

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilal ILGIN

2000002459

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

ARALIK 2024

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hilal ILGIN

2000002459

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Advije Aşlı DENİZLİ

Dr. Öğr. Üyesi Ece Naz ERMİŞ

Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

ARALIK 2024

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Dönüştürücü Liderlik ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Lider – Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmamda bana sabır göstererek bilgi ve tecrübesini benimle paylaştığı ve tez süresince bana verdiği büyük destek için, danışman hocam Dr.Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN ’a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

İş hayatı ile beraber zaman zaman tez yazım sürecinde zorladığımda bana tüm desteğini sunan İrem KESKİN’e, Nimet Ezgi ARGUN’a, Nilgün GÜDÜ’ye ve benden inancını hiç esirgemeyen annem Hatice ILGIN ve babam Sedat ILGIN’a, her zaman motivasyon kaynağım olan kız kardeşlerim Pınar, Elif, Nidanur’a teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Canımdan çok sevdiğim yeğenlerim Bora ve Deniz Alp’e sevgilerimle...

Hilal ILGIN

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....	3
1.1. Liderlik ile İlgili Kavramsal Çerçeve.....	3
1.1.1 Lider Kavramı	3
1.1.2 Liderlik ve Yöneticilik Kavramları	4
1.2 Liderlik ile ilgili Teoriler.....	6
1.2.1 Özellikler Teorisi	8
1.2.2 Davranışsallık Yaklaşımı	10
1.2.3 Durumsallık Yaklaşımı	12
1.3 Liderlik Modelleri	13
1.3.1 Etkileşimci Liderlik.....	14
1.3.2 Otokratik Liderlik.....	15
1.3.3 Demokratik/Katılımcı Liderlik.....	16
1.3.4 Vizyoner Liderlik	17
1.3.5 Stratejik Liderlik.....	17
1.3.6 Hizmetkar Liderlik	18
1.4 Dönüştürücü Liderlik	19

1.4.1 Dönüştürücü Liderlik Kavramı ve Gelişimi	19
1.4.2 Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri	20
1.4.2.1 İdealleştirilmiş Etki.....	20
1.4.2.2 İlham	21
1.4.2.3 Entelektüel Uyarım	21
1.4.2.4 Bireysel Destek	22
1.5 Dönüştürücü Liderlik ile ilgili Araştırmalar	22
İKİNCİ BÖLÜM	25
2. İŞE ADANMIŞLIK	25
2.1 İşe Adanmışlık Kavramı	25
2.1.1 İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler.....	26
2.2 İşe Adanmışlık Modelleri.....	29
2.2.1 Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli	29
2.2.2 Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Modeli.....	29
2.2.3. Maslach'ın Tükenmişlik- İşe Adanmışlık İlişkisi Modeli.....	30
2.3.4. Macey ve Schneider'in İşe Adanmışlık Modeli	31
2.3 İŞE ADANMIŞLIK BOYUTLARI	31
2.3.1 Dinçlik	32
2.3.2 Adanmışlık	32
2.3.3 Özümseme	33
2.4. İşe Adanmışlık İle İlgili Araştırmalar	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	36
3.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)	36
3.1 Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Teorisinin Gelişimi	36
3.2 Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri	37
3.2.1 Rol Teorisi.....	37
3.2.2 Sosyal Etkileşim Teorisi.....	38
3.2.3 Eşitlik Kuramı	39

3.2.4 Adalet Teorisi	41
3.3 Lider-üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları	42
3.3.1 Etki Boyutu (Duygusal Etkileşim).....	42
3.3.2 Katkı Boyutu.....	43
3.3.3 Sadakat (Bağlılık) Boyutu	43
3.3.4 Mesleki Saygı	44
3.4 Lider-üye Etkileşimi İle İlgili Araştırmalar	45
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	48
4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, İŞE ADANMIŞLIK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI	48
4.1 Dönüştürücü Liderlik ile İşe Adanmışlık İlişkisi	48
4.2 Lider-Üye Etkileşiminin Dönüştürücü Liderlik Ve İşe Adanmışlıkla Olan İlişkileri İlişkileri.....	50
BEŞİNCİ BÖLÜM	53
5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ.....	53
5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	53
5.2 Araştırmanın Kapsamı ve Önemi.....	54
5.3. Araştırmanın Problemi	55
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	55
5.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	56
5.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları	57
5.6.1 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği.....	57
5.6.2 İşe Adanmışlık Ölçeği	57
5.6.3 Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	58
5.7 Verilerin Analizi ve Bulguları.....	58
5.7.1 Katılımcılara Ait Demeografik Özellikler	59

5.7.2 Normallik Analizi.....	60
5.7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Ölçek Alt Boyutlarının Güvenilirlikleri	62
5.7.4 Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular.....	65
5.7.5 Aracılık (Mediation) Etkisi Analizi	69
5.8 TARTIşMA VE SONUÇ	74
KAYNAKÇA.....	80



KISALTMALAR

<i>KMO</i>	Kaiser-Meyer-Olkin
<i>SPSS</i>	Statistical Package for the Social Sciences
<i>AFA</i>	Açımlayıcı Faktör Analizi
<i>DFA</i>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<i>MI</i>	Modification Indices
<i>vd.</i>	Ve diğerleri
<i>p</i>	Anlamlılık Değeri
<i>r</i>	Korelasyon Katsayısı
<i>s.</i>	Sayfa
<i>sd.</i>	Serbestlik Derecesi
<i>α</i>	Cronbach Alfa
<i>β</i>	Beta

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	6
Tablo 2: Liderlik Teorileri	7
Tablo 3: Liderlik Özellikleri	10
Tablo 4:İşkoliklik, Tükenmişlik ve Adanmışlığın Diğer Değişkenlerle Beklenen İlişkisinin Özeti.....	26
Tablo 5: İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Ardılları.....	28
Tablo 6: İşe Adanmışlık ve İşkoliklik Arasındaki Farklar	34
Tablo 7: Eşitlik Kuramı Açısından Girdi ve Çıktılar.....	40
Tablo 8: Demografik Bilgiler Tablosu.....	59
Tablo 9: Normal Dağılım Analiz Tablosu	61
Tablo 10: Araştırma Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	61
Tablo 11: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri (Cronbach Alfa) Değerleri	62
Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Katsayı Tablosu	63
Tablo 13: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Katsayı Tablosu	64
Tablo 14: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Katsayı Tablosu.....	64
Tablo 15: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu	66
Tablo 16: Dönüştürücü Liderliğin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi	68

Tablo 17: Lider-Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi	68
Tablo 18: Dönüştürücü Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi.....	69
Tablo 19: Bootstrapping Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	70
Tablo 20: Dolaylı, Doğrudan ve Toplam Etki Analiz Tablosu.....	71
Tablo 21: Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti	73



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşe Adanmışlığın Etkenleri ve Sonuçları.....	27
Şekil 2: Liderliğin Alanları.....	37
Şekil 3: Araştırmanın Modeli	53
Şekil 4:Aracılık Hipotezi	72



GENEL BİLGİLER

Ad ve Soyadı: Hilal ILGIN

Ana Bilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans, Aralık 2024

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, küresel rekabet ortamında değişimin gücünden en iyi şekilde yararlanabilmek için olmazsa olmaz olan liderin dönüştürücü etkisi ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Aynı zamanda, dönüştürücü liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinde lider-üye etkileşiminin rolünün bir araştırmasıdır. Araştırmanın Evrenini, Haziran 2024 – Ağustos 2024 tarihlerinde, Türkiye’de yaşayan, 18 yaş ve üzeri aktif iş hayatındaki kişiler oluşturmaktadır. Toplamda 304 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma evreninden veri toplanmak için kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Toplanan 304 anket, SPSS programının 24.versiyonu ile analiz edilmiştir. Veri toplama aracı dört bölümden oluşan toplamda 41 ifadenin bulunduğu bir ankettir. Ankette Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) dönüştürücü liderlik bölümü ifadeleri, işe adanmışlık ölçeği ve lider-üye etkileşimi ölçekleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişki, korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiş, dönüştürücü liderlik arttıkça çalışanların işlerine olan adanmışlık düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin bu ilişkide aracılık rolü test edilmiş, ancak aracılık analizi ve Bootstrapping yöntemi kullanılarak yapılan incelemeler sonucunda anlamlı bir aracılık etkisi bulunamamıştır. Bu bulgu, lider-üye etkileşiminin, dönüştürücü liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracı bir unsur olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analizler, dönüştürücü liderliğin çalışanların işe adanmışlık düzeylerini doğrudan etkilediğini, ancak lider-üye etkileşiminin bu ilişkide belirleyici bir rol oynamadığını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İşe Adanmışlık

GENERAL INFORMATION

Name and Surname: Hilal ILGIN

Department: Psychology

Program: Industrial and Organizational Psychology

Thesis Advisor: Assistant Professor Fatma ÇAM KAHRAMAN

Type of Thesis: Master, December 2024

ABSTRACT

The main purpose of this study is to reveal the relationship between the transformational effect of the leader, which is indispensable for making the best use of the power of change in the global competitive environment, and work engagement. At the same time, it is a research on the role of leader-member exchange in the relationship between transformational leadership and work engagement. The universe of the research consists of people living in Turkey, who are 18 years of age and above and in active business life. Data was collected from a total of 304 people. Convenience sampling method was preferred to collect data from the research universe. The collected 304 surveys were analyzed with the 24th version of the SPSS program. The data collection tool is a survey consisting of four sections and a total of 41 statements. The transformational leadership section statements of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), work engagement scale and leader-member exchange scales were used in the survey. As a result of the analyses, it was determined that there was a positive and significant relationship between transformational leadership and work engagement. This relationship was tested with correlation and regression analysis, and it was observed that as transformational leadership increased, the level of work engagement also increased. In addition, the mediating role of leader-member exchange in this relationship was tested, but as a result of the examinations made using the mediation analysis and Bootstrapping method, no significant mediating effect was found. This finding shows that leader-member exchange is not a mediating element in the relationship between transformational leadership and work commitment. As a result, the analyses conducted revealed that transformational leadership directly affects the levels of work engagement, but leader-member exchange does not play a decisive role in this relationship.

Keywords: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Work Engagement



GİRİŞ

Küresel rekabet ve değişim sonucunda ortaya çıkan yönetim kavramlarından biri de işe adanmışlık kavramıdır. Şirketlerin temel rekabet aracı olan insan kaynağından mümkün olan en yüksek verimi alabilmek için bir zorunluluk haline gelmiştir. Birçok işletme yöneticisi ve akademisyen, işletmeler için rekabet avantajının birincil kaynağının işletmedeki insanlar olduğu ve başarılı olmak için bu alanda verimlilik elde etmek konusunda hemfikirdir. Bu sebeple çalışanın işinde psikolojik olarak güvende hissettiği, tutku ve bağlılık hissettiği bir ortamın oluşturulması, işe adanmış çalışanlar ile yüksek performans elde eden işletmeleri oluşturacaktır. (Atabay,2019)

İşe adanmışlığın konuşulduğu bu dönemde liderin bireyler üzerinde etkisine ve iletişimine değinmeden geçilemez. Rekabet avantajında insan kaynağının önemi ve bu kaynağın verimli kullanılması konuşulurken, verimliliği etkileyen temel faktörlerden birinin de işletme içindeki pozitif iletişim ortamı yaratılması olduğunu birçok araştırma ile desteklenmektedir. Bu noktada liderlere düşen rol oldukça kritik görülmektedir. Öyle ki çalışanların iş yerinde olumlu bir iletişim ortamına yönelik algıları iş stresinin düşmesine, işten ayrılma oranlarının azalmasına sirayet etmektedir (Yeter,2019). Bu ilişki ve etkileşimi açıklamak için lider-üye etkileşiminden bahsetmek gerekmektedir. Lider-üye etkileşim teorisi, geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu teoriye göre, lider her grup üyesiyle aynı düzeyde etkileşimde bulunmaz; ilişkiler sosyal etkileşim çerçevesinde gelişir. Ayrıca, liderlik sürecinin başarısının, lider ve üyeler arasındaki ilişkinin niteliği ile doğrudan bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır. Etkili bir liderlik, bu ilişkilerin olgunlaşmasıyla sağlanır (Bulgurcu Gürel, 2016: 1736). İşe Adanmışlık kavramı ise kişi ile işi arasında yaşadığı odaklanma, motivasyon ve olumlu duyguları ifade etmektedir (Kahn, 1990). İşe adanmışlık, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra, örgütlere iş performansı, verimlilik ve üretkenlik açısından katkı sunmaktadır. Ayrıca iş gücü maliyetlerinin azalmasına da yardımcı olmaktadır (Gruman ve Saks, 2011). Bu yönüyle işe adanmış ekip üyeleri ile çalışmanın birçok açıdan lider için önemli olduğu yorumu yapılabilmektedir.

Toplumsal anlamda önem arz eden liderlik kavramı, özellikle son dönemde küreselleşmenin neden olduğu artan rekabet koşulları karşısında kurum ve kuruluşların

liderliğinde önem kazanmıştır. Günümüzde yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaçlarının değişkenliği, geleneksel liderlik fikrinin yerini dönüştürücü liderlik gibi yeni liderlik anlayışlarının alması anlamına gelmektedir. Liderlik alanındaki araştırmaların son yıllarda ulaştığı aşamalardan biri olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı, yeniden yapılanma ve değişim sürecindeki şirketlerde ihtiyaç duyulan yönetim anlayışı ve hareket etme yöntemlerini bütünleştirir (Özalp ve Öcal, 2000). Günümüzde örgütler, değişim, dönüşüm ve yoğun rekabet gibi faktörlere kayıtsız kalamamaktadır. Bu zorluklarla başa çıkmak için liderlerin, örgütlerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, çevresel koşullardaki değişimleri dikkate alarak örgüt içinde gerekli dönüşümleri gerçekleştirmeleri şarttır. Bu tür değişimi başarıyla yöneten liderler, literatürde "dönüştürücü lider" olarak adlandırılmaktadır (Ayrancı ve Öge, 2010: 37). Dönüştürücü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarına uygun değişiklikleri başlatarak, itibar, güven ve cesur kişilik özellikleriyle çalışanların inançlarını, davranışlarını ve değer yargılarını etkileyerek örgüt yapısını harekete geçirme ve örgüt tarafından kabul görme süreci olarak anlaşılmaktadır. (Hoşcan vd., 2004). Dönüştürücü lider, yenilik ve değişimlerle örgüt çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını derinlemesine anlayarak, onların taleplerine uygun çalışma koşulları sağlamak için çaba göstermelidir. Bu lider, çalışanların içsel motivasyonlarını harekete geçirip, onları daha verimli ve tatmin olmuş bireyler haline getirmek için yenilikçi adımlar atarak örgütün başarısına katkıda bulunur (Ergun ve Özler, 2013: 103).

Bu çalışma ile çalışanın işe adanmışlığının arttırılmasında bir liderlik yaklaşımı olan dönüştürücü liderliğin ve lider-üye etkileşimin etkisini bir araştırma ile ortaya koymak hedeflenmiştir. Bu araştırma ile aslında birçok çalışmada birbiri üzerine etkileri araştırılan dönüştürücü liderlik, işe adanmış ve lider-üye etkileşimi kavramlarının tek modelde incelendiği bir araştırma olması yönü ile, aynı zamanda kurumların rekabet avantajı için yüksek performansa ve bunu gösterebilen insan kaynağına ihtiyaç duyması ve bunun da işe adanmış çalışanlar ile mümkün olabileceği göz önüne alındığında dönüştürücü liderliğin doğrudan ve lider-üye etkileşimi aracılığıyla nasıl etkisi olduğunu araştırmak oldukça kritiktir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1.Liderlik ile İlgili Kavramsal Çerçeve

1.1.1 Lider Kavramı

Liderliği tanımlamak ve tasarlamak için birçok tanım vardır. 20. Yüzyıldan itibaren sosyologlar tarafından tanımlanan liderlik, genel olarak üç önemli özelliklerle açıklanabilir; kişiye verilen unvan, kişinin özellikleri, liderlik rolünü üstlenen kişinin davranış yapısı. (Luthans, 1992: 268-269). Dolayısıyla liderliği şu şekilde ifade edebiliriz: Liderlik, belirli koşullar ve koşullar altında bir hedefe ulaşmak için başkalarının davranışlarını etkileme sanatıdır.

Lider kelimesinin anlamı, bir örgütün sahip olduğu, emreden, ödül ve ceza süreçlerini uygulayan, dinleyen ve takip eden bir otoriteyi, gücü ifade eder. Lider kelimesinin anlamına bakacak olursak; Yönlendiren, aydınlatan, uzaklaştıran, öğretme tutkusu olan, birlikte çalıştığı insanların istek ve ihtiyaçlarını doğru zamanda hisseden kişidir. Lider, ait olduğu örgütün hedeflerini etkili bir şekilde belirleyen kişi olarak da tanımlanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 232) Çalışanları iş faaliyetlerini yürütmeleri ve verimliliklerini örgütün amaçları doğrultusunda en üst düzeye çıkarmaları için yetiştiren nitelikli lider, örgütün amaçlarına ulaşması için mevcut kaynakları en etkin şekilde kullanan kişidir. Örgüt için en önemli kaynaklardan biri insan faktörüdür. Bu nedenle lider, şirket hedefleri ile insan unsurunun iş doyumunu aynı doğrultuda yönlendirmek zorundadır. Değişen ve farklılaşan dünyaya ayak uydurmak isteyen lider, örgüt içinde ve üyeleri arasında aynı uyumu sürdürmek zorundadır. Hem literatürde hem de iş dünyasında yönetici ve lider kavramları sıklıkla birbiriyle karıştırılmaktadır. Liderlik, yöneticilerin güçlerinin bir kısmını astlarını etkilemek ve onları örgütsel amaçlara ulaşmaya adanmak için kullanma yeteneğidir. Başka bir tanıma

göre liderlik, belirli koşullar altında kişisel veya grup amaçlarına ulaşmak için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir (Koçel, 2014).

Liderlik kavramına ilişkin ortak tanım noktaları; çalışanların yaratıcılığını gönüllülük esasına göre motive etmek, teşvik etmek, yönlendirmek ve ortaya çıkarmak ve harekete geçirmektir (Werner, 1993: 17). Sonuç olarak, etkili liderliğin temeli, örgütün misyonunu belirleme, tanımlama ve açıkça ifade etmede yatmaktadır. Bu bağlamda liderler kurumun vizyonunu, hedeflerini, önceliklerini ve standartlarını belirler ve bunların bozulmaması için gerekli aksiyonları alır ve taahhütlere girer. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderliğin formel bir organizasyonla ilgili bir süreç olmadığını söyleyebiliriz. Başka bir deyişle, liderlik sadece hiyerarşik yapılara değil, aynı zamanda gayri resmi yapılara ve ilişkilere de yansır (Koçel, 2001: 466).

1.1.2 Liderlik ve Yöneticilik Kavramları

Ortak amaçlara bağlı bir çoğunluk olduğunda, bir liderin var olduğu söylenebilir. Liderlik olgusu birçok disiplinde üzerinde çalışılan bir kavramdır. Bu nedenle ortak bir tanım bulmak mümkün olmayacaktır. Farklı disiplinlerin konusu olması nedeniyle farklı tanımların olması ve ortak bir tanımın olmaması oldukça doğaldır (Şişman, 2002: 1). Yani kurallar ve işini kaybetme korkusu gibi bazı yaptırımlar, bireyin üstlerine itaatini etkilerken; Lidere itaatte iradenin sorgulandığı söylenebilir. Yöneticilerin resmi güce sahip olduğu için her bireyin yönetici olabileceği varsayılabilir, ancak liderlerin zeka, beceri, ikna ve cesaret nedeniyle güce sahip olduğu için her bireyin lider olamayacağı varsayılabilir. Yönetim, bir kuruluşun amacının, değerlerinin ve hedeflerinin tanımlanması ve başarılmasıdır; Liderlik, yön verme ve çalışanları bu yönde hareket etmeleri için motive etme sürecidir. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, örgütün hayatta kalmasını sağlamaktan, işlerin nasıl yapıldığını, neyin değerli olduğunu tanımlamaktan, bir vizyon oluşturmaktan ve bu vizyonu kuruluşa dahil etmekten sorumludur. Yönetim konsepti statiktir. Amaçlara ulaşmada yapılacak işleri ve ilerlemeyi değerlendirmek için sadece bugün için geçerli olan sistem ve süreçleri içerir (Baltaş, 2001: 106-107).

Bir yöneticinin yönetsel sorumluluklarını yerine getirebilmesi için belirli bir yönetici pozisyonunda olması ve bu pozisyonun gerektirdiği yetki ve sorumluluklara

sahip olması gerekir. Yöneticilik bir mevki sahibi olmanın verdiği bir hak ve yetkiyken, liderlik doğuştan gelen bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir (Akat, 1999: 216). Bugün çoğu Amerikan şirketi aşırı veya yetersiz yönetiliyor. Bu şirketlerin pratik liderlik becerilerini geliştirmeleri gerekiyor. Başarılı şirketler liderlerin ortaya çıkmasını beklemezler. Liderlik potansiyeline sahip insanları gerçekten arar ve onları bu potansiyeli geliştirmek için tasarlanmış deneyimleri yaşatır. Aslında, dikkatli seçim, eğitim ve teşvik yoluyla insanların bir organizasyonda önemli liderlik rollerini doldurabilecekleri görülebilir. Asıl zorluk, güçlü liderliği güçlü yönetimle birleştirmek ve birini diğerine karşı denge olarak kullanmaktır (Zaleznik, 1999: 46).

Yönetici organizasyon çalışmalarını planlar, organize eder ve yürütür. Lider ise örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütün istenilen davranış standartlarına ulaşmasını sağlar. Lider her zaman yenilikçi ve üretken fikirlere açıktır ve örgütün geleceğine fayda sağlayacak her düşünceyi dikkate alır. Yöneticiler genellikle şirketlerin veya kurumların yöneticilerine hizmet eder. Ancak liderler kendi hedeflerini ve politikalarını belirler. Yönetici gücünü yasalardan, yönetmeliklerden veya kurallardan alır. Liderler ise doğuştan gelen yeteneklerini güce dönüştürürler. Yöneticiler üst düzeyde yer alsalar da çoğunlukla etkilenen tarafta yer alırlar. Ancak liderler her zaman etkili insanlar olmuştur. Yöneticilerin kariyer beklentileri vardır. Liderler her zaman kariyer sahibidir ve değerleri sonradan anlaşılır. Yöneticiler sınırları çizilmiş formel bir yapıya ihtiyaç duyarlar. Liderler kitleleri etkilemek için bu tür yapılara muhtaç değildir. Yöneticiler insanları kurallarla ve cezai yaptırımlarla disipline eder. Ancak lider, insanları kişisel niteliklerine göre etkiler ve insanları disiplin anlayışlarına göre ayarlar. Yöneticiler, yönetim çalışmalarını bilimsel bilgilere göre yürütürken, liderler yönetimin keşfedilmemiş unsurlarının peşine düşerler. Yöneticiler hedeflere ulaşma eğilimindeyken, liderler hedef belirleme eğilimindedir. (Thomson ve McHugh, 1995: 107). Tüm bu bilgilerin ışığında görüldüğü gibi liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinin yerine kullanılabilecek aynı anlama gelen kavramlar değildirler (Yalçın, 2016: 13).

Tablo 1: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarcıdır.	Orjinaldir.
Devam ettiricidir.	Geliştiricidir.
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır.	İnsanlar üzerine odaklanır.
Denetime güvenir.	Dürüsttür, doğrulara güvenir.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli perspektife sahiptir.
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Klasik anlamda iyi askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşünür.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma meydan okur.

Kaynak: Keçecioğlu, T., (2003), Lider Liderlik, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 12 akt. Dinler, 2018: 80

Tablo 1, yönetici ve lider arasındaki temel farklılıkları özetlemektedir. Yöneticiler daha çok idareci, sistem odaklı, kısa vadeli planlar yapan ve mevcut durumu devam ettiren bireylerdir. Denetime ve yapıların korunmasına önem verirler. Liderler ise yenilikçi, insanlar üzerine odaklanan, dürüst ve uzun vadeli bir perspektife sahip kişilerdir. Mevcut duruma meydan okur, yaratıcı ve özgün çözümler geliştirirler. Liderler, "neden" ve "niçin" sorularını önemseyerek, sürekli gelişim peşinde koşarlar.

