

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İŞE ADANMIŞLIK
İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

CANER GÜNAYDIN

2501180409

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. K. ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU

İSTANBUL – 2021

ÖZ

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ VE

BİR ARAŞTIRMA

CANER GÜNAYDIN

Günümüzün dinamik, belirsizliğe açık ve değişken koşullarında çalışanların ortalama bir çaba göstermesi yetersiz kalabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin, enerjik ve kendini işine adanmış çalışanlara ihtiyaç duydukları gözlemlenmektedir. Söz konusu durum, işe adanmışlık kavramının önem kazanmasına yol açmıştır. İşe adanmışlıkta liderin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda tez çalışmasında, lider ve üye arasındaki karşılıklı ilişkileri vurgulayan lider-üye etkileşimine odaklanılmıştır. Araştırmanın amacı, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Tez çalışmasında, ayrıca lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi de irdelenmiştir. Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırma kapsamında 242 kişiye ulaşılmıştır. Yapılan tekli regresyon analizleri sonucunda, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan duygusal etkileşim, katkı, sadakat ve profesyonel saygının işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İşe Adanmışlık, Güncel Liderlik Yaklaşımları

ABSTRACT

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER
EXCHANGE AND WORK ENGAGEMENT AND A RESEARCH**

CANER GÜNAYDIN

In today's dynamic, uncertain and unstable conditions, an average effort of employees may be insufficient. In this context, it can be stated that organizations need energetic and dedicated employees. Thus, work engagement have received increased attention. It is argued that the leader plays a crucial role on employees' work engagement. This thesis study therefore focuses on the leader-member exchange, which emphasizes the mutual relationships between the leader and the members. The aim of the research was to examine the effect of the leader-member exchange on work engagement. The effect of dimensions of the leader-member exchange on work engagement was also examined. The data was collected from 242 participants via online surveys. Hypotheses were tested using simple regression analyses. As a result of the simple regression analysis, it was determined that the leader-member exchange had a positive effect on work engagement. In addition, it was found that the dimensions of leader-member exchange such as contribution, loyalty, affect, and professional respect had a positive effect on work engagement.

Keywords: Leadership, Leader-Member Exchange, Work Engagement, Contemporary Leadership Approaches

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütlerin, çalışanlarından proaktif davranışlar sergilemelerini, inisiyatif almalarını, yüksek iş performansı göstermelerini ve kendilerini işlerine adanmalarını bekledikleri görülmektedir. Söz konusu beklenti doğrultusunda işe adanmışlık önem kazanan bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. İşe adanmışlık kavramı, en genel anlamıyla dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu, tatmin edici zihinsel bir durum olarak açıklanmaktadır. Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri etkilemesi muhtemel faktörlerden birisinin de lider ile çalışan arasındaki etkileşim olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, tez çalışmasında lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmış ve araştırma kapsamında 242 katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için tekli regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Hiçbir zaman desteğini, güvenini ve ilgisini benden esirgemeyen, ümidimin kırılmasına izin vermeden beni yeniden motive eden tez danışmanım Doç. Dr. K. Övgü Çakmak Otluoğlu'na tez çalışmam boyunca görüş ve önerileriyle bana yol gösterdiği için çok teşekkür ederim.

Sağladığı eşsiz çalışma ortamı ve destekleyici yaklaşımı için Anabilim Dalı Başkanımız Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Ayşe Oya Özçelik'e teşekkürlerimi sunarım. Her birinin tecrübesinden ayrı ayrı istifade ettiğim anabilim dalımızın kıymetli hocalarına çok teşekkür ederim.

Tez çalışmamın başından itibaren zaman zaman bunalmış olsalar da beni özenle dinleyen arkadaşlarım Arş. Grv. Aytaç Bayraktar, Arş. Grv. Bilgehan Sezgin, Arş. Grv. Burak Arslan, Arş. Grv. Edanur Çelik ve Arş. Grv. Tuba Özalp'a çok teşekkür ederim. Hayatımın her anında desteklerini esirgemeyen, beni sevgi ve özveri ile büyüten annem Necla Günaydın, babam Adnan Günaydın ve kardeşim Emrecan Günaydın'a minnetlerimi sunarım.

İSTANBUL, 2021
CANER GÜNAYDIN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK KURAMLARI.....	3
1.1.1. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Benzerlik Ve Farklılıklar.....	5
1.1.2. Liderin Güç Kaynakları.....	6
1.1.2.1. Zorlayıcı Güç	7
1.1.2.2. Yasal Güç	7
1.1.2.3. Ödüllendirme Gücü.....	8
1.1.2.4. Karizmatik Güç	8
1.1.2.5. Uzmanlık Gücü	9
1.1.3. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	9
1.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	10
1.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	11
1.1.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması.....	11
1.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması	12
1.1.3.2.3. R. Blake ve Mouton Yönetim Biçimi	13
1.1.3.2.4. Mc-Gregor'un X ve Y Kuramı.....	15
1.1.3.2.5. Likert Sistem 4 Modeli	15
1.1.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	17
1.1.4.1. Fiedler Etkin Liderlik Modeli	18

1.1.4.2. Yol – Amaç Kuramı	20
1.1.4.3. Hersey – Blanchard Durumsal Liderlik Modeli.....	22
1.1.4.4. Normatif Liderlik Modeli.....	24
1.1.4.5. Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	27
1.1.5. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar	28
1.1.5.1. Karizmatik Liderlik.....	29
1.1.5.2. Hizmetkar Liderlik	31
1.1.5.3. Dönüştürücü Liderlik	33
1.2.LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ.....	36
1.2.1. Lider-Üye Etkileşimin Dayandığı Kuramlar.....	39
1.2.1.1. Sosyal Mübadele Kuramı.....	39
1.2.1.2. Rol Kuramı.....	41
1.2.1.3. Eşitlik Kuramı	43
1.2.1.4. Adalet Kuramı.....	44
1.2.2. Lider – Üye Etkileşimi Süreci.....	46
1.2.3. Lider - Üye Etkileşimi Sürecini Etkileyen Faktörler	48
1.2.3.1. Liderin Gücü	49
1.2.3.2. Örgüt Politikaları.....	49
1.2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	50
1.2.3.4. Güven	51
1.2.3.5. Lider ile Üyenin Birbirine Benzemesi	52
1.2.4. Lider – Üye Etkileşimini Kalitesini Belirleyen Faktörler	52
1.2.4.1. Örgütsel Faktörler	52
1.2.4.2. Üye Performansı	53
1.2.4.3. İlk Etkileşim	54
1.2.4.4. Liderin Takdirini Kazanma	55
1.2.4.5. Bireysel Özellikler	56
1.2.5. Lider – Üye Etkileşimi Alt Boyutları.....	57
1.2.5.1. Katkı.....	58
1.2.5.2. Sadakat	59
1.2.5.3. Duygusal Etkileşim	60

1.2.5.4. Profesyonel Saygı	61
1.2.6. Lider – Üye Etkileşimin Bireye ve Örgüte Etkileri	62

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ

2.1. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI..... 65

2.2. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMININ DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ 66

2.2.1. İş Tatmini ve İşe Adanmışlık	66
2.2.2. Örgüte Bağlılık ve İşe Adanmışlık.....	67
2.2.3. İşkoliklik ve İşe Adanmışlık	67
2.2.4. İş Katılım ve İşe Adanmışlık.....	67
2.2.5. Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık	68
2.2.6. İş Gömülmüşlük ve İşe Adanmışlık	68
2.2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşe Adanmışlık	69
2.2.8. Mesleki Canlılık ve İşe Adanmışlık.....	69
2.2.9. Kariyere Adanmışlık ve İşe Adanmışlık.....	69

2.3. İŞE ADANMIŞLIĞIN ALT BOYUTLARI..... 70

2.3.1. Dinçlik.....	70
2.3.2. Kendini Adama	71
2.3.3. Yoğunlaşma	72

2.4. İŞE ADANMIŞLIĞIN ORTAYA ÇIKMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER 73

2.4.1. İş Çevresi.....	74
2.4.2. Liderlik.....	74
2.4.3. Takım ve Çalışma Arkadaşları.....	75
2.4.4. Eğitim ve Kariyer Geliştirme	76
2.4.5. Ücret.....	76
2.4.6. Örgütsel Politikalar	76
2.4.7. İşyeri Refahı	77

2.5. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMININ SONUÇLARI	77
2.6. İŞ TALEPLERİ VE İŞ KAYNAKLARI KURAMI AÇISINDAN İŞE ADANMIŞLIK	79
2.7. LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	85
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	87
3.3. ARAŞTIRMANIN UYGULAMA ALANI.....	87
3.4. VARSAYIMLAR VE KISITLAR.....	88
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	88
3.6. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	88
3.6.1. Lider – Üye Etkileşimi Ölçeği	89
3.6.2. İşe Adanmışlık Ölçeği.....	89
3.6.3. Demografik Veriler.....	89
3.7. KULLANILAN İSTATİSTİK ANALİZLER.....	89
3.8. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	90
3.8.1. Faktör Analizi Sonuçları	90
3.8.2. Güvenirlilik Analizi.....	93
3.8.3 Demografik Özellikler	95
3.8.4. Tanımlayıcı Analizler.....	96
3.8.5. Hipotez Testleri.....	97
3.8.5.1. Lider-Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlığa Etkisi	97
3.8.5.2. Hipotez Testleri ile İlgili Bulguların Özeti	104
SONUÇ.....	106
KAYNAKÇA	110

EK 1: ANKET FORMU	130
EK 2: SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI.....	130



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Geçmişten Günümüze Literatürde Yer Alan Liderlik Tanımları.....	4
Tablo 1.2: Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Benzerlikler Ve Farklılıklar	6
Tablo 1.3: Ohio State Araştırması Liderlik Davranışları Sınıflandırması	12
Tablo 1.4: Likert Sistem 4 Modeline Göre Lider Tipleri.....	17
Tablo 1.5: Vroom - Yetton Karar Yöntemleri.....	25
Tablo 1.6: Normatif Karar Modelinde Karar Süreci Kuralları.....	26
Tablo 1.7: Karizmatik Liderlerin Kişisel Özellikleri, Davranışları Ve Takipçiler Üzerindeki Etkileri	30
Tablo 1.8: Etkileşimci Ve Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Farkları	35
Tablo 3.1: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi İle Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları	91
Tablo 3.2: İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi İle Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları	92
Tablo 3.3: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	94
Tablo 3.4: İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 3.5: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	96
Tablo 3.6: Katılımcıların Lider-Üye Etkileşimi Yönelimleri.....	96
Tablo 3.7: Katılımcıların İşe Adanmışlık Düzeyleri.....	96
Tablo 3.8: Korelasyon Tablosu	97
Tablo 3.9: Lider-Üye Etkileşiminin İş Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 3.10: Duygusal Etkileşim Boyutunun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 3.11: Katkı Boyutunun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 3.12: Sadakat Boyutunun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 3.13: Profesyonel Saygı Boyutunun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 3.14: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Yönetim Tarzı Matriksi	14
Şekil 1.2: Fiedler Davranış Etkinliği	19
Şekil 1.3: Fiedler Liderlik Modeli	20
Şekil 1.4: Reddin Temel Liderlik Tarzları.....	27
Şekil 1.5: Lider-Üye Etkileşim Süreci.....	48
Şekil 2.1: İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	74
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	86

KISALTMALAR LİSTESİ

LÜE	: Lider – Üye Etkileşimi
Pro.	: Profesyonel
v.d.	: ve diğerleri



GİRİŞ

Liderlik konusundaki çalışmaların ilk dönemlerinde, liderin doğuştan kazandığı özellikler sayesinde diğerlerinden ayrılarak liderlik vasfı kazandığı savunulmaktaydı. İlerleyen dönemlerde ise doğuştan gelen özellikleri bakımından diğerlerinden üstün olduğu halde bazı kişilerin liderlik konumuna gelemedikleri, gelseler dahi başarısız olabildikleri görülmüştür. Bu durum, liderliğin yalnızca doğuştan kazanılan birtakım özellikler ile elde edilemeyeceği düşüncesini doğurmuştur. Liderlik konusundaki bir diğer yaklaşım olan davranışsal yaklaşım, liderliğin kişisel özellikler ile değil davranışlar ile kazanıldığı görüşünü savunmaktadır. Bir başka ifadeyle, liderlik doğuştan kazanılan bir vasıf olmayıp zaman içinde diğer çalışanlara karşı tutum ve davranış biçimleriyle kazanılmaktadır. Liderlikte durumsallık yaklaşımı ise genel geçer bir liderlik davranışının tüm işletmelerde ve her durumda etkin sonuçlar veremeyeceği düşüncesinden hareketle liderlerin gelişen durumlara göre hareket etmesi gerektiğini savunmaktadır.

Güncel liderlik kuramları ise başlıca liderlik yaklaşımlarını karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, hizmetkar liderlik ve lider-üye etkileşimi kuramı çerçevesinde incelemektedir. Literatürdeki liderlik kuramları liderin tüm çalışanlarla aynı düzeyde ilişki geliştirdiğini savunmaktayken, Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, lider ve üye arasındaki ikili ilişkilere odaklanması bakımından diğer liderlik kuramlarından ayrılmaktadır (Sepdiningtyas ve Santoso, 2017:285).

Lider-Üye Etkileşimi Kuramına göre liderler takipçileriyle benzersiz ve öznel ilişkiler geliştirmektedir. Bu ilişkinin kalitesinin takipçilerin iş tutum ve davranışlarını etkilediği ifade edilmektedir. Lider-üye etkileşimi kalitesinin iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte bağlılık gibi olumlu sonuçlar ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Breevart v.d., 2015:755).

Tükenmişlik konusunda yapılan çalışmaların neticesinde tükenmişlik kavramının zıttı olarak işe adanmışlık kavramına ulaşılmıştır. Schaufeli ve arkadaşları (2002), işe adanmışlık kavramını; canlılık, özveri, kendini verme ile karakterize edilen, olumlu, tatmin edici işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte işe adanmışlığın kısa süreli bir durum olmaktan ziyade, uzun vadeli bir süreç olduğunu belirtmişlerdir (Schaufeli v.d., 2002:74). Günümüzde örgütler,

daha proaktif olmaları, daha fazla inisiyatif almaları ve işletmeye karşı kendini daha fazla sorumlu hissettikleri için işe adanmış çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Li, Sanders ve Frenkel, 2012:1059). Bu durum işe adanmış çalışanlara örgütler tarafından duyulan ihtiyaca işaret etmektedir. (Gutermann v.d., 2017:299).

Günümüzde örgütler, çalışanlardan daha fazla sorumluluk almalarını ve daha fazla çaba göstermelerini beklemektedir. Çalışanların işe adanmışlık davranışı göstermesi ise işletmelerin ve liderlerin birtakım tutum ve davranışlarına göre değişebilmektedir. Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırabilecek faktörlerden birisinin de lider-üye etkileşimi olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda tez çalışmasının amacı lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

Söz konusu bilgiler ışığında, tez çalışması üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Buna göre tez çalışmasının birinci bölümü, liderlik konusuna ayrılmıştır. Birinci bölümde ilk olarak liderlik konusu açıklanmış, lider ile yönetici arasındaki farklılıklar üzerinde durulmuş, geleneksel liderlik kuramları ile güncel liderlik kuramları ele alınmıştır. Tez çalışmasında esas olarak lider-üye etkileşimine odaklanıldığından Lider-Üye Etkileşimi Kuramı üzerinde daha ayrıntılı durulmuştur.

Tez çalışmasının ikinci bölümde işe adanmışlık kavramı ele alınmış ve kavramın diğer kavramlarla benzerlik ve farklılıkları irdelenmiştir.

Son olarak tez çalışmasının üçüncü bölümünde, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

İnsanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren her toplumda birtakım özellikleri ile ön plana çıkarak lider rolü üstlenen kişiler olmuştur. Buna göre insanlık tarihi kadar köklü bir geçmişi olan liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, lider kavramına ilişkin üç yüz elliden fazla tanım yapıldığı dikkat çekmektedir (Erçetin, 2000). Tez çalışmasının birinci bölümünde, lider kavramına odaklanılmıştır. Öncelikle lider kavramı açıklanmış, daha sonra geleneksel ve güncel liderlik kuramları ele alınarak lider-üye etkileşimi konusu irdelenmiştir.

1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Kuramları

Sözlük anlamı incelendiğinde, liderin ‘önder ve şef’ olarak açıklandığı, liderliğin ise ‘liderin yaptığı görev’ şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü). İnsanlık tarihi kadar köklü bir geçmişi olan liderlik, tarihten, siyaset bilimine, sosyolojiden psikolojiye kadar pek çok disiplince incelenen bir konu olma niteliği taşımaktadır (Wren, 1994). Liderliğin örgütsel yazında ele alınması ise özellikle Sanayi Devriminden sonra çalışanları motive etme ve örgütü başarıya ulaştırma konularında liderlere daha fazla ihtiyaç duyulmasıyla ortaya çıkmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bilgi toplumu ve bilgiye erişimin hiç olmadığı kadar hızlı ve kolay sağlanabilmesi, değişimlerin geçmişe kıyasla çok daha ani, çok daha hızlı ve çok daha çarpıcı olmasına neden olmaktadır. Bu değişimi yönetmenin yanı sıra değişim sonrasındaki faaliyetleri etkin ve verimli kılmak da örgütlerde lidere duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Yalçın ve Ay, 2011). Söz konusu bağlamda, örgütsel yazında liderlik araştırmalarına duyulan ilginin azalmadığı aksine artarak devam ettiği gözlemlenmektedir.

Literatür incelendiğinde, çeşitli araştırmacılar tarafından liderliğe ilişkin pek çok tanım ortaya konulduğu görülmektedir. Söz konusu tanımlar, Erçetin (2000) tarafından kronolojik olarak sıralanmıştır. Bu liderlik tanımları, Tablo 1.1’de sunulmuştur:

Tablo 1.1: Geçmişten Günümüze Literatürde Yer Alan Liderlik Tanımları

Yıl	Tanım	Yazar(lar)
1902	Liderlik, sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.	Cooley
1906	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin öne çıkmasıdır.	E. F. Mumford
1911	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.	F. W. Blackmar
1921	Liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.	E. L. Munson
1924	Liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.	F.S. Chapin
1927	Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini farkederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.	L. L. Bernard
1930	Liderlik, insanları, ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.	C. M. Bundel
1935	Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir.	C. E. Kilbourne
1939	Liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.	T. R. Philips
1942	Liderlik, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.	N. Copeland
1948	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.	İ. Knickerbocker
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.	R. M. Stogdill
1955	Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.	H. Koontz & C. O'Donnell
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.	G. Terry
1964	Liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.	J. Lipham
1968	Liderlik, yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.	R. Dubin
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.	D. Katz & R. L. Kahn
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.	R. R. Krausz
1990	Liderlik, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.	C. Norris
1991	Liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.	E. Jaques & S. D. Clement
1992	Liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.	W. Pagonis
1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.	T. J. Kowalski & U. C. Reitzig
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.	R. Heifetz
1995	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp; şekillendirmektir.	R. T. Ogawa & S. T. Bossert
1996	Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.	G. R. Sullivan & M. V. Harper
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir.	Gallagher vd.

Tablo 1.1 incelendiğinde, çeşitli liderlik kavramlarının ortak özelliklerinin örgütsel hedefler, motivasyon, liderin diğerleri üzerinde bıraktığı etki olarak sıralandığı ifade edilebilir. Grubun amacının belirlenmesinde, bu amaç etrafında birleşen insanların iletişim ve koordinasyonunda örgütleyici ve düzenleyici rol oynayan kişilere lider denirken; insanları bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneği ise liderlik olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2016:18).

1.1.1. Lider ve Yönetici Kavramları Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Lider ve yönetici kavramları, günlük hayatta zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılsa da farklı olgulara işaret etmektedirler. Ancak aralarında birtakım benzerlikler de bulunmaktadır (Barutçugil, 2014). Bu nedenle öncelikle yönetim ve yönetici kavramları tanımlanacak, devamında yönetici ve lider arasındaki benzerlikler ve farklılıklar irdelenecektir.

Yönetim, en basit tanımıyla insan ve diğer kaynaklar aracılığıyla örgütsel hedefleri başarma süreci şeklinde açıklanabilir. Başka bir deyişle, yönetimin daha çok standartlar, planlamalar, kontrol ve ölçümler ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yönetici, bir başkası tarafından kendisine yüklenen görev ve sorumlulukları yerine getiren, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda planlama, uygulama ve denetleme yapan kişi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996). Yönetici, bir başkası tarafından işe alınan, bir iş tanımı olan üst düzey bir çalışan şeklinde de açıklanmaktadır. Buna göre yöneticiye düşen görev, insan kaynağı ile örgütün diğer kaynaklarını örgüt için faydalı olacak şekilde bir araya getirmektir (Boone ve Kurtz, 2013:218).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki benzerlik ve farklılıklar Tablo 1.2’de sunulmuştur (Koçel, 2018:591-592):

Tablo 1.2: Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

Benzerlikler	Farklılıklar
Hem yöneticilik hem liderlik, insanların belli hedeflere yönltilmesi ile ilgilidir.	Yöneticilik bir meslek iken liderlik insanları etkileme ve harekete geçirme işidir.
Hem yönetici hem lider yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır	Yöneticilik formal bir örgüt yapısı içinde gerçekleşir. Liderlik için formal yapı şart değildir.
Hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır	Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
Bir işletmede hem lider hem de yönetici gereklidir.	Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
	Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.
	Yöneticilik eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan bilimsel yani ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani sanat yani ağır basan bir iştir.
	Yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
	Yöneticilik işletmenin iç yapı ve dinamiklerine, liderlik ise işletmenin dış yapı ve dinamiklerine bakabilme işidir.
	Yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru işleri yapan kişidir.

Tablo 1.2 incelendiğinde, lider ile yöneticinin birçok konuda farklı değerlendirildiği görülmektedir. Yöneticilik, daha çok sonuçlara ve önceden belirlenmiş çalışanların hedeflere ve sonuçlara yönelik olarak görevlendirme ve organize edilmesi şeklinde ifade edilirken; liderlik insan ilişkilerine daha fazla odaklanmaktadır. Liderlikte hangi işlerin örgüt içinde daha doğru olacağına karar vermek, verilen kararlara çalışanları yalnızca etkilemekle kalmayıp aynı zamanda onlara vizyon, güven ve ilham kazandırması şeklinde açıklanabilir (Yielder ve Codling, 2004:319).

1.1.2. Liderin Güç Kaynakları

Bir başkasının davranışlarını kendi isteği doğrultusuna yönlendirebilme yeteneği güç olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2018:568). Dolayısıyla güç kavramından bahsedebilmek için öncelikle, bir kişinin davranışlarını yönlendirebileceği bir başka insan veya insan grubuyla iletişimde olması gerekmektedir. Örgütlerde birbirinden tamamen ayrıışmayan beş güç tipi bulunmaktadır (Shetty, 1978). Bu güç tipleri, zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç, uzmanlık gücü şeklinde sıralanmaktadır.

1.1.2.1. Zorlayıcı Güç

Liderin çalışan üzerinde cezalandırma gücüne sahip olması olarak da değerlendirilebilen cezalandırma gücü anlamına da gelen zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün zıttı olarak ifade edilmektedir. Kurum kültürü gelişmiş işletmelerde, liderler cezalandırma güçlerini kullanmak yerine çalışanı ikna etme yeteneklerini kullanarak onları motive ederler (Ataman, 2009). Zorlayıcı güç, lider tarafından verilmiş direktiflere uymayan çalışanların cezalandırılması veya çalışanların hoşlanmayacağı şekilde davranışlar ile çalışanlar üzerinde güç ve korku hissi oluşturarak otorite kurulmasıdır. Liderin çalışana önemsiz görevler vermesi, liderin çalışana verdiği desteği geri çekmesi ve kınama gibi uygulamalar liderin zorlayıcı gücünü nasıl kullanabileceğine örnek olarak gösterilebilir (Mullins, 2005:306). Lider bu gücünü kullanırken işten çıkarma, rütbe düşürme ve başka pozisyona atama gibi uygulamalara başvurabilmektedir. (Koçel, 2018:572). Başka bir deyişle, zorlayıcı güç, liderin astları üzerinde korku hissi uyandırarak yaptırım gücüne sahip olmasıdır.

1.1.2.2. Yasal Güç

Yasal güç, liderin bulunduğu pozisyondan kaynaklanmaktadır. Astların üstlerinden gelen talimatları uygulaması, üstünün bu talimatları verebileceğine olan inancıyla ilişkilidir (Koçel, 2018:572). Dolayısıyla astın, üstünün verdiği talimatları uygulamaya geçmesi, üstünün pozisyonuna bağlı olan gücüne inanmasına bağlanmaktadır. Yasal güç, örgütün hiyerarşik yapısının bir gereği olarak, liderin çalışanlara nüfuz etmesi şeklinde de ifade edilebilir. Liderin konumundan kaynaklanan yasal güç, liderin örgütteki pozisyonu ile ilgilidir (Mullins, 2005:306).

Yasal güç, tamamen tek yönlü olarak kullanılması nedeniyle çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine ve memnuniyetsizliklerini artırmaya neden olmakla birlikte hayal kırıklığı yaratmaya müsait bir ortam da hazırlar. Ayrıca, yasal gücünü uzmanlık gücüyle harmanlayamayan bir lider insan kaynaklarından etkin yararlanamamaktadır (Shetty, 1978).

1.1.2.3. Ödüllendirme Gücü

İşletmelerin, çalışanların çabaları karşılığında onlara sunduğu faydalara ödül denilmektedir (Acar, Önce, ve Erdemir, 2012:109). Ödüllendirme gücü, liderin astlarını bir amaca doğru yönlendirirken kullanabileceği kaynaklara sahip olmasıdır (Koçel, 2018:573). Lider, bu gücünü kullanırken para, prim, tatil gibi somut ve övgü, terfi gibi soyut çok çeşitli kaynaklara başvurarak astlarını etkilemektedir (Barutçugil, 2004). Başka bir deyişle ödüllendirme gücü, çalışanların lider tarafından verilen talimatlara uyması karşılığında alacağı ödüllere ve kaynaklara liderin sahip olmasıdır (Mullins , 2005:306).

Liderler, ödüllendirme gücünü kullanmak isteseler dahi bazı işletmelerin sahip olduğu kaynaklar bunun için yetersiz olabilmektedir. Ayrıca, liderin sunduğu ödüllerin çalışanlar tarafından anlamlı ve motive edici algılanması gerekmektedir (Shetty, 1978). Bu noktada, işletmenin kaynak çeşitliliğine sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Çalışanların değer verdiği kaynakların birbirinden farklı olabileceği düşüncesiyle hareket edilmesi çalışanların ödülleri uğruna çaba gösterilecek bir faktör olarak görmesini sağlayabilir.

1.1.2.4. Karizmatik Güç

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, karizmayı ‘‘etkileme’’ olarak tanımlamıştır. Diğer güç tiplerinde olduğu gibi bu güç de kişiye bağlı olarak bulunmaktadır. Liderin karizmatik gücü, lidere atfedilen kutsallık, liderin çalışanlar tarafından kahraman olarak görülmesi gibi üstün nitelikleriyle gelişmektedir. Karizmatik gücü ağır basan liderin kurduğu düzene uyulmasının ve talimatlarının yerine getirilmesinin sebebi, bu durumun geleneklere ters düşmemesi veya liderin emirlerine uyulmasının bir

zorunluluk olması değil; çalışanların lidere olan inancının yüksek olması ve inandığı liderden gelen bir isteği yerine getirme düşüncesidir. (Baransel, 1979:168).

Liderin görünüşü, sesi, genel kültürü gibi özellikleri onu diğer çalışanların gözünde etkileyici yapabilmektedir. Bu özellikleri sayesinde lider, astlarını etkileyebilir ve örgüt hedeflerine ulaşmak için onları yönlendirebilir (Koçel, 2018:573).

1.1.2.5 Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücünün kaynağı, liderin geçmişten getirdiği tecrübeleri ve bilgisidir. Liderin bu gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi için astları tarafından tecrübeli ve bilgili olarak algılanması gerekmektedir (Koçel, 2018:573). Uzmanlık gücü, çalışanlar tarafından liderin yetkin, uzmanlık alanında bilgili ve donanımlı olarak algılanması ile ilgilidir. Uzmanlık gücü, liderin bilgilerine güvenilmesi sayesinde daha fazla görülebilmektedir (Mullins , 2005:306).

Yukarıdaki kısımda ayrıntılarıyla açıklanan güç kaynakları, liderin astlarını etkilerken hangi yönünü ön plana çıkardığı ile ilgilidir. Bir gücün diğerine üstün olduğunu söylemek mümkün olmadığı gibi liderin hangi güç kaynağından faydalanırsa daha başarılı olacağı da işletmeden işletmeye değişkenlik gösterebilmektedir.

1.1.3. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Literatür incelendiğinde, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların geliştirildiği görülmektedir. Söz konusu yaklaşımlar, temelde iki ana başlık altında ele alınabilir. Bunlar, geleneksel liderlik yaklaşımları ve güncel liderlik yaklaşımları olarak sıralanmaktadır.

Bu kısımda ilk olarak geleneksel liderlik yaklaşımları üzerinde durulacaktır. Geleneksel liderlik yaklaşımları kronolojik açıdan özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve liderlikte durumsallık yaklaşımı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Buna göre liderlik konusunda yapılan çalışmalar, ilk olarak liderin doğuştan gelen özellikleri ile takipçilerini etkileyerek onları yönlendirmesine odaklanmaktadır. Daha sonra yapılan çalışmalarda liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara/yönetim tarzına odaklanan davranışsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Liderlik üzerine yapılan

çalışmaların üçüncü döneminde ise durumsal yaklaşım olarak adlandırılan ve liderin davranışlarının standartlaştırılamayacağı, her duruma göre farklı davranışlar sergilemesinin daha uygun olacağı düşüncesinin hakim olduğu görülmüştür. Aşağıdaki kısımda söz konusu geleneksel yaklaşımlar açıklanmıştır.

1.1.3.1 Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderlik üzerine yapılan çalışmalarla ilgili geliştirilen ilk kuramdır. Bu yaklaşım, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktörün liderin özellikleri olduğu varsayımına dayanmaktadır (Koçel, 2018:593). Özellikler yaklaşımına göre bir kişinin lider olarak anılması, onun birtakım özellikleriyle diğerlerinden ayrılması ve bu özelliklerin diğer insanların üzerinde bir etki bırakmasına bağlıdır.

Lideri takipçilerinden ayıran özellikleri yaş, boy, cinsiyet gibi fiziksel veya zeka, olgunluk, dürüstlük, ileri görüşlülük, açık sözlülük, iletişim becerisi, kendine güven, hitabet gibi kişisel özellikler olabilir (Güney, 2016:394). Sözü edilen bu özellikler yalnızca liderin kendisinde değil, liderin takipçilerinde de bulunabilir fakat liderin sahip oldukları takipçilerinden daha fazladır (Koçel, 2018:594). Bu nedenle lider, takipçileri tarafından üstün görülmektedir. Bir başka deyişle, liderin sahip olduğu bazı özelliklere diğer çalışanlar da sahip olabilir fakat bu özellikler liderde daha fazla olmaktadır.

Liderlik literatüründe ortaya atılan ilk yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, zaman içinde çeşitli eleştiriler almıştır. Liderliği tek bir değişken olarak ele alması, başka bir deyişle, çalışanın değerlendirme dışında tutularak sadece lidere odaklanması nedeniyle eleştirilmiştir. Ayrıca, yukarıda örnekleri verilen özelliklere sahip bazı kişilerin lider olarak ortaya çıkamamış olması da özellikler yaklaşımının lideri açıklamada yetersiz kaldığını göstermektedir (Güney, 2016:398). Bir başka eleştiri de liderin özelliklerinin ölçülmesinin oldukça zor olmasıdır (Koçel, 2018:595). Olgunluk, ileri görüşlülük, iletişim yeteneği, kendine güven gibi soyut özelliklerin objektif bir değerlendirme ile ölçülmesinin mümkün olmadığı düşünüldüğünde, liderin sahip olduğu özelliklerin doğru bir şekilde ortaya koyulması zorlaşmaktadır.

Özellikler yaklaşımına göre liderler doğuştan kazandığı nitelikleri sayesinde liderlik konumuna gelmektedir. Bu düşünceden hareketle, lideri diğerlerinden ayıran niteliklerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmış fakat tutarlı bir sonuç bulunamamıştır (Horner, 1997:270).

1.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının istenen sonuçları vermemesiyle birlikte liderlik araştırmaları yeniden başlamış ve bu araştırmalarla davranışsal bakış açısı geliştirilmiştir. Liderliğe davranış açısından yaklaşan araştırmacıların odak noktası, liderin doğuştan gelen veya sonradan edindiği özellikleri değil, liderin izleyiciler karşısındaki davranışları olmuştur. Kişisel özellikler yerine davranışlara odaklanmanın nedeni, davranışların kişisel özelliklere göre daha kolay gözlemlenebilmesidir (Güney, 2016:399).

Liderin izleyicileri ile olan iletişimi, yetki devri yapması, izleyicilerin kararlara katılım hakkı, planlama ve kontrol yeteneği gibi konular liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler arasında sayılmıştır (Koçel, 2018:595). Dolayısıyla davranışsal yaklaşımda, özellikler yaklaşımında olduğu gibi yalnızca lidere odaklanılmamış, izleyiciler üzerinde de durulmuştur.

Davranışsal yaklaşıma göre liderin etkinliği özellikleri ile değil davranışları ile ölçülmelidir. Başka bir deyişle, liderin neyi, nasıl yaptığı üzerinde durulmalıdır. Liderin davranışları işe yönelik olma ve kişilere yönelik olma şeklinde sınıflanmıştır (Paksoy, 2002:171). Davranışsal yaklaşım başlığı altında Ohio – State Üniversitesi Liderlik Araştırması, Michigan Üniversitesi Araştırması, R. Blake ve Mouton Yönetim Biçimi, Mc.Gregor X ve Y Kuramı, Likert Sistem 4 Modeli sayılmaktadır. Aşağıdaki kısımda bu yaklaşımlar açıklanmıştır.

1.1.3.2.1. Ohio-State Üniversitesi Liderlik Araştırması

Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalar, liderlikte davranışsal yaklaşım açısından ilk çalışmalar arasında sayılmaktadır. Bu çalışmalarda, etkin liderler incelenmiş ve onları etkin yapan davranışların neler olduğu tespit edilmeye

çalışılmıştır. Söz konusu çalışmalar sonucunda, kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme şeklinde iki davranış tarzı ortaya çıkmıştır (Tekarslan ve Baysal, 2004:252).

Liderin izleyicilerine saygı duyması, onlara güvenmesi, aralarındaki ilişkinin kalitesi gibi davranışları kişiyi dikkate alma faktörü ile açıklanırken; işin zamanında tamamlanabilmesi için amaç belirleme, organize etme, iletişim kanalları oluşturma, süreçleri belirleme, talimat verme gibi davranışlar yapıyı harekete geçirme faktörünü ifade etmektedir (Koçel, 2018:596). Bir lider, her iki davranışta bulunabileceği gibi bu davranışlardan yalnızca birini de uygulayabilmektedir (Paksoy, 2002:173). Tablo 1.3'te lider davranışları özetlenmiştir (Tekarslan ve Baysal, 2004:253):

Tablo 1.3: Ohio State Araştırması Liderlik Davranışları Sınıflandırması

Kişiyi Dikkate Alma	Yapıyı Harekete Geçirme
Astlarının kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır.	Astlarından bölümün amaçlarına göre hareket etmelerini ister.
Değişikliklere hazırdır.	Kıfayetsiz işi cezalandırır.
Astı azarlamak yerine yapılan işi cezalandırır.	Astlarına sormadan bazı şeyleri üstlenir.

Hem kişiyi dikkate alma hem de yapıyı harekete geçirme düzeyi düşük olan liderler, çalışanlarından yüksek performans alamamaktadır. Ayrıca bu durumda, işgücü devir hızı yükselmekte ve çalışanların şikayetleri artmaktadır. Buna karşın, liderin kişiyi dikkate alma düzeyi düşük ve yapıyı harekete geçirme düzeyi yüksek olduğunda ise çalışanların performansları yükselmekte fakat şikayetleri ve işten ayrılma niyetleri oluşmaktadır. Yapıyı harekete geçirme düzeyi düşük ve kişiyi dikkate alma düzeyi yüksek olduğunda ise çalışanların performansları düşüş gösterirken işgücü devir hızı ve şikayetleri de düşüş göstermektedir (Paksoy, 2002:173). Özetle; hem kişiyi dikkate alma hem de yapıyı harekete geçirme düzeyinin yüksek olması, işgücü devir hızının azalmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, liderin hem kişiyi dikkate alma hem de yapıyı harekete geçirme düzeyinin yüksek olması önerilmiştir.

