal of Safety Research*, 37,469-477.
- Nişancı, Z.N., Oğrak, A., Kaya, A., Özçelik, S. ve Düzgün, H.A. (2015). Kurumsallaşma kurumsal kuram ve kurumsal yönetim: Kavramlar arası farklılıklar ve biçimselleşme. 3. *Uluslararası Turgut Özal Ekonomi ve Siyaset Kongresi Bildiriler Kitabı*, 174-187.
- Ödun, G. ve Aktaş, H. (2014). Lider-üye etkileşimi faktörlerinin liderler ve astlar tarafından karşılıklı algılanması: Bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde araştırma. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 43(1), 120-135.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları

ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.

Paksoy, H. M., Soysal, A. ve Özçalıcı M. (2009). Yeni kurulan üniversitelerde kurumsallaşma süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde bir araştırma. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 101-115.

Pamukçu, F., (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 51, 133-148.

Runhaar, P., Konermann, J. ve Sanders K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99-108.

Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New. *Administrative Science Quarterly*, 41, 270-277.

Tanrıöven, C., Başçı, E. S. ve Küçükkaplan, İ. (2006). Kurumsal yönetim açısından sahiplik ve kontrol yapısı ile üst düzey yönetici durumunun İMKB'de faaliyet gösteren bankalarda incelenmesi. *İşletme İktisat Finans*, 241, 87-104.

Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tzinerr, A. ve Barsheshet-Picke, L. (2014). Authentic management as a moderator of the relationship between the congruence of gender role identity-gender management characteristics, and leader-member exchange (LMX). *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 49-60.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16 (1), 1-20.

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang H., Workman K. ve Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Xu, J., Liu Y. ve Guo Y, (2014). The role of subordinate emotional masking in leader-member exchange and outcomes: A two-sample investigation. *Journal of Business Research*, 67, 100-107.
- Yenice, S. ve Dölen, Y. (2013). imkb’de işlem gören firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun firma değeri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 199-213.
- Yıldız, G., Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn’ın dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.

Relation of Institutionalization Efforts with Leader-Member Exchange: An Investigation at Malatya Turgut Özal Medical Center (Central Administrators)

Abstract

Today it’s observed that private and public institutions managers are in a serious institutionalization struggle. In this study, the relation of institutionalization-that led to the domination of certain rules in all kinds of interaction and communication-with leader-member exchange was researched in a public institution. Data were collected from 44 of the middle and lower level managers of the said public institution in order to explain the relations between the variables from the view points of the managers at different levels. The results of the research revealed that there are middle and high positive relations between the institutionalization/dimensions of institutionalization and manager and subordinate dimensions of leader-member exchange. These results are an indication that institutionalization may have an explanatory effect on the leader-member exchange.

Key words: Institutionalization, leader-member exchange.