1.2 Liderlik ile ilgili Teoriler

Liderlik, sosyal bir varlık olarak bir kişinin yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu konuda pek çok araştırma yapılmış ve liderlik konusu birçok farklı açıdan tanımlanmıştır. Bu çalışmalar, liderin takipçileri tarafından belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşp ulaşamayacağını belirlemeye çalışmıştır. Başka bir deyişle, hedefe ulaşma derecesi yüksekse yönetici başarılı, aksi takdirde yönetici başarısız kabul edilir. Bu kapsamda liderlik tarzlarının incelenmesine ve liderlik davranışlarının analiz

edilmesine yönelik çalışmaların yapılmasına başlanmıştır. Ek olarak, hangi yönetsel davranışın etkinliği sağladığı konusunda her zaman bir tartışma olmuştur. Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmasına rağmen, bilimsel araştırmaya dahil edilmesi 20. Yüzyılı bulmuştur. 1910 yılında Thomas Carly tarafından ortaya atılan Büyük Adam teorisi, mülkiyet teorisinin de temelini oluşturmuştur. Bu teori, bazı insanların teorik olarak onları lider yapan belirli niteliklere sahip olduğu fikrini benimsemektedir. 1940'lı ve 1950'li yıllarda yapılan araştırmalar liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu savunmuş ve bu bağlamda kişiliğin bu alanda liderliği etkilemede önemli bir rol oynadığı teorileri ortaya atılmıştır (Tekbulut, 2017). Liderlik çalışmalarında araştırmacılar; 'özellikleri, süreci, etkileşimi, güç ilişkisi ve etkililiği' gibi pek çok farklı açıdan bakarak açıklamaya çalışmışlardır. Ancak en çok araştırılan konu 'Liderlik Etkinliği' konusu olmuştur (Sayılı ve Baytok, 2014: 7). Tüm bu çalışmaların ışığında yine de liderlik niteliklerinin tek bir görüş altında toplanmadığını ve farklı teoriler ve yaklaşımlar ile ele alındığı görülmektedir. (Erkurt, 2015: 24) Aşağıda bu teori ve yaklaşımların dönemleri tablo olarak açıklanmıştır.

Tablo 2: Liderlik Teorileri

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940'ların Sonu	Özellik Yaklaşımı	Liderlik yeteneği doğuştandır.
1940'ların Sonundan 1960'ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik Etkililiği Liderin Nasıl Davrandığıyla ilgilidir.
1960'ların Sonundan 1980'lerin Başına Kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin liderlik duruma bağlıdır.
1980'li Yıllardan Günümüze Kadar	Etkileşimsel Liderlik Dönüşümsel Liderlik Karizmatik Liderlik	Etkin Liderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir.

Kaynak: Sökmen, 2010:114. akt. Nebioğlu, 2011: 10

Tablo 2, liderlik teorilerinin zaman içinde nasıl geliştiğini özetlemektedir. 1940'ların sonlarında Özellik Yaklaşımı liderlik yeteneğinin doğuştan geldiğini savunmuştur. 1960'lara kadar davranışsal Yaklaşım, liderin davranışlarına

odaklanarak liderlik etkililiğini incelemiştir. 1960'ların sonlarından itibaren durumsallık Yaklaşımı, liderliğin etkinliğinin duruma bağlı olduğunu vurgulamıştır.

1980'lerden günümüze kadar ise etkileşimsel, dönüşümsel ve karizmatik liderlik yaklaşımları, etkin liderlerin değişim yaratabilme yeteneği üzerinde durmuştur.

1.2.1 Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi olarak literatürde yaygın şekilde dile getirilen ve liderliği kalıtsal ya da doğuştan gelen bir özellik olarak değerlendiren yaklaşımlar geleneksel liderlik kuramları olarak nitelendirilmektedir.

Liderliğin özellikler açısından değerlendirildiği bu yaklaşımda üç ana değişkene odaklanılmaktadır. Bunlar fiziksel, kişisel ve sosyal değişkenler şeklinde nitelendirilmektedir (Eren, 2001: 347-348). Bu değişkenler kendi içinde yaş, boy, fiziksel görünüm, arkadaş canlısı olma, sosyal olma, cömertlik gibi alt değişkenlerle çeşitlendirilmektedir. Bu değişkenlerin sayısı konusunda kesin bir sınırlama koymak doğru değildir. Bireysel özelliklerin çeşitliliği, özellikler kuramı kapsamında ortaya konulabilecek farklı değişkenlerin niceliğini de yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 147).

Özellikler yaklaşımına bakıldığında bir liderin genel kişisel özellikleri; Zeka, güvenilirlik, doğruluk, kavramsal beceriler, empati, dinleme ve etkileme, liderlik rolünü ortaya çıkarır. Bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Sayılı ve Baytok, 2014: 19):

- *Zeka*: Entelektüel yetenek olarak tanımlanan zeka, bir insanı diğerlerinden ayıran en etkileyici ve biçimlendirici özelliktir ve liderlikle doğrudan ilişkilidir. Bu özellik, diğer insanları tanıma ve anlama, problem çözme, yeni fikir ve çözümler üretme, hızlı öğrenme gibi faydalar sağlayarak farklılaştırıcı bir etki yaratır.
- *Güvenilirlik*: Güven, bir liderin itibarı için en önemli kaynağıdır. Takipçilerinin güvenini kaybeden bir liderin liderlik gücünü de kaybettiği varsayılır. Bu nedenle liderin güven oluşturabilmesi için hem maddi hem de

sosyo-psikolojik faktörleri etkin bir şekilde kullanması gerekir. Güvenin sağlandığı bir ortamda hem çalışan hem de yönetici rahat davranabilir ve ortak amaçlarına ulaşabilirler.

- *Dürüstlük:* Dürüstlük, liderin en önemli sosyal sermayelerinden biridir, bu sosyal sermaye ile birlikte takipçilerin güveni kazanılır ve liderlik faaliyeti başarıyla yürütülür. Dürüstlük hem sözde hem de fiilen özünde gerçekleşmesi gereken bir konudur. Diğer bir deyişle liderler, söylediklerine ve yaptıklarına dikkat etmeli ve yapamayacaklarından taviz vermemelidir.
- *Kavramsal Beceriler:* Kavramsal beceriler, bir liderin en önemli özelliklerinden biridir. Kavramsal becerilerle stratejiler geliştirerek örgütsel amaçları gerçekleştirir. Bu nedenle strateji geliştirmek, stratejik düşünmek ve örgütsel vizyon oluşturmak liderin temel görevleri arasındadır. Farklı bakış açıları ile olaylara yaklaşmasına ve çözüm bulmasına yardım eden becerilerdir.
- *Empati:* Empati, liderin kendisini takipçilerinin yerine koyarak onlar için geliştirdiği anlayışı ifade eden bir kavramdır. Bunu yaparak, lidere bağlı çalışanların ne düşündüğünü anlamasına ve buna göre hareket etmesini sağlar. Ayrıca lider, takipçilerinin empati becerilerini geliştirerek başarılı bir şekilde örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirecektir.
- *Dinleme:* Klasik yönetim yaklaşımı, temelde "Patron konuşur, astlar dinler" esasına dayanır, ancak günümüzde artık bu fikrin işe yaradığı söylenemez. Bu nedenle yönetici iyi bir dinleyici olmalıdır. Yönetici, astlarını dinler, ihtiyaç ve beklentilerini en uygun düzeyde tespit eder ve şirket hedefleri ile uyumlu olmalarını sağlar. İletişimin etkili olmasını sağlayan bu özellik ile çalışan kendini değerli hissetmektedir.
- *Etki:* Lider, astları tarafından benimsenmiş ve saygı duyulan, güven duyulan, güçlü biriyse etkisi büyük olacaktır. Bu nedenle, bir liderin gücü, yasal gücünden çok kişisel niteliklerine, kurduğu ilişkilere ve astları üzerindeki etkisinin derecesine bağlıdır.

Liderlik tanımlarında Büyük Adam teorisi olarak da anılan yaklaşımda liderlik edebilecek kişi ile liderlik davranışı gösteremeyecek kişiyi ayırt edilebilecek özellikleri belirleyerek listelemişlerdir. Tablo-3’de liderlerlik özelliği sergileyen kişileri diğerlerinden ayıran özellikler verilmiştir. (Alkın, 2006: 50)

Tablo 3: Liderlik Özellikleri

Boy	Eğitim Düzeyi	Hakim Olma
Kilo	Dış Görünüş	İnisiyatif Kullanma
Fiziki Görünüm	Konuşma (Hitabet) Yeteneği	Orjinal Düşünce
Bireysel Enerji	Kendine Güven	Kavrama
Ağırlık	Bilgi	Kararlı Davranış
Zeka Düzeyi	Karar ve Yargılama	İstek ve Hırs
	Uyum	

Kaynak: Buono and Bowditch. (1990): A Primer on Organizational Behavior, New York: Willey Book: 161 akt. Alkın, 2006: 50

Lider Tablo-3’de verilen özellikleri örgütte diğer üyelere göre daha fazla sergileyen kişi liderdir. Örgüt içerisinde bu kişileri ayırt edebilecek sistemler bulunursa, yönetici bulmak ve yetiştirmek çok daha kolaylaşacaktır. Özellikler yaklaşımının sınırlılığı olarak liderlerin tamamını için alan kişilik özelliğinin oluşturulamamasıdır. Araştırma sonuçlarına göre başarılı liderlerin hepsinde aynı özelliklerin görülmediği belirtilmiştir. (Zel, 2001: 101)

1.2.2 Davranışsal Yaklaşımı

Bu teoride liderin davranışları niteliklerinden daha önemlidir. Yapılan araştırmalara göre davranışsal yaklaşımında davranışlar kişide genetik olarak var olan değil öğrenilebilir durumdadır. Özellikler yaklaşımı ise kişinin doğuştan gelen niteliklerini önemsemektedir (Kılınç, 2019: 16). Bu teori Özellikler yaklaşımının

birçok yönden yeterli olmamaya başlamasıyla 1940'lı yıllarda literatüre girmeye başlamıştır. Liderlik nitelikleri olarak, işi astlarıyla planlama ve yönetme şekli, grup üyeleri ile ilişkileri gibi faktörler belirlenmiştir (Köseoğlu, 2019: 26).

Genel olarak liderliğin davranışsal teorilerinde iki tema ön plana çıkmaktadır. Yönetici bir yandan insanı ön plana koyarken diğer yandan işi ön planda tutar (Erkunt,2015: 26). Başka bir deyişle, lider üretken veya kişilerarasıdır. Davranışsal yaklaşımları incelerken, işe yönelim ve kişilerarası ilişkiler arasında bir denge kurma ihtiyacı ortaya çıkar. Çünkü her iki unsur da verimlilik ve etkinliğin temelidir. Davranışsal yaklaşım, liderin özelliklerine değil, grup üyelerine karşı davranışına odaklanmıştır. Yöneticinin astları ile iletişim kurma şekli, yetki devredip devretmediği, planlama ve kontrolün doğası, hedeflerin belirlenme şekli ve benzeri davranışlar, yöneticinin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak kabul edilir. Dolayısıyla bu yaklaşımda liderin grup üyelerine karşı davranışına büyük önem verilir (Koçel, 2014: 428). Bu doğrultuda Davranış Yaklaşımı'nın amacı, davranışların etkili liderliğe nasıl dahil edilebileceğini belirlemek ve "Bir lider, etkili bir lider olmak için ne yapmalıdır?" sorusuna cevap aramaktır. Bu yaklaşımın ana fikri, liderleri başarılı ve etkili kılan şeyin, liderin özellikleri değil, liderlik sırasındaki davranışları olduğudur (Koçel, 2014: 589).

Davranışsal yaklaşımlar için, araştırmacılar öncelikle iki liderlik tarzına odaklandılar. Bunlar görev odaklı liderlik tarzı ve insan odaklı liderlik tarzıdır.

İnsan/İlişki Odaklı Liderler,

İnsan/ilişki yönelimli liderler, astlarının hoşlanacağı türden iyi ilişkiler kurmaya kararlıdır. Bireyin kişiliğini önemseyen lider, astları ile çok samimi ve samimi bir ilişki kurmaya odaklanır ve onların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlar (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54-55). Bireyin kişiliğini önemseyen yönetici, astları ile çok yönlü iletişim kanallarını açık tutar, çalışanlar arasında iyi ilişkileri teşvik eder, onları eleştirmek yerine hesap verebilir kılarak kendi güçlerini kullanmalarını sağlar, karşılıklı güven ve samimiyet ortamı yaratır (Eren, 2003: 446).

Görev/üretim odaklı lider

Görev/üretim odaklı lider insan/ilişki odaklı lidere göre çok daha ayrıntılı çalışma planları ortaya koyar. Üretim çıktılarının çok daha fazla önemsendiği, çıktılar için gereken disiplin düzeyinin yüksek olduğu ve çalışanların daha verimli olması önemsendiği durumlarda göreve yönelik liderlik davranışının sergilenmesinin daha doğru olduğu ifade edilmiştir. Görev odaklı lider; çalışanların rollerini, birbirleri arasındaki rollerine bağlı ilişkileri, performans standartlarını açık bir şekilde tanımlayarak ortaya koyan ve bu işleyiş içerisinde çalışanların üretime katkıları ile ilgilenen bir liderdir (Derue, 2011: 16).

Davranışsal liderlik teorilerinin de gelişmesi görülmüştür ki ideal bir liderlik tanımı davranışı yoktur. Etkin liderliği yalnızca yetenekleri ve özellikleri belirlemez. Grup üyelerinin özellikleri, pozisyonu gibi duruma göre değişebilen faktörlerde liderin yönetim şeklide etkilenebilmektedir (Yılmaz, 2012: 4).

1.2.3 Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik, bir liderin, yer ve zamana göre değişen karmaşık bir sistem tarafından belirlenen rol davranışdır. Durumsal liderliği belirleyen en önemli faktörler çevresindeki insanlar, örgütün amaçları, liderin kişisel özellikleri ve çevrenin koşullarıdır. Ayrıca bu değişkenler birbirini etkiler. Başka bir deyişle, çevre koşullarındaki değişiklikler örgüt üyelerinin davranışlarını ve örgütün amaçlarını etkiler. Bu nedenle, eğitimleri farklı bir liderlik modeli ve kişisel nitelikler gerektirir. İçinde yaşadığımız toplumda sürekli bir değişim süreci olduğu için insani ve ekolojik koşullar farklılaşmakta ve daha önce aynı yerde uygulanan liderlik ve davranış modeli artık geçerliliğini yitirmektedir. Özetle durumsal yaklaşıma göre liderlik, yer ve zamana bağlı olarak sürekli değişen karmaşık bir sistem tarafından belirlenen bir liderlik rolü davranışdır (Eren, 2001: 347-348). Bu dönemde “Etkili bir liderin özelliği nedir ve ne yapar” konusuna ek olarak ‘Durum’ konusu da eklenmiştir. Bu nedenle, farklı koşulların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiği varsayımına dayalı birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar liderlikte birçok durumsal faktörün varlığına işaret etmiş ve liderlikte olumsallık teorisini oluşturmuştur (Koçel, 2014: 667).

1.3 Liderlik Modelleri

Liderlik modelleri arasında hangi tarzın en uygun olduğu konusunda devam eden bir tartişma var. Bununla birlikte, birçok yönetim bilgini, istenen iklimin, liderlik yapısı ve sorumluluklarının ve liderlik modelinin koşullara göre ayarlandığına inanmaktadır. Başarılı lider, örgütün iklimine, beklentilerine ve koşullarına göre liderlik modelleri uygulayabilen kişidir (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Yönetimde yaşanan hızlı değişimler ve yenilikler, geleneksel liderlik yaklaşımlarının yeterli olmadığını göstermiş ve yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. İlişki kurma, performansı yönetme ve inovasyonu yönlendirme gibi kalıcı liderlik becerileri önemini korumaya devam ederken, bir liderin ekiplere liderlik etme ve sonuçları yönlendirme biçiminde önemli değişiklikler oldu. Liderler, iş güçlerini sürekli değişen bir dünyada etkin bir şekilde kullanmak için hazırlamaladıdır. Ayrıca, bireysel sorumlulukları ve iş akışlarını, ęalıřanları geleceğın değişen iş modellerini keşfetmeye ve benimsemeye teşvik edecek şekilde tasarlamalıdırlar. şirketlerde olumsuz ęalıřma alışkanlıkları kalitenin, üretimin ve verimliliğın düşmesine neden olur. Bu durum, ęalıřanların işe ve örgüte yabancılaşmasına, iç ęatıřmaların artmasına ve ęalıřan devir hızının artmasına; sebep olur. Bu durumda değişken ve belirsiz piyasa koşullarında şirketin rekabet gücünü azaltır ve şirketin ayakta kalmasını zorlaştırır. Bu nedenle yeni bir yönetim ve organizasyon anlayışına yönelmeye başlayan örgütler için takım ęalıřması, örgütlerin mevcut durumu değiştirmeye yönelik girişimleri sonucunda ortaya çıkmış ve örgütlerde yaygınlaşmaya başlamıştır. Yeni liderlik türleri küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi ile liderlik ve yönetim değişikliği ihtiyacını beraberinde getiren içinde bulunduğumuz yüzyılda, yönetici ve yöneticiler yeni liderlik türlerini edinmek zorunda kalmışlardır. Liderlik anlayışı değişmiş ve liderler yeni dünya koşullarında her zamanki bilgi, beceri ve tutumlarıyla başarılı olamayacaklarını anlamışlardır. Farklı bakış açılarına sahip liderlere, farklı değerlere ve farklı tarzlara sahip lider küresel şirketlere ihtiyaç duyulduğu dile getirilmiştir (Ünal, 2012: 297-298). Buradan hareketle geleneksel liderlik teorileri sanayi devriminden sonra özellikler teorisi, sonra davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı şeklinde günümüze doğru değişim göstererek ilerlediği görölmektedir. (Tabak, 2005). 1980’li yıllarda iş hayatının şartlarının değişmesi ile birlikte bu değişimi yakalamak isteyen kurumlarda ęalıřma tarzlarını değiştirmişlerdir (Jacobsen ve House, 2001: 75) Bu koşullara bağlı olarak

liderlik kavramı da sık sık değişimlere uğramıştır. Bu tarzlar; dönüştürücü liderlik, işlevsel liderlik, karizmatik liderlik, kültürel liderlik, hizmetkar liderlik, stratejik liderlik gibi modern döneme ait liderlik kavramları olarak literatürde yerini almıştır (Avolio, Kahaia ve Dodgeb, 2001:615-668; İbicioğlu ve Doğan, 2002:374- 382; Fındıkçı, 2009:368-460).

1.3.1 Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler, kuruluşların bireysel özelliklerine ve kişisel gelişimine odaklanmazlar, bunun yerine liderin ve örgütün kendi hedeflerine odaklanması konusunda güvenirler. İşlemsel liderlik modelindeki liderler, kendi çıkarlarını tatmin etmek için lider ve takipçileri arasında bir değişim ilişkisi geliştirir ve iyi performans için kuruluşları ödüllendirerek beklentileri aşmaya çalışır. Bu ödöl somut ve/veya soyut olabilse de iyi performans gösteren kuruluşlardan ne beklendiği önemlidir (Wincler, 2010: 43). Yöneticiler, görevlerini yerine getirirken meydana gelen aksaklıklar için kurumlarını izler ve arızalar meydana geldiğinde düzeltici önlemler alırlar. Görevin yürütölmesi sırasında oluşın hataları bekler ve hata oluştuktan sonra düzeltici eylemi gerçekleştirir. Liderlik rollerinde uzmanlaşın etkileşimci liderler işleri düzenli tutar (Akman, 2019: 106).

Etkileşimli liderlik, liderin ekip üyeleriyle etkileşim yoluyla motivasyonunu, iş birliğini ve verimliliğini artırmaya odaklandığı bir liderlik modelidir. Bu liderlik modelinde lider ekip üyelerinden beklentilerini ve bunların yerine getirilmesi durumunda hangi kazanımları elde edeceğini açıkça ifade etmektedir (Çetin vd.,2012: 14). Etkileşimli liderlik, lider ve ekip üyeleri arasında güçlü bir ilişki kurarken ekip çalışmasını ve iş birliğini teşvik eder. Bu liderlik modeli, ekibin ihtiyaçlarını geliştirmesine, çalışmalarını geliştirmesine ve organizasyonel başarıya ulaşmasına yardımcı olur (Kahya, 2013: 56). Etkileşimci liderlik modelinde astlar ile yönetici arasında karşılıklı bir takas yöntemi bulunmaktadır. Bu takasın temeli ödöl ve beklentiler kapsamında şekillenmektedir.

Koşullu Ödöl: Bu ödöl sisteminde yönetici astlarından ne gibi beklentiler içinde olduğunu belirterek gerçekleşmesi durumunda ödöl alacaklarını ifade etmektedir. Yönetici öncesinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi sonucunda maddi ve manevi ödöl vererek astlarının daha çok çaba sarf etmesini amaçlamaktadır. Bu

süreçte yapılan görevler takip edilerek çalışanlar izlenerek yanlış yapılması durumunda geri bildirim sürecine mutlaka girilmektedir.

Beklentilerle Yönetim: Bu yönetim tarzında lider yönetim esnasında aktif veya pasif yöntemler seçebilmektedir. Bu yönetimde lider aktif rol alıyor ise astlarının performanslarını izleyerek düzenlemeyi seçmektedir. Eğer yönetici pasif konumda ise çalışanların yaptığı hata ve sapmaların sonuçları ortaya çıkana kadar beklemektedir. Bu gerçekleşene kadar herhangi bir önleyici faaliyette bulunmaz (Bakan, 2015: 204-205)

1.3.2 Otokratik Liderlik

Bu liderlik modelini sergileyen liderler ellerinde olan makamın, cezanın ve ödüllendirmenin gücüne inanırlar. Bu tarz lidere sahip örgütlerde, kurum başarısı liderlin yokluğunda devam etmemektedir (Bayyurt & Kılıç, 2017: 2) Otokratik liderliğin faydaları arasında; liderlerin kendilerini rahat hissetmelerini ve bağımsız hareket etmelerini sağlamak ve hızlı karar alma mekanizmasına sahip olması ifade edilebilmektedir. Bu liderliğin olumsuz yönleri şunlardır: Liderin keyfi veya bencil davranışlar sergilemesi ve örgüt üyelerinin karar alma süreçlerine dahil olmaması ve iş yapma isteklerinin olumsuz etkilenmesi riski vardır (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2003: 211). Eskiden otokratik liderlik iyi bir seçenek olsa da, artık çoğu kuruluşta yerini daha yeni liderlik modellerine bırakmıştır. Gösterilen otorite astlar tarafından düşmace tavırlar oluşmasına sebep olmaktadır (Bayyurt & Kılıç, 2017: 2) Bu liderlik modelinde astların eğitim seviyelerinin düşük, zamanın sınırlı olması nedeniyle hızlı kararların verildiği yerlerde tercih edilmektedir (Yörük ve Dündar 2011: 97). Otokratik liderlik, liderin tek karar verici olarak hareket ettiği ve kontrolün kendisinde olduğu bir liderlik modelidir. Bu liderlik modelinde lider emirlerini verir ve işlerini yapmalarını bekler. Otokratik liderlik modelinde, liderin karar verme sürecinde ekip üyelerinin görüşlerine veya sahip olduklarına çok az önem verilir. Kararlar lider tarafından alınır ve ekip üyeleri bu kararlara göre hareket eder. Bu liderlik modelinde lider, ekip üyeleri üzerinde sıkı kontrol sağlar ve disiplini ve düzeni sağlamak için sık sık denetimler yapar. Otokratik liderlik, yeni özellikler ortaya çıktığında veya işlerin hızlı bir şekilde yapılması gerektiğinde etkili olabilir (Bayyurt & Kılıç, 2017: 2). Otokratik liderlik tarzı aslında ekip üyelerini yönetimin dışında tutmaktadır. Diğer bir ifade ile astların amaç

ve süreçlerde söz hakkı bulunmamaktadır. Astlar verilen görevleri eksiksiz yapmakla yükümlüdürler (Yörük ve Dündar 2011: 97).

1.3.3 Demokratik/Katılımcı Liderlik

Literatürde katılımcı liderlik ile eş anlamlı olan demokratik liderlik, kavramsal olarak otokratik liderliğin zıttı olarak görülebilir. İnsanı ön planda tutan, kişilerarası ilişkilere ve iletişime değer veren, örgütü etkileyen ve üyelerle birlikte karar alırken üyelerin görüşlerini dikkate alan bir liderlik tarzıdır. Bu tarzın olumlu yönleri; Baskı ortamını ortadan kaldırarak daha rahat ve etkili kararlar alabilirler ve şirket işlerine daha fazla odaklanıp motive olabilir ve iş doyumları artar. Dezavantajları ise hedef üye sayısı arttığı için karar vermenin yavaşlaması, maliyetlerin artması ve etkili karar verme yeteneğinin azalmasıdır (Eren, 2001: 455).

Demokratik liderlik, üyelerin bilgi ve kaynaklara sahip olduğu ve bilgilerini paylaşmaya istekli olduğu kuruluşlarda en iyi şekilde çalışır. Daha iyi bakış açıları ve sorunlara daha iyi çözümler, demokratik bir liderliğin üyeleri fikir ve kanaatlerini paylaşmaya teşvik edildiğinde ortaya çıkar. Demokratik yönetici, liderin ekip sahipliğine saygı duyduğu, katılımı teşvik ettiği ve karar alma sürecinde aktif rol aldığı bir liderlik modelidir. Bu liderlik modelinde lider, ekibin sahipliğine ve fikirlerine değer verir ve onların beklentileri doğrultusunda kararlar alır. Demokratik liderlik ekip motivasyonunu artırır ve iş birliğini teşvik eder.