1.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı zamanlarda gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi araştırmalarının odak noktası, verimlilik ve iş tatmini sağlayan

liderlik ilke ve yöntemlerini saptamak olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda, liderin iki tip davranış sergileyebileceği belirlenmiştir. Bunlar, çalışan odaklı ve iş odaklı davranışlardır. Çalışan odaklı liderler, daha çok kişiler arası ilişkilere önem verirken; iş odaklı liderler, kişiler arası ilişkiler yerine işin teknik boyutlarına ve görevlere odaklanırlar (Helms, 2006:447).

Michigan Üniversitesi Araştırmasına göre iş odaklı liderler, çalışanların daha önceden belirlenmiş kural ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını izlerler ve standartlara uymayan çalışanlara pozisyonundan kaynaklanan güçleriyle yaptırım uygularlar. Çalışan odaklı liderler ise yetki devri, iş tatmini, eğitim gibi konulara önem verirler. Michigan Üniversitesi Araştırması sonunda, çalışan odaklı liderlerin daha başarılı oldukları saptanmıştır (Koçel, 2018:597).

Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan liderlik çalışmalarında benzer sonuçlar bulunmuştur. Her iki araştırmada da liderliğin doğuştan gelen özelliklere bağlı olmadığı ve sonradan geliştirilebileceğinin saptanması ile birlikte insan odaklı – görev odaklı davranış sınıflaması yapılması bakımından benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Horner, 1997).

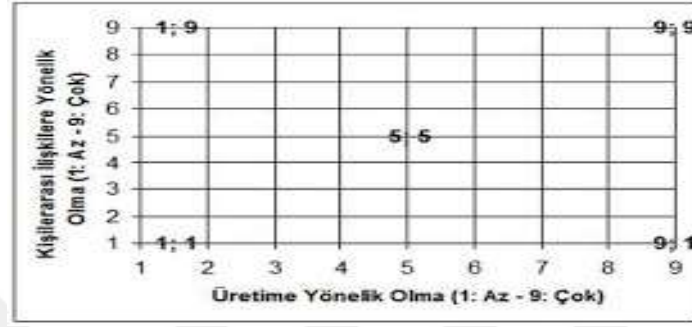
Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarının, Ohio State Liderlik Araştırmalarından temel farkı, lider davranışlarının kişiler arası ilişkiye önem veren bir uçtan, üretime önem veren diğer uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır (Tekarslan ve Baysal, 2004:253). Kısaca, Ohio State Üniversitesi Araştırmaları liderin aynı anda her iki tip davranışı da sergileyebileceğini ileri sürerken, Michigan Araştırmaları bir tip davranışı sergilerken diğer davranış tipinden uzaklaşılacağını savunmaktadır.

1.1.3.2.3. R. Blake ve Mouton Yönetim Biçimi

Michigan ve Ohio State Üniversitelerinin liderlik araştırmalarının varsayımlarıyla ulaşılan sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından bir matris haline getirilmiştir. Bu matrise Yönetim Tarzı Matrisi adı verilmektedir (Rainey, 2009:338). Söz konusu matrise göre liderler davranış sergilerken üretime yönelik olma ile kişilerarası ilişkilere yönelik olma şeklinde iki uç arasında hareket ederler. Dokuz

bölüme ayrılan matris üzerinden liderlik tarzları tanımlanabilmektedir (Koçel, 2018:598).

Şekil 1.1: Yönetim Tarzı Matriksi



Şekil 1.1’de görüldüğü üzere 1.1 tipi liderler, sorumlu olduğu işleri başarmak ve yönettiği grubun ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalırlar. Örgüt içinde pozisyonlarını korumak için minimum seviyede çaba gösterirler (Tekarslan ve Baysal, 2004:256). 1.9 tipi liderler, davranışlarında sadece insani duygularla hareket ederler. Çalışma grubunun istekleri ve mutluluğunu önemserler (Tekarslan ve Baysal, 2004:256). Başka bir deyişle, çalışanların mutlu olması üretimden daha önemlidir. 5.5 tipi liderler, orta yolcu liderler olarak ifade edilmektedir. Bu liderlik tipinde, çalışanların üzerinde normal bir kontrol gücü uygulanmaktadır ve onları mutsuzluğa sevk edecek durumlardan kaçınılır. Yönetmel uygulamalarda üretim ve insan faktörleri eşit derecede öneme sahiptir (Küçüközkan, 2015). 9.1 tipi liderler üretim odaklıdır. Bu tipteki liderlere göre bir astın başarısı işi başarmasıyla doğru orantılıdır. Lider, çalışanlarla olabildiğince az ilişki kurar. İletişimleri talimat verme ile sınırlıdır (Paksoy, 2002:177). 9.9 tipi liderler ise hem üretime hem de çalışanlara yüksek seviyede önem verirler. Liderler kararları kendisi veriyor olsa da zaman zaman çalışanların fikirlerine de danışır (Paksoy, 2002:177). 9.9 tipi liderlik davranışının hem üretime hem de çalışana yüksek derecede önem verilmesi bakımından önerilen liderlik tipi olarak değerlendirilmiştir.

Bu modelin literatüre en önemli katkısı, liderlere sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma imkanı veriyor olmasıdır (Koçel, 2018:599). Modele ilişkin eleştiriler, liderlikten çok yönetimsel uygulamaların ön plana çıkması, her örgüt için

genellenebilir olmaması ve bütün bir işletmenin mutluluğunu sağlamanın imkansız olması şeklinde sıralanmaktadır (Eren, 2006).

1.1.3.2.4. Mc-Gregor'un X ve Y Kuramı

Douglas Mc-Gregor tarafından geliştirilen X Tipi Yönetici, insanların tembel olduklarını, çalışmak istemediklerini ve liderin/yöneticinin işinin onları çalışmaya itmek olduğunu varsayar. X Tipi yöneticinin insanlara ilişkin üç temel varsayımı bulunmaktadır (Helms, 2006:509). Söz konusu varsayımlar, aşağıda sunulmuştur:

- Ortalama bir insan, işini sevmez ve işten kaçmak için her şeyi yapar.
- Çoğu insan, işletme amaçlarına ulaşmak için kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve gerektiğinde cezalandırılmalıdır. Çünkü insanlar kendi başlarına sorumluluk almaktan kaçınırlar.
- Ortalama bir insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçınmak ister, hırslı değildir.

X tipi yöneticiye eleştiri olarak yine Mc-Gregor tarafından geliştirilen Y tipi yöneticinin insana ilişkin temel varsayımları da aşağıda sunulmuştur (Helms, 2006:509):

- X tipi yöneticide savunulduğu gibi insanlar çalışmaktan hoşlanmıyor değildir, hatta çalışmak oyun kadar doğaldır.
- Kişiler belirledikleri hedefler doğrultusunda kendiliğinden çalışırlar.
- Ortalama bir insan yalnızca kabul etmez aynı zamanda sorumluluk da ister.
- İnsanlar doğuştan tembel değildir, tecrübeleri onu tembel hale getirmiştir.
- Her insanın bir potansiyeli vardır, uygun şartlar sağlandığı takdirde bu potansiyele erişebilir.

Mc-Gregor'un X ve Y Kuramı, en etkili liderlik tarzının Y tipi olduğunu ileri sürmektedir.

1.1.3.2.5. Likert Sistem 4 Modeli

Lider davranışlarını anlamak ve sınıflandırma yapmak için yapılan bir diğer çalışma ise Sistem 4 Modelidir. Sistem 4 Modeli, Likert tarafından Michigan Üniversitesi Çalışmalarının devamı olarak geliştirilmiştir. Likert, lider davranışlarını dört grup altında sınıflamıştır (Tekarslan ve Baysal, 2004:258).

Sistem 1 tipi liderler, çalışanlarına karşı güven duygusu neredeyse hiç olmayan, dolayısıyla onlara herhangi bir sorumluluk yüklemekten kaçınan liderlerdir. Kararların tümü liderin kendisi tarafından alınır ve kararlar alınırken astların fikirlerine danışılmaz. Astlar, korku ve cezalarla kontrol altında tutulur ve bu durum örgüte karşı kin besleyen küçük alt gruplar oluşturabilir. (Barutçugil, 2014:35). Sistem 2 tipi liderler, efendi-köle gibi bir ilişki içerisindeyler. Önemli konularda karar verme yetkisi, örgütün üst kademelerindedir. Önemsiz konularda çalışanların da fikirlerine başvurulmaktadır. Astlar, üstlerinden çekinmekte, üstler ise astları küçümsemektedir. Oluşan alt gruplar zaman zaman örgüte karşı tavır alabilmektedir (Barutçugil, 2014:35). Sistem 3 tipi liderler, astlarına alt düzeylerde teknik bazı kararları bırakmaktadırlar. Astların sorunlarına çözüm bulma, ödüllendirme gibi araçlar güdülemede kullanılır. Ast ile üst ilişkisi biraz daha iyi durumdadır (Güney, 2016:402). Sistem 4 tipi liderler ise çalışanlarına güvenirlir. Kararlara katılım hakkı tanılır. Ast ile üst arasındaki ilişki yalnızca örgüt içiyle sınırlı kalmaz, arkadaşlık ilişkisi de kurulabilir. Kontrol yetkisi yalnızca üst kademelerde değildir, astlar da kendilerini kontrol etmektedir (Barutçugil, 2014:36).

Dört grup halinde toplanan liderlik davranışları, Tablo 1.4'te özetlenmiştir (Koçel, 2018:600):

Tablo 1.4: Likert Sistem 4 Modeline Göre Lider Tipleri

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 Sömürücü Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlarına karşı güven	Astlarına karşı güven duygusu yoktur.	Güven ilişkisi efendi – köle ilişkisi gibidir.	Astlara karşı kısmi güven vardır. Lider, kararlarla ilgili kontrol yetkisi ister.	Liderin astlarına karşı tam bir güveni vardır.
Astların algıladığı serbesti	Astların fikir belirtme şansları hiç yoktur.	Astlar kendilerini rahat hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
Üstün astlarla ilişkisi	İşten kaynaklanan sorunlarda astın fikri nadiren alınır.	Astların fikirleri zaman zaman alınır.	Astlarının fikirlerine değer verir ve fikirlerini kullanmaya çalışır.	Astların fikirlerini her zaman dinler ve kullanır.

Likert'in yaptığı araştırmalar Sistem 3 ve Sistem 4 tipi liderlik davranışlarının yüksek verimli gruplar oluşturduğunu; Sistem 1 ve Sistem 2 tipi liderlik davranışlarının ise düşük verimli gruplar oluşturduğunu göstermektedir (Koçel, 2018:600).

Liderlik literatünde ikinci yaklaşım olan davranışsal yaklaşımda, başarılı liderlerin özelliklerine değil davranışlarına odaklanılmıştır. Liderlikte davranışsal yaklaşımın temel varsayımı, liderler için evrensel bir davranış biçiminin olabileceği yönündedir. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda, görev odaklı ve kişi odaklı lider davranışları ile liderin etkinliği arasında tutarlı ilişkiler göstermediği saptanmıştır (Helms, 2006:447). Bu doğrultuda liderlikte durumsallık yaklaşımının ortaya çıktığı görülmektedir.

1.1.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlikte Durumsallık Yaklaşımının temel varsayımı, her durum ve her koşula uyacak evrensel bir en iyi liderlik davranışı olmadığıdır (Mirze, 2011:147). Dolayısıyla Durumsallık Yaklaşımı, liderin doğuştan gelen özellikleriyle liderlik ettiği görüşüne dayanan özellikler yaklaşımı ile her koşulda en etkin liderlik tarzının olduğunu savunan davranışsal yaklaşıma karşı çıkmaktadır.

Liderlik konularında yapılan çalışmalarda araştırmacılar, liderlik rollerini, becerilerini, davranışlarını, liderin takipçilerinin performanslarını ve memnuniyetlerini etkileyen durumsal değişkenleri araştırmışlardır. (Luthans, 2010).

Durumsal Liderlik Yaklaşımına göre liderlik bazı niteliklere sahip olma yoluyla oluşan bir durum değil, çevreden ve diğer şartlardan dolayı oluşan bir durumdur (Güney, 2016:406). Bu nedenle liderin davranışları, bazı durumlarda olumlu sonuçlar bazı durumlarda olumsuz sonuçlar verebilmektedir. Başka bir deyişle, liderin etkinliği farklı durumlarda farklı sonuçlar doğurabilmektedir.

Durumsallık Yaklaşımına göre bir liderin etkinliğini belirlemede; örgüt hedefleri, liderin takipçilerinin beceri ve beklentileri, liderin içinde bulunduğu örgütün özellikleri ve hem liderin hem takipçilerinin geçmişten gelen deneyimleri etkili olmaktadır (Koçel, 2018:601). Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı kapsamında yapılan çalışmalar, beş başlıkta incelenebilir. Bunlar, Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Yol – Amaç Kuramı, Normatif Karar Modeli, Üç Boyutlu Liderlik Kuramı ve Hersey – Blanchard Liderlik Kuramı olarak sıralanmaktadır. Aşağıdaki kısımda bu konular açıklanmıştır.

1.1.4.1. Fiedler Etkin Liderlik Modeli

Durumsal Liderlik çalışmalarının öncüsü olan Fiedler'in Etkinlik Liderlik Modeli, liderlik tarzı ile örgüt arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin liderin etkinliğini incelemesi bakımından en iyi çerçevelerden birini sunmuştur. Fiedler çalışmasında, *en az tercih edilen iş arkadaşı ölçeğini* kullanmıştır. Bu ölçeğe göre lider, birlikte çalışacağı insanları düşünerek o kişileri hoş – nahoş, gergin – rahat, sıkıcı – ilginç, kötü – güzel şeklinde puanlamaktadır (Raine, 2009:338).

Ölçeğin uygulanması sonucunda iki tür liderlik tipi ortaya konmuştur:

- Davranışa yönelik liderler, astlarıyla yakından ve olumlu ilişkiler geliştirmek isterler.
- İşe yönelik liderler ise tasarlanmış işlerin tamamlanması hedefindedir (Erçetin, 2000)

Fiedler, bu iki boyutlu davranışları üç değişken ile incelemiştir (Mirze, 2011:147):

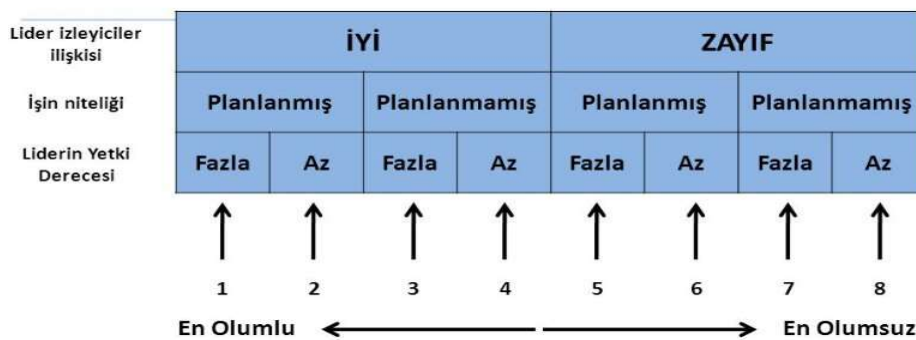
- Liderin astları ile ilişkileri: Liderin grup üyeleri ile iyi ilişkiler geliştirmiş olması, saygı duyulan bir lider olması, üyelerin güvenini kazanmış bir lider olması, liderin gücünü ve etkinliğini artırır (Tekarslan ve Baysal, 2004:265).

- Görevin zorluğu/karmaşıklığı: Önceden tanımlanmış görevlerin başarılmaması için çalışanların izleyeceği yolların belirlenmiş olması olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar ne yapması gerektiğiyle ilgili bilgiliyse bu liderlik için olumlu bir gösterge olarak değerlendirilir (Paksoy, 2002:181).

- Liderin pozisyonundan doğan gücü: Liderin emir ve talimatlarının çalışanlar tarafından yerine getirilmeye zorlanmasıdır. Lider, pozisyonundan doğan gücünü kullanarak ödül, ceza, terfi gibi yetkilerle bu otoritesini sağlamlaştırır. Eğer liderin bu tip yetkileri fazlaysa bu durum liderlik için olumlu olarak algılanır (Güney, 2016:409).

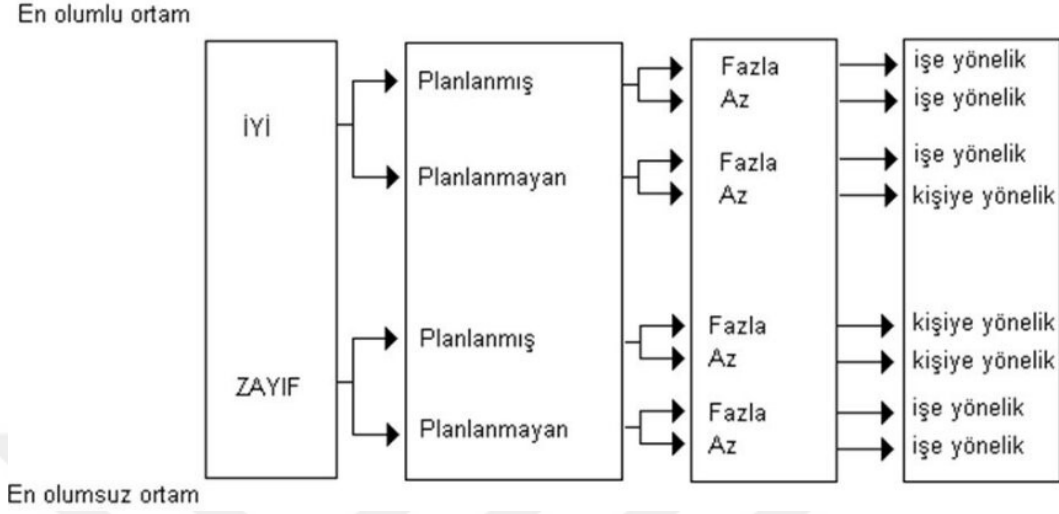
Fiedler'in görüşüne göre lider davranışlarının etkinliği, Şekil 1.2'de gösterilmiş olan durumlara göre farklılık göstermektedir. Liderlik için en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik davranışlar uygunken aşağıdaki Şekil 1.2'de ifade edilen diğer durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışları uygun olmaktadır (Koçel, 2018:603).

Şekil 1.2 : Fiedler Davranış Etkinliği



Liderin üyelerle olan ilişkisi yakın ve görevlerin açıkça tanımlanmış olduğu, liderin de gücünün fazla olduğu durum liderlik için en elverişli ortamı oluşturmaktadır.

Şekil 1.3 : Fiedler Liderlik Modeli



En olumlu durumda liderlik edilen grup, yönetilmeye uygun bir durumdadır ve liderden gelecek talep, istek ve talimatlara göre hareket etme konusunda isteklidir. En olumsuz durumlardaysa liderin yalnızca kişiye yönelik liderlik sergilemesi başarısız sonuçları doğuracaktır. En olumsuz durumda, liderin işe ağırlık veren bir liderlik modeli sergilemesi daha uygun olacaktır (Koçel, 2018:603).

Fiedler'in görüşüne göre her durum için genellenebilecek bir doğru davranış şekli yoktur. Bir lider davranışı, bir örgütte başarılı sonuç verirken aynı davranış bir başka işletmede yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle Fiedler tek bir liderlik tarzı önermemekte ve liderin değişen durumlara göre davranışlarını şekillendirmesinin gerektiğini savunmaktadır. Fiedler'in kuramı, Durumsal Liderlik çalışmalarında öncülük etmiş olsa da daha çok akademik boyutta kalan bir çalışma olması yönüyle eleştiriye uğramıştır.

1.1.4.2. Yol – Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans'ın geliştirdikleri Yol – Amaç Kuramı, motivasyon kuramlarından Beklentiler Kuramına dayandırılarak oluşturulmuştur. Bu kurama göre insan davranışlarını etkileyen “bekleyiş” ve “valens” adı verilen iki faktör bulunmaktadır. Bekleyiş faktörü, kişinin sergilediği davranışın kişinin hedeflediği başarılarla ulaşabilmesini sağlayacağına olan inancı olarak ifade edilmektedir. Valens faktörü ise kişilerin bu sonuçlara yüklediği anlam seviyesidir (Koçel, 2018:604).

Yol - Amaç Kuramı, liderlerin öncelikli görevi olarak astların hedeflerine ulaşmalarına ve istenen sonuçların gerçekleştirilmesini sağlayacak davranışlar geliştirmelerine yardımcı olmaktır (Horner, 1997). Yol – Amaç Kuramına göre lider, davranışları ile astların hedeflerine giden yolda karşılaştığı engelleri azaltmalı, astların kendilerini geliştirmelerini ve performanslarını artırmaya yardımcı olmak için koçluk yapmalı ve astlarına inanç aşılamalıdır (Helms, 2006:447). Başka bir deyişle lider, astların karşılaşılabileceği ve karşılaştığı engelleri aşma konusunda sorumluluk almalı, astların hem kendi hem örgüt hedeflerine ulaşabilmesi için rehberlik yapmalıdır.

Yol – Amaç Teorisi'ne göre dört ana liderlik tarzı bulunmaktadır:

- *Yönlendirici Liderlik:* Bu tarzdaki liderler otoriterdir, astların söz hakkı yoktur ve astlara verilen talimatlar kesindir (Luthans, 2010:426). Bir başka deyişle, liderin neyin ne zaman ve ne şekilde yapılacağına dair belirlediği planlar vardır ve lider bu planlara harfiyen uyulmasını ister.
- *Destekleyici Liderlik:* Destekleyici liderler astlarıyla yakın ilişki içerisinde ve onlarla arkadaşlık ederler. Taleplere ve beklentilere değer verirler. Adil davranırlar (House ve Mitchell, 1975).
- *Katılımcı Liderlik:* Katılımcı liderler, astlarından fikirler alıyor olsa da son söz kendisine aittir ve kararları kendisi uygular (Luthans, 2010:426). Katılımcı liderlik tarzındaki liderlerin birlikte çalıştığı astlar yönlendirici liderlerle çalışanlara göre daha fazla söz hakkına sahiptir.
- *Başarı Odaklı Liderlik:* Bu tarzdaki liderler astlarına oldukça güvenir ve onlara başarmaları için yüksek hedefler belirler. Astların performanslarını artırmalarını, kendilerini sürekli geliştirmelerini bekler (House ve Mitchell, 1975).

Bu kurama göre yapıyı harekete geçirme faktörü, rol belirsizliğini azaltırken insan faktörüne ilgi ise iş tatminini sağlayan bir araç olarak görülür (Güney, 2016:411). Hangi liderlik tarzının en iyi olduğu görevin yapılandırılmış olup olmaması, görevlerin açık ve net hedefler sağlayıp sağlamaması, astların gelişmiş becerilere sahip olup olmaması, liderin sahip olduğu otoritesi, astların çevreleri üzerindeki kontrolü, çalışma grubunun güçlü normlar ve iyi sosyal ilişkiler içerisinde olup olmaması gibi durumsal faktörlere göre değişiklik gösterir (Rainey, 2009:341). Dolayısıyla bu kuram en uygun bir liderlik davranışı önermemiş, değişen durumlara göre davranılmasını savunmuştur.

1.1.4.3. Hersey – Blanchard Durumsal Liderlik Modeli

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen Durumsal Liderlik Modelinde, Ohio State Liderlik Çalışmaları ve Blake – Mouton Yönetim Tarzı çalışmalarından yararlanılmışlardır (Tekarslan ve Baysal, 2004:278). Bu liderlik modelinin temel aldığı görüş, izleyicilerin olgunluk düzeylerine göre liderlik davranışlarının değişkenlik göstermesi gerektiğidir (Güney, 2016:411). Bir diğer ifadeyle, liderin davranışları çalışanların olgunluk düzeylerine göre farklılık göstermelidir. Liderin herkesle benzer şekilde davranması önerilmemektedir. Her bireyin farklı olgunluk düzeyinde yer alması nedeniyle standartlaştırılmış bir davranış kalıbı her zaman başarılı sonuçlar veremeyebilir.

Ohio State Liderlik Çalışmalarında olduğu gibi bu modelde de iki ana davranış şekli tanımlanmıştır:

- *Görev Davranışı*: Lider, çalışma grubu üyelerinin rollerini düzenler ve organize eder. Grup üyelerinin yapması gereken görevleri ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını açıklar.
- *İlişki Davranışı*: Liderin grup üyeleriyle yakın bir ilişkisi vardır. Açık iletişim, psikolojik ve duygusal destek lider tarafından sağlanır (Luthans, 2010:451).

Astların olgunluk düzeylerini belirlemede kullanılan değişkenler; yetenek ve eğitim düzeyi, kendine güven ve istekliliktir (Barutçugil, 2014:41). Eğitim seviyesi yüksek, yetenekli, kendine güvenen ve işe karşı isteği yüksek olan çalışanlar olgunluk seviyesi yüksek olarak değerlendirilirken eğitim seviyesi düşük, yeteneksiz, kendine güveni ve işe karşı isteği düşük olan çalışanlar, düşük olgunluk seviyesinde olarak nitelenir.

Bir örgütte dört farklı olgunluk seviyesi olabileceği ifade edilmektedir. (Tekarslan ve Baysal, 2004:281).

- *Olgunluk Seviyesi 1*: Astların bilgi, beceri, yetenek ve istek olarak oldukça düşük oldukları durumlarda olgunluk seviyesi en düşük olarak tanımlanmaktadır.

- *Olgunluk Seviyesi 2:* Astların bilgi, beceri ve yetenekleri düşük olsa da işe karşı istekli ve görevlerini yerine getirme konusunda gayretli oldukları durumlarda kullanılan bir ifadedir.
- *Olgunluk Seviyesi 3:* Astlar verilen görevleri yapacak bilgi, beceri ve yetenek konusunda yeterli seviyededir fakat bu görevleri yapmak için motivasyon eksikliği yaşamaktadırlar.
- *Olgunluk Seviyesi 4:* Bu seviyedeki astlar hem bilgi, beceri ve yetenek konusunda yeterli hem de işe karşı istekli durumdadır.

Astların olgunluk düzeyleri birbirinden farklıdır. Bu modele göre yetenekleri ve eğitim seviyeleri düşük, kendilerine az güvenen astlar, yetenekli, iyi eğitilmiş ve kendine güvenen astlara göre daha farklı liderlik davranışı görmek isterler (Güney, 2016:411).

Astların olgunluk düzeylerine göre lider görev ve ilişki arasında bir denge gözeterek farklı tarzlar uygular. Söyleme, Satma, Paylaşma ve Devretme adı verilen bu dört tarz arasından bir liderlik tarzı, astların olgunluk düzeyine göre uygulanır (Barutçugil, 2014:42).

- *Söyleme:* Bu davranış tarzında astların olgunluk seviyeleri oldukça düşüktür. Liderler, görev odaklı bir davranış sergiler. Bu sayede liderler, astlarının gelişmesini sağlamaya çalışır. Astların ne zaman neyi yapacağı lider tarafından astlara aktarılır (Güney, 2016:412). Liderden asta doğru, talimat verme şeklinde tek yönlü bir iletişim olduğu görülmektedir. Lider, verdiği talimatların yerine getirilmesini bekler.

- *Satma:* Bu tarz liderlik davranışı biraz daha yüksek bir olgunluk düzeyi gerektirmektedir. Lider, astlarına karşı bir rehber gibi davranır (Paksoy, 2002:187). Satma davranışında lider, astlarına karşı buyurgan bir tavırla hareket etmekte, onlara karşı daha ılımlı bir tavır takınmaktadır.

- *Paylaşma:* Bu liderlik davranışının sergilenebilmesi için astların olgunluk düzeyinin yüksek olması gereklidir. Lider ile astlar arasında ilişkiler iyi ve astlar oldukça yeteneklidir. Bu sayede lider göreve daha az ilgi gösterir (Luthans, 2010:452). Lider, göreve daha az ilgi gösterse dahi, bazı konularda, astların olgunluk düzeyleri, bir liderin yönlendirmesine gerek duymadan işleri başarabilmeye yetecek seviyededir.

- *Devretme:* Astların olgunluk düzeyleri oldukça yüksektir. Lider hem göreve hem de ilişkilere daha az önem verir çünkü astların olgunluk seviyeleri onların kendi kendilerine iş yapabilmesi için yeterli seviyededir (Güney, 2016:412). Devretme davranışı sergileyen lider, destekleyici bir role bürünmüştür. Lider, talimatları ile çalışanlara yön veren bir davranış sergilemek yerine astların kararlara katılımına önem verir.

Yukarıda açıklanan liderin davranış kalıpları incelendiğinde, düşük nitelikli çalışanların söyleme tarzı liderlikle; yüksek nitelikli çalışanların ise devretme tarzı liderlikle yönetilmesi en uygun durum olarak ifade edilebilir.

Bu kuram daha çok günlük ve yakın vadeli davranışlar üzerine eğilmiştir. Fakat liderin astının yeteneklerini ve olgunluk seviyelerini artırma şansı da bulunmaktadır. Bunun zıttı olarak astların olgunluk seviyeleri geriye de gidebilmektedir (Baltacı, 2018). Daha çok kısa dönem bazında lider davranışları üzerinde duran ve anlaşılması oldukça kolay olan bu kuramın zayıf özelliği yalnızca çalışanların durumu üzerine olgunlaşmasıdır (Barutçugil, 2014:42). Liderin özellikleri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi diğer faktörler göz önüne alınmamış, yalnızca astın olgunluk seviyesi ile lider davranışı arasında bir ilişki kurulmuştur.

1.1.4.4. Normatif Liderlik Modeli

Her örgütte, örgüt bünyesi içerisinde görev alan her çalışanın, pozisyonun gerektirdiği ölçüde oynaması gereken rolleri bulunmaktadır. Alt seviyedeki çalışanlar daha çok işin teknik yönüyle ilgilenirken üst seviyelere çıkıldıkça teknik konulardan ziyade, sorumlulukların da artmasıyla karar alma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bir başka deyişle, örgüt içinde kademe yükseldikçe sorumlu olunan alan genişlemektedir. Alt kademelerde yalnızca işin bir parçası ile ilgilenilmesi gerekirken üst kademelerde stratejik kararların da alınması gerekmektedir.

Wroom ve Yetton liderlik modelinin yöneticiler için önemli olmasının nedeni, farklı durumlarda farklı karar verme yöntemlerini nasıl uygulamaları gerektiğine dair bir model sunuyor olmasıdır. Bu model, hem lideri hem de astı ilgilendiren bireysel problemlerin yanı sıra bir lider ile iki veya daha fazla astı ilgilendiren grup çapındaki problemlerle de ilgilidir (Field, 1982).

Normatif Liderlik Modeli, farklı karar durumları için hangi seviyede bir çalışan katılımı gerektiren bir liderlik davranış tarzının daha etkin olacağı üzerinde durmuştur (Tekarslan ve Baysal, 2004:283). Karar verme ve liderlik davranışları beş farklı tarz olarak sınıflanmıştır (Vroom ve Jago, 1978):

Tablo 1.5: Vroom - Yetton Karar Yöntemleri

Davranış Tipi	Davranış Tarzı
A 1	Lider, kendi bilgileri ile ya sorunu çözer ya da kendi başına karar verir.
A 2	Lider, astlarından gerekli bilgileri alır, ardından kararları kendisi çözümlemeye çalışır. Astlara soruların amacı söylenmek zorunda değildir, bu liderin verebileceği bir karardır. Astların oynadığı rol çözüm getirmek değil, sorunu çözmek için lidere bilgi sağlamaktır.
C 1	Lider, astlarını grup halinde bir araya getirmeden sorunları bireysel olarak astlarıyla görüşür. Lider sorunu astlara anlatır ve onların fikirlerini dinler. Son karar liderin kendisine aittir. Karar alırken lider her zaman astlarının fikrini uygulamak zorunda değildir.
C 2	Lider, sorunları bir grup toplantısında astlarıyla paylaşır ve toplantı esnasında astların konu hakkındaki fikirlerini alır. Liderin aldığı karar astların fikrini yansıtacak şekilde olmayabilir.
G 2	Lider, sorunu bir grup organizasyonu şeklinde astlarıyla görüşür, birlikte alternatif çözümler değerlendirilir ve bir çözüm üzerinde fikir birliğine ulaşılması hedeflenir. Liderin rolü, oturum başkanı gibidir. Lider, bir görüşü savunarak grup üyelerini etkilemekten kaçınır. Grubun üzerinde uzlaştığı görüş uygulanır.

Tablo 1.5'te görüldüğü gibi bu modelin temel varsayımı, eğer yüksek değilse, çalışanların kararlara katılım seviyesi arttıkça kararların kabullenilme derecesi de artacaktır. Ayrıca, alınan kararlarda söz hakkı olduğunu gören astlar, alınan kararları uygulama konusunda da kendilerini motive edecektir (Baltacı, 2018:112).

Astların problemle ilgili bilgi sahibi olup olmaması, bilgi sahibi olsa dahi problemin çözümü yönünde adım atmaya istekli olup olmaması, kararların yalnızca lider tarafından mı yoksa grup kararı şeklinde mi alınması gerektiğine dair bir sınıflama Tablo 1.6 ile ifade edilmiştir (Vroom ve Jago, 1978):

Tablo 1.6: Normatif Karar Modelinde Karar Süreci Kuralları

Kurallar	Açıklamalar
Lider Bilgi Kuralı	Verilecek karar önemliyse ve liderin konu hakkında bilmediği bilgiler astlar tarafından biliniyorsa A1 ve A2 tipi, yani otokratik liderlik davranışı uygun değildir.
Hedef Uyum Kuralı	Verilecek karar önemli fakat astların sorunları çözmek, örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba gösterme niyeti olmadığı durumlarda Grup Kararı (G2) uygun değildir.
Yapılandırılmamış Sorun Kuralı	Alınacak kararın önemli ve karar probleminin yapılandırılmamış olduğu, liderin iyi bir karar vermek için gereken bilgi ve tecrübeye sahip olmadığı durumlarda A1, A2 ve C1 uygun değildir. Lider, problem hakkında bilgisi olan astlarıyla karar vermelidir.
Kabul Kuralı	Kararların astlar tarafından kabul edilmesinin önemli olduğu ve astların otokrat bir davranışı kabullenmeye yanaşmadığı durumlarda A1 ve A2 tarzı davranış uygun değildir.
Çatışma Kuralı	Kararın kabul edilmesinin kritik olduğu ve astların sorun hakkında kendi aralarında bir uzlaşma sağlayamadığı durumlarda otokratik yöntemler (A1 ve A2) ve bireysel olarak danışma (C1) uygun değildir. Çünkü bu tarz lider davranışlar, astlar arasında etkileşime izin vermez ve farklılıkları çözmek için hiçbir fırsat sağlamaz.
Adalet Kuralı	Kararın kalitesinin önemli olmadığı fakat kararın astlar tarafından kabullenilmesinin önemli olduğu ve kabullenmenin otokrat bir tarz ile sağlanamayacağı durumlarda Grup (G2) tartışması en iyi sonucu sağlayacaktır.
Kabul Önceliği Kuralı	Kararın astlar tarafından kabul görmesi kritik önemde ve kararın kabulünün otokrat bir tarz ile sağlanamayacağı ve astların, lider tarafından verilen görev ve hedefleri gerçekleştirmeye hazırsa astlara karar süreçlerinde eşit söz hakkı verilmelidir. Grup (G2) kararı en uygun yöntemdir.

Tablo 1.6’da görüldüğü gibi Normatif Karar Modelinde liderlerin uyguladığı takdirde etkin bir liderlik sergilemesini sağlayacak tek bir standart davranış kalıbı önerilmemektedir. Dolayısıyla lider, alınacak kararın önem derecesi, problem hakkında kendi ve diğer çalışanların bilgi ve tecrübe düzeyi, astların problemi çözme konusunda istekli olup olmaması bakımından birkaç faktörü birlikte düşünüp hangi tarz liderlik davranışı sergileyeceğine karar vermelidir.

1.1.4.5. Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için etkili ve yetkin liderlere ihtiyacı vardır. Bununla birlikte, örgütlerin etkili ve yetkin liderlere yalnızca kısa vadeli hedefleri başarma konusunda değil, uzun vadeli hedefleri gerçekleştirme konusunda da ihtiyaçları bulunmaktadır. Yönetimsel yetkinlik, karmaşık girişimlerin etkili bir şekilde yürütülmesini ve sunulmasını sağlayan kilit bir bileşendir (Bamel, Rangnekar ve Rastogi, 2011). Reddin'e göre yönetsel etkinlik, girdilere bakılarak değil çıktıların değerlendirilmesi yoluyla ölçülmelidir. Dolayısıyla liderin yaptıkları yerine başardıklarıyla değerlendirilmesi gerekir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modelinden önce lider davranışları alanında yapılan çalışmalarda davranışların işe ve insana yönelik şekilde boyutlandırılmıştır. Reddin ise bu iki boyuta etkinlik boyutunu eklemiştir (Tekarslan ve Baysal, 2004:277).

Şekil 1.4: Reddin Temel Liderlik Tarzları



Şekil 1.4'te ifade edilen dört farklı yönetim tarzı aşağıda açıklanmıştır (Zel, 2006).