Demokratik liderlik modeli, karar vermeyi daha da genişletebilir ve bazı durumlarda hızlı karar verme ihtiyacını etkisiz hale getirebilir. Tüm takım üyelerinin fikirlerini karşılamak da uzun zaman alabilir ve bu da liderliğin zamanını alabilir (Yörük ve Dündar 2011: 98). Katılımcı liderlik ise liderlik ekibi üyelerinin karar alma süreçlerine aktif olarak katıldığı bir liderlik modelidir. Bu liderlik modelinde lider, ekiplerinin hayatlarını dinler ve katkılarına değer verir. Ekip üyeleri karar verme sürecine aktif olarak katılır ve kararlar birlikte alınır. Alınacak kararlar liderlerin katkısı ile işletme tarafından tartışılarak belirlenir. Faaliyetlerin çerçevesi tartışma aşamasında belirlenerek ve genel amaçlar ortaya çıkarılır. İş dağılımı işletme tarafından yapılır. Lider, işin büyük bir bölümünü üstlenmez, bir grup üyesi gibi davranarak, eleştirilerde ve övgülerinde nesnel olmaya çalışır (Yetim, 2000, s. 86).

1.3.4 Vizyoner Liderlik

Bugün içinde yaşadığımız gelişmiş toplumlarda vizyoner olmak bugün tüm liderler için arzu edilen bir niteliktir. Bu yaklaşım anlamında vizyoner olmak liderliğin temelidir. Bu liderlik modelinde; Liderin gücü vizyonuna bağlıdır. Liderin vizyonu, ne kadar etkili olduğudur; Liderlik de yüksektir. Vizyoner liderlik ile doğru ödül sistemi arasındaki bağlantı doğru orantılıdır. Bu yöntemle geleceği doğru yorumlayabilme ve vizyonun gerçekleşmesinde çalışanların katkısını kontrol edebilme becerisi, yöneticilere vizyonun geçerliliğini değerlendirme fırsatı verir (Ekici, 2006, s. 137). Vizyoner liderlik, liderin öngörüsü ve hayal gücü kullanılarak elde edilen sonuçlara yönelik yol gösterici bir vizyon oluşturan liderlik modelidir. Vizyoner lider, takım üyelerinin bir vizyonunu açıkça ifade eder ve görüşlerinin gerçekleştirilmesine odaklanmalarını sağlar. Takım üyeleri, vizyonun gerçekleştirilmesi için yeni fikirler ve çözümler sunarlar (Tekin, 2007: 45). Vizyoner lider modeli, lider takım üyelerine güvenmeyi gerektirir ve lider, takım gruplarının kendilerini ifade etmelerine imkan tanımalıdır. Vizyoner liderlik, örgütün tamamı için gerçek, güven veren ve cezbeden bir gelecek hayali yaratabilme ve bunu ifade etme yeteneğidir. Bahsedilen vizyon olması gerektiği şekilde seçilerek yürütülürse astların bilgi ve yeteneklerine ve vizyon için gerekli kaynaklara güç vermektedir. Vizyoner lider, astlarının motivasyonunu kurumun vizyonu ile desteklemeyi amaçlamaktadırlar. Vizyonun kurum içinde yayılması ve benimsenmesi için gerekli çabayı göstermektedir. Bunu yaparken astlarına sorumluluklar vermeli fakat en büyük sorumluluk olan vizyon ve planlamayı kendi tekelinde tutması önem arz etmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010)

1.3.5 Stratejik Liderlik

Bugün içinde yaşadığımız gelişmiş toplumlarda vizyoner olmak günümüzde tüm liderler için arzu edilen bir niteliktir. Bu yaklaşım anlamında vizyoner liderliğin temelidir. Bu liderlik modelinde; Liderin gücü vizyonuna bağlıdır. Liderin vizyonu, ne kadar etkili olduğudur; Liderlik vasıfları da yüksektir. Vizyoner liderlik ile doğru ödül sistemi arasındaki bağlantı doğru orantılıdır. Bu yöntemin kullanılması, geleceği doğru yorumlayabilme ve çalışanların vizyonun gerçekleşmesine katkısını yönetebilme becerisi, yöneticilere vizyonun geçerliliğini değerlendirme fırsatı vermektedir (Ekici, 2006: 137). Vizyoner liderlik, liderin öngörü ve hayal gücünü kullanarak elde edilecek sonuçlara yol gösterici bir vizyon oluşturan bir liderlik

modelidir. Vizyoner lider, ekip üyeleri için bir vizyon formüle eder ve onların vizyonlarını gerçekleştirmeye odaklanmalarını sağlar. Vizyoner liderlik, ekip motivasyonunu ve odaklanmayı artırmanıza olanak tanır. Vizyon, ekiplerin tüketimine anlam katmak ve anlam kazandırmaktır. Ayrıca vizyoner liderlik, ekip hedeflerinin yaratıcılığını ve yenilikçiliğini artırmaya yardımcı olur. Ekip üyeleri, vizyonu gerçekleştirmek için yeni fikirler ve çözümler geliştirir. Vizyoner liderlik modeli, liderlik ekibi üyelerine güvenmeyi gerektirir ve lider, ekip gruplarının kendilerini ifade etmelerine izin vermelidir. Ayrıca, bazı daire başkanlarının vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda tavsiye vermesi beklenmektedir. Vizyoner lider, kuruluşların büyük başarılar elde etmesine yardımcı olabilir. Ancak, yürütmenin yürütmeye aşırı odaklanması, bazı departmanların günlük işlerinin ihmal edilmesine yol açabilir. Ayrıca bunu vizyoner alemden yapmak uzun zaman alabilir ve kısa vadede odaklanmayı zorlaştırabilir (Sert, 2015: 11). Stratejik liderlik yaklaşımı kurumun tüm sorumluluk alanları hakkında söz sahibi olan kişilere odaklanmakla beraber sadece bu unvanları olan kişilerle sınırlı kalmayarak üst yönetim olarak adlandırılan grupları ve genel departman yöneticilerini de kapsamaktadır. Buna göre stratejik liderlik kurumların gelecek planlarında söz hakkı olan kişiler arasında işletilmektedir. Fakat bununla birlikte stratejik liderlik ile ilgili kritik sorumluluklar tepe yönetimde kalmaktadır (Uğurluoğlu, 2009: 62). Literatüre göre farklı işlevlere sahip stratejik liderlik değişim için belli bir alandan çok kurum bütününe dikkate alarak yöentmeyi amaçlayan bir süreç yönetimini beraberinde getirmektedir (Besler, 2001: 77) Geleceğe yönelik güçlü bir misyon ancak güçlü bir vizyon eşlik ederse gerçekleşebilmektedir. Ancak bu kısa süreli planlar veya hızlı kararlar ile değil, stratejiler geliştirerek planlı bir süreci gerektirmektedir (Elma, 2010: 147).

1.3.6 Hizmetkar Liderlik

Alışık olduğumuz rekabet ortamında, üyelerine hizmet eden, onların gelişimine katkıda bulunan ve herkese hitap edebilecek ortak bir vizyon yaratan, etkin ve etik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çağdaş bir liderlik anlayışı olan hizmetkar liderlik, insanı önemseyen, iç ve dış paydaşlarına hizmet etmeyi amaçlayan; Farklı disiplinleri kapsayan basit ve çok boyutlu bir tanımla açıklanamayacak kadar karmaşık bir kavramdır. Hizmetkâr liderler paydaşlarına hizmet ederler. Hizmetinizin amacı, paydaşlarınızın işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamaktır. Yeni fikirlere açık, yeni fikirlerin öncüsü olmakla sorumludurlar. Üyelerinin gelişimi ile ilgilenir ve onları

destekler. Bireysel kazancıyla yetinmez, üyeleri için kazandıklarıyla yetinir (Akiş, 2004: 19). Hizmetkar liderlik, liderlik ekibine hizmet etmeyi temel alan bir liderlik tarzıdır. Hizmetkâr lider, liderin ekip çalışmasının ihtiyaçlarını ve sonuçlarını karşılamaya verdiği özen ile tanımlanabilmektedir. Bu liderlik tarzı iş ve sosyal yaşamda pozitif değişiklikler getiren uzun soluklu bir süreçtir. Ekip içi iletişimi geliştirmek amacıyla bir takım faaliyetler düzenleyerek ekibin işbirliğini arttırmaktadır. Hizmetkar liderlik, diğer liderlik tarzlarından türetilen liderliğin takım liderinin hizmetinde olduğu bir kavramdır. Liderin amacı, ekibin hizmet beklentisidir. Bu, liderin ekibin hedeflerini anlama ve onlara yardım etme taahhüdünü gerektirir. Hizmetkar liderlik, kişisel takım liderliği, aynı zamanda takımın yöneticisidir. Lider, ekibin isteklerini anlar ve onlara ihtiyaçları olanı sunmaktadır (Çalışal ve Yücel, 2019:169). Özetle hizmetkar liderlik, liderin ekibine hizmet ettiği bir liderlik tarzıdır. Ekiplerin hedeflerini anlamak ve desteklemek ve kişisel gelişimlerini desteklemek için bu liderlik tarzına rehberlik edin. Hizmetkar liderlik ekip motivasyonunu besler, iş birliği ruhunu teşvik eder ve ekip başarısı için ortam yaratır.

1.4 Dönüştürücü Liderlik

1.4.1 Dönüştürücü Liderlik Kavramı ve Gelişimi

Dönüştürücü liderlik kavramı literatürde ilk kez Dawston'un (1973) "İsyen Liderliği" (Rebel Leadership) çalışmasında geçmektedir. Daha sonraları dönüştürücü liderlik kavramı 1978'de James McGregor Burns tarafından sistemli bir çalışma haline getirilmiştir. Burns'a göre liderler ekibin yüksek düzeyde motivasyonunu ve performansını ortaya çıkaran kişidir. Yeni nesil organizasyonlarda yenilik geliştirebilecek alanları yaratabilecek beceriye sahip tek liderlik önüştürücü liderliktir. Dönüştürücü lider bir değişim ustası olarak ifade edilmektedir. Bu liderler değişikliklere tepkisel yaklaşmaz ve yeni değişik alanlar oluşturmaktadır (Eraslan,2004: 3).

Erkunt'a (2015: 48) göre, Burns'ın çalışmasından hız alan "Transformasyonel Liderlik Kuramı", Bass ile yeniden gündeme getirilmiştir. Bass'a göre, liderin astları üzerindeki etkisine değinilmiş, astlar lidere karşı güven, sadakat ve saygı duymaktadır.

Bass'ın (1985), dört boyutlu (idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi) dönüşümsel liderlik modeli, Rafferty ve Griffin (2004: 331-334 tarafından beş boyutlu olarak yeniden geliştirilmiştir.

Vizyon, örgütsel değerlere dayalı geleceğin idealize edilmiş bir resminin ifadesidir. Liderin ekip üyeleriyle paylaştığı hedefler ve gelecek planlarıdır.

İlham Verici İletişim, işletme hakkında olumlu ve cesaret verici mesajlar ve motivasyon/ güven yaratan ifadelerdir. Yöneticinin ekibin potansiyelini fark etmesi ve ekibin güçlü yönlerine odaklanması anlamına gelir.

Destekleyici Lider, takipçiler için endişelerini ifade eder ve bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır. Lider ekip üyelerini motive eder ve özgüvenlerini artırır.

Entelektüel Uyarım, çalışanların sorunlara yönelik ilgisini ve farkındalığını artırmak ve sorunları yeni yollarla düşünme yeteneklerini geliştirmektir.

Kişisel Tanıma, belirlenen hedeflere ulaşmak için övgü ve çabanın kabulü gibi ödüllerin sağlanması olup, yöneticinin takım dışında kişisel istek ve ilgilere önem vermesi anlamına gelir.

1.4.2 Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri

Öncelikle Burns (1978) ile konuşulmaya başlanan dönüştürücü liderlik kavramı Bass (1985) ile geliştirilmiştir. Bass ve Avolio (1993) çalışmasında dönüştürücü liderlerin, karizmatik rol modeli (idealleştirilmiş etki), bireyselleştirilmiş değerlendirme, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım olmak üzere dört temel özelliğe sahip olduğunu ifade etmektedir (İmamoğlu vd.,2024: 313). Tüm bunlar dikkate alındığında ise dönüştürücü liderlik, aşağıda tartışıldığı gibi idealize edilmiş etki, motive edici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel destek gibi davranışları ve özellikleri içerir (Karip, 1998: 443-465).

1.4.2.1 İdealleştirilmiş Etki

Karizma olarak da ifade edilen idealleştirilmiş etki, karizmadan farklı bir şekilde değerlendirilmelidir. Dönüştürücü liderlik üzerine yapılan araştırmaları incelerken; Karizma, takipçilerinin genellikle karizmatik olarak kabul edilen bir lidere yükledikleri nitelikleri tanımlar (Leithvood ve diğerleri, 1996: 785-840). Karizmanın aksine, idealleştirilmiş etki, liderin takipçileriyle etkileşim içinde bir vizyon ve misyon yaratma davranışını içermektedir. Bunu yaparken liderin etkisi, nitelikleri ve

davranışları takipçileri tarafından idealize edilir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki, davranışın idealize edilmiş etkisi ve atfedilen idealize edilmiş etki olmak üzere iki ayrı alt boyutta incelenebilir. Davranış alt boyutu, liderin kendileri için önemli olan değer ve inançları tartışması, bir amaç duygusunun önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını önemsemek, ortak bir amacın önemini vurgulaması gibi davranışları ifade etmektedir. Astlarının onlarla çalışmaktan gurur duyması, grubun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyması, takipçileri tarafından saygı görmesi, kendi kendine yeten, güvenli ve güçlü bir insan izlenimi vermesi, lidere atfedilen misyon bildirimi etkileri gibi lidere atfedilen özellikleri ifade etmektedir (Karip, 1998, 443-465). Dönüştürücü liderler, astlarının bakış açısına göre oldukça güçlü yeteneklere, istikrar ve sabra sahiptirler (Dülker, 2019: 26).

1.4.2.2 İlham

Dönüştürücü liderler bu yaklaşımda astlarına motivasyon ve ilham vererek astlarının işlerinde anlam bulmalarını, ekip ruhu ve tutku uyandırabilmektedirler (Dülker, 2019: 27).

Lider, takipçileri için bir moral kaynağıdır. Basit semboller, sloganlar ve duygusal öğeler kullanmak, güçlü bir ortak amaç duygusu yaratır. Lider, gruptaki ortak hedefler için bir grup farkındalığı yaratır. Gelecek hakkında konuşurken olumlu bir tutum sergiler ve astlarını sürekli teşvik eder. Yönetici, astlarının hedeflere ulaşacağına dair tam bir güvene sahiptir. Gelecek için motive eden ve gruba ivme kazandıran bir vizyon yaratarak bu vizyonu gerçeğe dönüştürmek için kararlılık ve kararlılık gösterir. Üstlerin bu tutumu ve bu davranışı astların içsel motivasyonunu sağlar (Karip, 1998, 443-465).

1.4.2.3 Entelektüel Uyarım

Bu yönetim anlayışına göre lider astlarının yaratıcılıklarını ön plana çıkarmayı hedefleyerek ekibi monoton süreçlerden kurtarır farklılık ve yeni yaklaşımlara hazır olmalarını sağlamaktadır (Dagistan, 2013: 46). Entelektüel uyarım astların karşısına çıkabilecek sorunları farketmeleri ve bu sorunlara yönelik çözümler için geri bildirimlerin verilmesini ifade etmektedir. Astların hayal gücünden yararlanarak yeni bakış açılarını ortaya koymalarını desteklemektedir. Asıl amaç karşılaşılan sorunlara

yönelik kök sebeplerin kavranması ve sorunların niteliğin tespit edilmesini sağlamaktadır (Bass, 1985: 37).

Lider, astlarını mevcut politikaları, prosedürleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini ve organizasyonun ve liderin düşüncesine yön veren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Zorluklar ve engellerle başa çıkmak için lider, astların alışılmış davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamalarına ve halihazırda var olan sorunlara yeni bakış açıları geliştirmelerine olanak tanır. Bu nedenle, astlar uzun süredir devam eden varsayımları ve geleneksel çözümleri sorgulayabilir. Yönetici, problem çözmede farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklarla ilgili görüşlerini ifade etmeleri için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Bu şekilde lider, organizasyonun mümkün olan en iyi performansı için entelektüel, yenilikçi ve değişim yeteneklerini harekete geçirir ve onları hareketsizlikten korur (Karip, 1998, 443-465).

1.4.2.4 Bireysel Destek

Dönüştürücü liderler astlarının kişisel gelişim süreçlerin ilgileri bulunmaktadır. Verilen görev tanımlarının ve görev dışı sorumluluklarının artmasını sağlamak için astlarının potansiyellerini geliştirmelerini önemserler. Hem kurumun ihtiyaçlarını karşılamak hem de astların yeteneklerini ve motivasyonlarını geliştirmek amacıyla bireysel ilgi göstermektedirler (Bass, 1985: 35).

Lider, astlarının bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır ve astlarının ihtiyaçlarını temel ihtiyaçlarının ötesinde karşılamaya çalışır. Görevlerin dağılımı, astlara dersler; fırsatlar yaratmak için yapılmıştır. Lider, astlarını yalnızca grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda bireyler olarak da görür. Astlarınızın endişelerini dinleyin ve ilgi gösterin. Astlarının kendilerini geliştirmeleri için önerilerde bulunur ve onlara çalışmaları için zaman tanır. Denetim otoritesi, astlarının bireysel farklılıklarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini dikkate alırken, astlarına başkalarının ihtiyaç ve yeteneklerini tanımayı da öğretir.

1.5 Dönüştürücü Liderlik ile ilgili Araştırmalar

Downtown (1973), asi liderlik kavramını teorik olarak ele aldı ve karizmatik, işlevsel ve ilham verici liderlik türlerini ilk ortaya koyan kişi oldu. Hemen ardından Gregor (1978), liderlik kavramını bir dönüşüm ve işlevsel teori bağlamında ele alan takip çalışmaları yürüttü. Bass (1987), dönüştürücü liderlik konusunu ampirik ters

domino etkisi teorisine dayanarak ele almış ve daha yaşlı erkek çalışanlarla yaptığı araştırma sonucunda karizma, motivasyon, entelektüel ilgi ve bireysel destek alt alanlarını ortaya çıkarmıştır. Daha sonra Podsakoff (1990), dönüştürücü liderliğin ampirik teorisine göre 124 yönetici üzerinde yaptığı araştırma sonucunda güven olgusu ve güven sonrasında ortaya çıkan vatandaşlık durumu ile liderlik arasındaki ilişkiyi ve geride kalan takipçileri tartışmıştır. House ve Shamir (1993) liderlik kavramının motivasyon üzerindeki etkisini teorik olarak tartışmışlar ve liderlik davranışının motivasyon üzerindeki etkisinin takipçilerin başarı inançları üzerindeki etkisini gözlemlemişlerdir. Yukl (1994), dönüştürücü liderliğin takipçi kabul teorisini ampirik olarak tartıştı ve takipçilerin lideri takip etmek için örgütün hedeflerini kabul etmeleri ve ortak bir farkındalık yaratmaları gerektiği sonucuna vardı.

Topçu (1999) doktora tezinde liderlik gelişimi ve dönüştürücü liderliğin yönetsel düşüncenin gelişiminde bir uygulama sunarak liderlik tarzları arasında dönüştürücü liderliğin ortaya çıkışına dikkat çekmek istemiştir. Avolio ve Bass (1999), dönüştürücü ve işlemsel liderlik teorisini ampirik olarak ele aldılar ve 3786 kişi üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda, işlemsel liderlik ve MLQ çoklu liderliği hakkında derin görüşlere ulaştılar. Birkaç yıl sonra, Kark ve Shamir (2003) dönüştürücü liderliğin iki yönlü teorisini ampirik olarak tartışmışlar ve 888 banka çalışanı ve 76 yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda güçlendirme ve bağlılığın dönüştürücü lider üzerindeki etkilerine dair veriler elde etmişlerdir. Shin ve Zhou (2003) dönüştürücü liderliğin koruma ve yaratıcılık teorisini ampirik olarak tartışmışlar ve 290 çalışan ve 46 şirketi kapsayan araştırmaları sonucunda koruma ve yaratıcılığın birbirini destekleyici etkilere sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Ancak Avolio ve Bhatia (2004) dönüştürücü liderlik ve bağlılık teorisini ampirik olarak tartışmışlar ve 520 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik olarak yapısal bir bağlantı olduğu sonucuna varmışlardır. Kılıç (2006), liderlik stillerinin ve örgüt kültürünün eğitim kurumlarının performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve Kayseri'de görev yapan öğretmenler hakkında 549 kişiyle yaptığı bir ankette dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü etkileşiminde liderlik stillerinden daha iyi performans gösterdiği sonucuna varmıştır. Slate ve Delgado (2008) 206 öğretmen, 35 yönetici ve 37 müfettişi kapsayan araştırmaları sonucunda liderlik durumları teorisini ve okul yöneticisi davranışını ampirik olarak tartışmışlar ve okul yöneticisi davranışının sonuçlarını

gözlemlemişlerdir Koçak (2009), şirketlerde dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisini inceleme fırsatı bulmuş ve her iki unsurun da farklı düzeylerde olmakla birlikte önemli düzeylerde birbirini etkilediği sonucuna varmıştır. (Karayalçın, 2022: 23-24).



İKİNCİ BÖLÜM

1. İŞE ADANMIŞLIK

2.1 İşe Adanmışlık Kavramı

İşe adanmışlık kavramı, iş dünyasında ve organizasyonel psikoloji literatüründe son derece önemli bir konudur. İşe adanmışlık, bir çalışanın işine duyduğu ilgisi ve motivasyonunu ifade eder. Literatürde ‘işe angaje olma’ şeklinde de yer almaktadır. Büyükbeşe ve Gökaslan (2018: 138) çalışmalarında işe adanmışlığı çalışanın işinde üstlendiği sorumluluklarını ve bu sorumlulukları yerine getirirken sergilediği performansı esnasında zihinsel, fiziki ve duygulanım olarak kendini ifade etmesi şeklinde tanımlamıştır.

İşe adanmışlık kavramı literatür de birçok farklı isim ile kullanılmıştır. Türkçe kaynaklarda ilk olarak Ercüment Doğan (2002) çalışmasında ‘‘cezbolma’’ olarak kullanmıştır. Daha ileriki çalışmalarda ‘‘işe gönülden adanma (Bal,2010), ‘‘işe tutkunluk’’(Turgut,2011) şeklinde ifadelere yer verildiği de görülmektedir.

İşe adanmışlık, kavramın temel çalışmaları olarak görülen William Kahn tarafından daha geniş çapta araştırılmıştır. Kahn (1990), kişilerin işe adanmışlığı yaşayabilmesi için işinde kendisine verilen görevleri değerli olarak görmesi, bu görevlerin kariyerini ve sosyal imajını zedelemeyeceğine inanması ve bu görevlerini gerçekleştirebilmesi için fiziki, organizasyonel olarak gerekli kaynaklarının olması gerektiğini belirtmiştir. (Özkalp ve Meydan, 2015: 5).

Küresel rekabetin getirdiği modern iş yaklaşımlarında artık kişinin sadece performansına değil işe adanmış bir performans göstermesine ihtiyaç duyulmaktadır. İşe adanmışlık gösteren çalışan, performans ve potansiyeline güven duyan, özyeterliliği yüksek, kendilerine karşı pozitif algı besleyebilen, örgütün değerleri ile uyumlu, yoğun çalışmanın verdiği fiziksel yorgunluk da bile keyif alarak çalışmaktadır (Satır, 2019: 17). Rathbone (2006: 18-19)’a göre örgüt üyesinin beslediği bu olumlu duyguları belli olaylarda geçici olarak hissetmesi değil, aksine durum ve olaylardan bağımsız bir şekilde devamlılık göstermesi işe adanmışlık sayılmaktadır. Tüm bunlar değerlendirildiğinde işe adanmışlık ile farklı adlandırmalar bulunsa da işe adanmışlığın çalışan açısından motivasyon, odaklanma ve pozitif performans

yönündeki etkileri konusunda araştırmacılar hemfikir olmakla beraber, firmalara rekabet ortamında ihtiyaç duydukları çalışan davranışlarını elde etmelerine destek olduğu söylenebilmektedir (Ercan, 2019: 51).