- *Kopuk Yönetim Tarzı*: Hem insan ilişkileri hem de görev boyutu bakımından düşük seviyede yer alan bu yöneticiler daha çok kuralları ve ilkeleri ile hareket ederler. Yapılan hataları, yanlışları düzeltmek için çaba gösterirler. Bu tarzdaki yöneticilerin hem astlarıyla hem üstleriyle ilişkileri sınırlı bir seviyede olduğu için yakın ilişkiler kurulamaz, daha çok emir ve talimat verme şeklinde bir ilişki görülür. Çalışanların sebep olduğu hatalara daha fazla tedbir alınarak cevap verilir. Astlar, yöneticileri tarafından kendilerinin yaptığı işlere önem verilmediğini düşünür.

- *İlgili Yönetim Tarzı:* İnsan ilişkileri bakımından yüksek, görev açısından ise düşük seviyede yer alan bu yönetim tarzında yönetici, astlarını oldukları gibi kabul eder ve onları birebir olarak tanımak ister. Karşılıklı bir ilişki vardır. Astlarıyla kurduğu yakın ilişkilerle işletme için yararlı olabilecek fikirleri astlarından almaya çalışır. Yönetici, kendini astlarının yerine koyar ve onları anlamaya çalışır. Astlarının hatalarını tolere etmeye meyillidir. Astlar, yöneticileri ile yakından bir ilişki kuruyor olmasına rağmen kendilerine yeteri kadar yön gösterilmemesinden rahatsızlık duyarlar.

- *Adanmış Yönetim Tarzı:* İnsan ilişkileri bakımından düşük, görev bakımından yüksek seviyede olan bu tarzdaki yöneticiler astlarını baskı altında tutmaya, onlara hükmetmeye meyillidir. İletişimleri çoğunlukla sözlü emirler şeklinde gerçekleşir. Hata yapan ast cezalandırılır, ortaya çıkan anlaşmazlıklar bastırılır. Bu tarzdaki yöneticiler ile çalışan astlar, yapılan işler hakkında kendilerine verilen bilginin yetersizliğinden şikayet ederler.

- *Birleştirici Yönetim Tarzı:* Hem insan ilişkileri hem de görev boyutu bakımından yüksek seviyede yer alan bu tarz yöneticiler, katılımcı bir tavır sergiler. Astların yaptıkları hatalardan dersler çıkarmalarını bekler ve anlaşmazlık durumlarında sorunun temeline iner, derinlemesine araştırmalar yapar. Sorunu kaynağında çözmeyi tercih eder. Bu tarz bir yöneticiyle çalışan astlar bağımsız çalışmadıklarından şikayet ederler.

Liderin hangi davranışa yöneleceği, görev mi insan mı odaklı olacağı gibi konular durumdan duruma ve örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Bir başka bir deyişle, duruma göre davranış ilkesiyle hareket edilmesi önerilmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:100). Liderlik tarzı, takipçilerin durumu gibi birçok farklı faktöre bağlanması nedeniyle tek bir liderlik davranışının kesin doğru sonuçlar vermeyeceği öne sürülmektedir (Khan, Nawaw ve Khan, 2016:2).

1.1.5. Liderlikte Güncel Yaklaşımlar

Yukarıdaki kısımda ayrıntılarıyla açıklanan Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar ve Durumsallık Yaklaşımların birtakım konuları açıklamada yetersiz kalması üzerine liderlik konusuna yeni bakış açıları getirilmeye başlandığı görülmektedir.

Liderlikte Güncel Yaklaşımlar başlığı altında toplanan liderlik kuramları; karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve lider-üye etkileşimi kuramı olarak sıralanmaktadır. Bu tez çalışmasında lider-üye etkileşimi kuramına odaklanıldığı için diğer güncel liderlik yaklaşımlarına kıyasla bu kurama daha ayrıntılı yer verilmesi uygun görülmüştür.

1.1.5.1. Karizmatik Liderlik

Liderlik konusuna dair araştırmaların yapıldığı ilk dönemlerde olduğu gibi zaman içinde karizma kavramı tekrar popüler olmuştur. Weber (1947) karizmayı, liderin pozisyonundan doğan yasal gücüyle değil, lideri diğer çalışanlardan üstün kılan özellikleri aracılığıyla çalışanları etkilemesi olarak tanımlamaktadır (Kıranlı - Güngör, 2018:309).

Weber'in karizmatik liderliğe dair fikirlerini beş başlıkta toplamak mümkündür (Beyer, 1999):

- Lider, olağanüstü özelliklerle donatılmıştır.
- Liderin ortaya çıkması bir toplumsal krize veya çaresizlik durumuna bağlıdır.
- Liderler sorunları ortadan kaldırmak için radikal çözümler önerirler.
- Takipçiler, liderin üstün ve olağanüstü güçlerle donatıldığına inanırlar.
- Lider, olağanüstü yetenekleri sayesinde başardıklarını sürekli hale getirmesi şartıyla liderliğini sağlamlaştırır.

House'a (1977) göre karizmatik liderler, hem kendi yeteneklerine hem de takipçilerinin yeteneklerine güvenmektedir. Bu güven sayesinde karizmatik liderler hem kendileri hem de takipçileri için yüksek beklentilere sahip olmaktadır. Karizmatik liderlik davranışının bir sonucu olarak çalışanlar, karizmatik liderin ideallerine ve değerlerine özenmekte ve liderlerine benzemek istemektedir (Day ve Antonakis, 2012:262).

Karizmatik liderlerin kişisel özelliklerinin ve davranışlarının liderin takipçileri üzerindeki etkileri Tablo 1.7'de özetlenmiştir (Northouse, 2019:267):

Tablo 1.7: Karizmatik Liderlerin Kişisel Özellikleri, Davranışları ve Takipçiler Üzerindeki Etkileri

Kişisel Özellikler	Davranış	Takipçiler Üzerindeki Etki
Baskın	Güçlü rol modelini belirler	Liderin fikirlerine saygı duyar
Etkileme isteği	Yeteneklerini gösterir	Lider ile kendi arasındaki benzerliğe inanır
Kendine güvenen	Hedefleri belirler	Sorgusuz, koşulsuz kabul eder
Güçlü ahlaki değerler	Yüksek beklentileri iletir	Lidere karşı sevgi duyar
	Güvenini ifade eder	İtaat eder
	Güdüler	Liderle özdeşleşir
		Duygusal katılım
		Yükseltilmiş hedefleri benimser
		Güveni artar

Karizmatik liderlerin örgüt için yaratabileceği muhtemel olumsuz sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kıranlı - Güngör, 2018):

- Takipçilerin liderden çekiniyor olmaları sunabilecekleri iyi önerileri sunmaktan kaçınmalarına yol açabilir.
- Lider tarafından seviliyor olma ihtiyacı, takipçilerin lideri eleştirmesine engel olabilir.
- Takipçilerin lidere duyduğu hayranlık sebebiyle liderin hata yapmayacağı algısı oluşabilir.
- Liderin kendine çok güveniyor olması, gerçekleşmesi mümkün olan sorunları hafife almasına neden olabilir.
- Lidere aşırı bağımlılıktan kaynaklı olarak yetkin takipçi yetişemeyebilir.
- Liderden sonra onun yerini alabilecek lider adayı yetiştirme konusunda yaşanacak bir sorun ilerleyen dönemlerde bir liderlik krizi yaratabilir.
- Liderin gerçekleştirilen başarıları sahiplenmesi takipçileri yabancılaştırabilir.

Karizmatik liderlerin örgütler için daha faydalı olabileceği durumların yanısıra bazı açılardan da örgüt aleyhine durumlara yol açabileceği ifade edilebilir.

1.1.5.2. Hizmetkar Liderlik

Robert Greenleaf'ın (1977) temellerini attığı hizmetkar liderlik, güncel liderlik alanında büyük ilgi görmüştür (Stone, Russel, ve Patterson, 2004). Greenleaf'e (1977) göre lider, öncelikle diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılamakla yükümlüdür. Hizmetkar liderin asıl amacı, diğerlerine hizmet etmek ve onların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Hizmetkar liderler kendi çıkarlarından ziyade diğerlerine faydalı olmayı da amaçlamaktadır. Hizmetkar liderliğin en önemli motivasyonu, çalışanları geliştirmek amacıyla onlara yardımcı olmak ve yol göstermektir (Greenleaf, 1977 aktaran Stone, Russell ve Patterson, 2004:352).

Hizmetkar lider, liderliğini bir statü aracı olarak kullanmak yerine birlikte çalıştığı diğer insanlara hizmet için kullanır. Liderlik, çalışanları tam potansiyeline ulaştırmak için bir fırsattır. Bununla birlikte gelişim yalnızca liderin takipçileri ile sınırlı değildir, liderin kendisi de takipçilerinin gelişiminden yararlanır (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004). Bu durum, liderden takipçiye doğru tek yönlü bir faydadan ziyade liderin de kendini beslemesi ile hem lider hem de çalışanlar açısından faydalı olabilmektedir.

Farklılıklarına göre ayırım yapmayan, çalışanlara değer veren, önce çalışanı gözetken ve çalışanları merkeze alan liderler, bu sayede örgütlerde güven temelli ilişkiler kurabilmektedir (Balay, Kaya, ve Geçdoğan, 2014). Hizmetkar liderler, çalışanların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyar, onların potansiyellerine erişebilmeleri için çaba harcar (Liden v.d., 2008). Dolayısıyla örgütsel hedeflere ulaşmak kadar çalışanların potansiyellerine ulaşabilmesi de hizmetkar liderler için önemli bir unsurdur.

Hizmetkar lider, sonuçlara değil hizmetin kendisine odaklanır. Lubin'e (2001) göre hizmetkar liderin ana sorumluluğu görev ve ürünler değil; ilişkiler ve insanlardır. Bununla birlikte lider, takipçilerinin, örgütün çıkarlarına uygun olan eylemleri yapacağı konusunda takipçilerine güven duymaktadır (Stone, Russel ve Patterson, 2004). Hizmetkar liderler ortak bir vizyon etrafında topladığı çalışanlarla örgütün başarısı için çaba sarfederler (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004). Belirlenmiş ortak vizyon doğrultusunda, örgütün bir bütün halinde faaliyet göstermesi ile

Çalışanların tek başlarına elde edemeyecekleri sonuçlara ulaşabilmesi mümkün olabilecektir.

Greenleaf'ın (1977) alışmaları temel alınarak hizmetkar liderin taşıdığı genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dierendonck, 2011):

- *Dinleme:* Lider, iletişimin öneminin farkındadır ve insanların iradelerini tanımlamaya çalışır.
- *Empati:* Birlikte çalıştığı diğer çalışanları anlamaya çalışır, onları oldukları gibi kabul eder.
- *İyileştirme:* Lider, eksikleri kapama yönünde diğer çalışanlara yardımcı olur.
- *Farkındalık:* Liderin, çevresinde gerçekleşen durumlara karşı algıları açıktır.
- *İkna:* Lider, alışanları pozisyonundan doğan gücüyle değil diğer güç kaynakları ile etkilemeye çalışır.
- *Kavramsallaştırma:* Lider yalnızca güncel ihtiyaçlara yönelik değil, gerçekleşmesi muhtemel senaryolara karşı da hazırlık yapar.
- *Öngörü:* Lider sezgisi sayesinde gelecekteki durumları önceden saptayabilir.
- *Yönetim:* Lider, güven verir ve diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılar.
- *Potansiyele Erişim:* Lider, alışanları fiziksel ve ruhsal açıdan iyi hissettirmeye çalışır.
- *Topluluk Oluşturma:* Lider, birlikte çalışanların bireysel olarak hareket etmek yerine bir örgüt haline gelmesi için çaba gösterir.

Hizmetkar liderler, örgütün aleyhine finansal durumlar yaratıyor olsa dahi çalışanlar için en iyi olduğuna inandığı davranışı sergiler. Örgüt içi adaletsiz davranışlara müdahale ederek özellikle dezavantajlı olarak tanımlanan grupların haklarını korurlar (Kıranlı - Güngör, 2018:349). Bu sayede örgüt içinde adalet duygusu sağlanabilmekte ve çalışanlar gösterdikleri emeğin karşılığını alacaklarından emin olabilmektedirler.

Örgütün finansal durumunda yaşanması muhtemel sıkıntılar, hizmetkar liderleri bir ikilemde bırakmaktadır. Lider, içten bir şekilde, empati yaparak gelişimleri için elinden gelen her şeyi yaptığı takipçileri ile örgüt arasında kalır (Kıranlı - Güngör,

2018:350). Bununla birlikte, faaliyette bulunmasının sebebi kar etmek olmayan örgütlerde hizmetkar liderlerin böyle bir ikilem yaşama olasılığı oldukça düşüktür.

1.1.5.3. Dönüştürücü Liderlik

Liderlik konusunda çalışmalar yapan Burns, liderliği işe yönelik (etkileşimci) ve dönüştürücü liderlik şeklinde ikiye ayırmıştır (Nicholls, 1993).

Dönüştürücü liderler, takipçilerini, yapmaya kendilerini yeterli gördüklerinden daha fazlasını başarabilmeye motive ederler. Takipçilerine başarımları için zor görevler vererek onlardan yüksek performans beklerler. Dönüştürücü liderler, kararlı ve istekli kişilerle çalışmayı severler. Bununla birlikte dönüştürücü liderler, takipçilerin ihtiyaçlarını gözetir ve onların kişisel olarak kendilerini geliştirmelerini sağlarlar (Bass ve Riggio, 2006:4).

Dönüştürücü liderler, bir havuç (ödül) veya sopa (ceza) yerine çalışanlarda kilit meselelere, gruba ve örgüte karşı farkındalık yaratırlar. Bu sayede takipçileri üzerinde güven sağlarlar. Bu tür liderlik davranışı, idealize edilmiş etki (karizma), bireyselleştirilmiş düşünce, entelektüel uyarılma ve ilham verici motivasyon olmak üzere dört bileşen ile ifade edilmektedir (Bass ve Avolio, 1990).

- *İdealize edilmiş etki:* Vizyon ve misyonu olan liderlerde daha yüksek seviyede görülmektedir. Takipçilerinin saygılarını ve güvenlerini kazanırlar. Bununla birlikte takipçilerinden güçlü bireysel bir kimlik kazanırlar. İdealize edilmiş etki gösteren liderler, takipçilerinden en yüksek seviyede performans elde edebilmek için onları gereken çabayı göstermeye ikna edebilir.

- *Bireyselleştirilmiş düşünce:* Lider, takipçilerin ihtiyaç ve yeteneklerini teşhis etmeye çalışır ve onlara ihtiyacı olan desteği koçluk, tavsiye ve geribildirim gibi süreçlerle sağlar. Takipçilerine daha fazla sorumluluk vermek için onların ihtiyaçlarını karşılar ve bu sayede onların güvenini kazanır. Takipçilere düşen görev yalnızca işin gerektirdikleri ile sınırlı değildir.

- *Entelektüel uyarım:* Lider, sorunlara yeni bir bakış ile yaklaşmayı teşvik eder. Sorunların altında yatan varsayımların yeniden düşünülmesini vurgular. Takipçilerinden sorunları çözmek için sezgi ve mantıklarını kullanmalarını ister. Lider, sorunları kendi özgün ve yenilikçi bakış açılarıyla çözebilmeleri için takipçileri

geliştirir. Bu sayede takipçiler, liderin desteği olmasa bile sorunları çözebilecek duruma gelir.

- *İlham*: Lider, takipçileri etkilemek için konuşmalar yapar, iyimserliği ve coşkuyu artırarak ulaşılabilir gelecek vizyonlarını benimsetir. Bu liderler daha yüksek performans ve bireysel gelişim için gereken enerjiyi takipçilerine sağlar.

Liderlik konusunda çalışan bazı araştırmacılar karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik arasında özünde bir fark bulunmadığını ifade etmişken bazı araştırmacılar da benzeşen noktaları olsa da birbirinden ayrışan noktalar bulunduğunu savunmaktadır (Kıranlı - GÜNGÖR, 2018:329).

Dönüştürücü liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için etkileşimci liderlik kavramı üzerinde de durulmalıdır. Burns etkileşimci liderlik kavramını lider ile takipçileri arasında kendi çıkarlarını tatmin etmeyi amaçlayan değişim ilişkisi olarak tanımlamıştır (Bass ve Bass, 2008:877). Etkileşimci liderlik davranışları, çalışanları rasyonel veya ekonomik yollarla gözlemlemeyi ve onları kontrol altında tutmayı amaçlamaktadır. Liderler, takipçilerine çabaları ve performansları karşılığında somut veya somut olmayan kaynak sağlayarak destek olur (Bono ve Judge, 2004).

Bass'a göre (1985), etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler, takipçilerinin sorumluluklarını, liderin takipçilerinden beklentilerini, başarmak zorunda oldukları görevleri netleştirir ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlar (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi bağlamında etkileşimci liderlik alt seviyedeki ihtiyaçların karşılanmasına odaklanır. Bununla birlikte bu liderler, sorunlar düzeltilene kadar yetersiz çalışmaları ya da olumsuz sonuçları cezalandırma yoluna gider. Ayrıca etkileşimci liderler ileriye dönük fikirler yerine süreçlerle ilgilenir (Odumeru ve George, 2013).

Etkileşimci liderlik davranışını sergileyen liderler, mevcut durumu korumaya odaklanır ve çalışanları yapmış oldukları sözleşmenin gereğini yerine getirmeleri için motive eder (Sadeghi ve Pihie, 2012). Etkileşimci liderler bu motivasyonu maddi teşvikler ve terfiler yoluyla sağlamaya çalışır (Jung, Wu ve Chow, 2008). Etkileşimci liderler riskten mümkün olduğu kadar kaçınmayı ve verimliliği işlerin odağına almayı tercih eder (Levy, Cober ve Miller, 2002).

Etkileşimci liderler, takipçileriyle fayda – maliyet temelinde bir alışveriş içerisinde. Bu alışveriş, liderin takipçilerinden beklediği iş performansının karşılığında takipçilerinin maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılaması şeklinde gerçekleşir. Etkileşimci liderlik davranışı koşullu ödül ve istisnai yönetim olmak üzere iki faktör olarak açıklanmaktadır: (Sarros ve Santora, 2001).

- *Koşullu ödül:* Koşullu ödül liderlik davranışı, sonuçlara ulaşmayı sağlar. Çalışanlar, sarf ettikleri emeklerin karşılığında elde ettikleri ödüllerden tatmin olur.

Örgütsel hedefler ve bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda fikir ve beceri alışverişinde bulunan lider ve takipçiler arasında pozitif bir ilişki sağlayan koşullu liderliğin negatif yönü de bulunmaktadır. Yöneticilerin zaman zaman performansı yalnızca somut çıktılar olarak görmesi nedeniyle örgütlerin karşılıklı faydayla yaşayan canlı bir organizma olduğu unutulmaktadır.

- *İstisnai yönetim:* İstisnai yönetim davranışı sergileyen liderler, işleri tatmin edici bir standartta yapmaları ve adeta tekneyi sallantılardan koruması konusunda takipçilerine güven duymaktadır. Bununla birlikte bu liderler, çalışanlara, beklenen sonuçların ötesine ulaşabilmeleri için bir ilham kaynağı vazifesi üstlenmez. Örgütsel hedeflere ulaşıldığı müddetçe sistem çalışmaya devam eder.

Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik davranışlarının birbirinden farklılaşan yönleri aşağıdaki Tablo 1.8’de sunulmaktadır (Odumeru ve George, 2013):

Tablo 1.8: Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Farkları

Etkileşimci Liderlik	Dönüştürücü Liderlik
Lider, gelişen olaylara göre davranır.	Lider, proaktif davranışlar sergiler.
Lider, örgüt kültürüne göre hareket eder.	Lider, yeni fikirler uygulayarak örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır.
Çalışanların başarıya ulaşmasının yolu liderin ortaya koyduğu ödül ve cezalardır.	Çalışanlar daha yüksek idealler ve ahlaki değerler sayesinde hedeflere ulaşır.
Lider, takipçilerinin çıkarlarına odaklanarak onları motive eder.	Lider, grubun çıkarlarını ön plana alarak takipçileri motive eder.

Tablo 1.8’de de görüldüğü gibi, dönüştürücü liderlik, etkileşimci olaylar gerçekleşmeden önce hareket geçen, yerleşmiş gelenekler yerine yenilikçi bir kültürü

benimseyen, ödöl ve cezalar yerine ahlaki değlereri koyan, bireysel çıkarlar yerine örgütsel çıkarları önceleyen bir liderlik anlayışıdır.

1.2. LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ

Graen ve çalışma arkadaşları, örgütlerdeki liderlik çalışmalarına yeni bir yaklaşım getirmişlerdir. Başlangıçta Dikey İkili Bağlantı olarak adlandırılan kuram, ilerleyen dönemde Lider Üye Etkileşimi şeklinde adlandırılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986). Lider Üye Etkileşimi Kuramı, lider ile üye arasındaki ikili ilişkilere odaklanması yönüyle diğer liderlik kuramlarından farklılık göstermektedir (Gerstner ve Day, 1997). Geleneksel liderlik yaklaşımlarında çalışanlar ile lider arasındaki etkileşim dikkate alınmazken, Lider-Üye Etkileşimi Kuramı bu etkileşimi merkezine almıştır. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı bu açıdan diğer liderlik kuramlarından ayrılmaktadır (Liden ve Graen, 1980:451). Buna göre kuramda, zaman içinde lider ve üye arasındaki ikili ilişkilerin ve iş rollerinin etkileşim yoluyla geliştirileceği ileri sürülmektedir (Bauer ve Green, 1996). Söz konusu etkileşim sürecinde yalnızca liderden üyeye bilgi akışı olmamakta, aynı zamanda üyelerden lidere doğru de bilgi akışı gerçekleşmektedir. Halbuki geleneksel liderlik yaklaşımlarında genel olarak sadece liderin üyeleri üzerinde tek yönlü bir etkisinin olduğu varsayılmıştır. Bu varsayıma karşı çıkması, Lider Üye Etkileşimi Kuramının geleneksel liderlik kuramlarından farklılaştığı bir yönüne işaret etmektedir.

Liderin, işletme içinde etkileşim içerisinde olduğu birden fazla üyesi/astı bulunmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımlarında, liderlerin tüm astlarına karşı aynı veya benzer şekilde davrandığı varsayılmıştır¹. Söz konusu bağlamda lider, bazı üyeleri ile yüksek düzeyde karşılıklı güven ve saygıya dayanan ve her iki tarafa da katkısı olan ilişkiler geliştirirken; bazı üyeleriylese daha düşük kalitede ve temelinde resmi iş rolleri olan bir ilişki geliştirmektedir (Bauer ve Green, 1996). Buna göre lider ile üye arasında gelişen ilişki, kalitesine göre yüksek kaliteli ve düşük kaliteli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Gerstner ve Day, 1997).

¹ Lider Üye Etkileşimi Kuramında geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı olarak liderin her bir astına aynı mesafede kalamayacağı ve eşit bir şekilde davranamayacağı ileri sürülmektedir. Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, lider ve üyeleri arasındaki karşılıklı ilişkilere ve bu ilişkilerin niteliğine odaklanmaktadır.

Lider ile üye arasında daha açık ve dürüst iletişim kurulması, liderin sahip olduğu kaynaklara üyenin daha kolay ulaşabilmesi ve üyenin rol ötesine geçen davranışları yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi olarak açıklanmaktadır. Buna karşın düşük kaliteli lider-üye etkileşiminde üye, lider ile daha kısıtlı bir iletişim kurabilmekte ve liderin elinde bulunan kaynaklara erişimi oldukça sınırlı olmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:697). Söz konusu ilişkinin yüksek ve düşük kaliteli olmasına göre de üyeler, iç ve dış grup şeklinde adlandırılmaktadır.

Liderin yakın ve kaliteli ilişki geliştirdiği üyeleri ‘iç grup’ olarak tanımlanmaktadır. Lider, iç grupta yer alan üyelere daha fazla güven duymaktadır. İç grupta yer alan üyeler, liderle sevgi, saygı ve dayanışmaya bağlı olarak daha yakın ilişkiler geliştirmekte ve bu yakın ilişkiler sayesinde liderden daha fazla destek görmektedirler. Örneğin; işletmenin sahip oldukları kaynaklara daha fazla erişebilme ve terfilerde öncelikli olarak tercih edilme gibi olanaklara sahip olabilmektedirler. Lider üyelere karar alma konusunda daha fazla imkan tanımaktadır. Çalışanlar daha özerktir. Tüm bunların karşılığında lider, çalışanlardan sadakat ve destek talep etmektedir. İç grubun sahip oldukları bu avantajların yanı sıra lider de odaklanmış, yetkin ve çalışkan üyelere sahip olma avantajını yaşamaktadır (Deluga ve Perry, 1994). Bu yakın ilişki sayesinde lider, iç grupta yer alan üyelerin taleplerinin ve beklentilerinin farkına varabilmektedir. Üyeler de liderlerini nasıl memnun edeceklerini ve neler yapmaları gerektiği konusunda bilgi sahibidir (Bolat, 2011a). İç grupta yer alan çalışanlara liderin daha fazla ilgi gösterdiği düşünülebilir. Taraflar arasında geliştirilen yakın ilişki sayesinde lider üyenin beklentilerini, hedeflerini, psikolojik ve fiziksel sağlığını daha doğru algılayabilir. Benzer şekilde, üye de liderin kendisinden ne beklediğini açık ve net olarak görebilir. Daha yapıcı geribildirim alarak kendi eksiklerini nasıl giderebileceğini öğrenerek hem bireysel hem de kurumsal hedefleri gerçekleştirme yolunda daha fazla destek alabilir.

İç grubun dışında yer alan diğer üyeler ise dış grup olarak adlandırılmaktadır. Lider, dış grupta yer alan üyeler ile daha çok resmi iş rollerine dayanan bir ilişki geliştirir. Üyeler, işlerinin gerektirdiği görevleri yapmaları karşılığında iş sözleşmelerinde belirlenmiş olan maddi ve maddi olmayan ödülleri talep ederler (Bau ve Green, 1997). Başka bir deyişle, lider ile üye arasındaki ilişkiler, örgütte

tanımlanmış resmi iş rollerinin dışına çıkmamakta ve bundan daha ileriye geçmemektedir. Böylelikle dış gruptaki üyeler de yalnızca kendilerinden beklenen kadar performans göstermekle yetinirler. (Lunenberg, 2010). Dış grupta yer alan üyeler ile lider arasındaki ilişki tanışıklık seviyesinde gelişirken taraflar birbirileri hakkında işin gerektirdikleri dışında fazla bilgiye sahip olmamaktadır.

Karşılıklı güven, saygı ve sevgi temelinde geliştirilen yüksek kaliteli lider üye ilişkisi, tarafların birbirine katkıda bulunduğu bir ilişkiye işaret etmekte ve birinin davranışının diğerinin davranışına neden olduğu belirtilmektedir. Yüksek kaliteli lider üye ilişkisinde, lider desteği iç gruptaki üyenin beklentisini karşılayacak seviyede olmakta ve üye liderden gördüğü bu desteğe karşı kendisini borçlu hissederek kendisinden beklenen performansa ulaşmak için işiyle daha ilgili ve proaktif bir yaklaşımla hareket etmektedir (Liao v.d., 2019:1820). Buna göre iç grupta yer alan üyeler zor görevler esnasında liderlerinden daha fazla destek görürler ve riskler konusunda daha fazla bilgilendirilir. Bu sayede, dış grupta yer alan üyelere kıyasla daha fazla yenilikçi iş davranışları gerçekleştirmeleri yönünde teşvik edildikleri bir çalışma ortamı yakalamış olurlar (Garg ve Dhar, 2017).

Liderin iç grup oluşturmalarının en önemli nedenlerinden biri, işletme içinde birçok zorluk ve kısıtlarla mücadele ederken işletmenin yararına kararlar almak zorunda olmasıdır. Liderlerin zamanlarının ve kaynaklarının kısıtlı olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla liderler, bazı astlarıyla daha yakın ilişkiler geliştirmeyi, onlara daha çok sorumluluk ve yetki vermeyi tercih edebilmektedir. Bu sayede kıt kaynakların daha etkin kullanılmasına çalışılmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). İşletme kaynakları sınırlı olmakla birlikte birtakım kararların ve uygulamaların yürürlüğe sokulması için zaman baskısı da yaşanabilmektedir. Bu nedenle hem zamanı hem de kaynakları etkin kullanabilmek adına liderlerin kendileriyle daha iyi anlaşacaklarını ve daha iyi çalışacaklarını düşündükleri performansları yüksek üyelerle daha fazla etkileşim içine girecekleri belirtilebilir. Bir başka deyişle, liderler zaman ve diğer kaynakları bir yatırım aracı gibi kullanmaktadır. Yatırımın geri dönüşünün sağlanması ise yatırım kararının isabetli olması ile ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla lider, sınırlı olan kaynaklarından en yüksek geri dönüşü alacağını düşündüğü üyelere iç grupta yer vererek yatırım yapmaktadır denilebilir.

Lider ile üye arasındaki ilişkinin belirleyicilerinden biri de tarafların karakterileridir. Benzer karakterde olan üye ve lider arasında daha yakın ilişkilerin gelişmesi mümkün olmaktadır (Aslan ve Özata, 2009).

1.2.1. Lider-Üye Etkileşimin Dayandığı Kuramlar

Lider-Üye Etkileşimin açıklanmasında en fazla yararlanılan kuramlardan olan Sosyal Mübadele Kuramı, Rol Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Adalet Kuramıdır. Söz konusu kuramların açıklanmasına aşağıdaki kısımda yer verilmiştir.

1.2.1.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Lider-Üye Etkileşimi Kuramını açıklarken en sık yararlanılan kuramlar arasında Sosyal Mübadele Kuramı yer almaktadır.

Başlangıçta geleneksel liderlik tarzı yaklaşımlarına bir alternatif olarak geliştirilmiş olan Lider-Üye Etkileşimi Kuramı, lider ile üye arasındaki ikili ilişkilerin gelişimini, liderlik süreçlerini ve sonuçlarını açıklamak için Sosyal Mübadele Kuramından yararlanılabilir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Eisenberger ve arkadaşlarına (2014) göre üyelerin geliştirdikleri ilişkiler, karşılıklılık temeline dayanmaktadır. Buna göre üyeler, yaptıkları işin karşılığında liderlerinden ve örgütlerinden beklenti içine girmekte ve beklentileri karşılığında daha yüksek bağlılık ve çaba ile bir geri dönüş sağlamaktadırlar.

Blau (1964) tarafından ifade edildiği üzere, bir kişi bir iyilik yaptığında, nasıl ve ne zaman bir karşılık alacağını bilmiyor olsa da gelecekte bir gün kendisine bir dönüş olacağını beklemektedir (Wayne, Shore, ve Liden, 1997). Burada ifade edilen karşılık tabiri, mübadele sürecinde her iki tarafın da katkıda bulunabileceği ve her iki tarafın da değer verdiği faktörler üzerinde gerçekleşmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu beklentinin karşılanması ile bir sonraki fırsatta kişi, yine bir iyilik yapma davranışına yönelmek için kendini motive edebilecekken beklentinin karşılıksız kalması veya yetersiz bir karşılık alınması kişinin iyilik yapma hevesini kırabilecektir.

Lider ile üye arasında gerçekleşen ilişki sırasında taraflar birbirlerine bilgi, tavsiye, destek, arkadaşlık gibi birçok farklı şekilde aktarım sağlarlar (Baş, Keskin, ve Mert, 2010).

Üyelerin zorlandıkları zaman liderlerinin tecrübelerinden ve bilgilerinden faydalanabilmesi, yaptıkları hatalarda yargılanmak yerine lider tarafından destek görebilmeleri, yanlışları nasıl doğruya çevireceği konusunda onlara rehberlik edilmesi gibi davranışlar lider ile üye arasında bir mübadele sağlayabilir (Baş, Keskin, ve Mert, 2010). İçinde bulunduğu sıkıntılı durumda lideri tarafından destek gören üyeler, kendilerine destek olan liderlerine daha yüksek performans ile bir karşılık vererek hem işletmenin hedefleri için katkı sağlayacakları hem de kendilerini geliştirecekleri düşünülmektedir.

Lider ile üye arasında gerçekleşen mübadele ilişkisinde hem maddi hem de manevi katkılar ortaya çıkabilmektedir. Liderin sadakat beklentisine karşılık ödül ve destek ile dönüş sağlaması bu mübadeleye örnek olarak gösterilebilir (Deluga, 1994). Sosyal Mübadele Kuramına göre lider ile üye arasında sosyal mübadele ilişkisi kurulmaktadır. Üyelerin örgütün ve liderin yararına çaba göstermesinin temelinde, liderin ve örgütün çalışana sağladığı fırsat ve imkanlara karşılık verme isteği ya da karşılık vermek zorunda hissetmesi bulunmaktadır (Kuvaas v.d., 2012:757).

Sosyal mübadele süreci, lider ile üye arasındaki ilişkinin başlangıç noktası olarak değerlendirilmektedir. İkili ilişkinin ilk dönemlerinde birbirlerinden yüksek beklentileri olduğunu açıklayan liderler ve üyeler, ilişkilerinin ilerleyen dönemlerinde de bu beklentilerine devam etme eğilimindedir (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993).

Sosyal mübadele sürecinin lider ile üye arasındaki ikili ilişkinin başlangıç noktası olarak değerlendiriliyor olması, iki tarafın da birbiri üzerinde bırakacakları ilk izlenimin de önemini ortaya koymaktadır. Öyle ki, lider ve üye birbirleri hakkında çok az bir bilgiye sahip olarak birlikte çalışmaya başlamaktadır (Bolat, 2011a:67).

Lider Üye Etkileşimi Kuramına Sosyal Mübadele Kuramı açısından bakıldığında, lider ile üye arasındaki yüksek kaliteli ilişkilerin, üyelerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için içsel motivasyonlarını yükseltmelerini sağladığı ifade edilebilir. Bu motivasyon sayesinde üyelerin işe bağlılıklarının artması da mümkün olabilecektir. Yüksek kaliteli lider – üye ilişkilerinde liderin daha fazla içsel (güçlendirme, övgü gibi) ve daha fazla dışsal (ücret gibi) ödüller vererek üyelerin işe karşı daha fazla olumlu davranışlar içinde olması sağlanmaya çalışıldığı gözlenmiştir. Bununla birlikte yüksek kaliteli bir lider – üye ilişkisi içerisinde yer alan üyelerin daha iyimser ve öz yeterlikleri daha yüksek oldukları saptanmıştır. Bu durumun üyelerin işe aidiyet

derecelerini artırdığı düşünülmektedir (Breevart, Bakker, Demerouti ve Van den Heuvel, 2015).

Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, yüksek düzeyde güven, etkileşim, destek, resmi veya resmi olmayan ödüllerle ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle, yüksek lider-üye ilişkilerini sağlayabilmek için taraflar arasındaki alışverişin dengeli veya eşitlikçi bir düzeyde olması gerekmektedir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007). Sosyal mübadele sürecinde adil olunduğu takdirde üyeler, resmi iş gereklerinden ötesine geçmeye ve işletmeye gönüllü olarak fayda sağlamaya daha fazla istekli olmaktadır (Deluga, 1994). Yüksek kaliteli sosyal mübadele ilişkisinin diğer faydaları da işlerde özerklik sağlanabilmesi, dolayısıyla da üyelerin görevlerini yerine getirirken daha hızlı ve daha çabuk kararlar alabilmesini sağlayabiliyor olmasıdır (Garg ve Dhar, 2017).

1.2.1.2. Rol Kuramı

En alt kademeden en üst kademeye kadar her çalışanın yapması gereken görevler ve üstlenmesi gereken roller bulunmaktadır. Bu rollerin doğru tanımlanmış olması, tanımlanan rollerin iyi dağıtılmış olması ve rol gereklerinin yerine getirilmesi işletmeler için oldukça önemli olmaktadır.

Rol Kuramı, geliştirilmiş veya müzakere edilmiş bir rol kavramı üzerinde durur. Graen'a (1976) göre çalışanlar işletme bünyesinde kendilerine tanımlanan işleri roller aracılığıyla yerine getirirler (Dienesch ve Liden, 1986). Bu açıdan bakıldığında işletmede her bir çalışan için rollerin açık ve net bir şekilde tanımlanması gerektiği anlaşılmaktadır.

Bu kurama göre liderler, üyelere iş sözleşmesi ve görev tanımlarından kaynaklanan minimum beklentilerini ortaya koyarlar. Bu minimum beklentinin üzerinde karşılık veren üyeler lider tarafından daha fazla desteklenirler. Bu durum, beklentiye aşamayan üyelere kıyasla daha fazla yetkiye ve kaynağa sahip olmasını sağlamaktadır. (Dansereau, Graen ve Haga, 1975).

Lider – Üye Etkileşimi Kuramını açıklamakta ele alınan bir diğer kuram olan Rol Kuramına göre liderler, üyelere birtakım görevler vererek üyelerin bu görevleri benimseme ve başarma durumunu test etmektedir. Üyelerin verilen görevlere uyum göstermesi ve bu görevleri başarması liderin takdirini kazanmasını sağlamaktadır. Bu

durum, liderin üyeleri güvenilir bulmasıyla sonuçlanmaktadır. Liderin güvenilir bulduğu üyeler ile daha kaliteli ilişkiler geliştirmesi daha yüksek ihtimal olarak değerlendirilmektedir. Lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi, liderin daha zor görevleri çalışanlar arasında dağıtımı, özerklik gibi faktörler üzerinde etkili olmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998).

Rol Kuramı, üç aşamalı bir model olarak ele alınmaktadır. Bu aşamalar; rol alma, rol yapma ve rol rutinleştirme şeklinde tanımlanmaktadır (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997).

- *Rol alma*: Bu aşama lider ile üye arasındaki ikili ilişkinin başlangıcı olarak tanımlanmaktadır. Lider, çeşitli şekillerde üyelerin işle ilgili yeteneklerini ve işe karşı motivasyonlarını keşfeder. Lider, üyelerin ulaşabilecekleri potansiyel noktayı titiz bir şekilde anlamaya çalışır. Üyelerin potansiyelleri hakkında doğru bilgiye sahip olması sayesinde lider, onlardan ne bekleyeceğini daha iyi bilebilmektedir.

- *Rol Yapma*: Rol alma aşaması tamamlandıktan sonra başlayan ikinci evre olan rol yapma evresinde, lider ile üye problemler karşısında nasıl davranacakları konusunda bir yol haritası geliştirirler.

- *Rol Rutinleşmesi*: Bu evreye gelindiğinde, lider ile üye arasındaki ilişki birbirine kenetlenmiş haldedir. Her iki tarafın birbirini anlayabiliyor olması, verimli çalışmaların ortaya çıkabilmesi için önemli olmaktadır. Ortaya çıkan başarılı sonuçlar, her iki taraf için de bu ilişkiyi sürdürme yönünde bir eğilimin olmasını sağlamaktadır (Graen ve Scandura, 1987).

Rol alma safhasında lider, üyenin potansiyelini keşfetmektedir. Rol yapma aşamasında, lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin seyri netleşmektedir. Rol rutinleşmesi safhasında ise taraflar arasındaki ilişki ve iletişim seviyesinin korunması amaçlanmaktadır.

Rol Kuramına göre iç grup ile dış grup arasında farklılıklar mevcuttur. Karşılıklı saygı, güven ve yüksek kaliteli iletişim ile tanımlanan iç grup üyeler daha fazla sorumluluk almaktan çekinmemektedir. Lider tarafından verilecek fazladan sorumluluklardan kaçınmazlar. Daha düşük karşılıklı saygı, güven ve iletişimin olduğu dış grup üyeler ise kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yetinirler. Fazladan sorumluluk almak istemezler (Graen ve Bien, 1995). Bir başka deyişle, dış grupta yer

alan üyeler kendilerine biçilmiş rolü oynarken; iç grupta yer alan üyelerin rol ötesi davranışlar sergilediği ifade edilebilir.

Lider ve üye arasındaki ilişkinin en önemli konularından birinin güven olduğu ifade edilmektedir. Üyelerin liderden gelen görevleri, onların kendilerinden beklentilerini doğru şekilde anlayıp buna göre davranışlar sergilemesi ile liderin üyelere karşı güveni artacaktır. Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi sağlanması halinde, liderin üyelere sunacağı destek, kaynak, geri bildirim, fırsatlar ile üyelerin memnuniyeti artacak ve işlerini daha yüksek bir motivasyonla yapabileceklerdir. Bu motivasyonun bir sonucu olarak daha yüksek performans, daha kaliteli sonuçlar ortaya çıkabilecek ve üyelerin ortaya koyduğu bu sonuçlar lideri memnun edecektir (Arslantaş, 2007).

1.2.1.3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik Kuramına göre, üyelerin katkılarına göre ödüllerin ve cezaların verilmesi gerekir (Leventhal, 1980). Eşitlik Kuramına göre üyelerin elde ettikleri ödüller ile örgüt için sundukları arasındaki oran, çalışma arkadaşlarının örgüte verdikleri ile örgütten elde ettikleri arasındaki orana benzer olmalıdır. Bu benzerliğin sağlanması durumunda hem çalışanlar hem de lider için memnuniyet sağlanmaktadır (Deluga, 1994). Üyelerin emeklerinin karşılığında elde ettikleri ödülleri yetersiz olarak algıladıkları takdirde öfke, kırgınlık, kızgınlık gibi olumsuz duygulara kapılmakta ve hem çalışma arkadaşlarına hem lidere hem de örgüte karşı bir memnuniyetsizlik oluşmaktadır (Skarlicki ve Folger, 1997).

Üyelerin kendilerinden beklenen temel görevleri yerine getirmesi sonucu elde ettikleri ödüllerin en başında aldığı ücret gelmektedir. Üyelerin aldıkları ücretlerin kendilerine yetiyor olması kadar kendisi ile benzer nitelik ve pozisyonlardaki diğer üyeler ile aldıkları ücretin benzer olması da önemlidir. Daha nitelikli olan çalışanların, daha düşük nitelikli çalışanlarla veya daha çok çaba gösteren çalışanların sadece verilen görevleri yapan çalışanlardan göreceli olarak daha fazla ücret almaması yüksek çaba gösteren çalışanı kendisine haksızlık yapıldığı düşüncesine sevk edebilecektir. Bununla birlikte ödüller, yalnızca maddi kazanımlar şeklinde olmakla kalmayıp çalışanın iç dünyasına hitap eden geri bildirim, destek gibi faktörler ile de çalışanların

abaları pekiştirilebilecektir. Bir başka deyişle, üye kendi katkısı oranında maddi ve manevi ödöl beklentisinde olmaktadır. Ayrıca kendisiyle eşdeğer durumdaki diğer üyelerin katkı/kazanç oranını da göz önünde bulundurmaktadır. Üyelerin katkı/kazanç oranında bir adaletsizlik algılaması ise kendisine haksızlık yapıldığını düşünmesine sebep olacaktır.

Özetle, Eşitlik Kuramı aşağıdaki önermeleri savunmaktadır:

- Bir üye, diğer üyelere kıyasla katkı ve kazanımlarını değerlendirir.
- Değerlendirme sonucunda bir tutarsızlık olduğunu hisseden üye kendisine haksızlık yapıldığını ve eşit davranılmadığını düşünür.
- Üyenin algıladığı eşitsizliğin derecesi ne kadar büyük olursa hissettiği olumsuz duygular da o kadar yoğundur.
- Haksızlığa uğradığını düşünen üye, eşitliği sağlamak için bir mücadele içine girebilir veya işletmeden ayrılmayı düşünebilir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987).

1.2.1.4. Adalet Kuramı

Lider – Üye Etkileşimi Kuramını açıklamakta en fazla yararlanılan kuramlardan biri de Adalet Kuramıdır. Adalet, hak edilenin hak edene ulaştırılması şeklinde ifade edilebilir (İyigün, 2012). Örgütsel adalet ise örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve işletme içi prosedürlerin adil olarak algılanması olarak tanımlanmaktadır (Denizli ve Dündar, 2016).

Frankena (1962) örgütsel adaleti “*Sosyal olsun ya da olmasın, adaletin merkezinde görevler, mallar, ofisler, fırsatlar, cezalar, imtiyazlar, roller, statü gibi faktörlerin dağıtımı olduğu*” şeklinde tanımlamıştır (Cohen, 1987).

Çalışanlara ödenen ücretlerin yetenekleri ve performansları ile doğru orantılı olarak ayarlanması, performans değerlendirmelerinin adil ve doğru bir şekilde yapılıyor olması, üstleri tarafından adil davranılıyor olması, işle ilgili kritik bilgilerin ve kaynakların çalışana zamanında sunulması gibi konular çalışanların örgüt içinde adil bir düzen olduğu inancını pekiştirmektedir (Greenberg, 2010:67). Kendi emeğinin yeteri kadar değerli görülmediğini algılayan bir çalışan için performansını artırmaya yönelik bir istek sergilemeyeceğini belirtmek mümkündür. Buna ek olarak, algılanan

adaletsizliğin çalışmada meydana getireceği olumsuz duygular da işletme için olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Literatür incelendiğinde, örgütsel adaletin alt boyutlarının dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti şeklinde üçe ayrıldığı görülmektedir.

Dağıtım adaleti: Çalışanların işletmenin sunduğu fırsat ve ödül gibi faktörlerin başka bir deyişle kazanımların çalışanlar arasında adil olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilişkilendirilmektedir. Yapılan çalışmalarda, çalışanların kendilerine adil davranıldığını düşünmeleri durumunda, yaptıkları işin kalitesinin artış eğilimi gösterdiği ve üstlerine karşı olan tavırlarında daha içten olduğu gözlenmiştir (Moorman, 1991).

Prosedür adaleti: Prosedür adaletinde spesifik olarak kazanımlardan ziyade bu kazanımların dağıtılmasına neden olan prosedürlere dikkat edilmektedir. Prosedür adaletinde daha çok vurgulanan nokta, çalışanlara verilen ödül, ceza, kaynak gibi faktörlerden ziyade bunların sağlanması için uygulanan süreç ve prosedürlerin adil olmasıdır.

Prosedür adaletinin, örgütün meşruiyeti açısından da önemli olduğu vurgulanmaktadır. Tyler ve Blader'a (2000) göre kararların titiz bir şekilde değerlendirilerek alınması çalışanların işe, işletmeye ve lidere karşı memnuniyetlerini artırmaktadır. Değerlendirme, karar alma gibi süreçlerin adil olarak algılanması çalışanların sadakat duygularını pekiştirmekte ve işletme çıkarlarına uygun şekilde davranmak için daha fazla istekli olmaktadır (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Etkileşim adaleti: Karar verici pozisyonda bulunanların işletme içi prosedürleri uygulama sürecinde çalışanlar, kendileriyle sağlıklı, samimi ve saygıya dayanan bir ilişki beklentisi içerisinde olmaktadır (Bies ve Shapiro, 1987).

İç grupta yer alan üyeler, daha fazla performans göstermek ve kendilerini işlerine adanmak için gereken lider desteğine, güvenine ve kaynaklara sahip olmaktadır. Bununla birlikte lider, iç grupta yer alan üyelerin kişisel gelişimlerine ve sorunlarına yakın ilgi göstermektedir. Bu durum, dış grupta yer alan üyeler tarafından adaletsizlik olarak değerlendirilebilir. Liderin üyelere karşı tutumu farklılaştıkça, adaletsizliğe uğradığını düşünen üyeler, liderden daha fazla destek, kaynak, geribildirim ve ilgi alan üyelerin bu paylaşımı hak etmediklerini düşünebilecektir. Bunun bir sonucu olarak, dış grupta yer alan üyelerin işletmeye, lidere ve iç grupta yer alan üyelere karşı

olumsuz davranışlar sergilemesi ihtimal dahilinde görülmektedir. Sonuç olarak, bazı üyelerin bireysel olarak daha yüksek performanslara erişmesi mümkün olmakla birlikte dışarıda kalan üyelerin yaşayacağı rahatsızlık hissi, onların performanslarını düşürebilecektir. Bu durum işletmenin genel performansını olumsuz etkileyebilir (Ünler, 2018:225).

Liderlerin, dış grup üyelerinin adaletsizlik algılarını körükleyecek derecede davranışlar sergilemesi, adaletsizliğe uğrayan üyeler tarafından birtakım sonuçları beraberinde getirebilecektir. Bu sonuçlar; liderin karar ve uygulamalarının sorgulanması, dış grup üyelerinin lidere sadakatlerinin azalması, hem kendini hem de sorumlu olduğu iş ve görevlerin kalitesini geliştirmek adına herhangi bir çaba göstermemesi şeklindedir. Algılanan adaletsizliğin büyüklüğüne bağlı olarak bazı üyeler, lideri veya diğer çalışma arkadaşlarını sabote etme yoluna da başvurabilecektir. Bu durumda lidere düşen görevin, sahip olduğu zamanı ve kaynakları, işletme bünyesinde bulunan üyelere, adaletsizlik algısına sebep olmayacak şekilde dağıtması olduğu ifade edilebilir.

1.2.2. Lider – Üye Etkileşimi Süreci

Lider ile üye arasındaki etkileşimin, üyenin işe girmesiyle başladığı ve işletmede çalışmaya devam ettiği sürece de bu etkileşimin var olduğu düşünülmektedir (Wayne, Liden ve Sparrowe, 1994). Lider-Üye Etkileşimi Kuramına göre liderin, her bir üye ile birbirine benzemeyen ve bireyselleştirilmiş ilişkileri bulunmaktadır. Buna göre liderin, birlikte çalıştığı insan sayısı kadar lider üye etkileşimi geliştirildiği ifade edilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

İşletmelerde yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi farklı faktörler açısından birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanlar bulunmaktadır. Bu farklı özellikler de beklentilerin farklılaşmasını beraberinde getirmektedir. Örneğin, yeni mezun olarak işe başlamış bir çalışanın işletmeden beklentileri ile aynı işletmede uzun yıllardır çalışıyor olan bir çalışanın beklentilerinin bazı noktalarda farklılıklar gösterebileceği söylenebilir. Bu açıdan bakılırsa liderin, her bir üye ile farklı ilişkiler geliştirmesi gerektiği ifade edilebilir.

Dienesch ve Liden'a göre (1986) göre lider ile üye arasındaki etkileşim süreci dört aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar; lider ile üye arasındaki etkileşimin başlangıç noktası olarak kabul edilen ilk izlenim aşaması ile başlamaktadır. İkinci aşamada, lider üyeye yetki vermektedir. Üçüncü aşamada, liderden alınan yetkiye üyenin davranış ve tutumları ile verdiği cevap ölçülmektedir. Dördüncü aşamada, üyenin tutum ve davranışlarına karşılık olarak liderin tutum ve davranışları gelişmektedir.

İlk izlenim aşaması, lider ile üyenin ilk kez görüşmeleri ile başlamaktadır. Her üyenin kendine özgü birtakım kişisel ve fiziksel özellikleri, iş ahlakı, tutum, görünüş, yetenek ve deneyimleri bulunmaktadır. İlk izlenim aşamasında, taraflar bu faktörlerin çatısı altında karşılıklı bir değerlendirme yapmakta ve bu sayede etkileşim başlamaktadır. İlk izlenim aşamasında, liderin ve üyenin kendilerine özgü özellikleri bulunmakla birlikte birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacak bazı ortak noktalar da olabilmektedir. (Dienesch ve Liden, 1986).

İlk izlenim aşamasından sonra lider, üye için önceden tanımlamış olduğu görevleri atar ve üyenin bu görevin gereği olarak rolünü yerine getirmesini bekler. Bu aşama, lider ile üye arasındaki ilişkinin seyri açısından kritik bir öneme sahiptir. Kendisine tanımlanmış olan görevleri yerine getirmeyen üye ile lider arasında daha düşük kaliteli bir ilişki gelişirken; rolün gereklerini yerine getiren üye ile lider arasında yüksek kaliteli bir ilişki gelişmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Bir başka deyişle bu aşamada lider, ilk izlenim aşamasında üye hakkında edindiği olumlu düşünceleri test etmektedir. Üyenin bu testte liderin beklentisine uygun şekilde hareket etmesi, taraflar arasındaki ilişkinin kalitesini ve devamlılığını etkileyebilecektir.

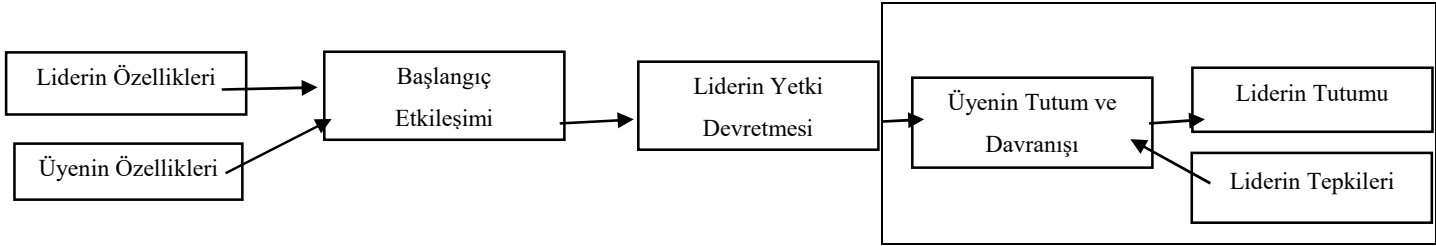
Lider, üyeye verdiği görevler aracılığıyla üyenin yeteneklerini, başarıma arzusunu, kendisine olan sadakatini test etmekte ve sonraki görevler için üyeye güvenip güvenemeyeceği konusunda emin olmaya çalışmaktadır denilebilir. Sadakatinden, performansından veya başarıma arzusundan emin olamadığı çalışanları ile uzun vadeli işletme hedeflerini başarmanın mümkün olmayacağını farkında olan lider, bu hedefleri gerçekleştirebileceği çalışanları ile daha yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmek isteyecektir. Kendisine verilen görevlere karşı çalışanların gösterdiği davranışa göre lider, bazı çalışanlar ile daha yakın, daha yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmekte, onlara daha fazla kaynak ve zaman ayırmaktadır.

Üçüncü aşamada, üyenin verilen görevlere karşı tutum ve davranışları lider tarafından yorumlanmaktadır. Zaman zaman üyelerin iş performansından ziyade sergiledikleri davranışlar ön planda tutulmaktadır. Bunun farkında olan bazı üyeler performanslarını artırmak yerine lideri etkilemek için başka taktikler geliştirmektedir. Bununla birlikte bazı üyeler, çabaları karşılığında liderden kazandıkları ile bir kıyaslama yaparak davranışlarını şekillendirmektedir. Bazı çalışanlar ise kendilerini geliştirebileceği görev ve sorumlulukların kendilerine verilmesini önemsemektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Dördüncü aşamada lider, çalışanın davranışlarını anlamakta ve yorumlamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Çalışanın gösterdiği davranışın liderin beklentilerini karşılaması halinde çalışanlar lider tarafından ödüllendirilmektedir. Bu aşamada lider, hangi çalışanlar ile daha yakın bir ilişki geliştirmesi gerektiği konusunda emindir. Lider, çalışanları iç ve dış grup olmak üzere değerlendirir.

Lider ile üye arasındaki etkileşim süreci, Şekil 1.5'te sunulmuştur.

Şekil 1.5: Lider-Üye Etkileşim Süreci



Kaynak: (Dienesch ve Liden, 1986)

1.2.3. Lider - Üye Etkileşimi Sürecini Etkileyen Faktörler

Lider-üye etkileşimi sürecini etkileyen faktörler, liderin gücü, örgüt politikaları, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, güven, lider ile üyenin birbirine benzemesi olarak sıralanmaktadır.

1.2.3.1. Liderin Gücü

Liderin gücü, lider ile üye arasındaki etkileşim sürecini etkileyen başlıca faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin örgütsel güce ve yeterli kaynaklara sahip olması, vereceği kararlarda özerk olarak hareket edebilmesi, üyeler ile ayrı ayrı ve kendine özgü ilişkiler geliştirebilmesi için gerekli bir şart olarak değerlendirilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Liderin örgütsel gücü, liderin güç kaynakları başlığında ifade edilen karizmatik, yasal, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık gibi güçler bakımından elinde ne kadar koz olduğu ile açıklanabilir. Lider, sözü edilen güç kaynakları bakımından oldukça donanımlı olsa dahi örgütteki her bir üyenin ihtiyaç ve beklentileri birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin; bir üye, üstün performansının yan haklarının iyileştirilerek ödüllendirilmesini beklerken, bir başka üye temel ücretinde bir iyileştirme talep edebilir. Üyelerin farklı taleplerde bulunabilecek olması da liderin, hem kaynaklar hem de bu kaynakların kullanımında rahat davranabilmesi bakımından güçlü olmasını mecbur kılmaktadır.

Cogliser ve Schriesheim'a göre (2000) liderin kaynakların kontrolünü elinde bulundurması, üyelerin yüksek kaliteli lider – üye ilişkisi kurulması için istekli olmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte, kaynakların yönetiminde söz sahibi olan lider, elinde bulunan kaynakları hangi üyelere ne şekilde dağıtacağının da belirleyicisidir. Kaynakların kullanımında yetkisi olması sayesinde liderler çalışanlarla yüksek kaliteli bir ilişki başlatma konusunda daha özgür olmaktadır. (Aryee ve Chen, 2006).

1.2.3.2. Örgüt Politikaları

Liderin üyelerle olan ikili ilişkileri örgütün politikaları ile de bağlantılı olarak gelişmektedir. Üyelerin davranışlarına karşılık olarak liderin takınacağı tutum ve davranışlar, örgütsel politikalara göre şekillenmektedir (Green ve Liden, 1980). Bu politikalar, üyelerin performans ve katkılarına göre ne kadar ve ne şekilde bir ödüllendirme ile karşılaşacağı ile ilgilidir. Liderin üyelere karşı farklı davranışlar sergilemesi, iç ve dış grup olarak ayırım yapması özellikle sendikalaşmış örgütlerde bir sözleşme ihlali olarak değerlendirilebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

Üyeler yapılan kontrol ve denetimlerin, verilen direktiflerin, koçluk gibi faaliyetlerin örgüt adına yapıldığını algıladığı takdirde bu süreçlerin yaratabileceği olumsuz duyguların lider ile üye arasındaki iletişimin kalitesini azaltmayacağı söylenebilir (Eisenberger ve diğerleri, 2010).

Karşılıklı güven ve saygı esasına dayanan, liderin kendisine daha yakın bulunduğu ve performansları hakkında emin olduğu, iç grup olarak ifade edilen üyelerin ödüllerden ve kaynaklardan daha fazla yararlanması, buna karşılık bu grubun dışında kalan ve dış grup olarak ifade edilen üyelerin örgütten yalnızca temel düzeyde fayda görüyor olması, dışarıda kalan üyeler açısından bir adaletsizlik, ayrımcılık hissi yaratabilmektedir. Bu durumda olan üyeler, algıladıkları adaletsizlik ve ayrımcılığa tepki olarak örgüte ve lidere karşı olumsuz davranışlar sergileyebilecektir. Bu olumsuz davranışlar, işi özensiz yapma, işyerinde minimum çaba gösterme gibi işletme çıktılarını etkileyecek boyutlarda olabilecektir.

1.2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Bir örgütün değerleri, normları, resmi ve resmi olmayan uygulamaları olarak ifade edilen örgüt kültürü lider ile üye arasındaki ilişkinin gelişmesinde etkilidir (Dienesch ve Liden, 1986). İnsana saygı gösterilmesi ve insanın yüceltilmesi, sergilenen başarıların ödüllendirilmesi, bireysel ihtiyaçların karşılanması ve empati yapmak gibi üyelerin yararına olan faktörlerin örgüt kültürü olarak benimsenmesi, üyeler açısından oldukça önemli olmaktadır. Böyle bir örgüt kültürü sayesinde lider, üyelerin resmi iş sözleşmesinden kaynaklanan görevlerinin ötesinde bir çaba göstermeleri için kendilerini zorlayacakları şeklinde bir düşünceyle hareket edebilir. Buna karşın insana saygının daha az olduğu durumlarda lider, üyeler arasında ayırım yapabilir ve yalnızca kendisine en fazla yararı dokunacak üyelerle yüksek kaliteli ilişkiler geliştirmek isteyebilir (Henderson v.d., 2009).

Örgüt iklimi, örgütün niteliğini ve yaşamını karakterize eden, örgüt üyelerinin algı ve anlayışlarından bağımsız olarak var olan bir tutum, duygu ve davranışlar grubu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, üyeler arasında güven ve birbirlerine karşı açık olma, bağlılık, motivasyon, risk alma eğilimi gibi kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Ekvall, 1996). Coglisser ve Schriesheim (2000), yaptıkları çalışmada lider ile üye

arasındaki pozitif ilişki kalitesinin; örgütsel çatışmaların azlığı, daha fazla işbirliği, daha fazla destekleyici olma gibi olumlu örgüt iklimi ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu açıdan bakılırsa hem grup içinde hem de gruplar arasında meydana gelen ilişkilere liderin daha fazla dikkat etmesi gerektiği söylenebilir (Cogliser ve Schriesheim, 2000).

Üyelerin ihtiyaçlarının karşılanması, ihtiyaç duydukları eğitim fırsatlarının sunulması, ekstra çabalarının onları tatmin edecek şekilde ödüllendirilmesi, performansları hakkında doyurucu geribildirimler verilmesi, işletme içi süreçlerin adil olarak yürütüldüğünün algılanması, lider desteğinin arkalarında olduğunun hissedilmesi gibi faktörler çalışanları lider ile daha yüksek kaliteli bir ilişki geliştirme yönünde teşvik edici ortamı sağlayabilecektir. Kendisi açısından rahatsız edici herhangi bir faktörün olmaması, çalışanın kendini işine vermesini, ekstra çaba göstermesini teşvik edebilecektir.

1.2.3.4. Güven

Lider Üye Etkileşimi Kuramının temel varsayımlarından biri, liderin ve üyenin kısıtlı kaynak ve zamana sahip olmasıdır. Liderin sahip olduğu kaynakları ve zamanını hangi çalışanlara daha fazla sunacağı kritik bir karar olarak işletmelerin önünde durmaktadır. Bir başka ifadeyle liderin zamanını ve kaynaklarını boşa harcamadığını düşünmesi, sunduğu kaynak ve zamanın karşılığında hem kendine hem de işletmeye katkı sağlayacağına inanması gerekmektedir. Bu durum liderin çalışanlara olan güveni ile ilişkilendirilebilir.

Tarafların karşılıklı güven duygusu hissetmesi yüksek kaliteli lider üye ilişkisi sağlamanın kilit adımlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Bauer ve Green, 1996). Yüksek kaliteli lider üye ilişkisi sağlandığında lider, yetki devri ve yetkilendirme gibi kararlarda biraz daha fazla risk alabilme şansına sahip olabilmektedir (Scandura ve Pellegrini, 2008). Liderin yetki devri, görevlendirme veya yetkilendirme yapması çalışanlara duyduğu güven ile bağlantılı olarak görülmektedir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000). Sözü edilen bu uygulamaların yürürlüğüne konması liderin çalışana duyduğu güven düzeyi ile ilişkilendirilmektedir (Scandura ve Pellegrini, 2008:102). Buna ek olarak, üyelerin iç ve dış grup olarak

sınıflandırılmasında göz önünde bulundurulacak faktörlerin başında güven algısı gelmektedir. Karşılıklı güvenin yüksek olduğu üyeler iç grup olarak ifade edilirken, düşük karşılıklı güvenin olduğu üyeler dış grup olarak ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986).

1.2.3.5. Lider ile Üyenin Birbirine Benzemesi

Lider ile üye arasındaki etkileşim sürecini etkileyen faktörlerden birisi de lider ile üyenin birbirlerine benzemesidir (Brouer v.d., 2009). Lider ile üyenin benzer özelliklere sahip olması, taraflar arasındaki etkileşimin kalitesi de yükselmektedir. Bu durumun zıttı olarak lider ile üye arasındaki benzer özelliklerin az olması durumunda ise lider ile çalışan arasındaki etkileşim kalitesi düşük olmaktadır. Yaş, ırk, görevde geçirilen süre, eğitim durumu, cinsiyet gibi demografik özellikler lider üye etkileşimi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Green, Anderson, ve Shivers, 1996).

1.2.4. Lider – Üye Etkileşimini Kalitesini Belirleyen Faktörler

Lider – üye etkileşimi kalitesini belirleyen faktörlerin neler olduğu birçok araştırma ile incelenmiştir. Bu faktörler, örgütsel faktörler, üye performansı, ilk etkileşim, liderin takdirini kazanma, bireysel özellikler olarak sıralanmaktadır. Söz konusu faktörler aşağıdaki kısımda açıklanmıştır.

1.2.4.1. Örgütsel Faktörler

Liderler, örgüt içinde büyüklükleri değişen birçok farklı grup ile birlikte çalışmakta ve onlara liderlik etmektedir. Az sayıda üyeden meydana gelen grupların denetimi, kontrolü ve yönetilmesi, daha geniş çaplı gruplara kıyasla daha fazla zaman almaktadır. Liderin zamanının kısıtlı olması nedeniyle büyük ölçekli gruplar, liderin kendileriyle yeteri kadar ilgilenmediğini düşünebilir. (Schyns v.d., 2005). Benzer inanış veya düşüncelere sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşması bakımından örgütlerdeki grupların her birinin liderden farklı beklentileri oluşabileceği söylenebilir.

Sorumlu olduğu grubun üye sayısı arttıkça liderin de ilgilenmesi gereken işlerin miktarı artmaktadır. Her bir çalışan ile geliştirilecek olan ilişkiler, çalışanların karşılanmasını bekledikleri talepler, üyelerin kendilerini geliştirmeleri için sunulması

gereken eğitim fırsatları, koçluk, geribildirim gibi üyeyi geliştirecek lider ilgisi, liderin iş yükünü artıracaktır. Artan iş yükünün bir sonucu olarak lider, üyelerin bazı taleplerini karşılamakta yetersiz kalabilecektir. Bu nedenle lider, zaman ve kaynak bakımından yeterli doyumu sağlayabileceği kadar bir üye grubu ile daha yakından bir iletişim geliştirmeyi tercih edebilmektedir.

1.2.4.2. Üye Performansı

Üyenin bireysel performansının, lider üye etkileşimi kalitesi üzerinde etkili olabileceği ifade edilmektedir. Bu duruma iç grup üyelere sunulan kaynakların dış grup üyelere sunulanlar daha geniş ve daha değerli kaynaklar olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Liden v.d., 2006:725). Dış grupta yer alan üyelerin, karar süreçlerinde söz hakkına sahip olmayacakları, iş ve görevlerini yerine getirirken sorumluluk almaktan çekinecekleri, içten gelerek rol ötesi davranışlar göstermeyecekleri, zor ve karmaşık görevler için istekli olmayacakları belirtilmektedir. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, dış grup üyelerin iç grup üyelere kıyasla daha düşük performans ve daha az özveri gösterecekleri ifade edilebilir. (Dienesch ve Liden, 1986).

Düşük lider-üye etkileşimi temel olarak resmi iş sözleşmelerine dayandırılırken taraflar arasındaki etkileşimin odak noktası ekonomik çıkarlar olmaktadır. Bunun zıttı olarak yüksek kaliteli lider üye etkileşimi, üyenin yüksek performans göstermesi, motivasyonunun yüksek olması ve işi için ekstra çaba göstermeye istekli olması ile ilişkilendirilir (Martin v.d., 2015). Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi ile üyelerin performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Üyelerin, lider ile yüksek kalitede geliştirdikleri etkileşim sayesinde üyeler işlerine daha fazla adanmış bir şekilde çalışabileceklerdir (Breevart v.d., 2015).

Lider-üye etkileşiminin üyenin motivasyonu ile ilişkisi arasında yapılan çalışmalarda yüksek lider-üye etkileşiminin üyelerin daha yüksek motivasyona sahip olmasını sağladığı tespit edilmiştir. Liderlerin yüksek kaliteli etkileşim içerisinde oldukları üyelere daha fazla destek ve fırsat sunduğu görülmektedir. Sosyal Mübadele Kuramı açısından bakıldığında, üyelerin de liderden aldıkları ekstra desteğe karşılık olarak ekstra davranışlar göstereceği, bir başka ifadeyle, rol ötesi davranışlar

sergileyeceği düşünülmektedir. Lideri ile yüksek kaliteli etkileşim geliştiren üyeler, bağlı oldukları birimin başarısı için daha fazla çaba göstermekte ve lideriyle düşük kaliteli etkileşim geliştiren üyelere kıyasla daha fazla zaman ve enerji harcamaya hazır ve istekli olmaktadır (Klein ve Kim, 1998:89).

Zamanın ve kaynakların kısıtlı olması nedeniyle liderin kendisine çeşitli açılardan daha yakın ve uygun gördüğü üyelerle bir grup oluşturması muhtemeldir (Chen, Lam ve Zhong, 2010). Bu kısıtlı kaynaklara erişebilmenin yolunun liderin yakın çevresinde bulunmak olduğunu algılayan üyelerin, kendilerinden beklenen performansın ötesinde bir sonuçla liderin güvenini kazanmaya çalışacağı ve artan performansı ile lider ile kendisi arasında daha yüksek bir etkileşim kalitesi oluşmaya başlayacağı ileri sürülebilir.

Üyelerin liderden gördükleri destek, bilgi ve kaynak aktarımı, geribildirim gibi yapıcı davranışlar, üyeler üzerinde bir geri ödeme yükümlülüğü hissi yaratarak onları daha fazla çalışmaya, daha yüksek performans göstermeye itmektedir (Martin v.d., 2015). Bir başka deyişle üyeler, adeta bir borçluluk hissine kapılarak kendisine yatırım yapan lidere yatırımının karşılığını vermek istemektedir.

Liderin üyelere sunduğu işle ilgili gerekli kaynakların dışında onlara işlerinde özerklik, bilgi, kararlara katılım gibi ek kaynaklar aracılığıyla lider üye ilişkisinin kalitesinin yükseleceği belirtilmektedir. Graen ve Cashman'a (1975) göre, liderin üyelere sunduğu bu ek kaynaklar onların performansına etki etmektedir. Buna göre liderin, üyelere yaptığı yatırımın bir karşılığı olarak üyeler performanslarını artırarak cevap vermektedir (Breevart v.d., 2015).

1.2.4.3. İlk Etkileşim

Lider-Üye Etkileşimi Kuramı araştırmalarında, üyeler ile lider arasındaki ilişkinin kalitesini belirleyen faktörlerden birisi de ilişkinin başlangıç anını ifade eden tarafların ilk karşılaşma anıdır. İlk karşılaşma aşaması, lider ile üye arasındaki ilişkinin ilerleyen dönemlerinde de etkili olabilmektedir. Bu nedenle lider ve üyeler, ilk izlenimin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olarak karşı tarafın kendisini doğru olarak algılamasını sağlamalıdır (Goldberg ve McKay: 2016).

Liderin üye ile ilk karşılaşma anında olumlu veya olumsuz birtakım yargıların oluşacağı düşünülebilir. Lider, dikkatini çeken bir özellik veya bir davranıştan yola çıkarak üye hakkında genel bir varsayım üretebilir. Örneğin; üyenin özenli ve saygılı davranışı, onun aynı zamanda performansının yüksek bir olacağını düşündürebilir. Aynı şekilde üye de lider hakkında birtakım düşünceleri ilk karşılaşma esnasında geliştirebilecektir. Örneğin; liderin sıcakkanlı karşılaması, üyenin lideri aynı zamanda destekleyici ve adil bir lider olarak düşünmesini sağlayabilir. İlk izlenimin her iki taraf açısından olumlu olması durumunda, hem lider hem de üye bu ilişkinin devamını ve geliştirilmesini isteyecektir.

Liderin, ilk kez karşılaştığı bir üye hakkında bilgi yetersizliğinden dolayı hatalı bir değerlendirme yapma olasılığı bulunmaktadır. Üyenin, lideri etkilemek amacıyla olduğundan daha farklı bir profil sergilemesi ihtimal dahilindedir. Bununla birlikte, lider de üyeler tarafından daha fazla beğenileceğini ve daha iyi bir lider olduğunu düşüneceklerini varsayarak davranışlarını değiştirebilecektir.

1.2.4.4. Liderin Takdirini Kazanma

Lider üye etkileşimi kalitesinin belirleyicisi olan faktörlerden birisi de liderin, üyelere yönelik beklentileridir. Lider, üyelerin potansiyel olarak ne kadar yüksek olduğunu düşünüyorsa o derecede bir sosyal mübadele ilişkisi içerisinde olmak isteyebilecektir. Bu mübadele ilişkisi lideri, üyelere daha zor görevler yükleme, daha fazla sorumluluk verme ve daha fazla destekleme gibi davranışlar göstermeye yönlendirecektir (Dulebohn v.d., 2012:1722).

Üyeler, kendilerini geliştirmek için gereken fırsatlara, kaynaklara ve lider desteğine sahip olabilmek için daha yüksek bir çaba gösterebilmektedirler. Bu yüksek çaba karşılığında üyeler, liderin beğenisini ve ilgisini kazanmayı hedeflerler. Bununla birlikte lidere daha fazla sadakat göstererek de kendilerinin onun iyi bir askeri olacağı izlenimini yaratmak isteyebilirler. Bir başka ifadeyle, liderin beğenisini kazanmak için üyeler, kendilerinden beklenenden daha fazlasını lidere sunmakta ve lider de bunun karşılığı olarak üyelere daha fazla zaman ve kaynak ayırmaktadır. Bu durumun, lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesini arttıracığı ifade edilmektedir.