2.1.1 İşe Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Bu kavramın gelişmesinde birçok etken bulunmaktadır. İşe adanmışlığı iyi analiz edebilmek ve doğru tanımlayabilmek için bu etkenleri de incelemek araştırmalar için oldukça kritiktir. İşe adanmışlık kavramının sonuçları ise örgütlerin rekabet avantajı, verimlilik gibi süreçlerini etkilediğinden oldukça önemlidir (Yalçın,2019: 38).

Literatüre bakıldığında işe adanmışlığın tükenmişlik, işkoliklik gibi farklı kavramlarla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Aşağıda yer alan tablo 4 ile bu ilişkiler göz önüne konmuştur. İşe adanmışlığın örgüt üstündeki etkilerinden dolayı kritikliği dikkate alındığında adanmışlığın iç ve dış olmak üzere birçok faktör ve değişkenden etkilendiği düşünülmektedir. Bu değişkenler çalışma saatleri, iş niteliği, iş sonuçları, sosyal ilişkilerin kalitesi ve kişinin sağlıklı olduğunu düşünmesi şeklinde ifade edilmektedir (Kocadağ, 2019: 8).

Tablo 4:İşkoliklik, Tükenmişlik ve Adanmışlığın Diğer Değişkenlerle Beklenen İlişkisinin Özeti

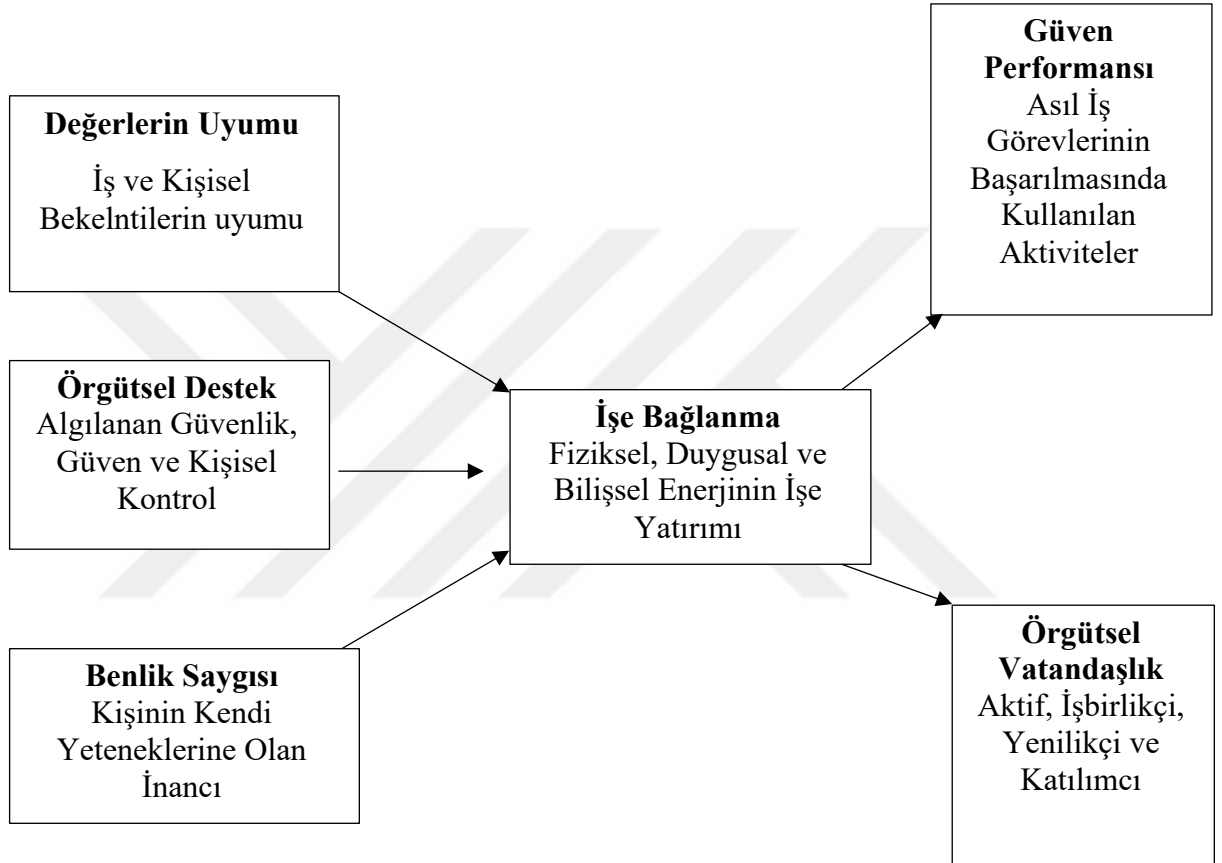
	İşkoliklik	Tükenmişlik	Adanmışlık
Uzun Çalışma Saatleri	+	0	+
İstekler/Talepler	+	+	0
Kaynaklar	0	-	+
İş Çıktıları	+	-	+
Sosyal İlişkiler	-	-	+
Algılanan Sağlık	-	-	+

Not: += Pozitif ilişki; = Negatif ilişki; 0= Belirli/özel bir ilişkisi yok

Kaynak: Schaufeli ve diğerleri 2008, s. 177. akt. Kocadağ, 2019: 8

İşe Adanmışlık kavramı çoğunlukla tükenmişliğin tersi olarak görülmektedir. Bunun sebebinin tükenmişliğin önüne geçmek için çalışanın işine daha çok adanmasını sağlayacak müdahalelerde bulunmak performans gelişiminde daha kritik bir yoldur. Bu bağlamda işe adanmışlık tükenmişliğin olumlu tarafları ile ilgilidir. İşe

adlanmışlıkta tikenmişliğin göstergelerinden yorgunluk yerine normalin üstünde bir enerji, örgütsel sinizm yerine iş ortamında daha fazla katılım, işlere etkiden kaçınmak yerine etki etme davranışı görülmektedir. Buna göre işe adlanmışlık, işyerinde gerçekleşen durumlara olumlu bir bakış açısı sunabilmek adına güçlü bir faktördür (Coşkuner ve şentürk, 2017: 173). Bu bağlamda işe adlanmışlığın etkenleri ve sonuçları şekil 1’de görülmektedir.



şekil 1: İşe Adlanmışlığın Etkenleri ve Sonuçları

Kaynak: Atabay, 2019: 29

Coşkuner ve şentürk’ n (2017) alışmasında da vurgulandığı ve Atabay (2019)’un şekille döktüğü gibi kişinin benlik saygısına olan inancı, örgütsel destek algısı ve beklentilerin uyumu İşe adlanmışlığı ve çalışanların enerji seviyelerini artırır, örgütsel sinizmin yerini iş ortamına daha fazla katılım alır ve işlerde etkiden kaçınmak yerine aktif bir etki yaratma davranışı görülür. şekil 1, bu süreci görselleştirerek, işe adlanmışlığın nasıl şekillendiğini ve sonuçlarının neler olabileceğini açıklamaktadır.

İşe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Gelişime yönelik istekleri ve proaktif davranışları bulunmaktadır. İşe adanmışlık kişinin işine karşı olumlu bakış açısına, bireysel iyi oluş halinin yüksek olmasına, iş tanımı dışındaki roller için istekli olmasına ve yüksek performansa neden olmaktadır. Bu profildeki çalışanın aksine işini değiştirmeyi düşünen, iş doyumları düşük kişilerin işe adanmışlığı çoğunlukla düşük olduğu görülmektedir (Soydan ve Bahçecik, 2018: 2291)

Literatürde işe adanmışlığı etkileyen birçok öncül ve sonuç üstüne çalışmalar bulunmaktadır. İşe adanmışlığın oluşmasında etki eden öncül ve ardılları Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5: İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Ardılları

ÖNCÜLLER	ARDILLAR
1. İş Kaynakları ve Tasarımı (Görev Çeşitliliği, Anlamlılık, Özerklik, Geri Bildirim, Mestektaşlardan Destek, Yönetici ile Yüksek Kaliteli İlişki, Dönüştürücü Liderlik) 2. Bireysel Faktörler (Duygusal İstikrar, Dışadönüklük, Vicdanlılık, Proaktif Kişilik, Öz-Yeterlilik, İyimserlik, Benlik Saygısı) 3. İşyeri Ortamı (Destekleyici Çalışma Ortamı, Algılanan Güvenlik Seviyesi, Öğrenme Ortamı) 4. İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamaları (Öğrenim Fırsatları, Çalışan Eğitimleri ve Gelişmeleri, Kariyer Gelişimi, Örgütsel Değişim, İletişim Stratejisi, Karar Verme Sürecine Katılma)	1. İş Tatmini 2. Proaktif Davranış 3. Ekstra Rol Davranışı 4. Gelişmiş Performans 5. Ayrılma Niyeti 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Kaynak: Alexandrovna, 2017: 17-18 akt. Gökaslan, 2018:30-31

Tablo 5, işe adanmışlığın öncülleri ve ardıllarını özetlemektedir. İşe adanmışlığı etkileyen öncüller arasında iş kaynakları ve tasarımı (görev çeşitliliği, geri bildirim, dönüştürücü liderlik), bireysel faktörler (öz-yeterlilik, iyimserlik), işyeri ortamı (destekleyici çalışma ortamı) ve insan kaynakları geliştirme uygulamaları (eğitim ve kariyer gelişimi) bulunmaktadır. İşe adanmışlığın sonuçları ise iş tatmini, proaktif davranışlar, ekstra rol davranışları, gelişmiş performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve ayrılma niyeti gibi örgütsel sonuçlarla ilişkisi görülmektedir.

2.2 İşe Adanmışlık Modelleri

2.2.1 Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli

William Kahn tarafından 1990 yılında geliştirilen işe adanmışlık modeli, çalışanların işlerine olan duygusal bağlılık ve katılımını anlamak için yaygın bir çerçeve olarak kullanılır. Kahn (1990) danışmanlar ve mimarlar ile yaptığı incelemede kişinin işe adanmışlığı hissedebilmesi için yaptığı göreve anlam yüklemesi, işte güvende hissetmesi, kişiliği ile görevinin eşleşebilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Kahn'ın modelinde adanmışlığın üç boyutu olduğu görülmektedir. Buna göre bireyler kendilerini bu üç boyuta göre işe adamaktadırlar.

Fiziksel Adanmışlık: Kişinin fiziksel olarak tam konsantre bir şekilde odaklanması, işte başarı gösterebilmek için tüm yetkinlikleri ile çaba sarf etmesi, tüm bedensel enerjisini görevine harcaması olarak ifade edilmektedir (Atabay,2019: 31).

Bilişsel Adanmışlık: Bireyin var olan bütün bilgi birikimini ve aklını işe vermesidir. Bu sebeple var olan zihinsel enerjisinin tamamını görevine harcamasıdır (Akdağ,2020: 37).

Duygusal Adanmışlık: Çalışanın işine karşı beslediği tüm olumlu duygular ile işinden dolayı kıvanç duyması, işine duygusal olarak bağlanmış olması durumunu ifade etmektedir (Atabay,2019: 32).

2.2.2 Schaufeli'nin İşe Adanmışlık Modeli

İşe adanmışlık kavramını önemli temsilcilerinden Schaufeli, Bakker, Leiter ve Taris'in (2008) modeline göre işe adanmışlık, çalışanların işlerini derinlemesine benimsemeleri, kendilerini tamamen işe vererek çalışmalarını sürdürmeleri ve bunun sonucunda olumlu ve tatmin edici bir zihinsel duruma ulaşmaları olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli & Bakker, 2006: 702) İşe Adanmışlığın dinçlik,

adanmışlık, özümseme olarak ifade edilen üç boyutu bulunmaktadır. Tükenmişlikten bağımsız olarak ele almış ve bu iki kavramı birbirinden ayrı ölçülmesi gereken zıt kavramlar olarak değerlendirmişlerdir. Dinçlik (vigor) ve adanmışlık (dedication) boyutları, tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlığın tam tersi olarak kabul edilebilir. Ancak, Schaufeli' nin ortaya koyduğu özümseme (absorption) boyutu, tükenmişliğin üçüncü boyutu olan düşük kişisel başarı ile doğrudan bir zıtlık içinde değerlendirilmemiştir (Schaufeli vd., 2002: 74).

Dinçlik: bireyin görevini yaparken enerjini yüksek hissetmesi, tüm odağını işine vermesi, sorunlar karşısında bile tüm çabası ile adanma halidir.

Adanma: Kişinin çalıştığı işe karşı duygusal olarak bağlı hissetmesidir. İşine karşı yaratıcı hissederek var olan zamanlarını işte geçirme konusunda istekli olma halidir. (Schaufeli vd., 2008: 188).

Özümseme: Bireyin görevi için kendini tüm dikkati ile işine vermesidir. İşini özümseyen birey zor anlarda bile pes etmeden çalışmaya devam etmektedir (Gökaslan, 2018: 138).

2.2.3. Maslach'ın Tükenmişlik- İşe Adanmışlık İlişkisi Modeli

Maslach, İşe adanmışlık kavramının diğer önemli temsilcilerinden biridir. Maslach, tükenmişlik ile ilgili çalışmaları ile öne çıksa da tükenmişliğin tersi olan işe adanma kavramı ile ilgili çalışmalar da yapmıştır. Bu modele göre işe adanmışlık ile tükenmişlik arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Buna göre potansiyelin üstünde iş yükü, denetim eksikliği, ödül mekanizmasının yetersizliği, bağlılık hissedememe, örgütsel adaletsizlikler ve iş ile kişinin uyumsuzluğu gibi faktörler tükenmişliğe sebebiyet vermektedir. Bunun zıttı olarak takdir, uygun iş yükü, ödüllendirme mekanizmaları, kişinin işe uyumu gibi faktörler de işe adanmışlığı getirmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 71). Bu modele göre adanmışlığın enerji, bağlılık ve yeterlilik olarak boyutları bulunmaktadır.

Enerji Boyutu: Çalışanın zorlu durumlar yaşamasına rağmen sağlam bir duruş sergilemesi ve tüm becerisini görevini iyi şekilde yerine getirmek için harcama arzusudur. Kişi işinde yüksek enerji sergiliyorsa işine karşı adanmışlık yaşadığı söylenebilmektedir.

Bağlılık Boyutu: Maslach bu kavramı sinizim zıttı olarak nitelendirmiştir. Kişinin kendisi ile bulunduğu kurumu özdeşletrdiği durumu ifade etmektedir.

Yeterlilik: Kişinin sahip olduğu yetkinliklerin yaptığı iş için gerekli miktarda olması ve bununla beraber başarma duygusunu hissetmesi olarak nitelendirilmektedir (Atabay,2019: 33).

2.3.4. Macey ve Schneider'in İşe Adanmışlık Modeli

Macey ve Schneider (2008), niteliksel, durumsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu bir işe adanmışlık kavramından bahsetmektedirler.

Niteliksel: Olumlu bir hayat ve iş bakış açısına sahip olmayı, karşılaşılan olumsuzluklar için önden hazır olmayı, idealleri için savaşılan bir yapıda olmayı ifade etmektedir. Bu özelliklere sahip olan birey işe adanmışlığı da yüksek oranda hissedebileceği ifade edilmektedir.

Durumsal: Kişinin işini daha iyi şekilde yapabilmek için ve kendi yetkinliklerini geliştirmek için yatırım yapması ve işin çıktılarını nasıl algıladığı ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Durumsal adanmışlık bireyin hem özmotivasyonunu, bulunduğu örgütten memnuniyet duymasını ve sadık olmak gibi hem özellikleri hem de durumları kapsamaktadır.

Davranışsal: Kişinin bulunduğu örgüte uyumlu davranması ve gerektiğinde inisiyatif kullanarak sorumluluk almasını olarak nitelendirilmiştir (Atabay, 2019:33)

2.3 İşe Adanmışlık Boyutları

Schaufeli ve çalışma arkadaşlarının tanımladığı işe adanmışlık kavramı, çalışanların işlerine yönelik pozitif ve motive edici bir bağlılık geliştirmelerini ifade eder. Bu bağlamda, işe adanmışlık dinçlik, tutkunluk ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyuttan oluşur. Dinçlik, çalışanın enerji dolu ve zihinsel esneklikle zorluklara kararlılıkla yaklaşmasını ifade ederken; tutkunluk, işe anlam, coşku, gurur ve ilham gibi güçlü duygusal bir bağlılık geliştirmeyi içerir. Yoğunlaşma ise çalışanın yaptığı işe tamamen dalarak odaklanması ve zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyecek şekilde işine kendini kaptırmasıyla tanımlanır. Bu üç boyut bir araya geldiğinde, çalışanın

işine yönelik yüksek düzeyde motivasyon ve bağlılık sergilediği bir durum ortaya çıkar ve bu durum iş tatmini, performans ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlarla ilişkilidir (Schaufeli vd., 2002: 74-75; Schaufeli ve Bakker, 2004: 295).

2.3.1 Dinçlik

Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) işe adanmışlığı aktarırken bahsettikleri alt boyutlardan dinçlik literatürde ‘vigor’ olarak ifade edilir. Özkalp ve Meydan (2015: 6)’a göre dinçlik çalışanların işe karşı enerjik ve canlı olmalarını ifade eder. Bu alt boyut, çalışanların işle ilgili olarak yüksek bir enerji seviyesine sahip olmaları, işle ilgili olumlu duygular yaşamaları ve iş görevlerini yerine getirirken aktif bir şekilde katılım göstermeleriyle ilişkilidir. Dinçlik, çalışanların işe olan tutkulu bağlılığını yansıtan önemli bir faktördür ve iş performansını olumlu yönde etkiler. Bu durum diğer çalışanları da pozitif yönlü etkileyerek kurumda işe adanma düzeyini artırır (Kanısıcak, 2018:66).

İsminden de anlaşılacağı gibi dinçlik enerjik olma hali, örgütün amaçları doğrultusunda yorgunluk hissetmeden performans sergilemesi halini anlatmaktadır (Çalışkan, 2014: 370). Bu motivasyona sahip çalışanlar, konsantrasyon ve tutku ile görevlerini yaparken, işte oluşabilecek olumsuzlukları da çözme konusunda görevin getirdiği bilinç ile pozitif duygularını dile getirmekten geri durmazlar (Özyılmaz ve Süner,2015: 144).

2.3.2 Adanmışlık

Kişinin işe karşı derin bir bağ hissetmesi durumudur. Kişinin örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği performanstan gurur, heyecan, rekabet duygusunu yaşabilmesidir. İşine kendini adanmış insanlar işi bir motivasyon kaynağı olarak görürler ve işlerini dikkat çekici olarak görürler. Bu sebeple işleri için mücadele eder ve işi anlamlı bulurlar (Turgut, 2011: 156). Kişilerin işlerini ile kendi amaçlarını bütünleştirmeleri, işini özel bulması, zor zamanlarda bile yılmadan devam edecek motivasyonu kendinde bulmaları adanmışlığı ifade etmektedir (Atabay,2019: 28).

Schaufeli ve diğerleri (2002: 74) göre adanmışlık alt boyutu sadece işe karşı olan inancı değil, duygusal olarak da kişiye dokunan bir boyuttur. İşine karşı bu boyutu yaşayan kişiler verilen görevler haricinde daha fazla görev almaya meyillidir. Belirlenen sorumluluklarının dışına çıkmak isterler ve tüm dikkatleri ile işe odaklanırlar.

Bunlar dikkate alındığında kurumların çalışanlarından işe karşı beklediği yaklaşımlardan olduğu görülmektedir (Kanten, 2016: 69).

2.3.3 Özümseme

Schaufeli (2002: 74-75), göre özümseme kişinin kendini tamamen işe vermesidir. Özümsemeyi yaşayan çalışan geçen sürenin farkında olmadan çalışmaya devam eder ve işten uzaklaşmak da zorlanır. Bu durum pozitif psikolojide yer alan akış deneyimini ifade etmektedir. Özümseme, kişinin tüm odağını işe vermesini ve bunu yaparken mutluluk hissetmesini ifade etmektedir. İşe olan bu konsantrasyonu sebebi ile zamannın nasıl geçtiğinin farkına varmamaktadır (Anafarta ve Yılmaz, 2019: 2946). Özümseme kişinin gün içerisindeki hayatına içine dahil etmesidir. Bunu yaparken kendini dışarıdan gelen tüm dikkat dağıtıcılara karşı uzak tutmasıdır. Bu esnada görevinden zevk alması ve bütün odağını işine vermesi ve sebeple işinden ayrılmakda zorlanması olarak ifade edilmektedir (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022: 2604).

İşkoliklik ile Özümseme tanım olarak yakın gözüke bile özünde çok farklı iki durumdur. Özümseme alt boyutunu yaşayan kişiler işteki görevinden ve yaşamından zevk alırlar, işlerini odaklanarak yaparlar ve kaygı duymadan güven ortamında yaparlar. İşkoliklik yaşayan kişi ise işini ile ilgili başarısız olma, kurumsal baskı ve stres, terfi beklentisi gibi faktörlerden dolayı keyifle çalışamazlar. Bu sebeple özel hayatlarına önem gösteremezler, stresten kuurtulmak için gerekli aktivitelere zaman ayıramazlar ve bu duygu durumunun altında zorlanarak yaşamaya başlarlar. Bunlar dikkate alındığında özümseme yaşayan bireyler hayat doyumu yönünden sağlıklı yaşarken işkolikler tam aksi yönde bir hayat sürmektedirler (Kanten, 2012: 16).

Tablo 6: İşe Adanmışlık ve İşkoliklik Arasındaki Farklar

İşe Adanmışlık	İşkoliklik
İşine karşı saplantılı değildir.	Zorlayıcı bir iç sürükleyici vardır.
Özerkliği olan bir düzen	Empoze edilen bir düzen
Güvenli bağlanma	Güvensiz bağlanma
İş tatmini	İş tatminsizliği
Sağlıklı	Daha az sağlıklı
İyi Kalitede Sosyal İlişkiler	Kalitesi düşük sosyal ilişkiler

Kaynak: <https://occupationalhealthpsychology.files.wordpress.com>. akt. Satır, 2019:

21

Tablo 6, işe adanmışlık ve işkoliklik arasındaki temel farkları göstermektedir. İşe adanmışlık, işine karşı saplantılı olmayan, güvenli bağlanma ve iş tatmini ile ilişkili sağlıklı bir tutum olarak tanımlanırken, işkoliklik zorlayıcı bir iç güdüyle hareket eden, güvensiz bağlanma ve iş tatminsizliği ile ilişkili sağlıksız bir durumdur. İşe adanmış kişiler, özerklik ve yüksek kaliteli sosyal ilişkilere sahipken, işkolikler empoze edilen bir düzen ve düşük kaliteli sosyal ilişkilere sahiptir.

2.4. İşe Adanmışlık ile İlgili Araştırmalar

Literatür incelendiğinde işe adanmışlık kavramı ile birçok kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. İşe adanmışlık ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürde yapılmış araştırmalara bu bölümde yer verilmektedir.

Schaufeli, Taris ve vanRhenen (2008), işe adanmışlığın, işkolikliğin ve tükenmişliğin, personelin iyi olma halinde bu üç faktörün birbiri ile ilişkili olup olmadığının 587 yönetici ile incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre yapılan işin yapısına, mesai saatlerindeki değişkenlere, sosyal ilişkilerin durumuna gibi faktörlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Fakat bu üç değişkenin kendi içinde ilişkili olmasından ziyade üç farklı faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) 10 farklı ülkede gerçekleştirilen araştırmada tükenmişlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre tükenmişlik kavramının, işe adanmışlığın tersi veya zıttı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Atabay (2019), çalışanın kişilik özelliklerinin işe adanmışlığa ve tükenmişlik davranışına etkisini

incelemek amacıyla sigorta sektöründe araştırma yapmıştır. Araştırmada tükenmişlik ile işe adanmışlık negatif yönlü ilişkili bulunmuştur. Kişilik özelliği olan nörotikliğin işe adanmışlığı negatif yönde, tükenmişliği ise pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışan adanmışlığının artması için kurumların çalışanın tükenmişliğini düşürecek faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.