Üyeler, zaman zaman liderin beğenisini kazanabilmek için birtakım davranışlar sergilerler. Örneğin; lideri etkileyerek onun güvenini kazanmayı ve liderin kendisine inanmasını sağlamayı hedeflemektedir. Liderin güvenini ve inancını kazanmak için üyelerin uygulayabileceği stratejiler; mantık, pazarlık, samimiyet, iddialı olma, yüksek otorite ve iş birliği şeklinde sıralanmaktadır (Deluga ve Perry, 1991:240).

Üyelerin lideri etkilemek amacıyla en yaygın olarak kullandığı stratejilerden biri olan mantık, üyenin mantıksal argümanlarını gerçeklerle ve verilerle desteklemesi şeklinde ifade edilmektedir. İkinci strateji olan pazarlık, liderin yaptığı iyiliklere ve sağladığı faydalara üyenin karşılık verme zorunluluğu, bir başka ifadeyle de sosyal mübadele olarak açıklanmaktadır. Üyeler bu iki stratejiyi uygulayarak hem kişisel hem de örgüt bazında faydalar elde etmektedir. Üçüncü strateji olan samimiyet, liderin gururunu okşayarak, onu överek iyi niyetini ve beğenisini kazanmak olarak değerlendirilmektedir. Bu strateji, üyenin kişisel çıkar elde etmek için lideri etkilemek amacıyla kullanabileceği seçenekler sınırlı olduğunda kullanılmaktadır. Bir diğer strateji olan iddialı olma, doğrudan ve güç kullanımını da içeren bir yaklaşım olmakla birlikte duyguların güçlü bir şekilde yansıtılmasını da ifade eder. Yüksek otorite stratejisi, talepleri güçlendirmek amacıyla örgütün üst yönetiminden destek alınmasıyla ilişkilidir. Son strateji olan işbirliği, taleplerinin karşılanması amacıyla üyelerin birlikte hareket etmesi olarak ifade edilmektedir (Deluga ve Perry, 1991:240-241).

1.2.4.5. Bireysel Özellikler

Dienesch ve Liden (1986), lider üye etkileşimi kalitesini etkileyen unsurlardan birinin de tarafların kişilik özellikleri ile üyelerin performanslarına bağlı olmayan davranışlar olabileceğini öne sürmüştür. Özellikle, cinsiyet, ırk, eğitim durumu, memleket gibi üyenin performansından çok demografik özellikleri nedeniyle de lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesinin artabileceği düşünülmektedir (Wayne, Liden ve Sparrowe, 1994:698).

Green, Anderson ve Shivers (1996) yaptıkları çalışmada lider ile üyelerin cinsiyetlerinin farklı olmasının aralarındaki etkileşim kalitesini düşürdüğü sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, yaş, ırk, cinsiyet, eğitim durumu ve görevde bulunma

süresi özellikler yönünden benzerlikler sağlanması lider üye etkileşimi kalitesini etkilediği düşünülmektedir (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993:664).

Yaşı büyük olan üyeler hakkında liderler olumsuz kalıplaşmış düşüncelere sahip olabilir. Özellikle yaşı genç olan lider açısından bu durum, yaşı büyük olan üyenin çağın gerisinde kalmış olduklarını düşünerek, bu üyelerle olan etkileşimlerini düşük seviyede tutmak isteyebilecektir (Nahrgang ve Seo:2016).

Bireylerin benzer özelliklere sahip olmasının tarafların arasındaki ilişkilerin yakınlığını ve kalitesini artıracakı düşünülmektedir. Birbirlerini benzer olarak algılamaları sayesinde lider ile üye arasında etkileşim kalitesinin artması ihtimal dahilinde görülmektedir. Bununla birlikte, olumlu etki ve arkadaşlık, lider ile üyenin birbirlerini daha fazla sevmesini de sağlayabilecektir (Sparrowe ve Liden, 1997:540).

Sonuç olarak, lider ile üyeler arasındaki ilişkinin kalitesini belirleyen faktörler arasında yaş, ırk, cinsiyet, eğitim durumu ve görevde bulunma süresi gibi bireysel özelliklerde benzerlik olmasıdır. Benzer demografik özelliklerin sağlanmaması durumunda ise lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinin düşük olacağı düşünülmektedir (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993:664).

1.2.5. Lider – Üye Etkileşimi Alt Boyutları

Örgütlerde her çalışanın oynaması gereken bir rolü vardır ve her çalışan kendisine biçilen bu role uygun olarak hareket etmektedir. Bu roller, yalnızca çalışan düzeyinde geçerli olmakla kalmayıp liderler açısından da geçerlidir. Lider – Üye Etkileşimi Kuramına göre lider ve üyeler kendilerine düşen rolleri yerine getirirlerken, taraflar arasında bir mübadele ilişkisi meydana gelmektedir (Ünler, 2018: 222). Örgüt içinde her bir çalışanın başka bir rolü yerine getiriyor olması sebebiyle her bir çalışanın da lider ile farklı düzey ve nitelikte ilişkiler geliştireceği düşünülebilir. Bu karmaşık ilişkilerin açıklanması amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış ve Lider – Üye Etkileşiminin boyutları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmalarda farklı boyutlara ulaşılsa da literatürde en hakim görüş katkı, sadakat, duygusal etkileşim ve profesyonel saygı boyutlarından oluştuğu şeklindedir (Liden ve Maslyn, 1998:45). Bu boyutlar aşağıdaki kısımda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

1.2.5.1. Katkı

Katkı boyutu, lider ile üye arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinde, açıkça belirlenmiş veya gizli hedeflere ulaşabilmek adına yaptıkları işlerle ilgili faaliyetlerin miktarını ve kalitesini ifade etmektedir. (Dienesch ve Liden, 1986:624). Katkı boyutu, üyenin resmi iş sözleşmesinde olmamasına rağmen fazladan çaba göstermesi ve sorumluluk alarak hareket etmesi ve liderin de üyeye daha fazla çaba ve sorumluluk almasını teşvik edecek şekilde kaynak, zaman, ilgi ve destek göstermesi ile açıklanabilir. (Liden ve Maslyn, 1998:50). Bir başka deyişle, katkı boyutunun yüksek olması halinde, üyeler resmi görevlerin ötesine geçmek için hevesli olmakta, yeni ve zor görevlere atanmaktan çekinmemektedir. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmek için lider ile üye işbirliği yapabilmektedir. (Göksel ve Aydın, 2012: 250). Özetle katkı boyutu, üyenin kendisinden beklenen rolden daha fazlasını yapmaya istekli olmasını ve liderin de üyenin bu isteğini gerçekleştirebilmesi için ona uygun ortam oluşturmasını ifade etmektedir.

Zor ve kritik görevlerin üyelere verilmesi kararı alınırken, liderin öncelikli olarak güven duyduğu üyelere yöneleceği düşünülmektedir. Benzer şekilde, bu zor görevlere üyelerin talip olması da üyelerin lidere güven düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Öyle ki liderlerin bu görevleri başaracağına güvendiği ve bu güveni boşa çıkarmayacak kadar hevesli üyeler ile daha yakından çalışmaları muhtemeldir. Bununla birlikte üyeler de bu görevleri kabul ederlerken zor durumlarda liderlerinden destek göreceklere dair inanca sahiplerse görevler için kendilerini hazır tutabilirler ve verilen görevleri yerine getirebilirler (Dienesch ve Liden, 1986:625). Liderlerinden aldıkları destek ile daha fazla çaba gösteren çalışanların katkı derecesi yükselmekte ve işlerine olan duygusal bağlılıkları da artmaktadır (Greguras ve Ford, 2006:457).

Katkı derecesinin yüksek olduğu yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminde lider ve üye, mesai saatleri dışında dahi birlikte çalışmaya devam edebilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998:45). İş tanımının ötesinde davranış sergileyen yüksek performanslı üyeler, çalıştıkları birime sağladıkları katkı sayesinde bağlı oldukları liderin güvenini kazanmaktadırlar. Liderin güven duyması, bu üyelerin karar süreçlerine dahil olabilen seçilmiş üyeler arasına girmesine aracılık etmektedir. Bu seçilmiş üyeler, liderden,

işleriyle ilgili daha fazla geribildirim ve destek almakta; lider üyenin yaşadığı kişisel sorunlarını, ihtiyaçlarını, yetenek ve potansiyelini daha yakından takip etmektedir (Liden ve Graen, 1980:464).

İşletmelerin başarısı, sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli olarak kullanarak fırsatları kendi lehine çevirebilmesi ve olası tehditlere karşı her an tetikte ve tedbirli olması ile ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte liderler, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için kaynakları hangi üyelere daha fazla dağıtacaklarını, hangi üyelerin üzerinde daha fazla duracaklarını ve hangi üyelerin işletmeye daha fazla katkıda bulunacağını da görmek isterler. Lider ile üyelerin ilk karşılaşma anlarından itibaren lider, güvenebileceği, kendisine sadakatle bağlı ve hem performansını hem de kendini geliştirmeye motive olmuş üyeler ile daha yakından bir etkileşim kurmak ister².

1.2.5.2. Sadakat

Sadakat, tarafların dışarıdan gelecek herhangi bir şeye karşı birbirlerini koruma derecesi ile ilgili bir kavramdır. Bu koruma, hem tarafların eylemlerini hem de karakterinden kaynaklanan davranışlarını ne ölçüde desteklediğini ifade eder (Liden ve Maslyn, 1998:46). Sadakatin yüksek olması, üyenin uzun vadeli gelişimi ile de yakından ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderin üyeye olan ilişkisini devam ettirmesi, üyenin uzun vadeli gelişimi için gerekli olan fırsat, kaynak, eğitim, destek gibi faktörlerden yararlanacağı konusunda bir güvence oluşturabilir (Dienesch ve Liden, 1986:625).

Sadakat boyutu, lider ile üyenin ilişkilerinin gelişiminde ve kalitesinde oldukça önemli görülmektedir. Liderin üyeye yükleyeceği görev ve sorumluluklarda göz önünde bulunduracağı faktörlerin başında gelen güven, sadakat ile yakın ilişkili bir kavramdır (Bauer ve Green, 1996:1541). Tarafların birbirine karşı olan sadakat

² Katkı boyutu bu noktada önem kazanmaktadır. Lider, işletme kaynaklarını en etkili şekilde kullanmak adına işletmeye ve kendisine en fazla katkıda bulunacağını düşündüğü çalışanlar ile paylaşır. Bu paylaşım karşılığında da lider çalışandan daha üstün performans ve kendisine daha fazla sadakat beklemektedir. Bununla birlikte, çalışanın da liderden gelecek ekstra görevleri ve sorumlulukları başaracağına dair kendine güven duyması önem arz etmektedir. Katkı boyutunun yüksek olması, her iki tarafın da birbirinden daha fazla yarar sağlayacağı ve örgütün bu durumdan olumlu iş çıktıları elde ederek fayda sağlayacağı ifade edilebilir.

derecesi, karşı tarafın eylem ve karakteristik özelliklerini açık ve net olarak desteklediğini gösterir (Arslantaş, 2007:163).

Liderin sadakat derecesi yüksek olduğunda; belirsiz veya karmaşık durumlar karşısında üyeyi koruyan, onu gözeten ve destekleyen bir lider profili karşımıza çıkabilmektedir (Baş, Keskin ve Mert, 2010:1019). Ortak amaçlara erişebilmek amacıyla daha fazla çaba sarf eden üyeler, daha az çaba gösteren çalışanlara oranla daha düşük lider desteği alacaklardır. Lider desteğini daha fazla alan üyelerin ekstra çaba göstermeye devam edeceği düşünülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi olduğunda lider, üyelere destek, teşvik ve işle ilgili gerekli bilgileri sağlamaktadır ve bunun da çalışanların öz yeterliliklerini artıracığı düşünülebilir. Bu destek sayesinde üyeler, kendilerini zor durumlara karşı daha güçlü hissetmekte ve kendilerine verilmiş görevleri yerine getirebilmektedirler (Boies ve Howell, 2006:248).

1.2.5.3. Duygusal Etkileşim

Duygusal etkileşim veya etki boyutu, lider ile üye arasındaki etkileşimde, tarafların işleri hakkında sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden çok birbirlerine karşı çekim duyması, yakınlık hissetmesi ile ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, tarafların birbirini beğenmesidir. (Dienesch ve Liden, 1986:625). Duygusal etkileşim boyutunun diğer boyutlara kıyasla daha az önemli olduğu düşünülebilir. Ancak işlevsiz olduğu da iddia edilemez. Örneğin, lider ve üye birbirlerini çekici bulabilir ve daha yakın bir iş ilişkisi içerisinde olmak isteyebilir. Arkadaşlıkların genellikle iş ortamında sergilenen davranışlardan ve etkileşimlerden meydana gelmesi bu düşüncüyü desteklemektedir (Liden ve Maslyn, 1998:46).

Duygusal etkileşim boyutunun, etkileşim içerisinde olan lider ve üyelerin etkileşimlerinin miktarını, yoğunluğunu ve tonunu sadakat ve katkı boyutundan daha fazla etkilediği ifade edilmektedir. Bu durum, lider ile üyeler arasında, işletme sınırları içerisinde daha sıcak, daha samimi bir atmosfer yaratmaktadır. Bu samimi atmosferin etkisi yalnızca işletme içinde kalmayıp işletme dışında da tarafların yaşadıkları kişisel sorunlarda birbirlerine duygusal destek sağlamaları beklenebilir (Dienesch ve Liden, 1986:625).

Liderin ile üyelerin birbirlerine olan sevgileri işle alakalı benzer değerlerden ziyade kişilerin birbirine sıcak gelmesi olarak açıklanmaktadır. Bu karşılıklı sevginin bir sonucu olarak kişiselleştirilmiş ödüller ve arzu edilen sonuçlarla gelişen yüksek kaliteli bir lider üye etkileşimi ortaya çıkması muhtemeldir (Liden ve Maslyn, 1998:50).

Üyelerin performanslarının değerlendirilmesinde liderin üyeye karşı hissettiği sempati ve hoşlanma faktörünün önemli olduğu düşünülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Dolayısıyla liderin üyeye karşı sempati hissetmesi, çalışanın performansını olumlu olarak değerlendirmeye meyilli olduğu şeklinde ifade edilebilir. Üyenin lideri etkileme derecesinin lider desteğini almak için önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkün görülmektedir (Greguras ve Ford, 2006:442).

Duygusal etkileşim boyutu, lider üye etkileşimini açıklarken liderin ve üyenin işle ilgili sahip olduğu özelliklerden ziyade tarafların birbirlerinde bulduğu ortak noktaların etkili olduğuna dikkat çekmektedir. Bir başka ifadeyle, lider ile üyenin yüksek kaliteli bir etkileşim içerisinde olmasının lider ile üye arasında işle ilgili olmayan özelliklerde uyum veya benzerlik sağlanmasıyla gerçekleşeceği düşünülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

1.2.5.4. Profesyonel Saygı

Profesyonel saygı, taraflardan birinin işiyle ilgili yeteneklerinin, itibarının ve bilgilerinin karşı tarafın gözünde saygıdeğer bir konumda olması şeklinde ifade edilebilir. Bir tarafın diğer tarafı saygıdeğer görmesinde, deneyim, örgüt içinde veya başka bir örgütte elde ettiği başarılar, ödüller, saygın bir imaj gibi faktörler etkili olmaktadır. Lider ve üyenin birbirlerine karşı olan saygısı birlikte çalıştıkları süreçte gelişebileceği gibi henüz birlikte çalışmadıkları dönemlerde de saygı gelişebilir (Liden ve Maslyn, 1998:50). Mesleki saygınlığı yüksek olan lider, birlikte çalıştığı kişilerin etkinliğini artırabilir (Davis ve Gardner, 2004:459). Üyenin, lideri saygın bir profesyonel olarak görmesi, örgüte daha fazla katkıda bulunmasına ve performansını artırmasına etki edebilecektir (Liden ve Maslyn, 1998:62).

Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi, karşılıklı saygı, güven ve karşılıklık şeklinde ifade edilmektedir. Lideri ile yüksek bir etkileşim geliştiren üyenin yapmakta olduğu işi başaracağına olan inancını artmaktadır (Boies ve Howell, 2006:247-248).

Saygı, birçok kültürde oldukça önemli bir kavram olarak görülmektedir. Birbirine saygı duyan insanların daha yakın, daha samimi ilişkiler geliştireceği ve bu samimi ilişkilerin de her iki tarafın da faydasına olacağı ileri sürülebilir.

Üyenin liderine saygı duyması öncelikle liderin liderlik pozisyonunda olmasından kaynaklanabilir. Bununla birlikte, liderin yetenek, bilgi, tecrübe, özgüven, iletişim gibi birçok farklı özelliğe sahip olarak liderlik etme hakkına sahip olduğu algısı üyelerde oluşursa lidere karşı olan saygının da artacağı söylenebilir. Bir başka ifadeyle, liderin yalnızca pozisyonundan doğan liderlik etme gücünden dolayı saygı duyulabileceği gibi üstün özellikleri, deneyimi gibi faktörler sayesinde de lider saygınlık kazanabilir. Lidere duyulan saygı derecesinin artması, üyenin saygı duyulan lider için daha fazla çaba göstermesini, onu etkilemek için kendi performansını artırmasını sağlayabilir. Lideri tarafından güvenilir olarak değerlendirilen, yakın çevrede tutulmasının faydalı olacağı düşünülen ve liderinin saygısını kazanmış bir üye olarak görülmek isteyen kişinin bu konumunu sürdürmek amacıyla ekstra çaba göstereceği düşünülebilir. Benzer şekilde lider de bilgisine, yeteneğine, motivasyonuna inandığı, güvendiği ve saygı duyduğu üyeleri kendi yakın çevresinde tutmak isteyecektir.

1.2.6. Lider – Üye Etkileşimin Bireye ve Örgüte Etkileri

Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi hem örgüt hem de birey açısından birçok olumlu sonucun ortaya çıkmasına aracılık etmektedir. Lider-üye etkileşiminin, iş performansı, liderden duyulan memnuniyet, örgüte bağlılık, rol çatışması, rol netliği, çalışanın yetkinliği, işten ayrılma niyeti (Gerstner ve Day, 1997) gibi kavramlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin lidere olan katkısı hakkında daha az çalışma yapılmış olmakla birlikte daha az stres ve daha iyi olma halini sağlayacağı düşünülmektedir (Breukelen, Schyns ve Blanc, 2006:297)

İş performansı, lider üye etkileşimini hem etkilemekte hem de ondan etkilenmektedir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000:238). Yüksek iş performansının bir

sonucu olarak liderin güvenini ve desteğini kazanan üyeler lider tarafından özel bir grup olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte lider desteğine ve liderin dağıtacağı kaynaklara ulaşmak isteyen üyelerin daha yüksek iş performansı göstererek kendilerini liderin yakın çevresinde konumlandırmak isteyeceği düşünülebilir.

Graen, Liden ve Hoel (1982) lider üye etkileşimi ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Düşük kaliteli lider üye etkileşimi içerisinde olan üyelerin işlerinden ayrılmayı daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Vecchio ve Gobdel (1984) yaptıkları çalışmada iç grupta yer alan üyelerin daha yüksek iş performansı gösterdiklerini, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu ve liderden memnun olduklarını saptamışlardır (Vecchio ve Gobdel, 1984).

Lee'ye göre (1997), iç gruptaki üyeler iş arkadaşları ile daha fazla işbirliği yapma, çalışma arkadaşlarını daha fazla destekleme davranışları göstermektedir. Dış gruptaki çalışanlar ise diğer çalışanlarla yalnızca işlerinin gerektirdiği ölçüde iletişim kurmakta, rollerinin gerektirdiğinden fazlasını yapmamaktadırlar (Lee, 1997).

Liderle iç gruptakiler arasında karşılıklı etkileşim, daha samimi ve daha dürüst iletişim sağlanmakta, çalışanlar kaynaklara daha fazla erişebilmekte ve beklenenin ötesinde rol davranışları üyeler tarafından sergilenmektedir. Yüksek lider üye etkileşiminin etkinliği ve memnuniyeti artırdığı düşünülmektedir (Gerstner ve Day, 1997). Dış gruptaki üyeler ise kariyerini ve kendini geliştirebileceği fırsatlardan mahrum kalmaktadır. Bu üyelerin lideri ile iletişimleri sınırlı derecede kalmakta, liderden daha az destek, kaynak ve bilgi edinmektedir. Bu durumun üyenin iş tatminsizliğini artıracak, örgütsel bağlılığının azaltacak ve işten ayrılma niyetinin artacağı ileri sürülmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:697).

Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi liderin ve üyenin birbirine yüksek güven duyması, birbirlerine sadakat duygusu beslemesi ve üyenin iş sözleşmesinde belirlenenden daha fazlasını işletmeye sunması şeklinde karakterize edilmektedir. Düşük kaliteli lider üye etkileşimi ise üyenin kendisinden beklenen performansı sergilemesi fakat ekstra katkı sunmak için herhangi bir zorunluluk hissetmemesi olarak ifade edilmektedir (Brower, Schoorman ve Tan, 2000:229).

Lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesinin yükselmesi, üyenin liderden daha fazla destek almasını sağlamaktadır. Van Mierlo, Rutte ve Vermunt (2006) yaptıkları çalışmada liderden alınan desteğin üyenin işindeki özerklik algısını

artırdığını tespit etmişlerdir (Van Mierlo, Rutte ve Vermunt, 2006). Kim ve George (2005) Amerika’da fast food zincir çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada lider üye etkileşimi ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi incelemişler ve anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Kim ve George, 2005). Aryee ve Chen (2006) ise Çin’de yaptıkları çalışmada lider ile üye arasındaki etkileşim düzeyinin psikolojik güçlendirmenin aracılık rolüyle çalışanların iş tatminini ve performanslarını etkilediğini belirtmişlerdir (Aryee ve Chen, 2006). Yüksek iş tatmini ve çalışan performansının işletmeler ve liderler tarafından arzu edilen bir durum olduğu bir gerçektir. İş tatmininin ve performansının yüksek olduğu çalışanların işletmeye katkısının yüksek olacağı, bu katkının geri dönüşü olarak da lider desteğinin ve işletme kaynaklarının, kariyer fırsatlarının ve eğitimlerin bu çalışanlara daha çok sağlanacağı düşünülebilir.

Audenaert, Vanderstraeten ve Buyens (2016) yaptıkları çalışmada iş ilişkileri ve lider üye etkileşiminin ortak rolünü test etmişler ve bu ortak rolün, lider üye etkileşiminin psikolojik güçlendirme yoluyla duygusal refah sağlayıp sağlamadığına bakmışlardır. Bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin lider üye etkileşimi ile duygusal iyi olma hali arasındaki ilişkiye aracılık ettiği saptanmıştır (Audenaert, Vanderstraeten ve Buyens, 2016).

Scott ve Bruce (1998) lider üye etkileşimin kalitesinin ne kadar yüksek olursa üyelerin yenilikçi davranış düzeyinin de o kadar yüksek olacağını tespit etmişlerdir (Scott ve Bruce, 1998). Özellikle yaratıcı fikirlerin, yürürlüğe konulacak ürün/hizmetlerin önemli olduğu sektörlerde yaratıcı çalışanların önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle liderin yaratıcı çalışanlarla daha yakın bir etkileşim içinde olması hem işletmeye hem lidere hem de çalışana daha faydalı olabilecektir.

Ansari, Hung ve Aafaqi (2007) lider üye etkileşimin duygusal etkileşim boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile ilişkili olduğunu saptamışlardır. Katkı boyutunun duygusal bağlılık dışında normatif ve devam bağlılığı ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Ansari, Hung ve Aafaqi, 2007:702).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK İLE LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ

2.1. İşe Adanmışlık Kavramı

Literatür incelendiğinde, işe adanmışlık kavramına ilişkin araştırmaların başladığı ilk yıllarda bu kavramın tükenmişliğin zıttı olarak açıklandığı görülmektedir. Buna göre işe adanmışlık, olumsuz bir kavramı temsil eden tükenmişliğin aksine kişilerin olumlu tutumlarına vurgu yapmakta ve pozitif psikoloji yaklaşımına işaret etmektedir (Schaufeli v.d., 2002:71).

Kahn'a göre (1990) işe adanmışlık, kişinin yapmakta olduğu işe hazır olmasını ifade etmektedir. İşe hazır olma ifadesi; kişinin fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan kendisinden beklenenleri yapabilmesi için uygun durumda olması şeklinde açıklanmaktadır (Kahn, 1990:700).

Schaufeli ve arkadaşları (2002), işe adanmışlık kavramını; canlılık, özveri, kendini verme ile karakterize edilen, olumlu, tatmin edici işle ilgili zihinsel bir durum olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte işe adanmışlığın kısa süreli bir durum olmaktan ziyade, uzun vadeli bir süreç olduğunu belirtmişlerdir (Schaufeli v.d., 2002:74).

Attridge (2009) ise işe adanmışlığı, çalışanların işe ve işletmeye karşı olumlu duygulara sahip olmaları, işlerini anlamlı bulmaları, işyüklerinin üstesinden gelebileceklerini düşünmelerini ve işlerinin gelecekleri hakkında umutlu olmaları şeklinde tanımlamıştır (Attridge, 2009:384).

Literatürdeki işe adanmışlıkla ilgili yapılan tanımlamalar dikkate alındığında işe adanmışlık kavramı, çalışanın işine tutkuyla bağlı olduğu, işini olabilecek en iyi şekilde yapmak için çabaladığı, kendini ve işini daha iyi hale getirmek için gereken çaba, enerji ve motivasyona sahip olduğu ve kendini hem zihinsel hem duygusal hem de fiziksel yeni görevler için hazır tuttuğu bir durum olarak (Kahn, 1990; Schaufeli v.d., 2002; Attridge, 2009) açıklanabilir.

İşletmeler ile çalışanlar arasındaki resmi iş sözleşmelerinin, çalışanlara yüklediği görev ve sorumluluklarının ötesine geçebilmek için motivasyonel bir kavram olarak değerlendirilen işe adanmışlık, çalışanların işlerini yaparken enerjik, coşkulu, mutlu, istekli olmasını ve bu duygularını işini daha iyi yapabilmek için

kullanmasını ifade etmektedir. İşe adanmış çalışanların, işyerinde bir zorlukla karşılaştıklarında pes etmedikleri, aksine sorunun üstesinden gelmek için tüm gücüyle mücadele ettikleri belirtilmektedir. Ayrıca yeni görev ve sorumluluklar almaktan kaçınmadıkları, çalışıyormuş gibi görünüp kaytarmadıkları da ileri sürülmektedir. İşe adanmış çalışanların işlerinde daha dikkatli ve özenli oldukları, kendilerini yapmakta oldukları işlere tamamen verdikleri ve yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalıştıkları, ayrıntılara önem verdikleri, kendilerine zaman kaybettirecek ve dikkatlerini dağıtacak unsurlardan kaçındıkları görülmektedir (Leiter ve Bakker, 2010:2).

Tüm bunlar doğrultusunda çalışanların işe adanmış olmalarının, örgütün etkinlik ve verimliliğini etkileyebilecek kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu durum işe adanmışlık kavramının liderler açısından da önem kazanan bir kavram olduğunu göstermektedir. (Bedarkar ve Pandita, 2014:107).

2.2. İşe Adanmışlık Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla ele alınan işe adanmışlık kavramı, birçok kavram ile ilişkilendirilmektedir. İşe adanmışlık kavramının daha iyi anlaşılması için bu kavramlarla aralarındaki farklılıkların ortaya konulması gerekmektedir. Söz konusu kavramlar, iş tatmini, örgüte bağlılık, işkoliklik, işe katılım, tükenmişlik, işe gömülmüşlük, örgütsel vatandaşlık, mesleki canlılık, kariyere adanmışlık olarak sıralanmaktadır.

2.2.1. İş Tatmini ve İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık ile karıştırılan kavramlardan ilki iş tatminidir. İş tatmini, kişinin işinden duyduğu memnuniyet düzeyini göstermektedir (Locke, 1969:316). İşe adanmışlık ise dinçlik, yoğunlaşma ve kendini adama ile karakterize edilen, kişinin işinden tatmin duymasını sağlayan zihinsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli v.d., 2002:74). İki kavram arasındaki temel fark; işe adanmışlık duyguların sonucunda bireyin harekete geçmesiyle ilgiliyken iş tatmini bireyin işinden aldığı doyum ile ilgili olmasıdır.

2.2.2. Örgüte Bağlılık ve İşe Adanmışlık

Örgüte bağlılık kavramı da işe adanmışlık ile karıştırılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte bağlılık ile işe adanmışlık kavramları arasında temel olarak iki farklılık ortaya konulmuştur. Bunlardan birincisi, işe adanmışlık kişinin işiyle ilgili bir durumken örgüte bağlılık örgütün bütünüyle ilgilidir. İşe adanmışlıkta kişinin duygusal bağlılığı işine yönelikken örgüte bağlılıkta kişinin bağlılığı örgütün kendisine karşı olmaktadır. İkinci temel fark ise; işe adanmışlıkta kişinin duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak işini daha iyi yapmak ve rol ötesi davranışlar sergilemek için hazır olmasını ifade ederken örgüte bağlılığın kişinin örgüte karşı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığını yansıtmasıdır. (Christian, Garza ve Slaughter, 2011:98).

2.2.3. İşkoliklik ve İşe Adanmışlık

İşkoliklik kavramı da işe adanmışlık ile karıştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. İşkolik kişilerin günlük hayatta yerine getirmek zorunda oldukları anne/baba gibi sosyal rollerini aksattıkları ve zamanlarının neredeyse tamamını işini yaparak veya işini düşünerek geçirdikleri belirtilmektedir. Çalışma saatleri dışında dahi işkolik kişinin zihni işiyle meşgul olmaktadır. İşkolik ve işe adanmış kişilerin işlerine karşı tutkulu olması bakımından benzer kavramlar olarak algılanabilse de işe adanmış bireylerin işlerine karşı duygusal bir bağ kurduğu ve enerjik olarak çalıştığı görülürken işkolik bireylerin çalışmadıkları zaman kendilerini suçluluk psikolojisinden kurtaramadıkları ve çalışmak zorunda hissettikleri ifade edilmektedir. İki kavram arasındaki bir diğer fark ise işkolik kişiler işlerinde fazla çaba göstermelerine karşın işe karşı olumsuz duygular besleyebilmektedir. İşe adanmış bireyler ise gerçekten olumlu duygularla hareket ederek ekstra çaba sergilemektedir (Kanten, 2016:96-97).

2.2.4. İşe Katılım ve İşe Adanmışlık

İşe katılım, kişinin işiyle özdeşleşmesini ifade eden bir kavramdır. İşiyle özdeşleşen kişilerin işlerini yaşamlarının merkezine aldıkları, kendilerini işlerine kaptırarak zaman ve çaba harcamaya istekli oldukları ifade edilmektedir.

Kendilerinden beklenen rollerin ötesine geçen çalışma davranışlarını sergileyerek daha fazla çalışmaya istekli olmaktadır. Hatta işiyle özdeşleşme derecesi yüksek kişilerin kendi değerlerini yapmakta olduğu işteki başarısıyla ilişkilendirdikleri de görülmektedir. İşe katılım kişinin işe karşı psikolojik algısını ifade ederken işe adanma kişinin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak güçlü olmasını ifade eder. İşe katılım kişinin işiyle uyumunu gösterirken, işe adanma işin başarılması için kişinin kendi yetenek ve özelliklerini kullanma yeteneğidir. İki kavram arasındaki bir diğer farklılık ise işin kişinin hayatında kapladığı alandır. İşe adanmış kişiler işyerinde oldukları sürelerde kendilerini tamamen işlerine vermektedirler. Ancak bu durum işin hayatın merkezinde olmasına yol açmamaktadır. Buna karşın işe katılım işin hayatın tam merkezinde olduğu bir durumu ifade etmektedir (Kanten, 2016:99-100).

2.2.5. Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık

Tükenmişlik kavramı işe adanmışlığın zıttı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu açıdan işe adanmışlık ve tükenmişliğin karıştırılmadığı ancak birbirleriyle ilişkili kavramlar oldukları ileri sürülebilir. Bu nedenle tükenmişlik kavramının da açıklanması uygun görülmüştür. Tükenmişlik kavramına ilişkin en çok kabul gören tanımı yapan Maslach ve Zimbardo'ya (1982) göre tükenmişlik, *“İşi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi”*dir (Budak ve Sürgevil, 2005:96). Tanım incelendiğinde tükenmişlik ile işe adanmışlık arasındaki zıtlık açıkça fark edilmektedir.

2.2.6. İşe Gömülmüslük ve İşe Adanmışlık

İşe adanmışlıkla karıştırılan bir diğer kavram işe gömülmüslüktür. Son yıllarda popülerleşen bu iki kavramdan işe adanmışlık, bireyin işe yönelik olumlu psikolojik durumunu ifade ederken işe gömülmüslük; kişiyi o işte kalmaya (çalışmaya devam etmeye) ikna eden güçlerin toplamını ifade etmektedir. Kişinin örgüt içinde geliştirdiği arkadaşlıklar, işin prestijinin bireyi etkilemesi, işten ayrılmanın kişiye yükleyeceği maddi ve manevi zorluklar gibi faktörler kişinin işe gömülmüslük seviyesini belirlemektedir (Halbesleben ve Wheeler, 2008:242).

2.2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşe Adanmışlık

İşe adanmışlıkla karıştırılan bir diğer kavram ise örgütsel vatandaşlık kavramıdır. Organ (1988) tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık kavramı, önceden resmiyete dökülmüş bir ödüllendirme sistemi içinde doğrudan yer almayan, yapılması halinde örgüte katkısı olan fakat yapılmaması durumunda bir ceza ile karşılaşılması muhtemel olmayan rol ötesi davranışlardır (Çankır, 2016:767). Örgütsel vatandaşlık kavramının da işe adanmışlıkta olduğu gibi rol ötesi davranışlar şeklinde ifade edilmesi, bu iki kavramın benzer yönü olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte işe adanmışlık daha çok işe yönelik psikolojik bir durum olarak görülürken örgütsel vatandaşlık işe yönelik olmaktan ziyade örgüte yönelik bireysel bir tutumdur.

2.2.8. Mesleki Canlılık ve İşe Adanmışlık

Mesleki canlılık ile işe adanmışlık kavramlarının birbirleri ile benzer kavramlar oldukları ileri sürülebilir. Kişilerin yapmakta oldukları işi istekli, hevesli ve enerjik olarak yapmaları mesleki canlılık şeklinde ifade edilmektedir (Aydınlı-Kulak, 2016:227). İşe adanmışlık ise kişinin duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak hazır bulunması şeklinde tanımlanmaktadır (Schaufeli v.d., 2002). Dolayısıyla mesleki canlılık kişinin işine yönelik somut eylemleri, işe adanmışlık ise bu eylemlere hazır bulunması şeklinde ifade edilebilir.

2.2.9. Kariyere Adanmışlık ve İşe Adanmışlık

Kişinin birtakım kararlar alarak kariyerini proaktif bir anlayışla geliştirme düzeyi olarak tanımlanan kariyere adanmışlık kavramıyla işe adanmışlık kavramı kıyaslandığında farklılıklar görülmektedir. İşe adanmışlık işe yönelikken, kariyere adanmışlığın odak noktasında kariyer bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kariyere adanmışlık bir davranış olarak ifade edilirken işe adanmışlık bir tutum olarak değerlendirilmektedir (Çakmak-Otluoğlu ve Akdoğanlı, 2019:94).

2.3. İşe Adanmışlığın Alt Boyutları

İşe adanmışlık üç alt boyuttan oluşan ve kişinin işine karşı tutumunu yansıtan bir durum olarak ifade edilmektedir. İşe adanmışlık, kişinin işyerinde kendini enerjik ve dinç hissetmesi (canlılık); işin kendisinden gurur duyması ve gurur duyduğu işe kendini tamamen vermesi (özveri); işiyle bütünleştiğini ve işinin kendisini yansıttığını düşünmesi (yoğunlaşma) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Fletcher, 2015:6).

Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen modele göre işe adanmışlığın üç boyutu aşağıdaki kısımda açıklanmıştır.

2.3.1. Dinçlik

Dinçlik, kişinin çalışma esnasında enerjik ve zihinsel açıdan yeni görevlere hazır olması, işine karşı istekli ve karşılaştığı zorluklara rağmen pes etmeden aynı kararlılıkla işini yapmaya devam etmesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle dinçlik, kişinin işin tüm zorluklarına karşın görevini yapmaya kararlı ve hazır olmasıdır (Schaufeli v.d., 2002:74). Kişinin fiziksel açıdan güçlü olduğunu hissetmesi, kendini duygusal açıdan enerjik hissetmesi ve bilişsel açıdan canlı olması, işe adanmışlığın dinçlik boyutunu ifade etmektedir (Shraga ve Shirom, 2009:272). Dinçlik boyutu; kişinin çalışma esnasında kendini enerjik hissetmesi, zihinsel olarak dayanıklı ve güçlü olması, işini daha iyi yapabilmek adına kendiliğinden ekstra çaba gösterme isteği ve karşılaştığı zorluklar karşısında bile inatla başarmak için mücadele etmesi anlamına gelmektedir (Salanova, Agut ve Peiro, 2005:1218).

İşe adanmışlık düzeyleri yüksek olan kişilerin işlerine kadar daha olumlu duygular beslediği ve istenmeyen çalışma davranışlarından kaçındıkları düşünülmektedir. İşyerinde enerjik ve aktif olmayı içermesi sebebiyle dinçlik, işe adanmışlığın önemli bir alt boyutu olmaktadır (Den Hartog ve Belschak, 2012:38). Buna göre çalışma süresi boyunca işyerinde yüksek enerji ve zihinsel sağlık göstererek, rol ötesi ekstra çaba için istekli olma ve zorluklar karşısında pes etmeme gibi özelliklere sahip olan çalışanların yaptıkları işe karşı motivasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür (Turgut, 2011:156).

Dinçlik boyutunu oluşturan faktörlerin fiziksel güç, duygusal enerji ve zihinsel dinçlik olduğu ifade edilmektedir. Fiziksel güç, kişinin işyerindeki rolü gereği olarak

yapması gereken işleri yaparken ne kadar enerjik olduğunu açıklamada kullanılır. Duygusal enerji, müşterilerle veya diğer çalışanlarla olan ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yürütebilme kapasitesini belirler. Zihinsel dinçlik ise bireyin kendisini zihinsel açıdan çevik olarak hissetmesi şeklinde tanımlanır. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında, kişinin dinçlik seviyesinin yüksek olması işine yönelttiği enerjisinin yüksek olacağının doğal ve içten gelen bir belirtisidir. Bununla birlikte, dinçlik seviyesi yüksek olan kişiler daha şevkle çalışmakta, kendilerini fiziksel olarak daha güçlü hissetmekte, zihni daha hızlı ve daha yaratıcı çalışmaktadır. (Little v.d., 2011:467).

2.3.2. Kendini Adama

Kendini adama alt boyutu, kişinin işine değer atfetmesi ve işin kendisinden gurur duyması, kendini kanıtlayabileceği ve meydan okuyabileceği bir işi olduğunu düşünmesi, işini coşkulu bir ruh hali ile yapıyor olması gibi davranışlarla açıklanmaktadır. (Özkalp ve Meydan, 2015:6). Kişinin işine önem vermesi, işini daha iyi yapabilmek için hevesli olması da kendini adama alt boyutunu tanımlamada kullanılmaktadır (Rothmann, 2008:12).

Kendini adama terimi yerine özveri kavramı da kullanılmaktadır. Kendini adama boyutu, işe adanmışlığı duygusal açıdan açıklayan bir boyut olmakla birlikte kişinin ruhsal olarak rol ötesi davranışlara ne kadar gönüllü olduğunu da gösteren bir durumdur (Schaufeli v.d, 2002:74). Duygusal adanmışlık olarak da ifade edilebilecek olan kendini adama boyutu, kişinin sahip olduğu enerjiyi işyerinde kendisinden yerine getirmesi beklenen rollere yönlendirmesi şeklinde ifade edilmektedir. Kişinin rolüyle duygusal açıdan bir bağ kurabiliyor olması, rolünü içselleştirebilmesi o kişinin duygusal açıdan işine adanmış olduğunu göstermektedir (Kahn, 1990).

Bu boyuta göre kişi, işine karşı güçlü bir bağlılık hissetmekte ve işini ilgi çekici bulmaktadır. Kişinin işinin anlamlı ve önemli olduğunu düşünmesi, yaptığı iş sayesinde doğru bir amaca hizmet ettiğini düşünmesi gibi durumlar işine daha fazla adanmasını sağlayabilecektir. Bu durum, çalışanı işini şevkle yapmaya teşvik edebilir (Turgut, 2011:156). Bununla birlikte kişi, yapmakta olduğu işi mutlu bir şekilde yürütme ve ekstra rol davranışları sergileme konusunda içsel bir istek duyabilir. Söz konusu bağlamda, işe adanmışlığın çalışan performansı ve örgütsel bağlılık gibi

konularda etkili olduğu düşünölmektedir (Kanten, 2016:109). İşine karşı yüksek adanmışlık hissi olan çalışanların daha fazla motive oldukları ve işletme bünyesinde bulunmalarının işletme dışındaki hayatları için de anlamlı ve önemli olduğunu düşündükleri belirtilmektedir (Sulaiman ve Zahoni, 2016:672). Kişinin işyerinde daha fazla rol ve görev üstlenme eğiliminde olması, kendini tamamen duygusal açıdan işine vermesi gibi davranışlar psikolojik açıdan kişiyi işine adanmış olarak göstermektedir. Bu çalışanların işlerini tutkuyla yaptıkları ve işini tutkuyla yapan kişilerin işlerine adanmış oldukları düşünölmektedir (Kanten, 2016:110).

İşletmeler açısından, kendini zor görevlere karşı fiziksel olarak dinç tutan çalışanlara yönelmek kadar duygusal açıdan güçlü ve sağlam çalışanlarla çalışmak da önemli görölmektedir. Çalışanın işine karşı olumlu duygular beslemesi onun duygusal açıdan işiyle bir bağ kurduğuna işaret etmektedir. İşiyle duygusal bağ kuran çalışanların, işlerine karşı daha özverili, daha motive, daha fazla çaba gösterme isteği gibi olumlu çalışan davranışları sergileyebileği ve bu durumun hem bireysel hem de örgötsel performansı artıracakđ ileri sürölebilir.

2.3.3. Yoğunlaşma

İşe adanmışlığın üçöncü alt boyutu olan yoğunlaşma; kişinin işine tamamen konsantre olması ve kendini işine derinlemesine vermesiyle oluşmaktadır. Yoğunlaşan kişi için çalışırken zaman adeta uçup gitmekte ve işten kopuşlar yaşanmadan uzun süreler çalışabilmektedir (Özkalp ve Meydan, 2015:6). Kişilerin çalışma ortamında zihinsel açıdan sağlıklı olmaları, düşündüklerini uygulamaya geçebilecek zihin-beden koordinasyonu sağlayabilmeleri, uzun çalışma süreleri boyunca odaklanma sorunu yaşamamaları ve kendilerini işlerine verebilmeleri gibi birçok örnek yoğunlaşma alt boyutunu açıklarken sayılabilir. (Schaufeli v.d., 2002:75). Kanten'e göre (2016) işe adanmışlığın bu alt boyutu; kişinin kendi iç dünyasıyla ilgili bir zihinsel durum olmakla birlikte kendiliğinden işine daha fazla ilgi göstermesi şeklinde meydana gelmektedir (Kanten, 2016:110). İşe adanmışlığın yoğunlaşma boyutunun bazı yönlerden kişiyi olumsuz olarak etkileyebileceği görölmektedir. Dinlenme ve eğlenme zamanlarını dahi işiyle ilgili düşöncelerin etkisinde kalarak geçiren kişinin kendini yeni görev ve sorumluluklar için yenilemesi, hazır tutması ve en iyi performansını

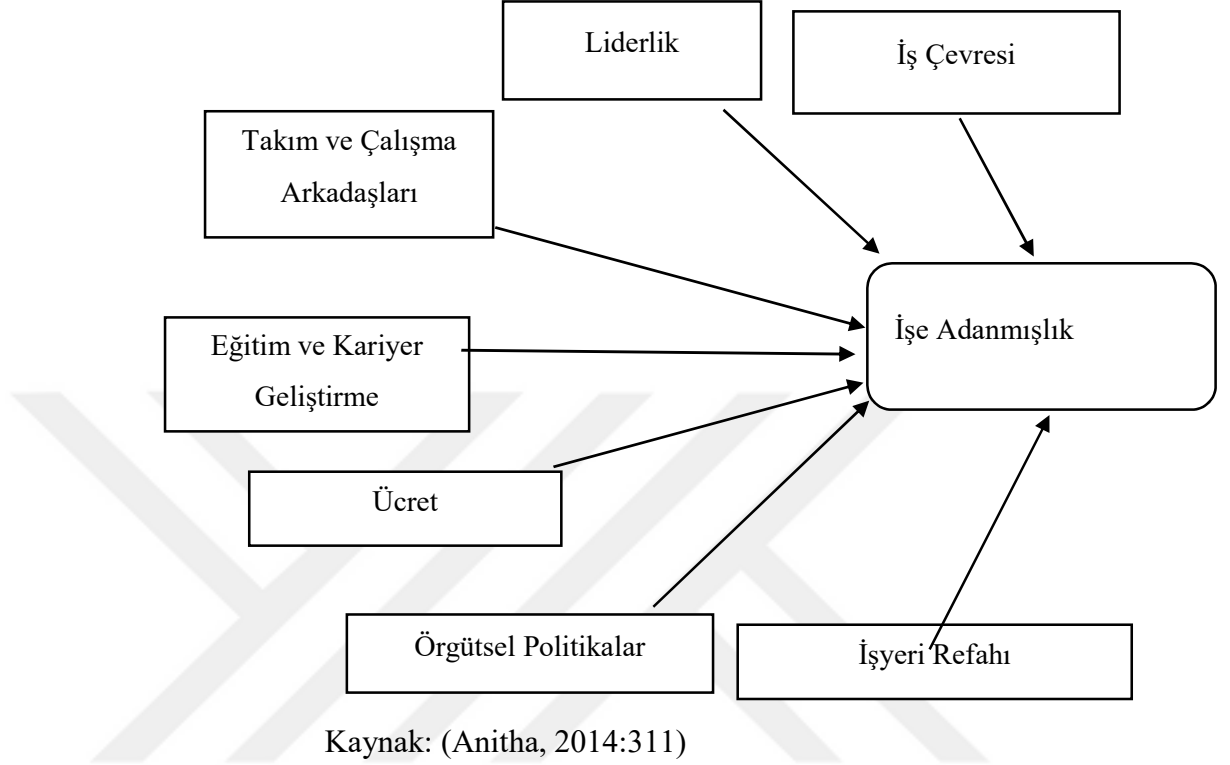
sergilemesi mümkün olmayabilir. Kişinin adeta kendini işletme dışındaki dünyadan izole ederek sadece işiyle ilgilenmesi kişiyi hem zihinsel açıdan hem de fiziksel açıdan yıpratır. Bununla birlikte kişinin sosyal hayatını olumsuz etkileyerek arkadaşlık ve diğer kişisel ilişkilerinde sorunlar yaşamasına neden olabilir.

Genel olarak işe adanmışlığın dinçlik alt boyutunun kişinin fiziksel gücüne, kendini adama alt boyutunun kişinin duygusal gücüne vurgu yaptığı, son olarak yoğunlaşma alt boyutunun, dinçlik ve kendini adama alt boyutunu da kapsamakla birlikte bireyi eyleme geçiren alt boyut olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda yoğunlaşma alt boyutunun, işe adanmışlığın davranışsal yönünü oluşturduğu söylenebilir (Kanten, 2016:111).

2.4. İşe Adanmışlığın Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Faktörler

İşletmeler için çalışanlarının enerjik, dinç, zihinsel olarak sağlam, kendini işine adanmış, ekstra görev ve sorumluluklardan kaçınmayan, kendini ve sorumlu olduğu işleri geliştirmek için istekli olan bir yapıda olması önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerinde etkili olabilecek faktörleri tespit edebilmek için çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. İşe adanmışlık üzerinde etkili olan başlıca faktörler incelendiğinde işin kendisi, bireysel faktörler, çalışma ortamı ve liderliğin etkisinin olduğu saptanmıştır (Wildermuth ve Pauken, 2008). Sözü edilen konu hakkında yaptığı çalışmada Anitha (2014) iş çevresi, liderlik, takım ve çalışma arkadaşları, eğitim ve kariyer gelişimi, ücret, örgütsel politikalar, işyeri refahı olmak üzere yedi faktörün etkili olduğunu belirtmiştir:

Şekil 2.1: İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler



2.4.1. İş Çevresi

Çalışanların ihtiyaç, istek ve beklentilerinin yerine getirilmesi için üst kademe yönetimin çaba göstermesi, çalışanların duygularına, değerlerine özen gösterilmesi, çalışanlara hataları ve başarıları hakkında yapıcı geri bildirimler verilmesi gibi faktörler destekleyici bir çalışma ortamı olduğunun bir göstergesidir. Bu destekleyici çalışma ortamının çalışanlarda işe adanmışlık düzeyini artırıcı bir rol oynayacağı belirtilmektedir. (Anitha, 2014:311).

2.4.2. Liderlik

Çalışanların işe adanmışlıklarının ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülen ikinci faktör liderlik olarak belirlenmiştir. Etkili liderliğin, öz farkındalık, bilginin dengeli işlenmesi, ilişkilerde şeffaflık ve ahlaki bakımdan içselleştirilmiş standartların bileşiminden oluşan çok boyutlu bir yapı olduğu ifade edilmektedir. (Anitha, 2014:311). Liderin çalışana çizeceği vizyon ve vereceği ilham sayesinde çalışanın

adanmışlık seviyesinin artacağı düşünülmektedir (Wildermuth ve Pauken, 2008). Liderler, çalışanların sorumluluklarını arttırarak, işin kendisinin ve örgütün kurumsal imajının çalışana anlamlı ve değerli gelmesini sağlayarak çalışanların motive olmalarını sağlayabilir. Bu motivasyon sayesinde çalışanların rol ötesi davranışlar sergileyebileceği düşünülmektedir. Bir başka deyişle, liderin çalışanları motive etmesi sayesinde çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin yükseltebileceği söylenebilir. Bununla birlikte davranışları, bilgisi, deneyimi, karizması gibi birçok faktör bakımından çalışanların rol model olarak gördüğü liderler; çalışanlar tarafından özenilen ve taklit edilen kişi olarak algılanmakta, bu sayede çalışanlar tüm enerjisini işine yönelterek işletmeye ekstra katkı sunabilmektedir. Benzer şekilde, liderin güvenilir bir imaja sahip olmasının da çalışanın işe adanmışlık düzeyi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Kanten, 2016:115). Bu bağlamda, liderin özelliklerinin ve davranışlarının, liderlik yapma stillerinin çalışanın işe adanmışlığı üzerinde bir etkisi olduğu söylenebilir.

2.4.3. Takım ve Çalışma Arkadaşları

Örgüt içerisinde işlerin ve rollerin bir uyum ve işbirliği içinde yapılması, elde edilen sonucun kalitesinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ayrıca, kişinin çalışma arkadaşları ile ilişkisi örgüte uyumunu da doğrudan etkilemesi sebebiyle işe adanmışlık üzerinde etkili olabilmektedir. Birbirini destekleyen ve kişiler arası güvenin olduğu bir örgütte bireylerin kendini daha güvende hissettikleri ve sorumluluk bilinçlerinin daha fazla olduğu, yeni fikirler ve sorunlara karşı yenilikçi çözümler geliştirebilecekleri, hata yapmaktan ve başarısız olmaktan korkmayacakları söylenebilir (Anitha, 2014:311). Çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde ve birbirlerinin hatalarını düzeltme anlayışıyla hareket eden bir çalışan grubunun ve bu grubun lideri olan kişinin hem grubu hem de grup üyelerini desteklemesi sayesinde çalışanların işyerinde işini daha iyi yapabilmek, hem kendini hem de işinin kalitesini geliştirebilmek adına ekstra çaba göstermesini engelleyecek olumsuz düşüncelerin oluşması engellenebilir. Bu sayede işyerinde, çalışanın hata yapmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınma gibi davranışlardan kaynaklanacak durumlarla karşılaşma olasılığı azalabilir.

2.4.4. Eğitim ve Kariyer Geliştirme

Eğitim programlarının, kişinin işe adanmışlığı üzerinde etkili olduğu ve eğitim alınan konu hakkında kendilerini yetkin hissederek işlerinde daha fazla çaba gösterdikleri belirtilmektedir. Kişinin örgüt içinde yükselebileceği, bir başka deyişle, hak ettiğini düşündüğü pozisyona göstereceği performans sayesinde terfi edileceğine olan inancı da bireyi ekstra çabaya yönlendirebilecek bir faktör olarak görülmektedir (Anitha, 2014:312).

2.4.5. Ücret

Ücret ve ödül yönetimi kişiyi daha fazlasını başarmaya, kendini ve yapmakta olduğu işi geliştirmek için daha fazla çaba göstermeye iten ve kişinin motive olmasını sağlayan faktörlerden biri olarak görülmektedir. Hem maddi hem de maddi olmayan ödüller aracılığıyla çalışanların davranışları örgütün istediği şekilde yönlendirilebilir (Anitha, 2014:312). Ücretlendirme ve ödüllendirmenin çalışanların örgüte kattıklarına göre yapılması, bir başka deyişle, ücret adaletinin sağlanmasının gerekliliği bilinmektedir. Kişinin katkısı karşılığında örgütten aldıkları ile bir başkasının örgüte katkısı ile aldıkları arasında bir adaletsizlik olması durumunda, haksızlığa uğradığını düşünen birey örgüte karşı olumsuz duygular hissedebilir, işine karşı ilgisizleşebilir, diğer çalışma arkadaşlarıyla problem yaşayabilir hatta örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı saldırgan davranışlar sergileyebilir. Bunun aksine, örgüte kattıkları ile örgütten kazandıkları arasında bir denge olan bireylerin örgüte katkı vermeye devam edecekleri, daha fazla kazanmak için işine karşı daha ilgili olacağı ve daha fazla çaba göstereceği düşünülebilir.

2.4.6. Örgütsel Politikalar

Örgütün süregelen politika, prosedür ve sistemlerinin çalışanların örgüte ne kadar adapte olabileceğine etkisi olduğu ifade edilmektedir. Pozitif bir iklimin hakim olduğu örgütlerde kurumun politika ve prosedürlerinin çalışanları işletme içi süreçlere dahil etmekte daha başarılı olduğu ve örgütsel hedeflerin başarılması için oldukça önemli olduğu önceki araştırmalarda görülmüştür. İşe alım, esnek çalışma, iş yaşam

dengeğini sağlanması, terfi uygulamalarında adil olunması gibi çok çeşitli alanlarda geliştirilecek politika ve uygulamaların kişiyi daha fazla çaba göstermeye yönlendireceği ifade edilmektedir (Anitha, 2014:312).

2.4.7. İşyeri Refahı

Çalışanların işyeri ortamında kendilerini iyi hissetmesinin işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkisi olacağı düşünülmektedir (Anitha, 2014). Çalışanın kendisini çalışma ortamında iyi hissetmesi sayesinde işini yaparken daha enerjik ve daha istekli çalışması sağlanabilir.

2.5. İşe Adanmışlık Kavramının Sonuçları

İşe adanmışlık kavramı, çalışanın işiyle ilgili heyecanlı ve coşkulu olması, işine karşı yüksek düzeyde ilgili olması şeklinde ifade edilmektedir. İşe adanmış çalışanlar, kendileriyle işleri arasında bir özdeşleşme sağlarlar ve işin kendisi onları motive etmek için yeterli olmaktadır. İşe adanmış kişilerin diğerlerine göre daha verimli çalıştıkları, müşterilerin ve işletmenin taleplerine daha iyi karşılık verdikleri ifade edilmektedir (Roberts ve Davenport, 2002:21). Bununla birlikte işe adanmışlığın ekstra rol davranışlarını sağladığı da belirtilmektedir. Günümüzde işletmeler karmaşık rekabet ortamında çalışanlarından bireysel rollerini yerine getirmelerinin yanı sıra inisiyatif olarak ekstra davranışlar sergilemelerini de beklemektedirler. Proaktif bir yaklaşımla bireyin yeni fikirler üretmesi, fırsatları değerlendirmesi, diğer çalışanlara gönüllü destek sunması gibi davranışlar ekstra davranışlara örnek olarak verilebilir (Leiter ve Bakker, 2010:4).

İşe adanmışlığın olmaması, fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan pasif olma; rolünün gereklerini tam olarak yerine getirememesi, inisiyatif almaktan kaçınma gibi davranışlarla sembolize edilmektedir (Kahn, 1990:701). Bu durum, işletmeler açısından sakıncalı sonuçlar doğratabilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin sahip olduğu insan kaynağını fiziksel, bilişsel ve duygusal açıdan güçlü, kendine güvenen, ekstra çaba göstermeye istekli ve sorumluluk almaktan çekinmeyen bir karaktere dönüştürmesi gerekmektedir.

Yapılan araştırmalarda işe adanmışlık seviyeleri yüksek olan çalışanların günlük hayatlarında da oldukça enerjik ve kendi hayatlarını etkileyecek olaylar

karşısında da öz yeterlilikleri olduğu tespit edilmiştir. Olumlu tutumları ve faaliyetleri sayesinde işe adanmış çalışanlar; takdir, kabul görme, kendisini başarıya taşıyacak kaliteli geridönüşler almaktadır. İşe adanmışlığı yüksek olan çalışanlar, olumlu sonuçlara ulaşabilmek için yüksek çaba gösterdiği uzun ve yorucu bir mesaiden sonra dahi kendilerini rahatsız hissetmemekte, yaşadığı yorgunluk hissini hoş bir durum olarak tanımlamaktadır (Bakker, Albrecht ve Leiter , 2011:5).

Ortalama bir çalışan ile adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanlar arasında işyerinde enerjik olma, duygusal ve fiziksel olarak işe hazır olma gibi farklılıklar görülmektedir (Yavan, 2016:283).Adanmışlık seviyeleri yüksek olan çalışanların işlerini tamamlamak için daha çabuk hareket ettikleri, diğerleri tarafından fark edilecek şekilde canlılıkla davrandıkları, ikili ilişkilerinde daha samimi ve coşkulu oldukları, daha kaliteli iletişim kurdukları ve karşısındakini daha iyi dinlediği belirtilmektedir. Örgüte ve işine sıkı bir bağı olan işe adanmış çalışanların, tam konsantrasyon ile işyerinde bulundukları,işlerini iyi yapmaktan keyif aldıkları belirtilmektedir. Kendini geliştirmek için hevesli olan işe adanmış çalışanlar, karşılaşılan problemlerin çözümünde de aktif olarak rol almak için istekli olmaktadır (Yavan, 2016:283).

Kahn'a göre (1990) psikolojik olarak işlerini anlamlı bulmaları ve çalışırken kendilerini güvende hissetmeleri sayesinde çalışanlar, işleriyle daha fazla ilgilenmektedirler. Bu olumlu koşulların sağlanamaması durumunda, çalışanların işlerinde daha isteksiz ve daha az üretken ola düşünülmektedir (Chung ve Angeline, 2010:1838).

İşe adanmışlık, kişinin ilgili içsel motivasyonunun bir yansıması olan olumlu ve tatmin edici bir ruh hali olarak ifade edilmektedir. Yüksek düzeyde kendini verme, canlılık ve özveri ile karakterize edilen işe adanmış çalışanlar, işlerini mutlu bir şekilde yapmakta, enerji ve zihinsel olarak da kendilerini hazır tutmaktadır (Sawang, 2012:179). Çalışanların işlerine karşı olan tutumları, bağlılıkları ve işte ortaya koydukları yoğunluk ve dikkat açısından farklılıklar göstermektedir. İşe adanmışlık, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları ve işlerini yaparken sergiledikleri enerji ve özveri miktarını ifade eden bir duygu durumudur (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010:315).

İşe karşı olumlu davranışlar, bireyin ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı olması ve bu sağlığın gelişerek devam etmesi, bireyin görevleri hakkında olumlu düşünce ve davranışları olması sayesinde hem çalışanın kendi performansı hem de işletmenin genel performansının artması beklenmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008).

İşe adanmışlık, doğrudan örgütsel hedeflere odaklanmış enerjiyi ifade etmektedir. İşe adanmış çalışanların kendi içlerinden gelen bir istekle daha fazla çaba göstermesi, işe adanmışlığı düşük olan çalışanlara göre daha yüksek ihtimaldir (Bakker, 2011:265).

İşe adanmışlık, işten duyulan yüksek bir zevk (özveri) ile yüksek aktiflik (canlılık, kendini verme) seviyesini birleştirmesi bakımından iş tatmini ile farklılık göstermektedir. İş tatmini, çalışanların genel olarak işlerinden duydukları memnuniyetin pasif bir ifadesi olarak tanımlanırken işe adanmışlığın ise performans üzerinde uzun süreli etkilerinin olacağı belirtilmektedir (Bakker, 2011:265).

Enerjisi yüksek, zorluklara karşı zihinsel açıdan dirençli ve kendini zorlayan görevlerde çabalamaktan vazgeçmeyen çalışanlar, örgütler için önemli bir rekabet gücü oluşturmaktadır. Tüm enerjisini işini daha iyi yapabilmek adına ortaya koyan çalışanların, örgütün kendisinden beklediği görev ve sorumlulukları yerine getirme konusunda işinde daha az enerji harcayan çalışanlara göre daha başarılı olacakları ileri sürülmektedir. Bu nedenle örgütlerin işe alım yaparken veya zorlayıcı görevleri çalışanlara verirken öncelikli olarak canlı (dinç) çalışanlara yönelmesi önerilmektedir.

2.6. İş Talepleri ve İş Kaynakları Kuramı Açısından İşe Adanmışlık

Bakker ve Demerouti (2007) tarafından geliştirilen İş Talepleri ve İş Kaynakları Kuramı, işe adanmışlık üzerinde etkili olabilecek faktörleri açıklamaktadır. Kişiden beklenen işlerin başarılması ve kendini geliştirmesi için gerekli olan faktörler iş kaynakları; işin zorlayıcı yönleri ise iş talepleri olarak ifade edilmektedir. Söz konusu kurama göre, çalışanlara iş kaynaklarının sağlanması halinde çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin artacağı ifade edilmektedir. Bunun tersi olarak, iş taleplerinin daha fazla olması halinde ise çalışanların tükenmişlik yaşamaları beklenmektedir. Dolayısıyla, işe adanmışlık için iş kaynaklarının artırılması ve iş taleplerinin azaltılması gerektiği ileri sürülmektedir (Kanten, 2016:112).

İş talepleri her durumda olumsuz olmasa da genel anlamda strese neden olabilmektedir. Bu stresin nedeni ise beklenen performansın belli bir düzeyde tutulabilmesinin büyük bir çabaya bağlı olması şeklinde ifade edilmektedir. Sürekli olarak ekstra çaba göstermek durumunda olan çalışanların, yorgunluk ve tükenmişlik gibi olumsuz durumlarla karşılaşması ise muhtemeldir. Zaman ve iş baskısı, olumsuz bir iklimin hakim olduğu iş ortamı, rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı işyükü gibi örnekler iş taleplerini açıklamaktadır (Hakanen ve Roodt, 2010:86). İş kaynakları ise doğrudan kişiye kaynak sağlayan çalışma koşulları ile ilgilidir. İş taleplerini ve işle ilgili fiziksel ve psikolojik zorlukları azaltabilen, iş hedeflerine ulaşmada aracı bir rol oynayan, çalışanın kişisel gelişimini, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eder. İş kaynakları, örgüt içinde farklı şekillerde görülebilmektedir. Ücret, terfi olanakları, iş güvenliği; bireyin lider/yönetici ve iş arkadaşları desteği gibi kişilerarası sosyal ilişkiler; rollerin açık ve net olması, kararlara katılım derecesi, performansa ilişkin yapıcı geribildirim, görevlerde özerklik iş kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir (Hakanen ve Roodt, 2010:86).

İş Kaynakları – İş Talepleri Kuramına göre kişinin çalışma arkadaşları ve liderinden aldığı sosyal destek, işini yaparken özerk olması, performansına dair doyurucu ve yapıcı geri bildirim alması gibi faktörler kişiyi işe adanmışlığa götürecek motivasyonun başlangıç noktası olduğu ve bu motivasyon sayesinde performans artışı sağlandığı belirtilmektedir. Kuramın bir diğer önermesi ise çalışanın işyükünün duygusal ve zihinsel açıdan çalışan tarafından yorucu ve yıpratıcı algılanmasının, kişinin iş kaynaklarından daha fazla yararlanma isteğini artırması şeklindedir (Kanten, 2016:112).

2.7. Lider – Üye Etkileşimi ile İşe Adanmışlık İlişkisi

Lider – Üye Etkileşimi Kuramına göre çalışanların liderleriyle ilişkileri ayrı ayrı ve kendine özgü şekilde gelişmektedir. Bu ilişkilerin gelişmesinde çalışan, performansı, yetenekleri, sadakatli davranışları, güvenilir bir kişiliğe sahip olması gibi birçok açıdan lider tarafından denenmektedir. Söz konusu kurama göre lider, yeteneğine, sadakatine ve güvenilir olduğuna dair inanç geliştirdiği çalışanlarla bir iç grup oluşturarak; bu grupta yer alan çalışanlarla daha yakından ilişki kurmakta, kısıtlı zamanını iç grupta bulunan çalışanları geliştirmeye ayırmakta ve yürütülmesi gereken

işleri öncelikle onlar aracılığıyla yürütmeyi istemektedir. Çalışanların bu iç grupta yer alması, hem çalışan hem örgüt hem de lider açısından önemli faydalar sağlayabilmektedir. Bu grubun dışında kalan, bir başka ifadeyle dış grup olarak adlandırılan çalışanlar ise lider ile daha resmi bir iş ilişkisi kurmakta, rutin olarak verilen görevleri yerine getirmektedir.

Çalışan ile lider arasında kurulan yüksek kaliteli etkileşimin temel amacı, liderin çalışanın yerine getirmesini istediği sonuçlar üzerinde kontrol gücüne sahip olma isteğidir. Bu sonuçlar arasında çalışanın önemli ve arzu edilen görevlere atanması, bireye daha fazla sorumluluk verilmesi, yetki devri, çalışanla daha fazla bilgi paylaşımı, çalışanın karar süreçlerine dahil edilmesi gibi birçok açıdan çalışanı etkileyen faktörler bulunmaktadır. Liderin, çalışanın terfisi için referans olma, kendisini geliştirebileceği görevler verebilme gibi birtakım yetkilere sahip olması, çalışana önemli kazanımlar sağlayabilmektedir. Liderin çalışana sağlayacağı daha yüksek statü ve faydalar karşılığında lider, çalışandan daha fazla çalışmasını, verilmiş hedef ve amaçlara daha istekli olarak kendini adanmasını ve liderin bazı konulardaki iş yükünü azaltmasını beklemektedir (Yukl, 2010:235-236).

Lider-Üye Etkileşimi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkinin açıklanmasında Sosyal Mübadele Kuramı ve Kaynakların Korunması Kuramından yararlanılabilir. Örgütün bir temsilcisi olarak görülen liderler, çalışan-örgüt ilişkisinde önemli rol oynamaktadır. Sosyal Mübadele Kuramına göre, ait olduğu örgütten ve örgütün temsilcisi olarak görünen liderden olumlu yaklaşım gören, saygı ve destek alan çalışanların buna karşılık işe yönelik daha yüksek bağlılık ve çaba gösterdiği, rol ötesi davranışlar sergileyebileceği ileri sürülmektedir. Lider, diğer çalışanlardan daha yüksek potansiyele sahip olduğunu düşündüğü çalışanları kendi koyduğu kriterlere göre belirlemekte ve bu az kişiden oluşan gruba daha olumlu davranmaktadır. Liderin bu olumlu davranış ve yaklaşımı, çalışanı daha fazla çaba göstermeye, örgüte ve lidere katkı sağlamaya yöneltmektedir (Eisenberger, ve diğerleri, 2014:635). Bu nedenle yüksek kaliteli lider-üye etkileşimine sahip olan çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olacağı, işleriyle ilgili daha az stres yaşayacakları düşünülmektedir (Chaurasia ve Shukla, 2013:468). Örgütün sahip olduğu kaynaklar ve fırsatlar liderler tarafından çalışanlara sunulmaktadır. Bu kaynak ve fırsatların çalışanlar tarafından anlamlı ve değerli bulunması, çalışanları daha fazla görev ve sorumluluk almaya yönlendirebilir.

Lider-üye etkileşimi düzeyinin yüksek olması, bu bağlamda çalışanın işle ilgili olumlu tutum, duygu ve davranışlara yönelmesini sağlayabilir. Bu olumlu tutum, duygu ve davranışların kişinin işe adanmışlık düzeyini artırabileceği düşünülmektedir.

Temelleri İş Talepleri – İş Kaynakları Kuramına dayanan Kaynakların Korunması Kuramından (Hobfoll, 2002); bir süreç dahilinde, çalışanın işe adanmışlık seviyesini artırmaya yardımcı olan motivasyon araçlarının incelenmesinde yaygın olarak faydalanılmaktadır. Görev başarısı, iş tatmini, öz yeterlilik, sosyal destek, özerklik gibi işe dair faktörler bu motivasyon araçları arasında sayılmaktadır (Bickerton v.d., 2014:371).

Kaynakların Korunması Kuramı (1989), başlangıçta kişilerin yaşadıkları yüksek stresli durumlarda nasıl tepki verdiklerini açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. Kaynakların Korunması Kuramına göre kişiler stres yaşamaları dahi mevcut kaynakları korumak ve geliştirmek için motive olarak işe yönelik daha fazla çaba sergilemektedirler (Bakker, 2018:322-323). Kaynaklara daha fazla sahip olan çalışanlar ile daha az kaynağa sahip olan çalışanlar kıyaslandığında, daha fazla kaynağı olan çalışanların bu kaynaklara sahip olmaya devam edebilmek hatta daha fazla kaynağa sahip olmaya daha fazla istekli oldukları görülmüştür (Bickerton v.d., 2014:374).

Kaynaklar; çalışan tarafından değer verilen nesneler, kişisel özellikler, koşullar veya enerjiler olarak tanımlanmaktadır (Hobfoll, 1989:516). Kaynakların Korunması Kuramı, çalışan motivasyonunun temeline odaklanmaktadır. Çalışanların değer verdiği şeyleri geliştirmeye ve onları elde tutmaya çalıştıkları varsayımıyla insan davranışını açıklamaya çalışan Kaynakların Korunması Kuramı, çalışanların doğal olarak elinde olan kaynakları koruma içgüdüğü ile hareket ettiğini ileri sürmektedir (Hobfoll ve Jackson, 1991:112). Ayrıca kaynakların değeri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Örneğin; iş yaşam dengesi bazı çalışanlar için büyük öneme sahipken başka bir çalışan buna önem vermeyebilir. Bu noktada, çalışanın kendi iç dinamiklerini harekete geçirerek işe adanmışlık seviyelerini yükselten kaynakların doğru tespit edilmesinin önemli olduğu ifade edilebilir (Kühnel, Sonnentag ve Bledow, 2012:182).

Kaynakların Korunması Kuramına göre işletmelerin temel kaynaklarının çalışanların faydalarına sunulmadığı takdirde bireysel performanslarda düşüşler olabileceği öne sürülmektedir (Lebron v.d, 2018:160). Kuramın temelinde çalışanların

sahip oldukları kaynakları korumak ve geliřtirmek olduđu dűřűncesinden hareketle, bu kaynakları elde tutmaya devam edebilmek için performanslarını geliřtirme amacında olacakları ifade edilebilir. Bu kaynaklara örnek olarak řirketin çalıřanlara verdiđi cep telefonları, liderin çalıřana gűven duyması, řirketin űyesi olmanın çalıřana kazandırdıđı sosyal statű gibi örnekler verilebilir (Chen ve Fellenz, 2020:3).

Çevresel kořulların kiřilerin sahip olduđu bu kaynakları tehdit ettiđi hatta bu kaynakların ortadan kaldırılmasına neden olduđu ileri sűrűlmektedir. Çalıřanların statűsűnű, pozisyonunu, ekonomik refahını, temel inançlarını ve hatta zgűvenini dahi tehdit edebilecek çevresel faktörler, kiřileri olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bađlamda, sahip olunan kaynakların kaybedilmesinin birtakım olumsuz sonuçlara yol açabileceđi ifade edilebilir (Harris, Wheeler ve Kacmar, 2011:272).

Yűksek kaliteli lider-çalıřan iliřkisinin olmaması, çalıřan açısından önemli kaynaklarda kıtlık yařandıđının bir göstergesi olarak grűlmektedir. Bu durumun, çalıřanları űretkenlikten uzak çalıřma davranıřlarına yönlendirebileceđi dűřűnűlmektedir (Lebron v.d, 2018:160). Halbuki yűksek kaliteli lider-çalıřan iliřkisine sahip olan çalıřanlar, lider ile daha fazla etkileřime sahip olabilecek ve liderden daha fazla destek görebileceklerdir. Ayrıca kendi kiřisel geliřimleri ve kariyerleri açısından karřılarına daha fazla fırsat çıkacaktır. Lider ile yakın iliřki kurulması sonucunda elde edilen bu kaynaklar çalıřanları motive edebilmektedir (Lebron v.d, 2018:161). Öte yandan tűkenmiřlik yařayan çalıřanlar ile iře adanmıř çalıřanlar kıyaslandıđında, iře adanmıř olanların daha fazla kaynak yarattıkları ve hem duygusal hem de fiziksel olarak daha gűlű hissettikleri belirtilmektedir (Alarcon, Edwards ve Menke, 2011:213).