Salanova, Agut ve Peiró (2005), işe adanmışlık kavramını, örgütsel kaynaklar ile personel performansı ve müşteri bağlılığı arasındaki ilişkide örgüt ikliminin aracılık rolünü hizmet sektörü çalışanları ve müşteriler üzerinde araştırmışlardır. Buna göre aracılık rolünün olduğu görülmüş ve örgüt iklimi ile müşteri bağlılığı arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bakker ve Demerouti (2008), işe adanmışlık kavramının iş ve kişisel kaynaklarla belirlendiğini ifade etmektedirler. Bu araştırmaya göre adanmışlığı yüksek çalışanlar daha verimli, görevleri dışındaki iş rolleri için istekli ve yaratıcıdır. Özyılmaz ve Süner (2015), işe adanmışlık kavramının personelin tutumlarına etkisini incelemek üzerine araştırmada bulunmuşlardır. Buna göre işe adanmışlığın, kişinin örgütsel bağlılık ve iş tatmininde pozitif anlamlı, işten ayrılma niyeti ile negatif anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Büyükbese ve Gökaslan (2018), Diyarbakır ilinde, büyük ölçekli tekstil fabrikası çalışanları ile işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuca göre işten ayrılma niyeti ile işe adanmışlık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bir diğer kavram olan işe gömülmüşlük ile işe adanmışlık arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Durgut (2020), yapı malzemeleri sektöründe büyük ölçekli bir firmanın çalışanlarının görüşüne dayanarak etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık algılarının birbiri ile ilişkisini incelemiştir. Buna göre etik liderlik, yönetsel yaratıcılık ile işe adanmışlık kavramlarının birbiri ile pozitif ve ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ercan (2019), lider-üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolünü İstanbul'da sanayi sektöründe araştırmıştır. Buna göre Lider-üye etkileşiminin kalitesi yenilikçi iş davranışının, işe adanmışlık ile örgütsel özdeşleşmenin pozitif yönlü ilişkili olduğu ve örgütsel adalet kavramının ise aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

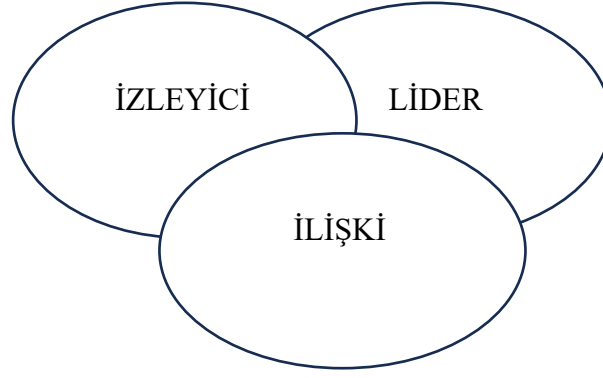
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)

3.1 Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Teorisinin Gelişimi

Liderlerin, günümüzde örgüt içinde kişilere verilen görev ve sorumlukların gerçekleştirilmesi, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için çeşitli liderlik davranışlarını sergilemesi gerekmektedir. Bu liderlik davranışlarını açıklamaya yönelik çok fazla araştırma bulunmaktadır. Çağın değişmesi ile örgüt içinde dinamiklerin hızla ve sürekli değişmesi sonucunda yapılan araştırmalar iyi bir yönetici-çalışan ilişkisini açıklamak da yetersiz kalmıştır (Kaşlı, 2009: 35). Liderlik ve örgüt üzerindeki etkileri açıklamaya yönelik yapılan çalışmalarda ortaya çıkan kavramlardan biri de Lider-Üye Etkileşimi (LMX) Teorisi'dir. Graen ve Uhl-Bien (1995) liderliğin üç temel bileşenden oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu üç temel kavramın lider, astlar ve etkileşimleri olduğunu belirtmişlerdir. Liderlik kavramında sadece baş unsur olarak liderin görüldüğü bir açıklama tarzı yerine, bu kavramlarının ilişkisinin de ele alınarak yapılan bir tanımlama ancak Lider-üye Etkileşimi Teorisi ile mümkündür (Cevrioğlu, 2007: 20). Liderin astları ile farklı ilişkiler oluşturması ve bu ilişkilerin kişisel ve örgütsel davranışları etkilemesi bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Fındıklı, 2012: 78)

Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından ortaya atılan bu teori “Dikey İkili Bağlantı Modeli” (Vertical Dyad Linkage Model) olarak da adlandırılmaktadır. Dikey İkili Bağlantı Modeli için yapılan araştırmalarda, lider ve astları ile arasında ikili ilişki olduğu görülmüş ve Lider-üye Etkileşimi Kuramı (LMX) ile de ilişkinin kalitesi ve örgütsel çıktılar üstündeki etkisi araştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Graen ve Uhl-Bien (1995:221) liderlik kavramının çok yönlü olduğunu açıklamak amacıyla bir gruplandırma yapılması gerektiğini belirtirken, bu gruplandırmaya diğer liderlikten etkilenen düzeyleri de dahil ederek gruplamayı kapsamlı hale getirmişlerdir. Lider ve izleyicileri arasındaki ikili ilişki Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2: Liderliğin Alanları

Kaynak: Graen, Uhl-Bien, 1995: 221

Graen ve Uhl-Bien (1995), lider ve izleyiciler arasındaki ilişkinin kalitesinin, örgütsel verimliliğe ve başarıya olan etkisini araştırmış ve bu ilişkilerin çeşitli düzeylerde farklılaştığını öne sürmüştür. Şekil 2'de, bu liderlik ilişkisi görsel olarak basit ve net bir şekilde sunulmuş, izleyici, lider ve ilişkiler arasındaki iç içe geçmiş ve ayrıştırılamaz etkileşim süreçleri görselleştirilmiştir.

3.2 Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

Lider (yönetici) ile çalışanlar arasındaki etkileşimler, lider-üye ilişkisini belirleyen önemli değişimlerin bir yansımasıdır (Wayne vd, 1997: 82). Bu etkileşimlerin temelinde ise bazı kuramların olduğu öne sürülmektedir. Araştırma kapsamında ele alınan bu kuramlar; rol teorisi, sosyal mübadele kuramı ve eşitlik kuramı olarak sıralanabilir. Aşağıda Lider-üye etkileşiminin şekillenmesinde rol alan sosyal etkileşim teorisi, eşitlik kuramı, rol teorisi, adalet teorisi açıklanmaktadır.

3.2.1 Rol Teorisi

Rol Teorisi, Lider-üye Etkileşimi kuramının şekillenmesinde temel oluşturan teorilerdendir. Rol özetle çalışanın görev aldığı konumda başarabilecekleri ve başaramayacaklarının toplamında yansıttığı davranış bütünüdür. Bu sebeple lidere bağlı çalışanlar bulundukları statü gereğince çeşitli rollere girerler. (Akgemici ve ark., 2005: 2)

Graen vd. (1977)'e göre bir organizasyona ait üyeler görevlerini, girdikleri roller ile hareket ederek gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla örgüt içindeki rollerin nasıl

tanımlandığı, hangi yapıda olduğu ve nasıl gerçekleştirildiğinin bilinmesi fayda sağlamaktadır. Bu yaklaşıma göre örgüt üyelerinin rolleri sadece yazılı görev tanımlarından değil, ‘rol oluşturma işlemi’ olarak adlandırılan gayri resmi süreçlerle de geliştirmektedir (Graen vd., 1977: 492). Bu sebeple örgüt üyelerinin rollerine yönelik beklentisi olan liderler, astlarına baskı yapabilmektedirler. Lider-üye etkileşimi, roller yaratmada en etkili mekanizmalardan görülmektedir. Bu teori, lider-üye etkileşimine göre yorumlandığı takdirde yönetici ve astları iş tanımları yerine getirilirken etkileşim içine girerek sosyal bir ilişki içine grimektedirler. Yöneticiler, sosyal olarak yakın hissettikleri ekip üyelerine daha kritik roller vermektedirler. Bununla beraber daha az ilişki geliştirdikleri üyelere daha önemsiz görülen rolleri verme eğilimindedir. Etkileşimin kalitesi ile resmi veya resmi olmayan süreçlerle ödüller elde edilebilmektedir (Cevrioğlu, 2007: Dienesch ve Liden, 1986).

3.2.2 Sosyal Etkileşim Teorisi

Kişinin hayatındaki sosyal ve ekonomik değişimler, sosyal yaşamdan hız almaktadır. Kişi yaşamı boyunca önem verdiği ve ihtiyaç duyduğu mülk, sosyal kabul, dostluk, hizmet gibi şeyleri sadece başkalarından elde edebilmektedir. Kişiler bu önemli faktörler için birbirlerine ihtiyaç duyarlar. Sosyal Etkileşim teorisine göre kişiler bu kaynakları elde ettikleri sosyal hayatın bu yönüne eğilmektedir. Ekonomik değişim ile sosyal değişimi ayırt eden en temel şey sosyal değişimde ekonomik değişimin aksine uzun süreli devam eden bir ilişki söz konusudur. İnsanların arasındaki bu uzun süreli etkileşim halinin, zorunlu birbirine ihtiyaç duyma hali ve buna bağlı gerçekleşen değişimler Sosyal etkileşim teorilerinin temelini oluşturmaktadır (Molm,1997: 12).

Sosyal Etkileşim teorisinde odak; ‘birey kendine yarar sağlayacak, beklediği yararın karşılıklı olarak, eşit düzeyde başkalarına yarar sağlayacaktır’ yaklaşımıdır (Gouldner, 1960). Sosyal etkileşim şekilsellikten uzak kişilerin karşılıklı güven ve sorumluluk duygusu sonucunda gelişmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-900).

3.2.3 Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı kişilerin karşılıklı girdi-çıktı değişimine dayanmaktadır. Adams'ın Eşitlik kuramı çalışanların örgüte sağladıkları girdi ile elde ettikleri fayda arasındaki dengeyi tutmaları olarak ifade edilmektedir. Bu teoriye göre örgütteki kişilerin motivasyonu için verdiği emek ile değeri nasıl algıladıkları ve buna dayalı gelişen örgütsel adalet algısı kritik önem taşımaktadır. Literatürde yer alan motivasyon teorilerinin benzeri şekilde Eşitlik teorisi de bireyin algısının, örgütteki diğer üyelerle girdiği ilişkiyi etkilediği düşünülmektedir. Adams'a göre kişi diğerlerinden az gelir elde ederse öfke duygusu, alması gerekenden fazla gelir elde ederse suçluluk duygusu gelişmesine neden olmaktadır (Mowday,1987: 91; Şeker, 2014: 1-2).

Bu kurama göre çalışan algıladığı adalete göre davranışlarını değiştirme eğilimindedir. Buna göre örgütte bir adaletsizlik hissettiklerinde emek vermeyi azaltır, değeri çoğaltır veya işten ayrılırlar (Aidla, 2013: 243).

Lider-üye etkileşiminde ilişkinin kalitesinde kişilerde oluşan eşitlik algısının kritik bir faktör olduğu düşünülmektedir. Yatırım ve kazanç olarak tanımlanan yapıda karşılıklı verilenler ve elde edilenler üzerine sürdürülen ilişkide gerçekleşen alışveriş durumu zamanla lider ve ekibindeki kişiler ile arasında durağan bir ilişkiye dönüşebileceği düşünülmektedir. Eşitlik durumu her iki taraf içinde olabilecek en üst düzeyde girdi ve çıktılarda farklılaşmalar ile sürdürülmelidir. Bu süreçte gelişen ilişki ise bu girdi-çıktı sisteminin bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Scandura, 1999: 28).

Tablo 7: Eşitlik Kuramı Açısından Girdi ve Çıktılar

Girdiler	Çıktılar
Vakit	İş Güvenliği
Emek	Maaş
Sadakat	Ek Faydalar
Yoğun Çalışma	Harcamalar
Uyum	Tanınma
Yeterlilik	İtibar
Esneklik	Sorumluluk
Tolerans	Başarma Duygusu
Ayrımcılık	Övgü
Coşku	Teşekkür
Fedakarlık	Uyarı
Üstlerine Olan Güven	
Çalışma Arkdaşlarına Destek	
Beceri	

Kaynakça: Mowday, R. T. (1987). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (111-131). McGraw-Hill. (https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/EquityTheoryPredictionsOfBehavoiInOrganizations_Mowday.pdf)

Tablo 7, Eşitlik Kuramı açısından girdiler ve çıktıları açıklamaktadır. Girdiler, çalışanın işine koyduğu vakit, emek, sadakat, beceri ve esneklik gibi faktörleri içerir. Çıktılar ise iş güvenliği, maaş, tanınma, itibar, sorumluluk, başarı duygusu ve övgü gibi çalışanlara geri dönen unsurları temsil eder. Bu tablo, çalışanların iş yerinde verdikleri çaba ve kaynaklar karşısında elde ettikleri maddi ve manevi karşılıkları dengelemeyi amaçlayan Eşitlik Kuramı'nın işleyişini ortaya koymaktadır. Eşitlik Kuramı'nı yalnızca maddi unsurlarla sınırlamak doğru olmaz. Bir örgütte çalışanın elde ettiği statü, sosyal haklar, tanınma ve hatta bir övgü bile bu kuram kapsamında değerlendirilebilir. Bu nedenle, çalışanların girdileri ve çıktıları sadece maaş gibi maddi unsurlarla sınırlı olmayıp, itibar ve sosyal kazançlar gibi manevi unsurları da içerir. Ayrıca, bu girdiler ve çıktılar her çalışan için farklı bir öneme sahip olabilir; bir çalışan için maddi kazanç ön plandayken, bir diğeri için takdir edilme veya sosyal

haklar daha önemli olabilir. Dolayısıyla, Eşitlik Kuramı'na göre değerlendirme yapılırken, çalışanların bu farklı beklenti ve algıları göz önünde bulundurulmalıdır (Şeker, 2014: 17).

3.2.4 Adalet Teorisi

Lider-üye etkileşiminde adalet teorisi gereğine göre yönetici ile çalışan arasında güvene dayalı ilişkiler gelişmesi ve bu ilişkilerin devamlılığının sağlanması için örgüt içinde adalet olması şarttır. Sosyal adalet konusu ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda sosyal ilişkilerdeki adalet ilkelerini açıklama yönünde ilerlendiği ve örgütsel adalet kavramının çok fazla incelenmediği görülmektedir. Bir lider ekibine performansa dayalı bir ödül sistemi işletiyorsa çok iyi bir değerlendirmede bulunmalıdır (İşcan ve Sayın, 2010: 196-197). Kuram bu özelliği ile Eşitlik kuramında ki gibi kişilerin adaletli görülmeyen ilişkilere karşı olumsuz duygularını açıkça şekilde belirttiklerini, örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin adaletsiz dağıtılmasına nasıl tepki verdiklerini gözlemlemekte ve bu adaletsizliği nasıl düzeltmeye çalıştıklarını ifade etmektedir (Eker, 2006: 4; Oğuzhan, 2015: 59-60; Ömür vd., 2005: 161).

Scandura (1999: 30)'a göre örgütsel adalet ile lider-üye etkileşiminde bahsedilen iç grup ve dış grup kavramlarındaki ayrılma süreci oldukça ilişkilidir. Liderin örgüt içindeki ödülleri dağıtırken adaletli bir prosedür izlediği inancının örgüt içerisinde yerleşmesi prosedürel adaleti oluşturmaktadır. Buna göre örgütteki tüm astlar için verilen emek ile elde edilen çıktının alışverişinin adaletli şekilde yapıldığı prosedürel adalet ile görülebilmektedir. Etkileşim adaleti ise örgüt içinde yapılan ödül paylaşımının sebeplerini fark edebilmelerine yardımcı olmaktadır. Dağıtımsal adalet kavramı ise liderin örgüt içinde maddi ve maddi olmayan kaynakları nasıl dağıttığına odaklanmaktadır. Prosedürel adalet ve etkileşim adaleti iç ve dış grup olarak ifade edilen üyelerin ödüllendirme sürecine ne tepki verdiğini göstermektedir. Bu sebeple lider-üye etkileşimi temelini eşitlik ve adalet teorsinden aldığı düşünülmektedir. Lider-üye etkileşimine prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet penceresinden bakabilmek teorisinin güçlenmesini sağlamaktadır (Kurt, 2019: 71).

3.3 Lider-üye Etkileşimi Teorisinin Boyutları

Lider-üye etkileşimi modeline göre liderlerin ekiplerindeki kişilerin tamamı ile aynı şekilde bir etkileşime girmedikleri, her çalışan ile değişken davranış tarzı ve iletişim sergiledikleri düşünülmektedir (Cevrioğlu, 2007: 39). Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar lider-üye etkileşiminin birkaç boyuttan oluştuğunu belirtmektedirler. Dienesch ve Liden (1986) lider-üye etkileşimini sadakat, etki, katkı olarak şekilde üç boyutta tanımlamışlardır. Sonrasında bu üç boyuta profesyonel saygı ve güven boyutlarını da katarak beş boyut oluşturmuşlardır. Ancak güven ile sadakat içiçe kavramlar olduğundan güven boyutu, sadakat boyutunun altına eklenmiştir. Graen ve Uhl-Bien (1995)'e göre saygı güven ve sadakat olmak üzere üç boyuttan bahsetmişlerdir. Castro ve Coglisier (1999)'a göre güven, beğenme, tolere etme, dikkat, sadakat, karşılıklı destek olmak üzere altı boyuttan bahsetmektedirler (akt. Arslantaş, 2007: 163).

Liden ve Maslyn (1998), lider-üye etkileşiminin kalitesini ‘‘katkı, etki, bağlılık ve profesyonel saygı’’ olacak şekilde dört boyut ile tanımlamışlardır.

3.3.1 Etki Boyutu (Duygusal Etkileşim)

Lider ile üyenin karşılıklı etkileşime yönelik profesyonel yaklaşımdan ziyade kişisel etkiden kaynaklanan sevgi ve ilgi gibi pozitif duygular beslemesi şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Bu duygusal etkilenmenin kişisel özelliklerden (eğitim, yaş, cinsiyet, deneyim) etkilendiği düşünülmektedir (Kaşlı, 2009: 42).

Schriesheim ve arkadaşlarının (1999: 63-144) öne sürdüğü beğenme boyutu, etki ile benzerdir. Lider ile üyenin arasındaki karşılıklı beğenme durumu, etkileşim geliştikçe ve sürdürülebilir halde oldukça pozitif yönde etkileleneceği düşünülmektedir (Borchgrevink ve Boster, 1997: 248; Arslantaş, 2007:163)

Lider ile üyenin karşılıklı etkilenmesi, lider-üye etkileşimini ve devamlılığını farklı miktarlarda etkilemektedir. Profesyonel iş sürecine olan katkı bu etkileşimde etkinin rolü oldukça azdır. Başka bir açıdan lider ile üyenin etkileşimi ve ilişkilerinde etki boyutunun rolü oldukça kritiktir. Örnek verilecek olursa lider-üye bazı zamanlarda sadece birlikte etkileşim içinde olmayı sevdikleri için daha yoğun birlikte çalışırlar. Sebebi dostluk, iş ile ilgili girilen iletişim yardımıyla gelişebilmektedir.

Lider-üye etkileşimine katkı sağlayan etki boyutu, karşılıklı etkileşimin ne oranda olduğu, bağlılık ve katkı boyutuna göre daha çok etkileyerek iş ortamında dostluk, arkadaşlık gibi süreçleri desteklediğinde sıcak bir ortam oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bununla beraber lider-üye birbirlerinden sosyal hayata yönelik daha fazla destek ve esneklik beklemektedirler. Bu durumun lider-üyenin performans değerlendirme sürecinde belirleyici rol oynayabilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 625).

3.3.2 Katkı Boyutu

Lider-üye etkileşimini ve ilişkisini açıklamak amacıyla araştırmacıların ortak noktada bulunduğu en temel boyut katkı boyutunu, personellerin görevleri ve yerine getirilen işleri açısından açıklayabilmek daha mümkündür. Örgütte sergiledikleri performans üzerine yöneticisini etkileyen ve yöneticinin davetini onay veren üyeler, yöneticileri ile kuvvetli bir etkileşim içine girerler. Bu kaliteli ilişki sonucunda liderin, örgütteki değerli kaynakları üyelere yönlendirildiği görülmektedir. Bu kaynaklar, fiziksel imkanlar, kritik bilgiler ve değerli görevlerler olarak adlandırılabilirler (Arslantaş, 2007: 163). Örgütsel ortak hedefler için liderlerin ve üyelerin yerine getirdikleri iş faaliyetlerinin oranı, nasıl algılandığı şeklinde ifade edilmektedir (Uğurluoğlu vd., 2015: 246).

Araştırmalara göre, örgütteki kişilerin işine yönelik açık ve örtük amaçları bulunmaktadır. İşe yönelik değerlendirmede, örgüt üyesi veya adayın kurumun hedeflerine yönelik verilen işleri tamamlaması, örgütsel kaynakları gözetmesi ve sorumlu davranması kritik faktörlerdendir (Dionne, 2000: 6 akt. Kaşlı, 2019: 40). Liderinden destek gördüğünü ve kaynaklara erişiminin arttığını gören üyelerin iş performansının arttığı görülmektedir. Ayrıca yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi sonucunda üyeler verilen standart görev tanımının üstüne ekstra görevler de üstlenmektedirler (Cevrioğlu, 2007: 41).

3.3.3 Sadakat (Bağlılık) Boyutu

Rekabet ortamının artması ile tecrübe ve bilgi birikimine sahip olan çalışanları iş yerinde tutmanın artık sadece maddi imkanlar ile mümkün olmayacağı bilinmektedir. Kimi örgütlerde yetenekli düşünülen çalışanların işten ayrıldığı veya

daha az ücret karşılığında başka işlere geçtiği görülmektedir. Bunun en önemli sebepleri arasında liderin, üyeleri örgütte tutmayı sağlayacak bağlılık geliştirmede ki başarısızlığı olduğu düşünülmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 115).

Lider ve üyelerin karşılıklı bağlı olma hali olarak yorumlanan bağlılığın yardımı ile lider-üyeleri her zorlu durumda destek sağlarken, üyelerde liderlerine her zorlu şartta destek olurlar. Bu nedenle örgütün ortak hedefleri için çabayalan üyeleri liderler daha çok korumakta ve astlarda bu desteğe daha fazla emek vererek karşılık vermektedirler. Yine benzer şekilde inisiyatif ve sorumluluk gerektiren işleri bağlılığı yüksek çalışanlara verme eğilimindedirler (Bauer-Green, 1996 :1541).

Lider-Üye etkileşiminde bağlılık oluşması durumunda rol üstlenme ve rol oluşturma adımları ile de ilgilidir. Lider ile üyenin etkileşimi sıradıkları bir başlangıç süreci bulunmaktadır. Bu sına sürecinden sonra karşılıklı güven ilişkisinin gelişmesi ile ikinci aşama geçilmiş olur. Bu nedenle lider-üye direkt olarak etkileşim sağlamış olurlar. Bağlılık diğer boyutlara göre daha zor kazanılır. Lider-üyenin bağlılığını sınamak için çeşitli testlere sokar. Bu süreçte lider-üyelere iş devri yaparak sorumluluk verir ve bağlılık yönünü test etmiş olur. Dienes ve Liden bu aşamada yapılan yetki devri ile üyelerin bağlılığını ilk izlenim oluşturulabileceğini belirtmişlerdir (akt. Bauer ve Green, 1996: 1541).

3.3.4 Mesleki Saygı

Karşılıklı etkileşim içerisinde olan her üyenin, bulundukları profesyonel kariyer konumunda, bulundukları kurum içinde veya kurum dışında elde ettikleri mesleki saygıyı ifade etmektedir. Özetle kişilerin mesleki hayatında elde ettiği saygı olarak ifade edilebilmektedir. Profesyonel saygı, üyeler ile etkileşimde birebir yaklaşım göstererek, önceden getirmiş olduğu başarılarla bakarak ya da örgütün içinde-dışında kişi ile ilgili bilgiler toplanarak oluşturulabilir. Yönetici, tecrübe ve bilgi birikimine güvendiği üyelerin yeteneklerinden yararlanmak için örgütte kendine yakın tutmak istemektedir (Erdem, 2008, 17).

Mesleki saygı boyutu uzmanlık uzmanlık gücünü hatırlatır. Buna göre Lider-üye etkileşiminde oldukça kritiktir (Liden ve Maslyn, 1998 akt. Besen, 2017: 40). Mesleki saygı oranı yüksek liderler, üyelerin kişisel olarak verimliliğini de

yükseltebilmektedir (Davis ve Gardner, 2004: 459). Liden ve Wayne (1993) yaptığı araştırmada lider ile üyenin başlangıç etkileşiminde üyenin alanında uzaman olması ilişkinin gidişatı için oldukça kritik olduğunu belirtmektedir (akt. Davis ve Gardner, 2004). Üyeler, liderlerine statü veya davranışsal olarak yakın etkileşim kuramasa bile lider mesleki saygıya ve üne sahip ise lidere karşı bağlılık geliştirmek isterler (Davis ve Gardner, 2004). Mesleki olarak gelen saygı ve ün öyle etkilidir ki kişiler tanışmadan çok önce bile o kişiyle ilgili mesleki saygı algısı geliştirebilir (Dionne, 2000:6).

3.4 Lider-üye Etkileşimi ile İlgili Araştırmalar

Lider-Üye Etkileşimi, örgüte, bireylere ve gruba yönelik sonuçların lider ile üyenin etkileşiminin kalitesinden etkilenebileceğini belirtmiştir. Buna göre Lider-üye etkileşiminin kalitesi örgütsel ve kişisel çıktılar ile ilgilidir. Yapılan incelemelerde bulunanlara göre bireyin üstü ile olumlu ilişkiler geliştirmesi performans ve duygusal anlamda iş sonuçlarını olumlu etkileyemektedir (Gerstner ve Day, 1997 akt. Besen, 2017: 43). Lider-üye etkileşimi teorisinin bahsedildiği şekilde örgütsel ve bireysel çıktılar ile ilgili olması hakkında daha kapsamlı bakıldığında lidere duyulan güven, iş doyumunu, bağlılık, performans, yetki devri, stres, etik iklim, örgütsel adalet algısı, yenilikçi iş davranışı gibi kavramlarla ilişkileri açıklanacaktır.