Kaynakların Korunması Kuramı açısından lider-űye etkileřimi incelendiđinde; liderler sahip olduđu kiřisel, duygusal ve fiziksel kaynakları astlarına seçici řekilde dađıtmaktadır. Liderin dađıtım gűcűnű elinde bulundurduđu kaynakların iřletme ve çalıřan açısından deđerli kaynaklar olduđu dűřűncesinden hareketle, liderin kaynak dađıtımı konusunda seçici davrandıđı ifade edilebilir. Liderin elinde bulunan kaynakları en iyi řekilde dađıtması, hem iřletmenin kaynaklarının israf edilmemesi hem de potansiyeli daha yűksek olan çalıřanların geliřimlerini tamamlamaları için kullanılmasını sađlayabilmektedir. Bu nedenle, çalıřanlar kendilerinden beklenen görev ve rolleri yerine getirebilmek için kendi zamanlarını, duygusal ve fiziksel

kaynaklarını ortaya koyabilmektedir (Harris, Wheeler ve Kacmar, 2011:273). Söz konusu kaynakların karşılığında da kendilerine göre değerli olan başka kaynakları kazanmayı amaçlamaktadırlar. Yüksek düzeyde kişisel kaynaklara sahip çalışanların, iş taleplerini karşılamada daha başarılı oldukları ve örgüt içindeki rollerine tam olarak katılım gösterdikleri düşünülmektedir (Knight, Patterson ve Dawson, 2017:794). Bu bağlamda, yeni kaynaklar kazanabilmek ve mevcut kaynaklarını korumak için çalışanların işe adanmışlıklarını artırma yönüne gidebilecekleri belirtilebilir (Venz, Pundt ve Sonnentag, 2017:27).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE İŞE ADANMIŞLIK İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde işletmelerin, çalışanlarından işyerinde proaktif davranışlar sergilemelerini, gerektiğinde inisiyatif almalarını ve yüksek iş performansı göstermelerini bekledikleri görülmektedir. Günümüzün dinamik, belirsizliğe açık ve değişken koşullarında çalışanların ortalama bir çaba göstermesi yetersiz kalabilmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin, enerjik ve kendini işine adanmış çalışanlara ihtiyaç duydukları belirtilmektedir (Bakker ve Leiter, 2010:181). İşe adanmış çalışanlar, işlerini yaparken tamamen konsantre olabilmekte ve mutlu bir şekilde kendilerini işlerine verebilmektedirler (Ghadi, Fernando ve Caputi, 2013:536). Yapılan ampirik çalışmalarda işe adanmışlık düzeyleri yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek performans gösterdikleri ve rol ötesine geçen davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları tespit edilmiştir (Bakker ve Demerouti, 2008; Bal ve De Lange, 2015). Bu doğrultuda örgütlerin ve liderlerin çalışanlarından işe adanmış olmalarını bekledikleri dikkat çekmektedir (Bedarkar ve Pandita, 2014). Söz konusu bağlamda, işe adanmışlığa yol açan faktörler üzerine hatırı sayılır bir literatür oluştuğu görülmektedir. Yapılan ampirik araştırmalarda, işe adanmışlığı etkileyen faktörlerin dört başlık altında incelendiği dikkat çekmektedir. Bu başlıklar; işin kendisi, bireysel faktörler, çalışma ortamı ve liderlik olarak sıralanmaktadır (Anitha, 2014). Çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırma noktasında liderlerin kilit bir rol oynadıkları ifade edilmektedir. Çalışanlara açık, net ve ikna edici bir vizyon çizen, onlara ilham veren ve gerekli motivasyonu sağlayan, çalışanların ihtiyaç, beklenti ve isteklerini önemseyen liderlerin, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırabileceği öne sürülmektedir. (Schaufeli, 2012:6). Söz konusu önerme doğrultusunda tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Literatür incelendiğinde, geleneksel liderlik kuramlarının lider ve üyeleri arasındaki ikili etkileşimleri ele alma konusunda eksik kaldığı görülmektedir. Lider-üye etkileşiminde

ise lider ve üyeleri arasındaki ikili ilişkilerin önemine ve kalitesine odaklanılmaktadır. Literatür incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin iş performansı, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgüt iklimi, yenilikçilik, örgütsel davranış ve örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ancak lider-üye etkileşimini işe adanmışlıkla ilişkilendiren sınırlı sayıda araştırma yapıldığı belirtilebilir (Patnaik ve Dubey, 2019). Tüm bunlar doğrultusunda tez çalışmasında, işe adanmışlıkta lider ve çalışan arasındaki karşılıklı ilişkiler bağlamında lider-üye etkileşiminin rolüne odaklanılması, tez çalışmasının taşıdığı önemi göstermektedir.

Lider-üye etkileşiminin, işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemede gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda iki kuramdan yararlanabileceği düşünülmüştür. Bu kuramlardan ilki, Sosyal Mübadele Kuramıdır. Sosyal Mübadele Kuramına göre kişiler arası ilişkiler fayda-maliyet temelinde kurulmakta ve geliştirilmektedir. Çalışanın veya liderin karşı tarafla bir mübadelede bulunması, katlandığı sosyal maliyetten daha fazla katkı/ödül alabileceği şeklinde bir beklentiye sahip olmasına bağlanmaktadır. Blau'ya (1964) göre bir kişi bir iyilik yaptığında iyilik yaptığı kişiden bir karşılık alacağını beklemektedir. Bu karşılığın ne zaman ve nasıl olacağı konusu belirsiz olmakla birlikte tatmin edici bir dönüş olması arzulanmaktadır (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Sosyal Mübadele Kuramına göre çalışanların örgütün bir temsilcisi olarak algıladıkları liderlerinden destek görmelerinin karşılığında işe yönelik daha yüksek bağlılık ve çaba gösterecekleri ve hatta rol ötesi davranışlar sergileyebilecekleri ileri sürülmektedir (DeConinck ve Johnson, 2009:336). Çalışanların liderlerinden aldıkları bu desteğin, işe adanmışlığı artırmada da etkili olabileceği ifade edilmektedir (Garg ve Dhar, 2017:246). Lideri ile yüksek kaliteli mübadele ilişkisi geliştiren çalışanların kendilerini işine daha fazla kaptırdıkları düşünülmektedir. Yine Sosyal Mübadele Kuramı açısından incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin yüksek olması, çalışanların işlerine adanmış olmaları için gereken hem içsel hem de dışsal motivasyonlarına katkı sağlayabileceği de belirtilmektedir. (Breevart v.d., 2015:756).

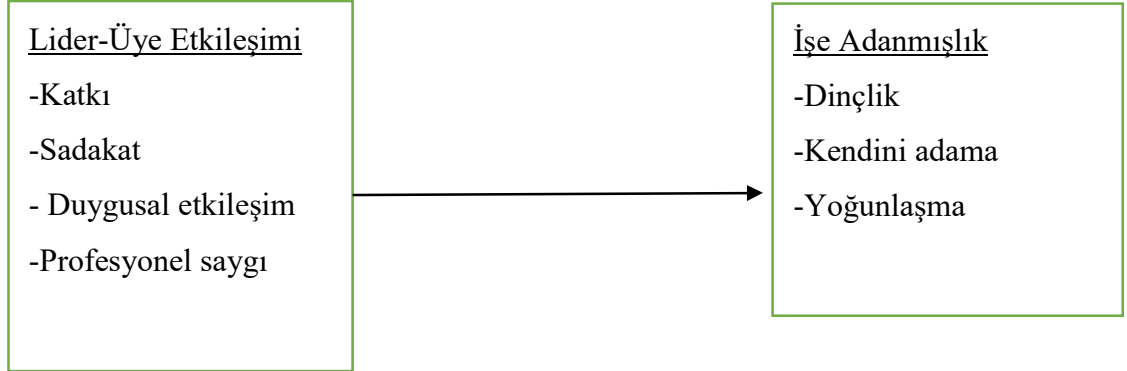
Lider-üye etkileşiminin, işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemede yararlanabilecek bir diğer kuram ise Kaynakların Korunması Kuramıdır. Kaynakların Korunması Kuramına göre örgütte kaynakların dağıtım gücünü elinde tutan liderler, sahip oldukları kişisel, duygusal ve fiziksel kaynakları astlarına seçici şekilde

dağıtmaktadırlar. Çalışanlarsa örgütte kendilerinden beklenen görev ve rolleri yerine getirebilmek için kendi zamanlarını, duygusal ve fiziksel kaynaklarını tüketmektedirler (Harris, Wheeler ve Kacmar, 2011:273). Çalışanlar, tükettikleri bu kaynakların karşılığında liderlerinden destek görerek değerli kaynakları (örneğin; liderin takdiri, ödüllendirmesi vb.) kazanmayı amaçlamaktadırlar. Yüksek düzeyde lider-üye etkileşimine sahip çalışanların, iş taleplerini karşılamada daha başarılı olacakları düşünülmektedir (Knight, Patterson ve Dawson, 2017:794). Bu bağlamda lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı olumlu yönde etkileyebileceği ileri sürülebilir (Venz, Pundt ve Sonnentag, 2017:27).

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli, Şekil 3.1’de sunulmuştur. Şekil 3.1’de görüldüğü üzere lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, işe adanmışlık kavramı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli³



3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı

Yapılan çalışmada kartopu örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde, çalışmanın konusuyla ilgili kişiler seçilmekte ve seçilen kişiler aracılığıyla diğer katılımcılar da araştırma kapsamına dahil edilmektedir (Biernacki ve

³ Araştırmanın modeli, analizler gerçekleştirilmeden önce Şekil 3.1’deki gibi kurulmuştur. Ancak faktör analizi sonucunda işe adanmışlık tek boyut altında toplandığı için işe adanmışlığın alt boyutları analize alınmamıştır.

Waldorf, 1981). Araştırma kapsamında, özel sektörde beyaz yakalı çalışanlardan veriler toplanmıştır. Anket formu, çevrim içi olarak hazırlanmıştır. Anket formu katılımcılara dağıtılmadan önce İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan etik onay alınmıştır. Etik onay formu, EK2'de sunulmuştur. Araştırmacı tarafından, özel sektörde beyaz yakalı olarak çalıştığı bilinen 50 kişiye anket formunun linki iletilmiş ve iletilen bu anket formunun linkini özel sektörde çalışan tanıdıkları beyaz yakalı çalışanlara iletmeleri istenmiştir. Araştırma kapsamında 242 kişiye ulaşılmış, değerlendirmeye 242 adet anket formu alınmıştır.

3.4. Varsayımlar ve Kısıtlar

Verilerin toplanmasında kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda sadece araştırmacının ve katılımcıların ulaşabildikleri kişilerin çalışmaya katılması çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, çalışanların işe adanmışlıkları üzerinde lider-üye etkileşiminin etkisi incelenmesi amaçlandığı için işe adanmışlığı etkileyen diğer değişkenler kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların anket formunda yer alan tüm ifadeleri doğru algıladıkları ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

H1: Lider-Üye Etkileşimi, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

H1a: Katkı boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

H1b: Sadakat boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

H1c: Duygusal etkileşim boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

H1d: Profesyonel saygı boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde lider-üye etkileşimi ölçeği, ikinci bölümde işe adanmışlık ölçeği yer almaktadır. Üçüncü

bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamak üzere sorular bulunmaktadır.

3.6.1. Lider – Üye Etkileşimi Ölçeği

Araştırmaya katılan çalışanların, lider-üye etkileşimine dair algılarını tespit etmek amacıyla Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, on iki madde ve dört alt boyuttan oluşan lider-üye etkileşimi ölçeğinin Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış halinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçekte yer alan dört boyut üçer ifade ile ölçülmektedir. Katılımcılar, kendilerine yöneltilen lider-üye etkileşimi algılarını ölçen ifadelerle 5’li likert ölçeğine göre yanıtlar vermiştir. Katılımcıların “kesinlikle katılmıyorum” cevabı 1, “kesinlikle katılıyorum” cevabı ise 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

3.6.2. İşe Adanmışlık Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde katılımcıların işe adanmışlık düzeylerini tespit etmek amacıyla, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Söz konusu ölçeğin kısa ve Türkçe versiyonuna Schaufeli’nin kendi web sitesinden ulaşılmıştır. Ölçekte dokuz ifade ve üç boyut yer almaktadır. Her bir boyut üçer ifade ile ölçülmektedir. Katılımcılar, işe adanmışlık düzeylerine ilişkin sorulan ifadelerle 5’li likert ölçeğine göre yanıt vermişlerdir. “Kesinlikle katılmıyorum cevabı 1, “kesinlikle katılıyorum” cevabı ise 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

3.6.3. Demografik Veriler

Anket formunun üçüncü bölümünde, katılımcıların yaşı, cinsiyeti, örgütsel kıdemi, çalışma yaşamındaki toplam kıdemi, eğitim düzeyi, hangi sektörde çalıştığı, unvanı ve görev yaptığı departmanı sorularına yer verilmiştir.

3.7. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının saptanması amacıyla her bir ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin iç tutarlılıklarının

olup olmadıkları güvenilirlik analizi ile ölçülmüştür. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla tekli regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.8. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde sırasıyla faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları ile katılımcıların demografik özellikleri, ölçek sonuçlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizleri ve hipotez testleri ele alınmıştır.

3.8.1. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan “lider-üye etkileşimi” ve “işe adanmışlık” ölçeklerinin faktör yapılarının saptanması için açıklayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk olarak lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan 12 ifade varimax rotasyonu ile SPSS 22 paket programında açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin istatistiği, verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek içinse Barlett testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.1: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>Duygusal Etkileşim</i>	<i>Sadakat</i>	<i>Katkı</i>	<i>Profesyonel Saygı</i>
Yöneticim, arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir.	0,79			
Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok seviyorum.	0,77			
Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	0,66			
Yöneticim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.		0,82		
Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam yöneticim beni savunur.		0,81		
İstmeden hata yaptığım durumlarda, yöneticim beni diğer çalışanlara karşı savunur.		0,80		
Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.			0,77	
Yöneticim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.			0,86	
Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.			0,66	
Yöneticimin işindeki bilgi düzeyi beni etkiler				0,87
Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.				0,82
Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum				0,80
Cronbach α	0,95	0,94	0,88	0,96

KMO= 0,928

Barlett Testi Chi Kare= 3332,344

Serbestlik Derecesi= 66

$p=0,000 < 0,05$

Açıklanan Toplam Varyans=% 88,823

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin KMO istatistiği 0,928'dir ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutulabilmesi için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısı anlamlıdır ($p=0,000 < 0,005$). Faktör sayısını belirlemek için özdeğerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda özdeğerlerin dağılım grafiği (scree plots) de incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri 1'den büyük olan dört faktör bulunmaktadır. Buna göre ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dört boyuttan oluştuğu görülmüştür. Boyutların cronbach α değerleri, ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir.

İşe adanmışlık ölçeğinde yer alan 9 ifade varimax rotasyonu ile SPSS 22 paket programında açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin istatistiği, verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek içinse Barlett testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.2: İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemi ile Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>İşe Adanmışlık</i>
Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim	0,88
İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissedirim	0,91
Sabahları kalktığımda işe seerek giderim	0,86
İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir	0,91
İşim bana ilham veriyor.	0,90
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	0,86
Yoğun bir şekilde çalıştığımda kendimi mutlu hissediyorum	0,80
Kendimi işime kaptırıyorum	0,67
Çalışırken kendimden geçiyorum	0,68
Cronbach α	0,94

KMO= 0,911

Barlett Testi Chi Kare= 2065,934

Serbestlik Derecesi= 36

$p=0,000 < 0,05$

Açıklanan Toplam Varyans=% 69,574

İşe Adanmışlık ölçeğinin KMO istatistiği 0,911'dir ($>0,60$) ve örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutulabilmesi için uygun olduğunu göstermektedir. Barlett testi Chi katsayısı anlamlıdır ($p=0,000 < 0,005$). Faktör sayısını belirlemek için özdeğerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda özdeğerlerin dağılım grafiği (scree plots) de incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre özdeğerleri 1'den büyük olan bir faktör bulunmaktadır. Buna göre ölçeğin tek boyutta toplandığı görülmüştür. Literatür incelendiğinde, ölçeğin orijinalinde üç boyut altında ele alındığı, ancak ölçeği geliştiren yazarlar tarafından kısaltılmış versiyonun, üç alt boyutunun birbiriyle oldukça ilişkili olduğu ve tek boyut halinde ele alınabileceğinin belirtildiği görülmektedir (Schaufeli, Bakker ve Salanova, 2006:709). Gerek faktör analizi sonuçları, gerek ilgili literatür doğrultusunda ölçek tek boyut halinde ele alınmıştır. Ölçeğin Cronbach α değeri 0,94 olarak hesaplanmıştır.

3.8.2. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan bütün ifadeler, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ölçeklerin Cronbach α değerleri hesaplanmıştır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.4'te sunulmuştur.

Tablo 3.3: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>İfade çıkartıldığında α değeri</i>
Yöneticim, arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir.	0,957
Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok seviyorum.	0,956
Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	0,954
Yöneticim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.	0,957
Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam yöneticim beni savunur.	0,957
İstmeden hata yaptığım durumlarda, yöneticim beni diğer çalışanlara karşı savunur.	0,957
Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.	0,959
Yöneticim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.	0,960
Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.	0,958
Yöneticimin işindeki bilgi düzeyi beni etkiler	0,959
Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	0,956
Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum	0,956
<i>İfade sayısı: 12 Denek sayısı: 242</i>	<i>Topl. α değeri: 0,961</i>

Tablo 3.3’te görüldüğü üzere, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre lider-üye etkileşimi ölçeğinde yer alan tüm ifadeler tutarlı sonuçlar vermektedir.

Tablo 3.4’de işe adanmışlık ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizleri sunulmuştur.

Tablo 3.4: İşe Adanmışlık Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<i>İfadeler</i>	<i>İfade çıkartıldığında α değeri</i>
Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim	0,933
İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissedirim	0,932
Sabahları kalktığımda işe seyerek giderim	0,934
İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir	0,930
İşim bana ilham veriyor.	0,931
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	0,934
Yoğun bir şekilde çalıştığımda kendimi mutlu hissediyorum	0,938
Kendimi işime kaptırıyorum	0,945
Çalışırken kendimden geçiyorum	0,944
<i>İfade sayısı: 9 Denek sayısı: 242</i>	<i>Topl. α değeri: 0,942</i>

Tablo 3.4'te görüldüğü üzere, elde edilen Cronbach α katsayılarına göre işe adanmışlık ölçeğinde yer alan tüm ifadeler tutarlı sonuçlar vermektedir.

3.8.3 Demografik Özellikler

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %68,2 ile kadın çalışanların örneklemin yarısından fazlasını oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarının ortalaması 30,26 olarak hesaplanırken standart sapma 7,854 olmuştur. Katılımcıların yaşları, 19-59 arasında değişmektedir. Katılımcılar eğitim düzeylerine göre incelendiğinde, üniversite mezunları %61,6 ile ilk sırada yer almaktadır. Lisansüstü programlardan mezun olmuş katılımcılar ise %32,6 ile ikinci sırada bulunmaktadır. Lise mezunlarının oranının ise %5,8 olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma yaşamlarındaki kıdemlerinin ortalaması 7,761 standart sapma ile 7,55 yıl iken örgütsel kıdemleri 6,741 standart sapma ile 4,96 yıldır.

Tablo 3.5: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	N	Frekans	%	Ortalama	St.Sapma	Min.	Max.
Cinsiyet	242						
Kadın		165	68,2	-	-	-	-
Erkek		77	31,8	-	-	-	-
Yaş	242	-	-	30,26	7,854	19	59
Eğitim Düzeyi	242						
Lise		14	5,8	-	-	-	-
Üniversite		149	61,6	-	-	-	-
Lisansüstü		79	32,6	-	-	-	-
Örgütsel Kıdem	242	-	-	4,96	7,854	1	34
Toplam Kıdem	242	-	-	7,55	7,761	1	36

3.8.4. Tanımlayıcı Analizler

Tablo 3.6 incelendiğinde katılımcıların lider-üye etkileşimine yönelik algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir (3,18). Alt boyutlar açısından incelendiğinde profesyonel saygı boyutunun diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (3,43).

Tablo 3.6: Katılımcıların Lider-Üye Etkileşimi Yönelimleri

	N	Ortalama	St. Sapma
<i>Lider-Üye Etkileşimi</i>	242	3,18	1,18
<i>Duygusal Etkileşim</i>	242	3,08	1,38
<i>Katkı</i>	242	3,27	1,25
<i>Sadakat</i>	242	2,95	1,31
<i>Profesyonel Saygı</i>	242	3,43	1,37

Tablo 3.7 incelendiğinde, katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir (3,41).

Tablo 3.7: Katılımcıların İşe Adanmışlık Düzeyleri

	N	Ortalama	St. Sapma
<i>İşe Adanmışlık</i>	242	3,41	1,05

3.8.4.1.Korelasyon Analizleri

Tablo 3.8: Korelasyon Tablosu

<i>Değişken</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1 LÜE	-					
2 Duygusal Etkileşim	0,92**	-				
3 Sadakat	0,88**	0,78**	-			
4 Katkı	0,87**	0,73**	0,69**	-		
5 Pro. saygı	0,88**	0,77**	0,68**	0,68**	-	
6 işe adanmışlık	0,60**	0,54**	0,51**	0,62**	0,48**	-

N:242 **p<0,001

Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenlerinin birbiriyle olan korelasyonlarına ilişkin liste Tablo 3.8’da yer almaktadır. Tablo 3.8 incelendiğinde anlamlı çıkan korelasyon katsayılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

3.8.5. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek için tekli ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.8.5.1. Lider-Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlığa Etkisi

Lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı ne düzeyde açıklandığını test etmek için tekli regresyon analizi yapılmıştır. Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda elde edilen histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Standart hataların doğrusallıklarını ve varyanslarının homojenliğini saptamak için serpmme grafiği (scatter plots) incelenmiştir. Serpmme grafiğine göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmıştır. Otokorelasyon olmaması için Durbin-Watson istatistiğinin 2’ye yakın bir değer çıkması gerekmektedir. Bu doğrultuda Durbin-Watson istatistiği 1,909 çıktığı için standart

hatalar arasında otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmakta olduğu tespit edildikten sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Tekli regresyon analizi doğrultusunda, işe adanmışlıktaki değişimin %36'sını açıklayan modelde ($R^2=0,361$), lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,601$; $p=0,000<0,05$). Buna göre, lider-üye etkileşimindeki 1 birimlik değişim işe adanmışlıkta 0,601'lik bir artışa neden olmaktadır. Tekli regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9: Lider-Üye Etkileşiminin İş Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	İşe Adanmışlık			
	Sabit	Beta	t	p
	1,715		11,060	0,000
<i>Lider-Üye Etkileşimi</i>		0,601***	11,642	0,000
R^2	0,361			
<i>Düzeltilmiş R^2</i>	0,358			
F	135,547			
p	0,000			

N=242 *** $p<0,001$

“*Lider-Üye Etkileşimi, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler*” şeklinde oluşturulan H1 hipotezi, lider-üye etkileşimin işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesinin ardından lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan duygusal etkileşim, katkı, sadakat ve profesyonel saygının işe adanmışlık üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bunun için çoklu regresyon analizinin yapılması düşünülmüştür.

Tekli regresyon analizinde olduğu gibi çoklu regresyon analizinde de geçerlenmesi gereken varsayımlar (standart hataların normal dağılıma uygunluğu, doğrusallığı, varyanslarının homojenliği) bulunmaktadır. Bu varsayımların histogram,

olasılık, serpmme grafikleri ve Durbin-Watson istatistiğine ilişkin kriterler bağlamında doğrulandığı görülmüştür. Ancak tekli regresyon analizindeki varsayımlara ek olarak çoklu regresyon analizinde geçerlenmesi gereken bir varsayım daha bulunmaktadır. Bu varsayım da bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorununun olmamasıdır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığını saptamak için bağımsız değişkenlerin birbirleri ile olan korelasyonları incelenebilir veya varyans büyütme faktörüne (variance inflation factor) bakılabilir. Çoklu doğrusallık sorunu olmaması için varyans büyütme faktörünün (VIF) 1 dolaylarında çıkması gerekmektedir (Field, 2009:221). Analiz sonucu VIF değerinin 1'den yüksek çıktığı görülmüştür. Buna göre bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olduğu tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanamadığı görüldüğünden, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının işe adanmışlık üzerindeki etkilerinin incelenmesinde tekli regresyon analizlerinden yararlanılmasına karar verilmiştir.

İlk olarak duygusal etkileşim boyutunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla tekli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda elde edilen histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Standart hataların doğrusallıklarını ve varyanslarının homojenliğini saptamak için serpmme grafiği (scatter plots) incelenmiştir. Serpmme grafiğine göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmıştır. Otokorelasyon olmaması için Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın bir değer çıkması gerekmektedir. Bu doğrultuda Durbin-Watson istatistiği 1,969 çıktığı için standart hatalar arasında otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmakta olduğu tespit edildikten sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Tekli regresyon analizi doğrultusunda, işe adanmışlıktaki değişimin %26,8'ini açıklayan modelde ($R^2=0,286$), duygusal etkileşim boyutunun işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,535$; $p=0,000<0,05$). Buna göre, duygusal etkileşim boyutundaki 1 birimlik değişim işe adanmışlıkta 0,535'lik bir artışa neden olmaktadır. Tekli regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.10'da sunulmuştur.

Tablo 3.10: Duygusal Etkileşim Boyutunun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	<i>İşe Adanmışlık</i>			
	Sabit	Beta	t	p
	2,156		15,435	0,000
<i>Duygusal Etkileşim</i>		0,535*	9,183	0,000
<i>R²</i>	0,286			
<i>Düzeltilmiş R²</i>	0,283			
<i>F</i>	96,294			
<i>p</i>	0,000			
<i>Durbin-Watson</i>	1,969			

N=242 ***p<0,001

“*Duygusal etkileşim boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler*” hipotezi, işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir.

Katkı boyutunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla tekli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda elde edilen histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Standart hataların doğrusallıklarını ve varyanslarının homojenliğini saptamak için serpmme grafiği (scatter plots) incelenmiştir. Serpmme grafiğine göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmıştır. Otokorelasyon olmaması için Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın bir değer çıkması gerekmektedir. Bu doğrultuda Durbin-Watson istatistiği 1,903 çıktığı için standart hatalar arasında otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmakta olduğu tespit edildikten sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Tekli regresyon analizi doğrultusunda, işe adanmışlıktaki değişimin %38,4'ünü açıklayan modelde ($R^2=0,384$), duygusal etkileşim boyutunun işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,620$; $p=0,000<0,05$). Buna göre, katkı boyutundaki 1 birimlik değişim işe adanmışlıkta 0,620'lik bir artışa neden olmaktadır. Tekli regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.11'de sunulmuştur.

Tablo 3.11: Katkı Boyutunun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	İşe Adanmışlık			
	Sabit	Beta	t	p
	1,704		11,441	0,000
<i>Katkı</i>		0,620***	12,240	0,000
R^2	0,384			
Düzeltilmiş R^2	0,382			
F	149,807			
p	0,000			
<i>Durbin-Watson</i>	1,903			

N=242 *** $p<0,001$

“*Katkı boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler*” hipotezi, işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir.

Sadakat boyutunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla tekli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda elde edilen histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Standart hataların doğrusallıklarını ve varyanslarının homojenliğini saptamak için serpmme grafiği (scatter plots) incelenmiştir. Serpmme grafiğine göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmıştır. Otokorelasyon

olmaması için Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın bir değer çıkması gerekmektedir. Bu doğrultuda Durbin-Watson istatistiği 1,875 çıktığı için standart hatalar arasında otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmakta olduğu tespit edildikten sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Tekli regresyon analizi doğrultusunda, işe adanmışlıktaki değişimin %25,6'sını açıklayan modelde ($R^2=0,256$), sadakat boyutunun işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,506$; $p=0,000<0,05$). Buna göre, sadakat boyutundaki 1 birimlik değişim işe adanmışlıkta 0,506'lık bir artışa neden olmaktadır. Tekli regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.12'de sunulmuştur.

Tablo 3.12: Sadakat Boyutunun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	İşe Adanmışlık			
	Sabit	Beta	t	p
	2,219		15,513	0,0000
<i>Sadakat</i>		0,506***	9,086	0,000
R^2	0,256			
Düzeltilmiş R^2	0,253			
F	82,559			
p	0,000			
<i>Durbin-Watson</i>	1,875			

N=242 ***p<0,001

“*Sadakat boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler*” hipotezi, işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir.

Profesyonel saygı boyutunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla tekli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçları doğrultusunda elde edilen histogram ve olasılık (P-P plots) grafiklerine göre standart hataların normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Standart hataların

doğrusallıklarını ve varyanslarının homojenliğini saptamak için serpmme grafiği (scatter plots) incelenmiştir. Serpmme grafiğine göre standart hatalar doğrusallık göstermektedir ve varyansları da homojendir. Standart hatalar arasında otokorelasyon olup olmadığını saptamak için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmıştır. Otokorelasyon olmaması için Durbin-Watson istatistiğinin 2'ye yakın bir değer çıkması gerekmektedir. Bu doğrultuda Durbin-Watson istatistiği 1,877 çıktığı için standart hatalar arasında otokorelasyon olmadığı ifade edilebilir. Tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların sağlanmakta olduğu tespit edildikten sonra analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir.

Tekli regresyon analizi doğrultusunda, işe adanmışlıktaki değişimin %23,4'ini açıklayan modelde ($R^2=0,234$), profesyonel saygı boyutunun işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta=0,484$; $p=0,000<0,05$). Buna göre, profesyonel saygı boyutundaki 1 birimlik değişim işe adanmışlıkta 0,484'lik bir artışa neden olmaktadır. Tekli regresyon analizinin sonuçları Tablo 3.13'te sunulmuştur.

Tablo 3.13: Profesyonel Saygı Boyutunun İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Tekli Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	İşe Adanmışlık			
	Sabit	Beta	t	p
	2,144		13,512	0,000
<i>Profesyonel Saygı</i>		0,484***	8,572	0,000
R^2	0,234			
<i>Düzeltilmiş R^2</i>	0,231			
F	73,482			
p	0,000			
<i>Durbin-Watson</i>	1,877			

N=242 ***p<0,001

“Profesyonel saygı boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler” hipotezi, işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilemesi nedeniyle kabul edilmiştir.

3.8.5.2. Hipotez Testleri ile İlgili Bulguların Özeti

Araştırma modelinde, lider-üye etkileşimi bağımsız, işe adanmışlık ise bağımlı değişken olarak tanımlanmıştır. Araştırma kapsamında öne sürülen beş hipotezi test etmek üzere tekli regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin özet bir liste Tablo 3.14’te sunulmuştur.

Tablo 3.14: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler

Hipotezler	Kabul/red
H1: Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.	Kabul
H1a: Katkı boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.	Kabul
H1b: Sadakat boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.	Kabul
H1c: Duygusal etkileşim boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.	Kabul
H1d: Profesyonel saygı boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.	Kabul

“Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

“Katkı boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, katkı boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H1a hipotezi kabul edilmiştir.

“Sadakat boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği,

otokorelasyon olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, sadakat boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H1b hipotezi kabul edilmiştir.

“Duygusal etkileşim boyutu, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal etkileşim boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H1c hipotezi kabul edilmiştir.

“Profesyonel saygı, işe adanmışlığı pozitif yönde etkiler.” hipotezini test etmek için tekli regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak tekli regresyon analizine ilişkin varsayımların (normal dağılıma uygunluk, doğrusallık, varyansların homojenliği, otokorelasyon olmaması) geçerlendiği tespit edilmiştir. Tekli regresyon analizi sonuçlarına göre, profesyonel saygı boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu doğrultuda H1d hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Lider-üye Etkileşimi Kuramı, lider ile çalışan arasındaki sosyal etkileşime dikkat çekmekte ve taraflar arasında çift yönlü bir etkileşim olduğunu vurgulamaktadır (Wayne ve Green, 1993:1431). Söz konusu kuram, lider ile ast arasındaki çift yönlü etkileşimi vurgulaması bakımından diğer liderlik kuramlarından farklılaşmaktadır. Lider-Üye Etkileşimi Kuramına göre lider, her bir üyesine eşit mesafede durmamaktadır. Liderin, bazı üyelerle yüksek kaliteli ilişkiler geliştirdiği, bazı üyelerle ise düşük kaliteli ilişkiler kurduğu öne sürülmektedir (Matta vd., 2015:1686).

Literatüre ilk girdiğinde çalışanların tükenmişliklerin tersi olarak ifade edilen işe adanmışlık kavramı, yapılan ampirik çalışmalar sonrasında Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından dinçlik, özveri, kendini verme ile karakterize edilen, işle ilgili olumlu zihinsel bir durum olarak tanımlanmıştır. İşe adanmışlığı yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara kıyasla daha yüksek performans gösterdikleri ve rol ötesine geçen davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları saptanmıştır. Bu nedenle örgütler ve liderler çalışanlarından işe adanmış olmalarını beklemektedirler. İşe adanmışlığı arttırmada liderlerin de önemli bir payı olduğu ifade edilmektedir. Özellikle liderle üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimlere odaklanan lider-üye etkileşiminin bu doğrultuda önem taşıyabileceği düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin iş performansı, iş tatmini, örgüte bağlılık, örgüt iklimi, yenilikçilik, örgütsel davranış ve örgütsel adalet algısı üzerindeki etkilerinin incelendiği görülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ancak lider-üye etkileşimini işe adanmışlıkla ilişkilendiren sınırlı sayıda araştırma yapıldığı dikkat çekmektedir. Tüm bunlar doğrultusunda bu çalışma, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Söz konusu bulgu, Sosyal Mübadele Kuramı bağlamında değerlendirilebilir. Sosyal Mübadele Kuramına göre çalışanların örgütün bir temsilcisi olarak algıladıkları liderlerinden destek görmelerinin karşılığında işe yönelik daha yüksek bağlılık ve çaba gösterecekleri ve hatta rol ötesi davranışlar sergileyebilecekleri ileri sürülmektedir (DeConinck ve Johnson, 2009:336). Çalışanların liderlerinden aldıkları bu desteğin,

işe adanmışlığı artırmada da etkili olabileceği ifade edilmektedir (Garg ve Dhar, 2017:246). Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgunun ilgili literatür ile de örtüştüğü belirtilebilir.

Araştırma kapsamında lider-üye etkileşiminin alt boyutlarının işe adanmışlık üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda katkı boyutunun, işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Katkı boyutu, lider ile üye arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinde, açıkça belirlenmiş veya zımni hedeflere ulaşabilmek adına yaptıkları işlerle ilgili faaliyetlerin miktarını ve kalitesini ifade etmektedir. (Dienesch ve Liden, 1986:624). Katkı boyutu, liderin üyeye daha fazla çaba ve sorumluluk almasını teşvik edecek şekilde kaynak, zaman, ilgi ve destek göstermesi ile açıklanmaktadır. Bu doğrultuda katkı boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemesi, Sosyal Mübadele Kuramı ve Kaynakların Korunması Kuramı ile açıklanabilir. Sosyal Mübadele Kuramı bağlamında liderin üyeye daha fazla kaynak, zaman, ilgi ve destek sunması karşılığında üyenin de işe adanmışlığını yükselttiği ileri sürülebilir. Kaynakların Korunması Kuramı açısından ele alındığında, liderinden katkı boyutu altında destek gören üyenin erişim imkanı bulduğu kaynakları korumak ve daha fazla kaynağa sahip olmak amacıyla daha fazla çaba göstermesiyle işe adanmışlığının daha yüksek düzeyde ortaya çıktığı belirtilebilir.

Yapılan analizler sonucunda sadakat boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Sadakat boyutu, liderin dışarıdan gelebilecek herhangi bir saldırı ya da baltalama olması halinde üyesini koruma derecesini ifade etmektedir. Üye herhangi bir saldırı veya baltalama ile karşılaştığında, lider onun davranış ve eylemlerini savunarak zarar görmesini engelleme yönünde bir tavırla hareket etmektedir (Liden ve Maslyn, 1998:48). Sadakat boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemesi Sosyal Mübadele Kuramı bağlamında ele alındığında, liderin kendisini olası eleştiri veya saldırılara karşı savunması karşılığında, üyenin de işe adanmışlığını arttırarak bu savunmaya karşılık verdiği şeklinde açıklanabilir. Kaynakların Korunması Kuramı açısından incelendiğinde ise üyenin diğer üyelerin muhtemel saldırı veya eleştirilerinden korunma ve sahip olduğu kaynakları hak ettiğini lidere göstermek için işe adanmışlığını arttırma yönüne gittiği ileri sürülebilir.