Literatürde LMX ile pozitif ilişki içinde bulunan kavramlardan biri yenilikçi iş davranışdır. Birçok çalışma LMX ile yenilikçi iş davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu açıklanmaktadır (Alsughayir, 2017; Sanders vd., 2010; Turek ve Turek, 2013; Wang, Fang vd., 2015). Scott ve Bruce (1998) yaptığı araştırmada lider ile üyenin etkileşiminin kalitesi ile orantılı olarak üyenin yenilikçi davranışları artmaktadır. Bununla birlikte lider- üye etkileşiminin kalitesi ile örgütte yenilik ikliminin de ilişkili olduğu görülmektedir (Toldera & Roma, 2013). Yazında yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşiminin kalitesi ile etkileşime giren bir diğer kavram iş performansı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda kaliteli bir lider-üye etkileşiminde daha yüksek veya daha başarılı çalışan performansı ortaya çıktığı görülmüştür (Gerstener ve Day, 1997).

Erdoğan ve arkadaşlarının (2004) yaptığı çalışmada kaliteli bir lider-üye ilişkisi, üyelerin işten duyduğu tatmini arttırarak örgüt içinde uyumsuzlukları onardığı belirtilmiştir. Dansereau ve arkadaşlarının (1975:61-67) yaptığı bir diğer araştırmada

dokuz aylık incelemeler sonucunda grubun içindeki üyelere göre daha fazla lider etkileşimine ve ilgisine ihtiyaç duyan grup dışı üyelerin, liderlerinden beklentileri karşılığında bir ilgi gördüklerinde rolleri üzerine daha fazla çaba gösterdikleri görülmektedir. Yazında özel bir kurumda yapılan bir diğer çalışmada lider ve çalışandan veriler toplanmıştır. Lider-üye etkileşimi diğer araştırmalardan farklı olarak müzakere serbestisi ile ölçme denenmiştir. Buna göre yöneticilerin değerlendirmesinde hoşgörü ile iş doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken iş yükü ile olumsuz yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Üyelerin değerlendirmelerine bakıldığında hoşgörü ile iş tatmini pozitif yönlü ilişkiliyken iş problemleri ile negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Rosse ve Kraut, 1983: 63-71).

Literatürde bulunan lider-üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisi ile ilgili yapılan araştırmada lider-üye etkileşimin yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini üzerinde anlamlı sonuçları olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin lider-üye etkileşimine yönelik algı yükseldiğinde liderlerine yönelik güvenleri ve iş doyumlarının arttığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre güven ve iş tatminine yönelik değişiklikler olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (Bulut, 2012: 92-95). Cerit (2012) lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki ilişki incelediği çalışma da sınıf öğretmenleri ile örneklem oluşturmuştur. Buna göre lider-üye etkileşimi ile işe yönelik performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ve lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin iş performansını anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşmıştır. Ilgın (2010) yerel bir markanın zincir marketlerinde çalışan katılımcılar ile gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların duygusal zeka düzeyleri ve lider-üye etkileşiminin kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca lider-üye etkileşiminin kalitesinin ve çalışan duygusal zekasının örgütsel vatandaşlık ve davranışları ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkide düzenleyici olduğu görülmektedir.

Uğurluoğlu ve arkadaşları (2013) tarafından gerçekleştirilen ve örnekleminin hastane çalışanlarının olduğu araştırmada lider-üye etkileşiminin tükenmişlik ile ilişkisi araştırılmıştır. Buna göre Sivas ilinde iki hastanede çalışan hemşirelerden toplanan verilere göre tükenmişlik düzeyi lider-üye etkileşimini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yıldız (2016) yaptığı çalışmada kamu sektöründe bulunan kişiler ile gerçekleştirdiği araştırmasında lider-üye etkileşimi algısı ile

hizmetkar liderlik arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Buna göre hizmetkar liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Baş (2019) banka çalışanları ile yaptığı araştırmasında lider-üye etkileşiminin duygusal emek üzerindeki etkisini incelemiştir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi duygusal emeğin alt boyutlarından “yüzeysel rol yapma” ve “derinlemesine rol yapma” ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gül (2019) öğretmenler ile yaptığı çalışmada güç mesafesinin lider-üye etkileşimini yordadığını, okul yöneticisinin kişiliğinin lider-üye etkileşimi ve güç mesafesi ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu, lider-üye etkileşimin kaliteli olduğu okullardaki müdürlerin sosyal ağın merkezinde olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, İŞE ADANMIŞLIK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu tezde kullanılan dönüştürücü liderlik, işe adanmışlık ve lider-üye etkileşimi kavramlarının arasında bulunan ilişki ve literatürde bulunan çeşitli araştırmalar incelenecektir.

4.1 Dönüştürücü Liderlik ile İşe Adanmışlık İlişkisi

Kültürlerin ve durumların değişmesi ile çalışanların ihtiyaç duydukları liderlik tarzlarında değişebileceği yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur. Bu liderlik tarzlarından biri de dönüştürücü liderliktir (Cerit, 2012: 33-46). Dönüştürücü liderlik çalışanları önemli değerlere ilerleterek motive eden, örgüt için üst düzey standartlar koyan, vizyonu kullanarak çalışan performansını beklentinin üstüne çıkarabilen bir liderlik tarzıdır (Sarros ve Santora, 2011:383-384). Burns'e göre liderler örgüt içindeki motivasyonu ve performansı yüksek düzeye çıkarmakla beraber değişim süreçlerinin ustasıdır, güçlü bir vizyona sahip olarak ekip içinde istek oluşturmaktadır. Burns liderin odağa alındığı stratejilerden uzaklaşılması gerektiğini ve ortak bir amaca hizmet eden liderliğin değerli olduğunu savunmaktadır (Eraslan, 2004: 1-23). Dönüştürücü liderler, astlarının üstün performans sergileyerek amaç ve isteklerine ulaşmalarını sağlamaktadır. Örgüt amacına ve misyonuna bağlılık oluşturmada, astlarının davranışlarını, algılarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu liderlik tarzında sosyal değişimin yaratacağı fayda ile bireylerin kazandığı fayda haricinde, bireysel motivasyon, tutum ve etik standartları yükselten davranış, ortak amaç için örgütün tamamında gerçekleşen bir dönüşüm söz konusudur (Gül ve Şahin, 2011:241). Dönüştürücü liderlik sadece performans ve yenilik odaklı değildir. Aynı zamanda astlarının güveni ve mutluluğunu yükseltmeyide hedeflemektedir. Bu liderlik tarzında korku, baskıcı tavırlar, sağlıksız rekabet yaratmak yerine daha güçlü birliktelik, barışçıl bir tavır ve eşitlik gibi değerleri baz alarak astlarına yön verir (Kırel, 2001: 47). Bu bağlamda bakıldığında liderlik tarzından etkilenen astların enerji, zaman ve

duygu bakımından yaptıkları işe bağlılıklarının nasıl etkilenebileceği görülmektedir. Bu nedenle pozitif bir örgütsel çıktı olan işe adanmışlık konusu ile etkileşim içinde olduğu düşünülmektedir.

İşe adanmışlık kavramı literatürde “work engagement” olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın Türkçe karşılığı işe adanmışlık, işe angaje olma, işe cezbolma, işe tutkunluk, işe gönülden adanma gibi ifadeler ile tanımlanmaktadır. İşe adanmışlık; dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve özümseme (absorption) alt boyutlarını içeren, işe karşı olumlu bir zihinsel durumdur. Bunun haricinde işe adanmışlık, anlık bir durum olmaktan ziyade belli bir olay, kişi ve davranıştan bağımsız devamlılığı olan bir duygusal-bilişsel süreç olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli, vd., 2002: 464-481). Gallup Araştırma şirketinden alınan araştırma verilerine göre Amerika’da bulunan çalışanların yalnızca %33 oranında işe adanmışlık duygularının bulunduğu ve bu verinin de dünya genelinde %13 olduğu, yeni jenerasyonda %29 olduğu tespit edilmiştir. Ve bu örneklemin %60’ı yeni iş alternatiflerine açık olduklarını belirtmektedir (Gallup, 04.01.2017). Bu kavram değerlendirildiğinde işe adanmışlık, çalışan bireyler için önemli ve arzulanan bir durum olarak görülmektedir. Dolayısı ile liderlik ve hangi davranış tarzlarının işe adanmışlığı yükselttiği önem teşkil etmektedir. Çalışanları yeni yaklaşım ve çabalar için teşvik eden ve öz motivasyon ile bireyden bekleyen Dönüştürücü liderlik davranışı pozitif bir örgüt iklimi yaratarak işe adanmışlık üzerinde etki payı olabilmektedir (Coşkuner & Şentürk,2017: 186).

Dönüştürücü liderlik ve işe adanmışlık kavramları ile ilgili literatür incelendiğinde birçok araştırmaya rastlanmaktadır (Coşkuner ve Şentürk, 2017; Kılıç vd., 2020; Enwereuzor vd., 2018; Ghadi vd.,2011). Coşkuner ve Şentürk tarafından 2017 yılında yapılan çalışmada Düzce ilinde bir alışveriş merkezinde çalışan kişilerin örneklem olarak alındığı araştırmada dönüştürücü ve istismarcı liderlik algılarının işe adanmışlığa etkisi incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda dönüştürücü liderlik davranışını algılayan çalışanlarda gerek fiziksel gerek duygusal işe adanmışlıklarının pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kılıç vd. tarafından 2020 yılında yapılan araştırmada gıda sektöründe çalışan kişiler ile paternalist ve dönüştürücü liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu araştırma sonucuna göre dönüştürücü ve paternalist liderlik

tarzlarının işe adanma üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Enwereuzor, vd. tarafından 2018 yılında yapılan araştırmada dönüştürücü liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide kişinin işe uyumunun düzenleyici etkisi incelenmiştir. Buna göre dönüştürücü liderliğin ve işe adanmışlığın anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkide olduğu görülmüştür. Ghadi vd. tarafından 2011 yılında gerçekleştirilen araştırmada dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasında doğrudan bir ilişki olduğu, işte anlam bulmanında bu ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen başka bir çalışma Salanova vd. tarafından 2011 yılında dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasında doğrudan bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kılınç vd., 2020: 2883).

4.2 Lider-Üye Etkileşiminin Dönüştürücü Liderlik ve İşe Adanmışlıkla Olan İlişkileri İlişkileri

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlerin iş odaklı liderlik sergiledikleri süreç boyunca ekibindeki kişilerle yüksek kaliteli veya düşük kaliteli ilişkiler geliştirdiğini savunan bir teoridir (Niu, Wang ve Cheng, 2009 akt. Şahin, 2016: 64) Lider-üye etkileşimi, liderler ile astlar arasında oluşan kaliteli, güvene dayalı, saygı temelli ve görev bilinci olan ilişkiyi ifade etmektedir (Şahin,2016: 71). Liderlerin ekiplerindeki kişiler ile ilişkisi sürekli aynı ritim ve kalitede düşünülmemektedir. Görev değişkenliği, iş yoğunluğu ve zaman gibi konulardan dolayı lider ekibindeki bazı kişiler ile daha yakın bir ilişki kurmayı seçebilmektedir. Buna göre iç grup olarak adlandırılan yakın çevredeki çalışanlara diğerlerine oranla daha çok kaynak ve etkileşim sağlanır. Dış grup olarak adlandırılan bu çevrenin dışında kalan diğer çalışanlarla daha bürokrasiye dayalı ve düşük kalitede bir ilişki süreci gerçekleştirilir (Graen ve Uhl-Bien,1995: 220-228)

Lider-üye etkileşimi ile ilgili uygulamaların örgüte ait çıktılara pozitif yönde etkileri olduğunu öne süren çok fazla çalışma bulunmaktadır (Öztürk ve Şahin, 2017: 1458). Tüm bu ifadeler dikkate alındığında Zacher ve ark. (2014)'e göre lider-üye etkileşiminin kaliteli olduğu olduğu çalışma ortamlarında liderin gösterdiği bireysel ilgi ve desteği hisseden üyelerin bulundukları rollerde ve görevlerde güven duygusu ile üstün performans gösterdiğinin ifade edilmesi ile liderlik tarzlarının bu etkileşim sürecine oldukça güçlü etki edebileceği düşünülmektedir. Çünkü dönüştürücü lider bireysel ilgi göstererek üyelere destek olduğunda üyeler, aralarındaki değişimin

gücünü fazla algırlarlar. Bu liderlik tarzının geliştirdiği bireysel ilgi lider ve üyeler arasındaki sosyal değişimi güçlendirerek karşılıklı ilişkiyi geliştirmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-900). Bununla birlikte dönüştürücü liderlik kaliteli bir lider-üye etkileşimi yaratmaya destek sağlayacak bir ortam oluşturarak üyelerin ilham ve motivasyon sağlayan liderlere pozitif düşünce geliştirmesine sebep olmaktadır (Anand vd., 2011; Judge ve Piccolo, 2004 akt. Söylemez ve Tolon, 2019: 378). Bu pozitif algı lideri ile kaliteli ilişki içinde bulunan üyelerin iş rolleri için daha çok çaba göstermelerini sağlamaktadır Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698). Bu sebeple bu çalışmada da dönüştürücü liderlik tarzın ile lider-üye etkileşiminin aracılık rolü çalışılmıştır. Literatüre bakıldığında bu iki kavramın birbiri ile anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Krishnan tarafından 2004 yılında yapılan çalışmada dönüşümsel liderlik ve lider-üye etkileşimi arasında olumlu bir ilişki olduğu sonuna ulaşılmıştır. Dasborough ve Ashkanasy'ye göre lider-üye etkileşiminde başlangıç sürecinde liderine pozitif duygular sergileyen üye, lideri dönüşümsel bir lider olarak görme eğiliminde olabilmektedir (Krishnan, 2005: 14-21) Asgari ve arkadaşları tarafından 2008 yılında tarafından yapılan bir çalışmaya göre dönüşümü liderliğin etkileşimci liderliğe göre lider-üye etkileşiminde daha çok etkisi bulunmaktadır. Deluga'nın 1998 yılında Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri personelini örneklem olarak tercih ettiği çalışmada dönüştürücü liderlik teorisinin alt boyutlarından olan bireysel ilgi ve idealleştirilmiş etkinin lider-üye etkileşiminin kalitesinde belirleyici boyutlar olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2016: 72).

Wang ve arkadaşları 2005 yılında yaptıkları çalışmadan elde ettikleri sonuçlar doğrultusunda; lider-üye etkileşiminin dönüştürücü liderlik ve üyelerin performansı, örgütsel vatandaşlık arasındaki etkileşimi açıklamada tam anlamıyla aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre üyelerin performansı, örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimleri lider-üye etkileşimi ilişkiyi daha güçlü açıklamaktadır. Yolaç'ın 2012 yılında yaptığı çalışmada İstanbul ilinde farklı sektörlerde çalışan kişiler üzerinde yaptığı çalışmada liderlik tarzı ve güven ilişkisinde lider-üye etkileşiminin rolünü araştırmıştır. Dönüştürücü liderlik tarzının etkileşimci liderliğe

göre lider-üye etkileşimde daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Üyelerin liderlerine duyduklarına güvenin dönüştürücü liderlik tarzında daha güçlü olduğu görülmektedir.

Söylemez ve Tolon'a (2019: 372) göre dönüştürücü liderlik tarzı sosyal sermayeyi etkilerken lider-üye etkeileşiminin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Howell ve Marenda tarafından 1999 yılında yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik tarzının lider-üye etkileşiminde olumlu yönde etkisi olduğu ifade edilmektedir. Avcı ve Turunç tarafından 2012 yılında Muğla ilinde faaliyet gösteren çalışanlar ile yürüttükleri araştırmada dönüştürücü liderliğin ve örgütsel güvenin hem kariyer memnuniyetinde hem de lider-üye etkileşiminde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

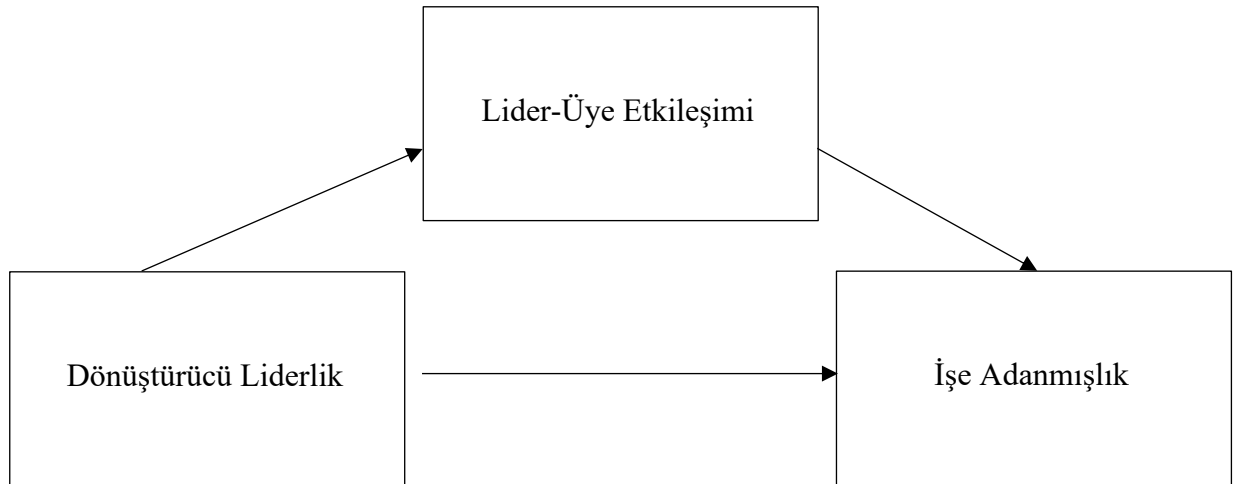


BEŞİNCİ BÖLÜM

5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ

5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında liderlik tarzının ekip üyeleri ve pozitif örgütsel çıktılar üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. Bu liderlik tarzlarından biri olan dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların işlerine adanmışlık düzeyini etkilediği yapılan çalışmalarda da ortaya konulmuştur (Örn: Coşkun ve Şentürk, 2017; Kılıç vd., 2020; Enwereuzor vd., 2018; Ghadi vd.,2011). Bununla birlikte kişilerin işe adanmışlık duyguları dönüştürücü liderlik davranışından etkilenirken lider ile üyeler arasındaki etkileşim ve geliştirdiği ilişkinin de bu iki kavram arasında etkili olabileceği düşünüldüğünden araştırmada lider-üye etkileşimi aracılık edebileceği yönünde bir model oluşturulmuştur. Buna göre dönüştürücü liderlik bağımsız değişken olarak, işe adanmışlık bağımlı değişken ve lider-üye etkileşiminin aracı değişken olduğu bir model ortaya konulmuştur. Bu çalışmaya yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3: Araştırmanın Modeli

H₁: Dönüştürücü liderlik işe adanmışlığı etkilemektedir.

H₂: Dönüştürücü liderlik lider-üye etkileşimini etkilemektedir.

H₃: Lider-üye etkileşimi işe adanmışlığı etkilemektedir.

H₄: Dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

5.2 Araştırmanın Kapsamı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, liderlerin sergiledikleri dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların işe adanmışlığı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü incelemektir. Bu çalışma ile araştırma modelinde bulunan dönüştürücü liderlik, işe adanmışlık ve lider-üye etkileşimi değişkenlerine ait literatürde bulunan araştırmaların incelenmesi, araştırma yapmak için hazırlanan anket formlarının belirlenen örneklem üzerinde uygulanması, analizlerinin yapılması ve analiz sonuçlarındaki bulgular ile sonuçların sınırlılıkları dikkate alarak tartışılması ve tavsiyelerde bulunulması amaçlanmaktadır.

Küresel rekabet ortamında teknolojik ve kültürel değişimler alanında yaşanan güncel gelişmeler örgütler için sürekli bir yenilenme ve değişim süreçlerini gerektirmektedir. Bu süreçte liderlere çok iş düşmektedir. Dönüştürücü liderlik tarzı özellikle bu değişim süreçlerinde örgütlerin pozitif çıktılara ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Bir örgütün sürekliliği ve verimliliği için pozitif çıktı olarak bahsedilen kavramlardan işe adanmışlık kavramı da bu değişim ve dönüşüm hızında işletmeler için yetkin ve rolleri için daha çok çaba sarf eden çalışanlar ile rekabet avantajı sağlamaktadır.

Literatür incelendiğinde lider-üye etkileşimi ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda liderlik tarzlarının ve yaklaşımlarının hem bireye hemde örgüte farklı birçok etkisi olduğu görülmektedir. Lideri ile kaliteli bir ilişki geliştiren üyelerin iş rollerine karşı daha özverili yaklaşıtlarını ve bu yaklaşımının olduğu düşünülmektedir. Üyelerin işe adanmışlık davranışı araştırıldığında örgüt ve lider ile olan etkileşimini göz önüne alarak bütüncül bir araştırma yapmak gerektiği düşünülmektedir. Çünkü lider ile etkileşimin kalitesi örgütte pozitif çıktı olarak

görülen işe adanmışlık davranışı gibi birçok olumlu duyguyu desteklerken, bu pozitif yaklaşımların ortadan kalkmasına neden olabileceği veya etkilenebileceği düşünülmektedir. Belirtilen sebeplerden dolayı bu çalışmada öncelikle dönüştürücü liderliğin işe adanmışlığı nasıl etkileyebileceği ve lider-üye etkileşiminde bu etkiye aracılık rolü araştırılmıştır.

Literatür incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık ile ilgili pek çok araştırmaya rastlansada bu iki kavramın ilişkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün üzerinde çok fazla durulmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın Türkiye ve yurtdışı literatüre önemli katkıları olacağı düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Problemi

Örgütsel başarı genelde toplu bir süreç olarak görülse bile üyelerin bireysel duygu ve tutumlarının da bu örgüt başarısını önemli düzeyde etkilediği birçok araştırma sonucuyla desteklenmektedir. Çalışanın işine olan adanmışlığının örgüt sonuçlarını pozitif ve negatif yönde etkileyebileceği, bu süreçte örgüt liderlerinin tutum ve davranışlarının kritikliği her açıdan karşımıza bulgularla desteklenmiş şekilde çıkmaktadır. Değişim hızının ve rekabet ortamının güçlü bir şekilde karşımıza çıktığı bu dönemlerde dönüştürücü liderliğin işletmelerdeki insan kaynağı üzerindeki pozitif tutumlarda etkisi yadsınamaz. Bununla birlikte üyelerin liderinin sergilediği tutumlar haricinde lideri ile girdiği etkileşimin kalitesine yönelik algılarıda yukarıda bahsedilen pozitif yaklaşımlar açısından oldukça kritiktir. Tüm bunlar ışığında dönüştürücü liderlik tarzının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü literatürde bir eksik düşünüldüğünden bu kavramlar üzerinde araştırma yapılmaya karar verilmiştir.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın Evrenini, Haziran 2024 – Ağustos 2024 tarihlerinde, Türkiye’de yaşayan, 18 yaş ve üzeri aktif iş hayatındaki kişiler oluşturmaktadır. Tavşancıl (2002)’ye göre soru sayısı-örneklem büyüklüğü en az 1/5 olmalıdır. Buna göre formda yer alan 41 madde karşılığında toplamda 18 yaş ve üzeri 304 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma evreninden veri toplanmak için kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcılardan alınan verilerde eksik veya hatalı veri gelmemiştir. Bu nedenle toplanan 304 anket, SPSS programının 24.versiyonu ile analiz edilmiştir.

5.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Yapılan bu araştırmada liderlerin dönüştürücü liderlik tipini sergilemesinin ekip üyelerinin işe adanmışlığını olumlu etkileyeceği varsayılmaktadır. Bu noktada araştırma esnasında kullanılan ölçeklerin içerikleri dikkate alındığında uygun olduğu ve bahsedilen örneklemin evreni uygun şekilde temsil ettiği kabul edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik, işe adanmışlık ve lider-üye etkileşiminin araştırılması için kullanılan anketlerden elde edilen veriler, ölçeklere verilen cevaplar ve ölçek maddelerinin geçerlilik ve güvenilirlikleri ile sınırlı kalmaktadır.

Yapılan araştırmada dağıtılan anketler sektör fark etmeksizin dağıtılmış ve farklı sektörlerden oluşan bulgulara ulaşılmıştır. Bu yönüyle yapılan araştırma sonuçlarına yönelik belli bir sektöre genelleme yapılamamaktadır. 304 katılımcının değişik sektörlerde çalışıyor olması, ayrıca belli bir pozisyona yönelik sınırlandırma yapılmadığından işletmelerin farklı bölümlerinde ve kıdemlerdeki çalışanların sunduğu veri sonuçları da çalışmanın sınırlılıkları arasındadır.