Yapılan analizler sonucunda duygusal etkileşim boyutunun, işe adanmışlığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Duygusal etkileşim boyutu, lider ile üyenin birbirlerini sevmeleri ve birbirlerine sempati duymaları şeklinde açıklanmaktadır. Lider ve üyenin birbirlerine karşı sempati beslemeleri, taraflar arasında samimi ilişkiler kurulmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, taraflar birbirlerinin iş dışındaki sorunları hakkında da fikir sahibi olabilmektedir. (Dienesch ve Liden, 1986:625). Duygusal etkileşim boyutunun lider ile üye arasındaki ilişkinin duygusal yönünü oluşturduğu belirtilmektedir. Duygusal etkileşim boyutu yüksek olan bir çalışan, liderini iş ilişkisinin ötesinde insan olarak da sevmekte ve onunla çalışmaktan keyif almaktadır. Duygusal etkileşim boyutunun işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemesi, üyenin lideriyle birlikte çalışmaktan keyif alması ve onu insan olarak da sevmesi sonucunda işe adanmışlığının da artması şeklinde açıklanabilir.

Profesyonel saygı boyutu, liderin üye tarafından işiyle ilgili yetkinliği, itibarı, deneyimi ve uzmanlığı gibi açılardan saygıdeğer olarak algılanması şeklinde tanımlanmaktadır. Profesyonel saygı, üyenin ve liderin birlikte çalıştığı dönemlerde gelişebileceği gibi liderin veya üyenin başka bir örgütte elde ettiği başarılar da saygıyı geliştirebilir (Liden ve Maslyn, 1998:50). Sosyal Mübadele Kuramı açısından incelendiğinde, üyenin, mesleki açıdan yetkin ve değerli iş bağlantılarına sahip bir liderin desteğini alarak, güvenini kazanarak onun saygınlığından kendine yeni fırsatlar ve kazanımlar çıkarmayı amaçlayabileceği düşünülmektedir. Bu durumun üyenin işe adanmışlık düzeyini arttırdığı çıkarımında bulunulabilir. Profesyonel saygınlık düzeyi yüksek olan liderin üyeye sunabileceği yeni insanlarla tanışma fırsatı, liderin sosyal ağına dahil olma imkanı gibi üyenin yararına olabilecek durumlar üye açısından bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Kaynakların Korunması Kuramı açısından üyenin bu fırsatlara sahip olmak ve yeni fırsatlardan haberdar olmak için liderin desteğini korumaya gayret edeceği düşünülmektedir. Bu gayretin, üyenin işe adanmışlık düzeyini artırdığı ileri sürülebilir.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın gerek literatüre gerek uygulamaya katkı sunduğu düşünülmektedir. İlgili literatürde sınırlı sayıda ampirik çalışmada ele alınmış olan lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemiş olması, tez araştırmasının literatüre sunduğu katkılardan birini oluşturmaktadır. Araştırmada, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlığı olumlu yönde

etkilediği tespit edilmiştir. İşe adanmışlığı yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara kıyasla daha yüksek performans göstermeye ve rol ötesine geçen davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların işe adanmışlık düzeylerinde lider ile üyenin kurmuş olduğu yüksek kaliteli bir etkileşimin rol oynadığının bilinmesi örgütlere ve yöneticilere ışık tutabilir. Liderlere, özellikle düşük kaliteli ilişki kurduğu üyelerinin daha fazla farkına varmaları, onların sorunlarını ve beklentilerini de göz önünde bulundurmaları önerilebilir. İşe adanmışlığı iş performansı, rol ötesi davranışlar sergileme gibi önemli hususlar üzerinde etkili olması göz önüne alındığında, lider ile düşük kaliteli ilişkisi olan üyelerin de kendilerine işlerine adanmaları için gerekli ortamın oluşturulması gerektiği vurgulanabilir. Bu doğrultuda örgütlerin, işe alım veya terfi süreçlerinde yönetici seçerken sadece teknik uzmanlığa odaklanmaktan ziyade liderlik becerilerine de dikkat etmeleri gerektiği ileri sürülebilir. Benzer şekilde, lider pozisyonuna getirilen yöneticilerin bu yönlerini geliştirmeleri için örgütleri tarafından çeşitli eğitimlere tabi tutulmaları gerektiği de düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C.,
Önce, S.,
Erdemir, E.:
Ücret ve Ödül Yönetimi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi
Web Ofset, 2012.
- Alarcon, G. M.,
Edwards, J. M.,
Menke, L. E.:
“Student Burnout and Engagement: A Test of the
Conversation of Resources Theory”. **The Journal of
Psychology**, 145(3), 2011, s. 211-227.
- Anitha, J.:
“Determinants of Employee Engagement and Their Impact
on Employee Performance”, **International Journal of
Productivity and Performance Management**, 63(3),
2014, s. 308-323.
- Ansari, M. A.,
Hung, D. K.,
Aafaqi, R.:
“Leader-Member Exchange and Attitudinal Outcomes:
Role of Procedural Justice Climate”. **Leadership &
Organization Development Journal**, 28(8), 2007, s. 690-
709.
- Arslandaş, C. C.:
“Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven
Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir
Çalışma”, **TİSK Akademi**, 2007, s. 160-173.
- Aryee, S.,
Chen, Z. X.:
“Leader-Member Exchange in a Chinese Context:
Antecedents: The Mediating Role of Psychological
Empowerment and Outcomes”, **Journal of Business
Research**, 59(7), 2006, s. 793-801.
- Aslan, Ş.,
Özata, M.:
“Lider-Üye Etkileşimin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven
Düzeyine Etkisi”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik
Araştırmalar Dergisi**, 9(17), 2009, s. 94-116.
- Ataman, G.:
**İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar - Yeni
Yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009.
- Attridge, M.:
“Measuring and Managing Employee Work Engagement:
A Review of the Research and Business Literature”,
Journal of Workplace Behavioral Health, 24(4), 2009,
s. 383-398.
- Audenaert, M.,
Vanderstraeten, A.,
Buyens, D.:
“When Affective Well-Being is Empowered: The Joint
Role of Leader-Member Exchange and the Employment
Relationship”, **The International Journal of Human
Resource Management**, 28(15), 2016, s. 2208-2227.

- Aydınlı Kulak, F.: “Mesleki Canlılık”, **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**, Ed. P. Kanten, S. Kanten, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, s. 227-237.
- Babcock-Roberson, M. E., Strickland, O. J.: “The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors”, **The Journal of Psychology**, 144(3), 2010, s. 313-326.
- Bakker, A. B., Demerouti, E.: “Toward a Model of Work Engagement.” **Career Development International**, 13(3), 2008, s. 209-223.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P.: “Where to Go From Here: Integration and Future Research on Work Engagement.” Ed. A. B. Bakker, M. P. Leiter, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, New York, Psychology Press, 2010, s. 181-196.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., Euwema, M. C.: “Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams.” **Work and Occupations**, 33(4), 2006, s. 464-489.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P.: “Key Questions Regarding Work Engagement.” **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 20(1), 2011, S. 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E.: “The Job Demands-Resources Model: State of the Art.” **Journal of Managerial Psychology**, 22(3), 2007, s. 309-328.
- Bakker, A. B.: “An Evidence-Based Model of Work Engagement.” **Current Directions in Psychological Science**, 20(4), 2011, s. 265-269.
- Bakker, A. B.: “Job Crafting Among Health Care Professionals: The Role of Work Engagement.” **Journal of Nursing Management**, 26, 2018, s. 321-331.
- Bal, P. M., De Lange, H. D.: “From Flexibility Human Resource Management to Employee Engagement and Perceived Job Performance Across the Lifespan: A multisample Study.” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 88, 2015, S. 126-154.

- Balay, R.,
Kaya, A.,
Geçdoğan, R.: “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki.” **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 4(1), 2014, s. 229-249.
- Baltacı, R.: “Etkili Liderlik Davranışı”, **Örgütlerde Liderlik**, Ed. Ş. Çetin, R. Baltacı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2018, s. 105-134.
- Bamel, U. K.,
Rangnekar, S.,
Rastogi, R.: “Managerial Effectiveness in Indian Organisations: Reexamining an Instrument in an Indian Context.” **Research and Practice in Human Resource Management**, 19(1), 2011, s. 69-78.
- Baransel, A.: **Çağdaş Yönetim Düşüncesin Evrimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979.
- Barutçugil, İ.: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Barutçugil, İ.: **Liderlik**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2014.
- Bass, B. M.,
Bass, R.: **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, New York, Free Press, 2008.
- Bass, B. M.,
Avolio, B. J.: “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond.” **Journal of European Industrial Training**, 1990, s. 21-27.
- Bass, B. M.,
Riggio, R. E.: **Transformational Leadership**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Basu, R.,
Green, S. G.: “Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads.” **Journal of Applied Social Psychology**, 27(6), 1997, s. 477-499.
- Baş, T.,
Keskin, N.,
Mert, İ. S.: “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi.” **Ege Akademik Bakış**, 10(3), 2010, s. 1013-1039.
- Bauer, T. N., ve Green, S. G.: “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test.” **Academy of Management Journal**, 39(6), 1996, s. 1538-1567.

- Bedarkar, M.,
& Pandita, D.: "A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance." **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 133, 2014, s. 106-115.
- Beyer, M. J.: "Taming and Promoting Charisma to Change Organizations." **Leadership Quarterly**, 10(2), 1999, s. 307-330.
- Bickerton, G. R.,
Miner, M. H.,
Dowson, M.,
Griffin, B.: "Spiritual Resources and Work Engagement Among Religious Workers: A Three-Wave Longitudinal Study." **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87, 2014, s. 370-391.
- Biernacki, P.,
Waldorf, D.: "Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling." **Sociological Methods & Research**, 10(2), 1981, s. 141-163.
- Bies, R. J.,
& Shapiro, D. L.: "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Casual Accounts." **Social Justice Research**, 1987, s. 199-218.
- Blau, P. M.: "Justice in Social Exchange." **Sociological inquiry**, 1964, s. 193-206.
- Boies, K.,
Howell, J. M.: "Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes." **The Leadership Quarterly**, 17(3), 2006, s. 246-257.
- Bolat, O. İ.: "Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi." **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(2), 2011, s. 65-80.
- Bono, J. E.,
Judge, T. A.: "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta Analysis." **Journal of Applied Psychology**, 89(5), 2004, s. 901-910.
- Boone, L. E.,
Kurtz, D. L.: **Çağdaş İşletme**, Çev. Azmi Yalçın, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013.

- Breevaart, K.,
Bakker, A. B.,
Demerouti, E.,
Van den Heuvel, M.:
“Leader-Member Exchange, Work Engagement, and Job Performance.” **Journal of Managerial Psychology**, 30(7), 2015, s. 754-770.
- Breukelen, W. V.,
Schyns, B.,
Blanc, P. L.:
“Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges.” **Leadership**, 2(3), 2006, s. 295-316.
- Brouer, R. L.,
Duke, A.,
Treadway, D. C.,
Ferris, G. R.:
“The Moderating Effect of Political Skill on the Demographic Dissimilarity - Leader-Member Exchange Quality Relationship.” **The Leadership Quarterly**, 20(2), 2009, s. 61-69.
- Brower, H. H.,
Schoorman, F. D.,
Tan, H. H.:
“A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange.” **The Leadership Quarterly**, 11(2), 2000, s. 227-250.
- Budak, G.,
Sürgevil, O.:
“Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama.” **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20(2), 2005, 95-108.
- Chaurasia, S.,
Shukla, A.:
“The Influence of Leader-Member Exchange Relations on Employee Engagement and Work Role Performance.” **International Journal of Organization Theory and Behavior**, 16(4), 2013, s. 465-493.
- Chen, I.-S.,
Fellenz, M. R.:
“Personel Resources and Personel Demands for Work Engagement: Evidence from Employess in the Service Industry.” **International Journal of Hospitality Management**, 90, 2020, s. 1-13.
- Chen, Z.,
Lam, W.,
& Zhong, J. A.:
“Effects of perceptions on LMX and Work Performance: Effects of Supervisors' Perception of Subordinates' Emotional Intelligence and Subordinates' Perception of Trust in the Supervisor on LMX and, Consequently, Performance.” **Asia Pacific Journal of Management**, 29, 2010, s. 597-616.
- Christian, M. S.,
Garza, A. S.,
Slaugther, J. E.:
“ Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance.” **Personnel Psychology**, 64, 2011, s. 89-136.
- Chung, N. G.,
Angeline, T.:
“Does Work Engagement Mediate The Relationship Between Job Resources and Job Performance of Employees?” **African Journal of Business Management**, 4(9), 2010, s. 1837-1843.

- Cogliser, C. C.,
Schriesheim, C. A.: “Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective.” **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000, s. 487-511.
- Cohen, R. L.: “Distributive Justice: Theory and Research.” **Social Justice Research**, 1987, s. 19-40.
- Cropanzano, R.,
Bowen, D. E.,
Gilliland, S. W.: “The Management of Organizational Justice.” **Academy of Management Perspectives**, 21(4), 2007, s. 34-48.
- Çakmak-Otluoğlu, K.
Ö.,
Akdoğanlı, Ç.: “Algılanan Kariyer Bariyerleri ve Kariyer Bariyerleri ile Başa Çıkmanın Kariyere Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma.” **Marmara Üniversitesi Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları**, 3(2), 2019, s. 90-108.
- Çankır, B. “Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma.” **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 9(47), 2016, s. 766-771.
- Çekmecelioğlu, H. G.,
Ülker, F: “Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2014, s. 35-58.
- Dansereau, F.,
Graen, G.,
Haga, W. J.: “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations” **Organizational Behavior and Human Performance**, 1975, s. 46-78.
- Davis, W. D.,
Gardner, W. L.: “Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective”, **The Leadership Quarterly**, 15(4), 2004, s. 439-465.
- Day, D. V.,
Antonakis, J.: **The Nature of Leadership**. California, Sage Publications, 2012.
- DeConinck, J. B.,
Johnson, J. T.: “The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople” **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 29(4), 2009, s. 333-350.

- Deluga, R. J.,
Perry, J. T.: "The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Percieved Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges" **Journal of Occupational Psychology**, 64(3), 1991, s. 239-252.
- Deluga, R. J.,
Perry, J. T.: "The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges" **Group & Organization Management**, 19(1), 1994, s. 67-86.
- Deluga, R. J.: "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour" **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 1994, s. 315-326.
- Den Hartog, D. N.,
Belschak, F. D (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 35-47.
- Denizli, A. A.,
Dündar, G. İ.: "Örgütsel Adaletin, Kapsam İçi ve Kapsam Dışı Personel Tarafından Algılanmasını İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", **4. Örgütsel Davranış Kongresi**, Adana, 2016, s. 124-129.
- Dienesch, R. M.,
Liden, R. C.: "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, 11(3), 1986, s. 618-634.
- Dierendonck, D.: "Servant Leadership: A Rewiew and Synthesis", **Journal of Management**, 37(4), 2011, s. 1228-1261.
- Dulebohn, J. H.,
Bommer, W. H.,
Liden, R. C.,
Brouer, R. L.,
Ferris, G. R.: "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), 2012, s. 1715-1759.
- Eisenberger, R.,
Shoss, M. K.,
Karagonlar, G.,
Gonzales-Morales, M. G.,
Wickham, R. E.,
Buffardi, L. C.: "The Supervisor POS-LMX-Subordinate POS Chain: Moderation by Reciprocation Wariness and Supervisor's Organizational Embodiment", **Journal of Organizational Behavior**, 35, 2014, s. 635-656.

- Eisenberger, R.,
Karagonlar, G.,
Stinghamer, F.,
Neves, P.,
Becker, T. E.,
Gonzales-Morales, M.
G.,
Steiger-Mueller, M.:
“Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment”, **Journal of Applied Psychology**, 2010, s. 1-19.
- Ekvall, G.:
“Organizational Climate for Creativity and Innovation”, **Journal of Work and Organizational Psychology**, 1996, s. 105-123.
- Erçetin, Ş. Ş.:
Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2000.
- Eren, E.:
Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2006.
- Field, A.:
Discovering Statistics Using SPSS, Sage Publications, California, 2009.
- Field, G.:
“A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership”, **Journal of Applied Psychology**, 1982, s. 523-532.
- Fletcher, L.:
“Training Perceptions, Engagement, And Performance: Comparing Work Engagement and Personal Role Engagement”, **Human Resource Development International**, 19(1), 2015, s. 4-26.
- Frankena, W. K.:
“The concept of social justice”, **Social Justice**, Ed. R. B. Brandt, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N J, 1962, s. 1-29.
- Garg, S.,
Dhar, R.:
“Employee Service Innovative Behavior The Roles of Leader-Member Exchange(LMX), Work Engagement, and Job Autonomy”, **International Journal of Manpower**, 38(2), 2017, s. 242-258.
- Gerstner, C. R.,
Day, D. V.:
“Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues” **Journal of Applied Psychology**, 82(6), 1997, s. 827-844.

- Ghadi, M. Y.,
Fernando, M.,
Caputi, P.:
“Transformational Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work” **Leadership & Organization Development Journal**, 34(6), 2013 s. 532-550.
- Goldberg, C.,
McKay, P. F.:
“Diversity and LMX Development.” **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Bauer, T. N., & Erdoğan, B, New York, Oxford University Press, 2015, s.381- 396.
- Göksel , A.,
Aydıntan, B.:
“Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(2), 2012, s. 247-271.
- Graen, G. B.,
Bien, M. U.:
“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), 1995, s. 219-247.
- Graen, G. B.,
Scandura, T. A.:
“Toward a Psychology of Dyadic Organizing”. **Research in Organizational Behavior**, 1987, s. 175-208.
- Graen, G. B.,
Liden, R. C.,
Hoel, W.:
“Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process”, **Journal of Applied Psychology**, 1982, s. 868-872.
- Graen, G.,
Cashman, J.:
“A role-making model of leadership in formal organization: a development approach”, **Leadership Frontiers**, Ed. Hunt, J.G., Larson, L.L., Kent State University Press, Kent, OH, s. 143-165.
- Green, S. G.,
Liden, R. C.:
“Contextual and Attributional Influences on Control Decisions”, **Journal of Applied Psychology**, 1980, s. 453-458.
- Green, S. G.,
Anderson, S. E.,
Shivers, S. L.:
“Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 1996, s. 203-214.
- Greenberg, J.:
Behavior in Organizations, Pearson Education Limited: Edinburgh, 2010.

- Greenleaf, R. K.: **Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**, Mahwah, NJ, Paulist Press, 1977.
- Greguras, G. J., Ford, J. M.: “An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 2006, s. 433-465.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., Voelpel, S. C.: “How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory”, **British Journal of Management**, 28, 2017, s. 299-314.
- Güney, S.: **Davranış Bilimleri**. İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
- Hakanen, J. J., Roodt, G.: “Using the Job Demands-Resources Model to Predict Engagement: Analysing a Conceptual Model”, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, Ed. A. B. Bakker, M. P. Leiter, 2010, Hove, Psychology Press, s. 85-101.
- Halbesleben, J. R., Wheeler, A. R.: “The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave”, **Work & Stress**, 22(3), 2008, s. 242-256.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., Kacmar, K. M.: “The Mediating Role of Organizational Job Embeddedness in the LMX-Outcomes Relationships” **The Leadership Quarterly**, 22(2), 2011, s. 271-281.
- Helms, M. M.: **Encyclopedia of Management**, Michigan, Thomson Gale, 2006.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., Chaudhry, A.: “LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents and Outcomes”, **The Leadership Quarterly**, 20(4), 2009, s. 517-534.

- Hobfoll, S. E.,
Jackson, A. P.: “Conservation of Resoures in Community Intervention”, **American Journal of Community Psychology**, 1991, s. 111-121.
- Hobfoll, S. E.: “Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress”, **American Psychologist**, 1989, s. 513-524.
- Hobfoll, S. E.: “Social and Psychological Resources and Adaptation”, **Review of General Psychology**, 6(4), 2002, s. 307-324.
- Horner, M.: “Leadership theory: past, present and future.” **Team Performance Management**, 3(4), 1997, s. 270-287.
- House, R. J.,
Mitchell, T. R.: **Path- Goal Theory of Leadership**, Washington, University of Washington, 1975.
- Huseman, R. C.,
Hatfield, J. D.,
Miles, E. W.: “A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct.” **Academy of Management Review**, 1987, s. 222-234.
- Ilies, R.,
Nahrgang, J. D.,
Morgeson, F. P.: “Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis.” **Journal of Applied Psychology**, 92(1), 2007, s. 269-277.
- İyigün, N. Ö.: “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(21), 2012, s. 49-64.
- Jung, D.,
Wu, A.,
Chow, C. W.: “Towards understanding the Direct and Indirect Effects of CEOs' Transformational Leadership on Firm Innovation.” **The Leadership Quarterly**, 19(5), 2008, s.582-594.
- Kahn, W. A.: “Psychological Conditions of Personel Engagement and Disengagement at Work.” **Academy of Management Journal**, 1990 s. 692-724.
- Kanten, P.: “İşe Adanma”, **Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü**, Ed. P. Kanten, S. Kanten, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2016, s. 75-132.
- Khan, Z. A.,
Nawaw, A.,
Khan, I.: “Leadership Theories and Styles: A Literature Review”, **Journal of Resources Development and Management**, 2016, s. 1-7.

- Kıranlı Güngör, S.: “Karizmatik ve Dönüşümsel Liderlik”, **Örgütlerde Liderlik**, Ed. Ş. Çetin, R. Baltacı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2018, s. 309-339.
- Kıranlı Güngör, S.: “Etik, Hizmetkar, Manevi ve Otantik Liderlik”, **Örgütlerde Liderlik**, Ed. Ş. Çetin, R. Baltacı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2018, s. 340-359.
- Kim, B. P.,
George, R. T.: “The Relationship Between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study.” **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 29(4), 2005, s. 468-483.
- Klein, H. J.,
Kim, J. S.: “A Field Study of The Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, And Goal Commitment on Performance” **Academy of Management Journal**, 1998, s. 88-95.
- Knight, C.,
Patterson, M.,
Dawson, J.: “Building work Engagement: A Systematic Review and Meta-Analysis Investigating the Effectiveness of Work Engagement Interventions” **Journal of Organizational Behavior**, 38, 2017, s.792-812.
- Koçel, T.: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basın Yayım Dağıtım, 2018.
- Kuvaas, B.,
Buch, R.,
Dysvik, A.,
Haerem, T.: “Economic and Social Leader-Member Exchange Relationships and Follower Performance.” **The Leadership Quarterly**, 23(5), 2012, s.756-765.
- Küçüközkan, Y.: “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve.” **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(2), 2015, s. 86-115.
- Kühnel , J.,
Sonnentag, S.,
Bledow, R.: “Resources and Time Pressure as Day-Level Antecedents of Work Engagement.” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 85(1), 2012, s. 181-198.

- Lebron, M.,
Tabak, F.,
Shkoler, O.,
Rabenu, E.:
“Counterproductive Work Behaviors toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement.” **Organization Management Journal**, 15(4), 2018, s. 159-173.
- Lee, J.:
“Leader-Member Exchange, The "Pelz Effect" and Cooperative Communication Between Group Member”, **Management Communication Quarterly**, 1997, s. 266-287.
- Leiter, M. P.,
Bakker, A. B.:
“Work engagement: Introduction.”, **Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research**, Ed. A. B. Bakker, M. P. Leiter, Hove: Psychology Press, 2010, s. 1,9
- Leventhal, G. S.:
“What Should Be Done with Equity Theory?” **Social Exchange Advances in Theory and Research** Ed. K. J. Gergen, M. S. Greenberg, R. H. Willis, Boston, Springer, 1980, s. 27-55.
- Levy, P. E.,
Cober, R. T.,
Miller, T.:
“The Effect of Transformational and Transactional Leadership Perceptions on Feedback-Seeking Intentions” **Journal of Applied Social Psychology**, 32(8), 2002, s. 1703-1720.
- Li, X.,
Sanders, K.,
Frenkel, S.:
“How Leader-Member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance” **International Journal of Hospitality Management**, 31, 2012, s. 1059-1066.
- Liao, S.,
Zhou, X.,
Guo, Z.,
Li, Z.:
“How Does Leader Narcissism Influence Employee Voice: The Attribution of Leader Impression Management and Leader-Member Exchange” **International Journal of Environmental Health**, 16, 2019, s. 1819-1832.
- Liden, R. C.,
Graen, G.:
“Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership” **Academy of Management Journal**, 1980, s. 451-465.
- Liden, R. C.,
Maslyn, J. M.:
“Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development” **Journal of Management**, 1998, s. 43-72.
- Liden, R. C.,
Erdoğan, B.,
Wayne, S. J.,
Sparrowe, R. T
“Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task Interdependence: Implications for Individual and Group Performance” **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006, s. 723-746.

- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J.: "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential For The Future", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 1997, s. 47-119.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D.: "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges", **Journal of Applied Psychology**, 1993, s. 662-674.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D.: "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment", **The Leadership Quarterly**, 19(2), 2008, s. 161-177.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., Johnson, P. D.: "Integrating Attachment Style, Vigor at Work, And Extra-Role Performance", **Journal of Organizational Behavior**, 32, 2011, s. 464-484.
- Locke, E. A.: "What is Job Satisfaction?", **Organizational Behavior and Human Performance**, 1969, s. 309-336.
- Lunenburg, F. C.: "Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on The Leadership Process", **International Journal of Management, Business and Administration**, 2010, s. 1-5.
- Luthans, F.: **Organizational Behaviour**, New York, McGraw – Hill, 2010.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., Epitropaki, O.: "Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review", **Personnel Psychology**, 69, 2015, s. 67-121.
- Maslach, C., Zimbardo, M. P.: **Burnout - The Cost of Caring**, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1982.
- Maslyn, J. M., Uhl-Bien, M.: "Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality", **Journal of Applied Psychology**, 86(4), 2001, s. 697-708.
- Mirze, K.: **İşletme**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2011.

- Moorman, R. H.: “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?” **Journal of Applied Psychology**, 1991, s. 845-855.
- Mullins , L. J.: **Management and Organisational Behaviour**, Edinburgh, Pearson Education, 2005.
- Nahrgang, J.D.
Seo J.J.: “How and why high leader-member exchange (LMX) relationships develop: Examining the antecedents of LMX”, **The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange**, Ed. Bauer, T. N., & Erdoğan, B, New York, Oxford University Press, 2015, s. 87-118.
- Nicholls, J.: “The Paradox of Managerial Leadership”, **Journal of General Management**, 1993, s. 1-14.
- Northouse, P. G.: **Leadership: Theory and Practice**, California, Sage Publications, 2019.
- Odumeru, J. A.,
George, O. I.: “Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, **International Review of Management And Business Research**, 2(2), 2013, s. 355-361.
- Organ, D. W: **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**. Lexington, Mass, Lexington Books, 1988.
- Ömürgönülşen, M.,
Sevim, L.: “Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F**, 12(2), 2005, s. 92-103.
- Özkalp, E.,
Meydan, B.: “Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi.”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 17(3), 2015, s. 4-19.
- Paksoy, M.: **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul, Çantay Kitabevi, 2002.
- Patnaik, A.,
Dubey, R.: “Impact of Leadership on Employee Engagement and Intent to Stay” **International Journal on Leadership**, 7(2), 2019, s. 58-66.

- Pillai , R.,
Schriesheim , C. A.,
Williams, E. S.:
“Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadersip: A Two-Sample Study”, **Journal of Management**, 25(6), 1999, s. 897-933.
- Rainey, H. G.:
Understanding and Managing Public Organizations, San Francisco, Jossey-Bass, 2009.
- Roberts, D. R.,
Davenport, T. O.:
“Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It”, **Employment Relations Today**, 2002, s. 21-29.
- Rothmann, S.:
“Job Satisfaction, Occupational Stress, Burnout and Work Engagement As Components of Work-Related Wellbeing” **SA Journal of Industrial Psychology**, 2008, s. 11-16.
- Sabuncuoğlu, Z.,
Tüz, M.:
Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Kitabevi, 1996.
- Sadeghi, A.,
Pihie, Z. L.:
“Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness”, **International Journal of Business and Social Science**, 3(7), 2012, s. 186-197.
- Salanova, M.,
Agut, S.,
Peiro, J. M.:
“Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate”, **Journal of Applied Psychology**, 90(6), 2005, s. 1217-1227.
- Sarros, J. C.,
Santora, J. C.:
“The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice” **Leadership & Organization Development Journal**, 22(8), 2001, s. 383-393.
- Sawang, S.:
“Is There an Inverted U-Shaped Relationship Between Job Demands and Work Engagement: The Moderating Role of Social Support” **International Journal of Manpower**, 33(2), 2012, s. 178-186.
- Scandura, T. A.,
Pellegrini, E. K.:
“Trust and Leader-Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 15(2), 2008, s. 101-110.

- Schaufeli, W. B.,
Bakker, A. B.,
Salanova, M.:
“The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study”, **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), 2006, s. 701-716.
- Schaufeli, W. B.,
Salanova, M.,
Gonzalez - Roma, V.,
& Bakker, A. B.:
“The Measurment of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, **Journal of Happiness Studies**, 3, 2002, s. 71-92.
- Schaufeli, W. B.:
“Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go?” **Romanian Journal of Applied Psychology**, 14(1), 2012, s. 3-10.
- Schyns, B.,
Paul, T.,
Mohr, G.,
Blank, H.:
“Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working context to Finding in the US”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 14(1), 2005, s. 1-22.
- Scott, S. G.,
Bruce, R. A.:
“Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-Solving Style and Leader-Member Relations on Innovative Behavior”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, 1998, s. 3-10.
- Sepdiningtyas, R.,
Santoso, C. B.:
“The Influence of Leader-Member Exchange on Individual Performance: The Roles of Work Engagement as a Mediating Variable and Co-Workers Support as a Moderating Variable”, **Review of Integrative Business & Economics Research**, 6(4), 2017, s. 285-305.
- Shetty, Y. K.:
“Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis”, *Journal of Management Studies*, 1978, s. 176-186.
- Shraga, O.,
Shirom, A.:
“The Construct Validity of Vigor and Its Antecedents: A Qualitative Study”, **Human Relations**, 62(2), 2009, s. 271-291.
- Skarlicki, D. P.,
Folger, R.:
“Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice”, **Journal of Applied Psychology**, 82(3), 1997, s. 434-443.
- Smith, B. N.,
Montagno, R. V.,
Kuzmenko, T. N.:
“Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons”, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 10(4), 2004, s. 80-91.

- Sparrowe, R. T.,
Liden, R. C.: “Process and Structure in Leader-Member Exchange”, **Academy of Management Review**, 1997, s. 522-552.
- Stone, A. G.,
Russell, R. F.,
Patterson, K.: “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus” **The Leadership & Organization Development Journal**, 25(4), 2004, s.349-361.
- Sulaiman, W. S.,
Zahoni, N. A.: “Validation of The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) in The Malaysian Context”, **International Journal of Social Science and Humanity**, 6(9), 2016, s.672-676.
- Tekarslan, E.,
Baysal, A. C.: **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2004.
- Turgut, T.: “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2011, s. 155-179.
- Tyler, T.R.,
Blader, S.L.: **Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement**, Philadelphia, Psychology Press, 2000.
- Ünler, E.: “İkili İlişkiler ve Takipçiler”, **Örgütlerde Liderlik**, Ed. Ş. Çetin, R. Baltacı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2018, s. 221-246.
- Van Mierlo, H,
Rutte, C. G.,
Vermunt, J. K.: “Individual Autonomy in Work Teams: The Role of Team Autonomy, Self-Efficacy, And Social Support”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15(3), 2006, s 281-299.
- Vecchio, R. P.,
Gobdel, B. C.: “The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 1984, s. 5-20.
- Venz, L.,
Pundt, A.,
Sonnentag, S.: “What Matters for Work Engagement? A Diary Study on Resources and the Benefits of Selective Optimization with Compensation for State Work Engagement”, **Journal of Organizational Behavior**, 39, 2017, s. 26-38.
- Vroom, V. H.,
Jago, A. G.: “On the Validity of the Vroom-Yetton Model”, **Journal of Applied Psychology**, 1978, s. 151-162.

- Wayne, S. J.,
Green, S. A.: “The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior”, **Human Relations**, 46(12) , 1993, s 1431-1440.
- Wayne, S. J.,
Liden, R. C.,
Sparrowe, R. T. : “Developing Leader-Member Exchanges The Influence of Gender and Ingratiation”, **American Behavioral Scientist**, 37(5), 1994, s. 697-714.
- Wayne, S. J.,
Shore, L. M.,
Liden, R. C.: “Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **Academy of Management Journal**, 40(1), 1997, s. 82-111.
- Weber, M.: **The Theory of Social and Economic Organization**, Çev. A. M. Henderson, T. Parsons, Ed. T. Parsons, New York: Oxford University Press, 1947.
- Wildermuth, C. E.,
Pauken, P. D.: “A Perfect Match: Decoding Employee Engagement - Part I: Engaging Cultures and Leaders” **Industrial and Commercial Training**, 40(3), 2008 s. 122-128.
- Wren, J. T.: “Teaching Leadership: The Art of The Possible”, **Journal of Leadership Studies**, 1994, s. 73-93.
- Yalçın, B.,
Ay, C.: “Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 11(9), 2011, s. 15-36.
- Yavan, Ö.: “Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25, 2016, s. 278-296.
- Yılmaz, A.,
Ceylan, Ç.: “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2(2), 2011, s. 277-394.
- Yielder, J.,
Codling, A.: “Management and Leadership in the Contemporary University”, **Journal of Higher Education Policy and Management**, 26(3), 2004, s. 315-328.
- Yukl, G.: **Leadership in Organizations**, New Jersey, Pearson,. 2010.

Zel, U.:

Kişilik ve Liderlik, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2006.



EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı; Bu anket çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Caner Günaydın tarafından, Doç. Dr. K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU danışmanlığında "Lider-Üye Etkileşimi ve İşe adanmışlık ilişkisi" isimli yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlar ışığında kullanılacaktır. Hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Araştırmanın geçerliliği açısından tüm soruların cevaplanması büyük önem taşımaktadır.

Arş. Grv. Caner Günaydın

Doç. Dr. K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU (Tez Danışmanı)

A. LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİ'NE İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.

(1): Kesinlikle Katılmıyorum (2): Katılmıyorum (3): Kararsızım
(4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum

1	Yöneticim, arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok seviyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yöneticim tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam yöneticim beni savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	İstmeden hata yaptığım durumlarda yöneticim beni diğer çalışanlara karşı savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Yöneticim için görev tanımlarımda belirtilenlerin dışındaki işleri de yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yöneticimin işindeki bilgi düzeyi beni etkiliyor	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

11	Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yöneticimin profesyonel yeteneklerini takdir ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B. İŞE ADANMIŞLIĞA İLİŞKİN AŞAĞIDAKİ İFADELERE NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI LÜTFEN BELİRTİNİZ.						
(1): Kesinlikle Katılmıyorum (2): Katılmıyorum (3): Kararsızım (4): Katılıyorum (5): Kesinlikle Katılıyorum						
1	Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İşteyken kendimi güçlü ve dinç hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sabahları kalktığımda işe seyerek giderim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İşim bana ilham veriyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yaptığım işle gurur duyuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yoğun bir şekilde çalıştığımda kendimi mutlu hissediyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Kendimi işime kaptırıyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalışırken kendimden geçiyorum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN İFADELER						
Cinsiyetiniz ☐ Kadın ☐ Erkek						
Yaşınız Rakamla Belirtiniz (.....)						
Kurumunuzdaki kıdeminiz Rakamla Belirtiniz (.....)						
Çalışma yaşamınızdaki toplam kıdeminiz Rakamla Belirtiniz (.....)						

En Son Mezuniyet Dereceniz () Lise () Lisans () Yüksek lisans / Doktora
Çalıştığınız kurumun içinde bulunduğu sektör Lütfen Belirtiniz (.....)
Unvanınız Lütfen Belirtiniz (.....)

Anketimiz sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.



EK 2: SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

Tarih ve Sayı: 30.03.2021-155150



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-155150
Konu :Caner GÜNAYDIN

Sayın Arş. Gör. Caner GÜNAYDIN

İlgi : 23.02.2021 tarihli, 97951 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2021/52 dosya numaralı "Lider-Üye Etkileşimi ile İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 08.03.2021 tarih ve 03 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BS4MZ0FYNZ Pin Kodu :89903

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

Istanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-Istanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Süleyman ARIK
Dahili : 10689



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 17.03.2021-134970



İlgili makama,
İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **Arş. Gör. Caner GÜNAYDIN** "Lider-Üye Etkileşimi ile İşe Adanmışlık İlişkisi ve Bir Araştırma" başlıklı, **2021/52** dosya numaralı 23.02.2021 tarih ve **97951** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 08.03.2021 tarihinde gerçekleşen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU	İlahiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin İŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Enes KABAKCI	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Prof. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Doç. Dr. Şerife Sema KARAKELLE	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Göklem TEKDEMİR YURTDAS	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER	Edebiyat Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER	İstanbul Tıp Fakültesi	E ☒ H ☒	☒ Onay ☒ Katılmadı ☒ Ret ☒ M.Katılmadı	