Ankete verilen cevaplarda üyelerin kendi bakış açılarını baz alarak değerlendirme yapmaları ve tek yönlü bir yaklaşım olmasından dolayı araştırmada yanlılığa neden olabilmesi sınırlık olarak değerlendirilebilmektedir.

Araştırmanın süre sınırı sebebi ile sadece anket yöntemi ile veri toplandığından elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirliği ankete verilen cevaplar ile sınırlı kalmaktadır. Bu konuda çalışma yapacak diğer araştırmacıların daha geniş bir örnekleme, pozisyon sınırı koyarak belli bir sektörde araştırma yapılması daha farklı sonuçları getireceği düşünüldüğünden öneri olarak sunulmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan kolayda örnekleme yöntemi, veri toplama sürecini kolaylaştırmış olsa da, örneklem grubunun araştırma evrenini tam anlamıyla temsil etme olasılığını sınırlamaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar, genellenebilirlik açısından dikkatle değerlendirilmelidir.

5.6. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Yapılan bu araştırma kapsamında Google formlar aracılığı ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı dört bölümden oluşan toplamda 41 ifadenin bulunduğu bir ankettir. Anketin ilk bölümünde katılımcılara ait demografik bilgiler alınmıştır. Anketin ikinci bölümünde dönüştürücü liderlik, üçüncü bölümünde işe adanmışlık, dördüncü bölümünde ise lider-üye etkileşimine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anket formunda yer alan tüm ölçekler 5'li Likert şeklinde olup, katılımcılara “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde değerlendirme yapmaları istenmiştir.

5.6.1 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Dönüştürücü liderliği ölçmek amacıyla Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) dönüştürücü liderlik bölümü kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasını Karip (1998:446) gerçekleştirmiştir. Bu ölçek özelinde yapılan güvenilirlik analizi sonuçları 0.74 ile 0.94 arasında değişmekle beraber ölçeğin Türkçe verisyonunda bu aralığın 0.70 ile 0.75 arasında değiştiği görülmektedir (Çoşkuner ve Şentürk,2017:175). Bu çalışmada yapılan sonuçlar doğrultusunda ise ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0.96 bulunarak ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşan, beşli Likert tipi (kesinlikle katılmıyorum =1 - kesinlikle katılıyorum =5) formundadır. Ölçekte “Yöneticim önem verdiği değerleri ve inançları astlarıyla paylaşır.”, “Yöneticim geleceğe olumlu bakmamda rol oynar.”, “Yöneticimin davranışları ona karşı saygı duymamıza neden olur.” İfadeler yer almaktadır. Ölçek ideallize edilmiş tutum (4 madde), idealize edilmiş davranış (4 madde), teşvik edici güdüleme (4 madde), entelektüel uyarım (4 madde) ve bireyselleştirilmiş ilgi (4 madde) olmak üzere toplam 5 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır.

5.6.2 İşe Adanmışlık Ölçeği

Bu çalışmada Schaufeli ve Bakker tarafından 2003 yılında geliştirilen İşe Angaje Olma ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu olan ölçekte dinçlik, adanmışlık ve çözümleme olmak üzere 3 alt boyut bulunmaktadır. Her alt boyut 3 ifade ile ölçülmüştür. Her bir ifade için yanıt kategorileri, “kesinlikle katılmıyorum” (1) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) olarak beşli Likert derecelemesinde ifade edilmiştir.

Ölçek “İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.”, “İşim bana ilham veriyor.”, “İşe gömülmüş durumdayım.” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin Özkalp ve Meydan tarafından 2015 yılında yapılan Türkçe uyarlama çalışması, güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin sonuçlar incelendiğinde Cronbach’s Alfa Katsayısı $\alpha = 0.83$ düzeyinde bir güvenilirlik sonucu bulunmuştur. Aynı ölçeğin yapı geçerliliği olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (Özkalp ve Meydan, 2015: 11). Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi doğrultusunda 0.86 bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir.

5.6.3 Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Bu çalışmada lider-üye etkileşimini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn tarafından 1998 yılında geliştirilen ve Gürboyuğlu (2009) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-MDM: Multidimensionality of Leader-Member Exchange) kullanılmıştır. Bu ölçekte etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört alt boyut ve her boyutun 3 ifadeden oluşan 12 maddelik hali kullanılmıştır. Ölçek “Yöneticimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.”, “Yöneticimi insan olarak çok severim.”, “Yöneticimin, profesyonel yeteneklerine saygı duyarım.” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Türk örnekleminde birçok kez test edilen bu ölçeğin güvenilirlik düzeyini değerlendiren çalışmalar arasında Erdoğan, Kraimer ve Liden (2004) ve Erdoğan, Liden ve Kraimer (2006) yer almaktadır. Bu çalışmalardan birinde, Erdoğan ve arkadaşları (2004), Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısını 0.94 Baş ve ark. (2010) ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını gerçekleştirmiş ve Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen bu ölçeğin büyük ölçüde geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu çalışmada ise yapılan güvenilirlik analiz sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının 0.95 bulunmuştur.

5.7 Verilerin Analizi ve Bulguları

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, istatistiksel analizler için SPSS 24 (Statistical Package for the Social Sciences) yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu çalışmada, verilerin derinlemesine incelenmesi ve ilişkilerin anlaşılması için korelasyon ve regresyon analizi gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Bu analiz yöntemleri, çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak ve etkileri hakkında bilgi sağlamak amacıyla kullanılmıştır. Araştırmada toplanan veriler Google

formlar anketler aracılığı ile toplanmıştır. Veri setinin kontrolleri sağlandıktan sonra eksik veri olmadığı görülmüştür ve katılımcılardan toplanan 304 anket analiz sürecine dahil edilmiştir.

Analizde ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Sonrasında veri toplamak için kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla normallik analizi yapılmıştır. Sonrasında araştırmada kullanılan ölçeklerin ve ölçeklere ait alt boyutların ortalamaları, standart sapmaları ve güvenilirlik analizleri tamamlanmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerin belirtilen hipotezler doğrultusunda etki ve ilişki düzeylerini ölçmek üzere korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Son olarak Bu çalışmanın içerisinde bulunan aracı değişkene (Lider-üye etkileşimi) Process Macro ile aracılık etki analizi uygulanarak süreç sonlandırılmıştır.

5.7.1 Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Google formlar ile oluşturulan ankete katılan 304 katılımcıdan veri toplanmış olup, bu katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 8 de verilmiştir.

Tablo 8: Demografik Bilgiler Tablosu

Kategorik Değişken	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Cinsiyet			
Erkek	114	37,5	37,5
Kadın	190	62,5	100
Yaş Aralığı			
18-25	22	7,2	7,2
26-33	79	26,0	33,2
34-40	76	25,0	58,2
41-49	73	24,0	82,2
50+	54	17,8	100
Eğitim Düzeyi			
Lise	21	6,9	6,9
Üniversite	207	68,1	75,0
Yüksek Lisans	64	21,1	96,1
Doktora	12	3,9	100
Toplam İş Deneyimi			
0-2 yıl	22	7,2	7,2
2-5 yıl	34	11,2	18,4
5-10 yıl	50	16,4	34,9
10+	198	65,1	100

Verilen tablo incelendiğinde ulaşılan 304 katılımcıdan 190 kişinin kadın, 114 kişinin ise erkek katılımcı olduğu görülmektedir. Bu durum yüzdesel olarak ele alındığında 304 katılımcının %62,5'inin kadın, %37,5'nin ise erkek katılımcı olduğu ve bu dağılıma göre örneklemin ağırlıklı kadın katılımcılardan oluştuğu söylenebilmektedir.

Başka bir demografik değişken olan yaş aralığına bakıldığında 18-25 yaş aralığında 22 katılımcı olduğu ve örneklemin %7,2'sini oluşturduğu, 26-33 yaş arasında 79 katılımcı olduğu ve örneklemin %26,0'sını oluşturduğu, 34-40 yaş aralığında 76 kişi olduğu ve örneklemin % 25,0'ni oluşturduğu, 41-49 yaş aralığında 73 katılımcı olduğu ve örneklemin %24,0'ünü oluşturduğu ve 50 yaş üstü katılımcıların 54 kişi olduğu ve örneklemin %17,8'ni oluşturduğu görülmektedir.

Diğer bir demografik değişken olan eğitim düzeyi sonuçlarına bakıldığında örnekleminde eğitim düzeyi lise olan 21 kişi ve örneklemin %6,9'luk kısmını temsil ettiği, üniversite mezunu olan 207 kişinin örneklemin %68,1'lik kısmını temsil ettiğini, yüksek lisans mezunu olan katılımcıların 64 kişi olduğu ve örneklemin %21,1'lik kısmını temsil ettiği, 12 katılımcının ise doktora düzeyinde olduğu ve örneklemin %3,9'nu temsil ettiği görülmektedir. Buna göre örnekleminde yer alan ağırlıklı eğitim durumu 207 katılımcı ve %68,1'lik bir dilimle üniversite mezunu olan kişilerden oluştuğu söylenebilmektedir.

Katılımcılardan toplanan verilere bakıldığında diğer bir değişken olan toplam iş deneyimine incelendiğinde 0-2 yıl arasında iş tecrübesi olan 22 kişi olduğu ve örneklemin %7,2'lik kısmını temsil ettiği, 2-5 yıl arasında 34 kişinin olduğu ve örneklemin %11,2'lik kısmını temsil ettiği, 5-10 yıl arasında 50 kişinin olduğu ve örneklemin %16,4'ünü temsil ettiği ve son olarak 10 yıl üzeri çalışanların 198 kişi olduğu ve örneklemin %65,1'lik kısmını temsil ettiği görülmektedir. Buradan sonuçla örneklemin ağırlıklı olarak 198 kişi ve %65,1'lik bir yüzde ile 10 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu söylenebilmektedir.

5.7.2 Normallik Analizi

Yapılan araştırmalarda uygulanacak olan analiz yöntemlerinin uygun şekilde belirlenebilmesi için veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek oldukça kritik görülmektedir (Seçer, 2017: 29). Normallik analizi SPSS

24.veriyon programında değişkenleri ölçmek amacıyla kullanılan dönüştürücü liderlik ölçeği, işe adanmışlık ölçeği ve lider-üye etkileşimi ölçeği için normallik analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Normal Dağılım Analiz Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Dönüştürücü Liderlik	,103	304	,000	,960	304	,000
İşe Adanmışlık	,091	304	,000	,979	304	,000
Lider-üye Etkileşimi	,101	304	,000	,960	304	,000

*

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere normallik analizinde örneklemin 50 kişi üzerinde olması sebebi ile ($N > 50$) Kolmogorov-Smirnov sonuçları göz önüne alınmıştır. Normallik analizi testlerinde geçerliliğin significance değerinde $p > 0,05$ koşulu aranmaktadır (Seçer, 2017:28). Yapılan analiz sonucuna göre ölçeklerin $p > 0,05$ koşulunu sağlamadığı görülmektedir. Bu sebeple normal dağılım analizi için bir diğer yöntem olan çarpıklık ve basıklık (Skewness ve Kurtosisi) değerlerine bakılmıştır.

Normal dağılım analizi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin hangi aralıklarda olduğu verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için kritiktir. George ve Mallery (2010)’a göre bu değerlerin -2 ve +2 arasında olması yeterli görülmektedir (Şahin, 2019 :401) Gömleksiz ve Pullu’ya (2020: 763) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir.

Tablo 10: Araştırma Değişkenlerinin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Değişken	Sayı (N)	Ortalama	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Dönüştürücü Liderlik	304	3,4321	-,641	,140	-,038	,279
İşe Adanmışlık	304	3,6170	-,442	,140	,071	,279
Lider-üye Etkileşimi	304	3,4265	-,664	,140	,184	,279

Tablo 10 incelendiğinde yer alan çarpıklık ve basıklık değerlerinin sosyal bilimlerde kabul edilen değer aralığında olduğu görülmüş ve bununla birlikte araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği söylenebilmektedir.

5.7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Ölçek Alt Boyutlarının Güvenilirlikleri

Güvenilirlik bir araştırmada kullanılan ölçeklerin verileri doğru toplayıp toplamadığına yönelik bilgi vermektedir (Ege ve Eryılmaz, 2005: 70) Güvenilirlik, bir ölçüm aracının tekrarlanan ölçümler sonucunda aynı sonuçları verip vermediğini ifade eder ve bu, özellikle sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda büyük bir hassasiyet gerektirir. Güvenilirliği düşük bir ölçüm aracı, elde edilen sonuçların güvenilirliğini zedeleyebilir ve araştırmanın genel geçerliliğini tehlikeye sokabilir (Field, 2013: 208-210). Ölçek için Cronbach alfa değeri 0,4 altında çıkar ise ölçeğin “güvenilir değil”, 0,8 ve 1 arasında ise “yüksek düzeyde güvenilirlikte” yorumu yapılmaktadır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Bu araştırma kapsamında söz konusu ölçeklerin iç tutarlılık ve maddelerinin homojenliğini açıklayabilmek için ölçeklere Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 11: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri (Cronbach Alfa Değerleri)

	Cronbach Alfa(α)
Dönüştürücü Liderlik	,96
İşe Adanmışlık	,86
Lider-üye Etkileşimi	,95

Tablo 11’de görülen sonuçlar doğrultusunda dönüştürücü liderlik ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0.96 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçekte yer alan ifadelerin birbiri ile tutarlı olduğu görülmüş ve ölçek için “yüksek düzeyde güvenilirlikte” yorumu yapılabilmektedir. İşe adanmışlık ölçeğinin güvenilirlik düzeyini ölçülmesi sonucunda çıkan ,086 Cronbach Alfa değeri ölçek iç tutarlılık düzeyini “yüksek düzeyde güvenilirlikte” olduğunu göstermektedir. Araştırmada değişkenlerini ölçmek üzere kullanılan bir diğer ölçek olan lider-üye etkileşimi ölçeğinin ,095 Cronbach Alfa değeri ölçek iç tutarlılık düzeyinin de “yüksek düzeyde güvenilirlikte” olduğunu göstermektedir.

Bir ölçeğin alt boyutları, kavramın farklı yönlerini ölçer ve her bir boyutun güvenilirliği, o boyuttaki ifadelerin tutarlı olup olmadığını göstermektedir. Çok boyutlu ölçeklerde, her bir alt boyutun bağımsız olarak güvenilir olması, genel ölçüm sonucunun geçerliliği açısından büyük önem taşımaktadır (DeVellis, 2016: 56). Dönüştürücü liderlik gibi çok boyutlu değişkenlerin ölçülmesinde, her bir alt boyutun güvenilirliği araştırmacıların elde ettiği sonuçların geçerliliğini değerlendirmek açısından önem arz etmektedir (Bass ve Avolio, 1994: 123). Eğer alt boyutlardan birinin güvenilirliği düşükse, bu durum tüm ölçeğin tutarlılığını olumsuz etkileyebilir ve sonuçların doğru yorumlanmasını zorlaştırabilir (Nunnally ve Bernstein, 1994: 264). Bu nedenle, Cronbach Alfa katsayısı ile yapılan güvenilirlik analizlerinde, alt boyutların güvenilirliği de değerlendirilmelidir. Tablo 12’de dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutlarının içsel tutarlılığına bakılarak, ölçeğin güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alfa katsayısı ile değerlendirilecektir.

Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Katsayı Tablosu

Alt Boyutlar	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa (α)
Bireyselleştirilmiş İlg	20,15,1,10	3,4951	,95006	,84
İdealize Edilmiş Tutum	9,19,12,11	3,2730	1,04078	,90
İdealize Edilmiş Davranış	3,13,14,8	3,5789	,94153	,86
Teşvik Edici G Üdüleme	7,2,17,18	3,3100	,99436	,86
Entelektüel Uyarım	5,4,6,16	3,5033	,92342	,85

Tablo 12’de verilen bilgiler doğrultusunda dönüştürücü liderlik ölçeğinin tüm alt boyutlarında standart sapma değerlerinin 0.9- 1 civarında olduğu görülmüştür. Buna göre ölçek katılımcılarının cevaplarının birbirine yakın olduğu ve büyük farklılıklar olmadığı yorumunu beraberinde getirmektedir. Tabloda verilen alt boyutların tamamı için Cronbach Alfa değerlerinin .80-.90 arasında seyrettiği ve kabul gören katsayı 0.70’den (Nunnally,1978) yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre ölçek alt boyutlarının iç tutarlılığının olduğu yorumuna ulaşılmıştır.

Tablo 13: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Katsayı Tablosu

Alt Boyutlar	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa (α)
Etki	3,6,10	3,5055	,98614	,88
Bağlılık	2,5,9	3,2632	,99550	,88
Katkı	4,7,11	3,3333	1,02696	,87
Profesyonel Saygı	1,8,12	3,6042	1,00061	,89

Tablo 13’de bulunan veriler doğrultusunda lider-üye etkileşimi lider-üye etkileşimi ölçek alt boyutlarına yönelik bulunan standart sapma değeri 1 civarında bulunması ile katılımcıların cevaplarının yüksek düzeyde tutarlı olduğu görülmektedir. Tablo13’de verilen Cronbach Alfa değerleri doğrultusunda 0.87 ile 0.89 aralığında olduğu ve maddelerin iç tutarlılığının kabul gören katsayı 0.70’den (Nunnally,1978) yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 14: İşe Adanmışlık Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Ortalama, Standart Sapma ve Cronbach Alfa Katsayı Tablosu

Alt Boyutlar	Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa (α)
Dinçlik	1,2,3	3,6425	,86542	,88
Adanmışlık	4,5,6	3,7072	,89256	,87
Özümseme	7,8,9	3,5011	,76885	,49

Tablo 14’te verilen bilgiler doğrultusunda ölçeğin dinçlik alt boyutunun standart sapma değerlerini .86 ile cevapların büyük oranda tutarlı olduğu ve Cronbach Alfa değerinin .88 olması ile bu alt boyutun güvenilir sonuçlar verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Adanmışlık boyutuna baktığımızda ise standart sapma değerlerini .89 ile cevapların büyük oranda tutarlı olduğu ve Cronbach Alfa değerinin .87 olması ile bu alt boyutun güvenilir sonuçlar verdiği yorumu yapılabilmektedir. Ölçeğin özümseme alt boyutunda ortaya çıkan sonuçlar neticesinde standart sapmasının ,76 ve Cronbach Alfa değerinin .49 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 14’de verilen özet bilgilere

bakıldığında dinçlik ($\alpha=88$) ve adanmışlık ($\alpha=87$) boyutlarının referans katsayısının içinde kaldığı özümseme ($\alpha=49$) boyutunun ise iç tutarlılık için gerekli olan 0.70'in (Nunnally,1978) altında olduğu görülmektedir.

Özkalp ve Meydan (2015: 11)'a göre işe adanmışlık ölçeğinin Türkçe geçerlilik güvenilirlik çalışmasında özümseme boyutu $\alpha=64$ sonucu ile 0.70 altında kalmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda madde 7'ye ait “yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum” ifadesi çıkartıldığında Cronbach Alfa değerinin 0,74'e yükseldiği bilgisi verilmektedir. Bu bilgilerden hareketle bu araştırmada da madde 7 analiz sürecinden çıkartıldığında özümseme boyutunun $\alpha=68$ ' e yükseldiği görülmektedir.

5.7.4 Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek ve bu değişkenlerin birbiriyle nasıl bir doğrultuda hareket ettiğini anlamak için kullanılan bir istatistiksel tekniktir. Korelasyon katsayısı (genellikle Pearson korelasyon katsayısı olarak bilinir), değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü (pozitif ya da negatif) ve gücünü (-1 ile +1 arasında) ifade eder. Korelasyon katsayısı +1 olduğunda iki değişken arasında tam pozitif ilişki, -1 olduğunda ise tam negatif ilişki bulunur. 0 katsayısı ise değişkenler arasında ilişki olmadığını gösterir (Field, 2018: 270). Korelasyon analizi ile görülen r değeri, 0,10 – 0,29 arasında olduğunda “düşük”, 0,30-0,49 arasında olması durumunda “orta”, değer 0,50-1,0 arasında olması durumunda “yüksek” bir ilişkiyi temsil etmektedir (Cohen, 1988; Huck, 2008).

Korelasyon analizinde önemli bir diğer nokta, ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test etmektir. Anlamlılık testi ile korelasyon katsayısının şansa bağlı olmadığını ve istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendiririz. Korelasyon analizinin güçlü bir şekilde anlamlı olması, ilişkiyi doğrulamak için p değerinin 0.05'in altında olmasını gerektirir (Cohen, 1988: 109). Bu araştırmada SPSS 24.0 versiyonu kullanılarak basit korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu

	Ort.	SS.	Dönüştürücü Liderlik	İşe Adanmışlık	Lider-Üye Etkileşimi
Dönüştürücü Liderlik	3,6239	,87654	r 1 p f	,388** ,000 304	,815** ,000 304
İşe Adanmışlık	3,4397	,89960	r p f	1 ,000 304	,381**
Lider-Üye Etkileşimi	3,4434	,75340	r p f		1

Not: *: Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı **: Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasında bulunan ilişkinin katsayısı 0,388 olarak bulunmuştur. Bu korelasyon katsayısına göre dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif ve orta düzeyde ($r(304)=0,388$, $p < 0.01$) bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre bu iki değişkenin aynı yönde ilerlediğini, dönüştürücü liderlik arttıkça işe adanmışlık da artma eğilimi olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 15’de yer alan bir diğer sonuca göre dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki korelasyona bakıldığında ilişkinin katsayısının 0,815 bulunduğu görülmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin çok güçlü ve pozitif ($r(304)=0,815$, $p < 0.01$) bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bu değer bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Son olarak işe adanmışlık ile lider-üye etkileşimi arasındaki korelasyona bakıldığında katsayısının 0,381 olduğu görülmektedir. Buna göre işe adanmışlık ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü orta düzeyde ($r(304)=0,381$, $p < 0.01$) bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Buna göre organizasyonda lider-üye etkileşimi arttıkça işe adanmışlık artma eğilimi gösterebilmektedir. Bu değişkenin ilişkisi $p < 0.01$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır.

Sonuç olarak dönüştürücü liderlik, hem işe adanmışlık hem de lider-üye etkileşimi ile anlamlı pozitif ilişkilidir. Özellikle lider-üye etkileşimi ile oldukça güçlü bir ilişki görülmektedir. Tüm korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.01$), buna göre sonuçların rastlantısal olmadığını ve değişkenler arasındaki ilişkilerin güvenilir olduğunu söylenebilmektedir. Bu sonuçlar, dönüştürücü liderlik tarzının hem çalışanların işe adanmışlıklarını hem de lider ve üye arasındaki etkileşimi olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonrasında regresyon analizine geçilmiştir. Regresyon analizinde en sık kullanılan yöntemlerden biri basit doğrusal regresyon olup, bu yöntem bir bağımlı değişkenin sadece bir bağımsız değişkenle ilişkisini inceler. Regresyon analizinin amacı, verilerden bir doğrusal ilişki modeli elde etmektir. Bu model, bağımsız değişkenlerdeki değişimlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini tahmin etmek için kullanılır.

Seçer (2017: 135)'e göre regresyon analizinde ilişkili olduğu düşünülen iki ve üstü değişkenlerden en az bir tanesinin “yordayan değişken”, bununla birlikte bir veya daha üstü değişkenlerse “yordanan değişken” olarak ifade edilmektedir. Bir değişkenin başka bir değişkeni nasıl yordadığını görmek için gerçekleştirilen bir analizdir.

Elde edilen modelin durumu ise R^2 ve p değeri gibi istatistiksel ölçütlerle değerlendirilir (Field, 2018: 314). R^2 değeri 0 ile 1 arasında değişir ve 1'e ne kadar yakınsa, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni o kadar iyi açıkladığı anlamına gelir (Kalaycı, 2010: 267). Ayrıca, R^2 değeri büyüdükçe modelin doğruluğu artmakta, ancak çok yüksek R^2 değerleri aşırı uyum sorununa yol açabilmektedir (Alpar, 2013: 464).

Regresyon analizinin diğer önemli bileşenleri arasında Beta katsayıları ve anlamlılık düzeyi bulunmaktadır. Eğer bir bağımsız değişkenin p -değeri 0.05'ten küçükse, o değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir (Hayes, 2013: 89).

Tablo 16: Dönüştürücü Liderliğin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi

	Beta (β)	B	t	R ²	Düz R ²	F	p
Lider-Üye Etkileşimi (Bağımlı Değişken)	,815	,812	24,479	,665	,664	599,212	,000

Tablo 16'daki verileri incelediğimizde dönüştürücü liderliğin, lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisine bakılan regresyon analizinin sonucuna göre, dönüştürücü liderliğin, lider-üye etkileşiminin %66'ını (R²) açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı (F(1,302)=599,212, p=,000, p<0,05, p<0,001) olduğu ve ,815 katsayısı ile söz konusu ilişkiyi anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir (β =815). Buna göre araştırma hipotezi H₂ Hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 17: Lider-Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

	Beta (β)	B	t	R ²	Düz R ²	F	p
İşe Adanmışlık (Bağımlı Değişken)	,381	,301	7,157	,145	,142	51,216	,000

Tablo 17'deki verileri incelediğimizde lider-üye etkileşiminin, işe adanmışlık üzerindeki etkisine bakılan regresyon analizinin sonucuna göre, lider-üye etkileşiminin, işe adanmışlığın %14'ünü (R²) açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı (F(1,302)=51,216, p=,000, p<0,05, p<0,001) olduğu ve ,381 katsayısı ile söz konusu ilişkiyi anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir (β =381). Buna göre araştırma hipotezi H₃ Hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 18: Dönüştürücü Liderliğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

	Beta (β)	B	t	R ²	Düz R ²	F	p
İşe Adanmışlık (Bağımlı Değişken)	,388	,306	7,308	,150	,147	53,413	,000

Tablo 18'deki verileri incelediğimizde dönüştürücü liderliği, işe adanmışlık üzerindeki etkisine bakılan regresyon analizinin sonucuna göre, dönüştürücü liderliğin, işe adanmışlığın %15'ini (R^2) açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ve işe adanmışlık ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($F(1,302)=53,413$, $p=,000$, $p<0,05$, $p<0,001$) olduğu ve ,388 katsayısı ile söz konusu ilişkiyi anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta=388$). Buna göre araştırma hipotezi H_1 desteklenmektedir.

5.7.5 Aracılık (Mediation) Etkisi Analizi

Aracı değişken analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini daha iyi anlamak amacıyla, bağımsız değişkenin etkilediği ve aynı zamanda bağımlı değişken üzerinde de etkisi olan üçüncü bir değişkenin (aracı değişken) rolünü incelemek için kullanılır (İslamoğlu ve Alınayık, 2019, s. 423). Araştırma modeli doğrultusunda bağımsız değişken dönüştürücü Liderlik (X), bağımlı değişken İşe Adanmışlık (Y) ve aracı değişken ise Lider-Üye Etkileşimi (M) olarak belirlenmiştir. Dönüştürücü liderliğin, işe adanmışlık üzerindeki etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün belirlenmesi için SPSS Macro Process programı kullanılmış ve dolaylı etki tahmininin anlamlılık düzeyi bootstrap yöntemi kullanılarak %95 güven aralığında incelenmiştir. Bu aşamada (H_4) hipotezi test edilmiştir. Bootstrap işlemi ile örneklem sayısı 5000'e yükseltilmiş ve bootstrap değeri ile güven aralıkları (GA) hesaplanmıştır. Test edilen aracılığın anlamlı olup olmadığı güven aralıkları arasında sıfırın bulunmaması ile belirlenmiştir (Preacher ve Hayes, 2008).

Tablo 19: Bootstrapping Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	M (Lider – Üye Etkileşimi)			Y (İşe Adanmışlık)		
Yordayıcı Değişkenler	β	S.H	p	β	S.H	p
Dönüştürücü Liderlik (X)	,812	,033	,000***	,182	,072	,012*
Lider-üye Etkileşimi (M)	-	-	-	,153	,072	,035*
	R ² = ,67			R ² =,17		
	F (1;302) =599,212			F (2;301) =29,259		

Not: * $p < .05$, ** $p > .01$, *** $p < .001$. β = Standardize edilmemiş etki katsayısı; SH = Standard Hata; Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 19’da bulunan veriler incelendiğinde dönüştürücü liderliğin (X), lider-üye etkileşimi (M) üzerindeki etkisi incelendiğinde lider-üye etkileşiminin % 67’sinin (R^2) dönüştürücü liderlik tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Bununla birlikte dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşimi istatistiksel olarak anlamlı ($F (1;302) = 599,212^{***}$) olduğu ve ,812 katsayısı ile söz konusu ilişkiyi anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0.812$, $p < 0.001$).

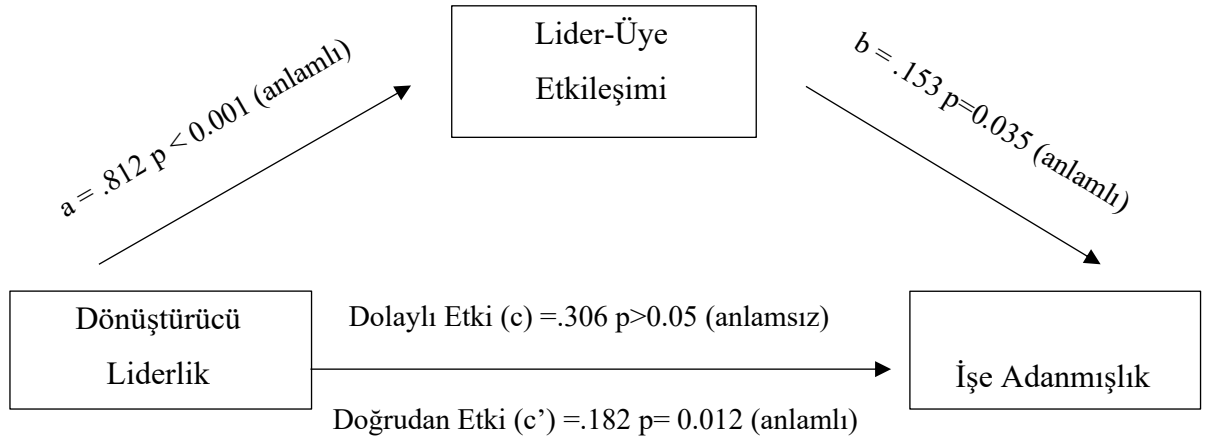
Dönüştürücü liderliğin (X) ve lider-üye etkileşiminin (M), işe adanmışlık (Y) üzerindeki etkisi Tablo 19’da bulunan verilerde görülmektedir. Buna göre dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşiminin, işe adanmışlık üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.182$, $p = 0.012$). Lider-üye etkileşiminin ise işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($b = 0.153$, $p = 0.035$). Modelin genel açıklayıcılığı ($R^2 = 0.17$), bağımsız değişkenlerin işe adanmışlık üzerindeki varyansın %17’sini açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, F testi sonuçlarına göre modelin genel olarak anlamlı olduğu ($F (2;301) = 29.259^{***}$) doğrulanmıştır. Sonuç olarak, dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki doğrudan etkisinin güçlü olduğu ve bu etkileşimin işe adanmışlık üzerinde de bir etkisinin bulunduğu, dönüştürücü liderliğin işe adanmışlık üzerindeki etkinin, lider-üye etkileşimi aracı olarak modele dahil edildiğinde etki düzeyi düşmektedir.

Tablo 20: Dolaylı, Doğrudan ve Toplam Etki Analiz Tablosu

Etki	Yol	β	SE	%95 Güven Aralığı	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Dolaylı Etki	DL → LÜE → İA	,124	,071	-,014	,267
Doğrudan Etki	DL → İA	,182	,072	,040	,323
Toplam Etki	Doğrudan Etki + Dolaylı Etki	,306	,042	,223	,388

Not: DL = Dönüştürücü Liderlik, LÜE = Lider-Üye Etkileşimi, İA = İşe Adanmışlık. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin (X), işe adanmışlık (Y) üzerindeki etkisi incelenmiş ve lider-üye etkileşiminin (M) bu ilişkideki aracılık rolü değerlendirilmiştir. Üç farklı etki (dolaylı, doğrudan ve toplam) analiz edilmiş ve sonuçlar tablo 20’de verilmiştir. Dönüştürücü liderliğin, lider-üye etkileşimi aracılığıyla işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisi $B = 0.124$ olarak hesaplanmıştır. Ancak, bu etkinin %95 güven aralığı (-0.014 ile 0.267) sıfırı içerdiği için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Dönüştürücü liderliğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($B = 0.182$, $p < 0.05$). Bu etki için güven aralığı (0.040 ile 0.323) sıfırı içermemektedir. Bu bulgu, dönüştürücü liderliğin, lider-üye etkileşimi aracılık etmeksizin doğrudan işe adanmışlık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü liderliğin, işe adanmışlık üzerindeki toplam etkisi $B = 0.306$ olarak belirlenmiştir ve %95 güven aralığı (0.223 ile 0.388) sıfırı içermediğinden bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuç, dönüştürücü liderliğin genel olarak işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymakla birlikte lider-üye etkileşiminin aracılık rolünün anlamlı olmadığı görülmüştür. Buna göre araştırmanın H_4 hipotezi kabul edilmemiştir.



Şekil 4:Aracılık Hipotezi

Sonuç olarak dönüştürücü liderliğin (X), işe adanmışlık üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin (M) aracılık rolü değerlendirildiğinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 21: Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti

	Hipotezler	Analiz Yöntemi	Anlamlılık (p<0.05)	Güven Aralığı	Sonuç
H ₁	Dönüştürücü liderlik işe adanmışlığı etkilemektedir.	Regresyon Analizi	0.012	0.040 – 0.323	Desteklenmiştir
H ₂	Dönüştürücü liderlik lider-üye etkileşimini etkilemektedir.	Regresyon Analizi	0.000	0.812 - 0.960	Desteklenmiştir
H ₃	Lider-üye etkileşimi işe adanmışlığı etkilemektedir.	Regresyon Analizi	0.000	0.153 - 0.381	Desteklenmiştir
H ₄	Dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.	Aracı Etki Analizi	0.035	-0.014 - 0.267	Desteklenmemiştir

** p< 0.01 düzeyinde anlamlı , *p<0.05 düzeyinde anlamlı

Özetle veri seti ile gerçekleştirilen korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracılık etki analizi sonuçları dikkate alındığında Tablo 21’de görüldüğü şekli ile “Dönüştürücü liderlik işe adanmışlığı etkilemektedir” (H1) hipotezi desteklenmiştir. “Dönüştürücü liderlik, lider-üye etkileşimini etkilemektedir” (H2) hipotezi de desteklenmiştir. Ayrıca, “Lider-üye etkileşimi, işe adanmışlığı etkilemektedir” (H3) hipotezi de desteklenmiştir. Ancak, “Lider-üye etkileşiminin, dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasında aracılık rolü vardır” (H4) hipotezi güven aralığı nedeniyle desteklenmemiştir.

5.8 TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüz dünyası pandemi gibi birçok kavram ile yeniden şekillenmekte olduğundan örgütler ve organizasyonlar sürekli bir değişim ve dönüşüm ile karşı karşıya kalmaktadır (Serinlikli, 2021). Bu değişim dönemlerinde kurumların ayakta kalabilmesi oldukça güçlü bir insan kaynağının varlığı ve güçlü yönetim anlayışları ile mümkün olmaktadır. Küreselleşmenin iş dünyasında giderek artan etkisi, şirketlerin uluslararası standartlara uyum sağlama zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu uyum süreci, farklı beceri ve yeteneklere sahip çalışanların gelişim ihtiyaçlarına odaklanmayı gerektirir (Tracey ve Hinkin, 1998: 222). Bununla birlikte örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı gösterebilmeleri için gerekli sermayelerden biri de adanmış çalışanlardır (Kılınç ve Yener, 2020). Bu noktada liderlere çok fazla görev düşmektedir.

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak Burns tarafından 1978 yılında liderlik kavramını davranışsal ve dönüştürücü olarak boyutlandığı eserinde ele alınmıştır. Dönüştürücü liderlik örgütte var olan bütün üyelerin ortak bir amaç ve hedef için bir değer algısı oluşturmalarını ve bir araya getirmesine dayanmakla birlikte lider ile ekip üyeleri arasında bir etkileşim gerektirmektedir (Wang ve ark., 2017). Dönüştürücü liderlik idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon kişisel ilgi ve entelektüel uyarım olarak dört alt boyuttan oluşmaktadır (Bass, 1999). Bu boyutlar ile birlikte değerlendirildiğinde dönüştürücü tarzda davranışlar sergileyen liderler ekibinde bulunan üyelere, kişisel farklılıklarını dikkate alarak desteklemekte ve en iyisini yapmaları için teşvik etmektedir (Arnold vd., 2007:193). Bu yaklaşım ile çalışanların işe olan bakış açılarını olumlu olarak etkilenebileceği düşünülmektedir. Liderlerin sergilediği bu olumlu yaklaşımlar, çalışanların motivasyonunu etkileyerek yüksek performans göstermelerine teşvik ederek işe adanmışlık düzeylerini de etkilediği düşünülmektedir.

İşe adanmışlık kavramı literatüre girdiği dönemlerde tükenmişlik kavramının tersi olarak adlandırılmıştır. Daha sonra Schaufeli ve arkadaşları (2002: 464-481) tarafından yapılan çalışmalar sonrası kavram çalışanın işe karşı olumlu bir zihinsel süreç yaşaması, odaklanması, kendini işe vermesi şeklinde tanımlanmıştır. Bununla birlikte işe adanmışlığı yüksek olan kişilerin performanslarının, adanmışlığı düşük olanlara göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte işe adanmışlık,

liderlik tarzlarının yanı sıra bireysel özellikler, iş ortamı, çalışma koşulları ve örgütsel uygulamalar gibi pek çok faktörden etkilenebilen çok boyutlu bir kavram olduğu da görülmektedir. Bu sebeple yukarıda belirtilen tüm faktörler ile örgütlerin ayakta kalması için çalışanların işe adanmışlık göstermelerini önemsedikleri ve liderlerin bunun için oldukça önem taşıdığı söylenebilmektedir. Lider ile üyenin arasındaki iletişimin önemli olduğu düşünüldüğünden bu doğrultuda literatürde lider-üye etkileşimi kavramının kritik olduğu görülmektedir.

Lider-üye etkileşimi (LMX) teorisine göre liderler astlarını kurdukları iletişimin kalitesine göre etkileyebilmektedir (Wright, 2015: 641). Bu teoriye göre lider ile astlar arasında çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Yine bu teoriye göre liderler tüm ekip üyelerine eşit mesafede duramamaktadır. Buna göre ekip üyelerinin bir kısmı ile yüksek kaliteli ilişki geliştirirken bir kısmı ile de düşük kaliteye sahip bir etkileşim ve ilişki kurmaktadır (Matta ve ark., 2015: 1686). Literatür incelendiğinde bu çalışmanın kuramsal çerçevesinde de belirtildiği üzere lider-üye etkileşimin kavramı birçok kavram ile birlikte incelenmiş fakat işe adanmışlığa bu kadar ihtiyaç duyulduğu bir dönemde sınırlı sayıda çalışma yapıldığı (Baş, 2023; Çiftçi, 2019; Gutermann vd., 2017; Günaydın ve Otluoğlu, 2023; Haskebaççı ve Aykan, 2024; Li vd., 2012) görülmektedir. Bu sebeple ne tür davranışların, etkileşimlerin ve tutumların, ne tarzda liderliklerin yaklaşımlarının işe adanmışlığı arttırdığının tespit edilmesi oldukça kritiktir (Çoşkuner ve Şentürk, 2017: 186). Bu çalışma ile literatüre hem bir liderlik tarzı olan dönüştürücü liderliğin hem de liderin ekip üyeleri ile etkileşiminin, adanmışlık kavramını nasıl etkilediği incelendiğinden önem taşıdığı düşünülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalarda çoğunlukla dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılığın (Altıntaş, 2020; Avolio vd., 2004; Bozkurt, 2020; Canbaz, 2019; Cici, 2021; Özen, 2019; Uzun, 2016; Walumbwa vd., 2005), örgütsel adanmanın (Şahin, 2020), iş tatmininin (Ergün Doğanbaş, 2017; Ngadiman ve Ratmawati, 2013) incelendiği göz önüne alındığından bu çalışmada dönüştürücü liderliğin işe adanmışlık kavramı ile bir arada araştırılması yönüyle de önem taşıdığı düşünülmektedir.

Bu çalışma, dönüştürücü liderlik, işe adanmışlık ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel odağı, dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların işe adanmışlık düzeylerine etkisini anlamak ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü sorgulamaktır. Veriler,

Türkiye'deki farklı sektörlerden 304 katılımcıdan toplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, çoğunluğun kadın (%62,5) ve üniversite mezunu (%68,1) olduğu, ayrıca iş deneyimi 10 yıldan fazla olan bireylerin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir (%65,1).

Korelasyon analizleri, dönüştürücü liderlik ile hem lider-üye etkileşimi hem de işe adanmışlık arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada, dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasında orta düzeyde, dönüştürücü liderlik ile lider-üye etkileşimi arasında ise güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, işe adanmışlık ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu bulgular, Sosyal Mübadele Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, liderden algılanan destek ile çalışanların işe daha fazla bağlılık gösterdiği ve örgüt içerisindeki rollerinin ötesinde aktif bir katılım sergileyebildikleri anlaşılmaktadır (DeConinck ve Johnson, 2009). Diğer bir ifadeyle, liderin sunduğu destek ve rehberlik çalışanların işe adanmışlık düzeylerini artırarak, sadece belirli görevlerle sınırlı kalmayan daha geniş bir bağlılık geliştirmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda Schmitt ve ark. (2016) ve Güven (2020) tarafından yapılan çalışmalarda da dönüştürücü liderliğin işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusu elde edilmiştir. Schmitt ve ark. (2016)'nın çalışması, liderlerin çalışanlarına gösterdiği bireysel ilginin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırdığını ortaya koyarken, Güven (2020) ise dönüştürücü liderliğin çalışanların performansını ve işe adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Ercan (2019) tarafından yapılan araştırma, lider-üye etkileşiminin kalitesinin işe adanmışlık ile pozitif bir ilişki gösterdiğini desteklemektedir. Bu bulgu, mevcut çalışmada elde edilen sonuçlarla da örtüşmekte olup, Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18'de sunulan korelasyon analiz sonuçları ile de uyumludur. Bu sonuçlar, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki olumlu etkisini daha güçlü bir şekilde desteklemektedir. Ayrıca, Agarwal ve ark. (2012) lider-üye etkileşiminin sadece iş performansını değil, aynı zamanda yenilikçi iş davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi kritik örgütsel değişkenleri de etkilediğini göstermektedir. Lin-Qui (2017) ise Çin'de yaptığı çalışmada lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık ile pozitif bir ilişkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Regresyon analizleri de dönüştürücü liderliğin, işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çoşkuner ve Şentürk (2017) tarafından yapılan çalışmada, AVM çalışanları üzerinde dönüştürücü liderliğin işe adanmışlık algısını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, çalışmamızdaki sonuçlarla örtüşmekte olup, dönüştürücü liderliğin çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırdığını bir kez daha doğrulamaktadır. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisi, Günaydın (2021)'in çalışmasındaki bulgularla paralellik göstermektedir. Bu bulgular, lider-üye etkileşimi ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve liderlerin çalışanların işe bağlılıklarını artırmada önemli bir role sahip olduğunu desteklemektedir. Son olarak, dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, bu bulgular Tablo 18'de sunulan sonuçlarla da desteklenmektedir.

Aracılık etkisi analizi sonucunda, lider-üye etkileşiminin dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamadığı görülmüştür. Dolayısıyla, dönüştürücü liderliğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunurken, lider-üye etkileşiminin bu ilişkiye aracılık etmediği anlaşılmaktadır. Bootstrap testi ile %95 güven aralığı içerisinde yapılan analizlerde, dolaylı etkinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, doğrudan etkinin anlamlı olduğu ve dönüştürücü liderliğin doğrudan işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, dönüştürücü liderliğin çalışanların işe olan adanma davranışlarını artırmada önemli bir rol oynayabileceğini düşündürmekte, ancak lider-üye etkileşiminin bu süreçte aracılık etkisi göstermediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Uçar (2023) tarafından havacılık sektöründe yapılan çalışmada da lider-üye etkileşiminin dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide sadece kısmi bir aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, lider-üye etkileşiminin, dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık yapma potansiyelinin her zaman tam anlamıyla etkili olmayabileceğini göstermektedir. Aracılık etkisinin anlamlı çıkmamasının sebepleri arasında, dönüştürücü liderliğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisinin kültürel ve liderlik dinamiklerine bağlı olarak değişebileceği düşüncesi bulunabilmektedir. Bu gibi çalışmalar, lider-üye etkileşiminin bu ilişkinin tek açıklayıcı faktörü olamayabileceğini ve örgütsel kültür, liderlik dinamikleri gibi başka değişkenlerin de bu süreçte rol oynayabileceğini öne sürmektedir.

Ayrıca, Prochazka ve ark. (2017) tarafından yapılan çalışmada da liderliğin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisinin güçlü olduğu, ancak öz yeterliliğin bu ilişkiyi sadece kısmen aracıladığı belirtilmiştir. Bu bulgu, aracılık mekanizmalarının her zaman tam etkili olmayabileceğini ve liderlik tarzlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin daha karmaşık bir yapıya sahip olabileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminin dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracılık yapmamasının sebeplerinden biri de, liderliğin doğrudan etkisinin öz yeterlilik gibi bireysel kavramlardan daha güçlü olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Hackett ve arkadaşları (2018), dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını lider-üye etkileşimi aracılığıyla nasıl artırdığını incelemiştir. Çalışmada, bu etkileşimlerin gücünün cinsiyete göre değiştiği ve kadın çalışanlarda etkilerin erkeklere kıyasla daha zayıf olduğu bulunmuştur. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin kadın çalışanlar arasında görülmediği belirtilmiştir. Araştırma, Asya kültürel bağlamında cinsiyetin liderlik süreçlerinde önemli bir moderatör olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre bu araştırma modelinde de farklı bağlamlarda (cinsiyet, ülke sektör, yaş vb.) inceleme yapılması gerektiği görülmektedir.

Sonuç olarak, dönüştürücü liderlik tarzı çalışanların işe adanmışlıklarını anlamlı ve pozitif yönde etkileyen önemli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu bulgular ışığında, örgütlerin çalışanlarını motive etme ve onların işe bağlılıklarını artırma sürecinde dönüştürücü liderlik tarzının benimsenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, lider-üye etkileşiminin dönüştürücü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı rol oynamadığı görülmektedir. Bu bulgu, lider-üye etkileşiminin işe bağlılık üzerindeki etkilerinin daha ayrıntılı incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu araştırmanın en çok dikkat çekici yanlarından biri lider-üye etkileşiminin bu modelde aracılık etkisinin olmadığı düşünülmektedir. Bakıldığında birçok çalışmada dönüştürücü liderlik ve işe adanmışlık ile ilişkisi yüksek olan kavramın aracılık rolünün çıkmaması beklenen teorik çerçeve ile örtüşmediği görülmektedir. Lider-üye etkileşimi lider ile takipçi arasındaki ilişkinin kalitesi ve derinliğini ifade eden oldukça ayrıntıya sahip bir kavramdır. Genellikle liderin bireysel üyelerle kurduğu özel ilişkiler ve bu ilişkilerin iş sonuçları üzerinde durulduğu bağlamında değerlendirecek olursak lider-üye etkileşiminin daha geniş kapsamlı ve vizyoner bir liderlik tarzının etkilerini tam olarak yansıtamayacağı

düşünülebilir. Buradan hareketle dönüştürücü liderlik çalışanların işe adanmışlığını doğrudan ve güçlü bir şekilde etkileyebilir ve lider-üye etkileşimi gibi ara değişkenlerin etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmayabilir çünkü dönüştürücü liderlik etkisi baskın hale gelebileceği düşünülmektedir. Yine bu sonuç üstünden lider-üye etkileşimi, daha bireysel ilişkileri ön plana alırken liderlik daha kolektif ve vizyoner bir etki yarattığından lider-üye etkileşimi'nin aracılık rolünü sınırlayabileceği olasılıklar arasında değerlendirilmiştir. Yine bu çalışma sonucunda dikkat çeken bir diğer konu dönüştürücü liderliğin lider-üye etkileşimi üstündeki etkisi oldukça yüksek görülürken, dönüştürücü liderliğin işe adanmışlık üzerinde ve lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisi benzer şekilde düşük bulunmuştur. Bunun sebepleri üstüne değerlendirme yapıldığında, olası nedenler arasında kavramlar arası tanımsal yakınlık olabileceği düşünülmektedir. Yani dönüştürücü liderlik ve lider-üye etkileşimi kavramsal olarak birbirine yakın ve örtüşen kavramlardır. Dönüştürücü liderler, bireyselleştirilmiş ilgi gösterir, çalışanlarla güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurar. Bu da doğal olarak lider-üye etkileşimini yüksek düzeyde etkilediği düşünülmektedir. Bir diğer olasılık olarak lider-üye etkileşimi, liderin üyelerle kurduğu ilişkinin kalitesini ifade eder. Dönüştürücü liderlik, bu ilişkinin derinleşmesini ve güçlenmesini sağlayan liderlik davranışlarını içerdiği için sonuçların etkilenebileceği düşünülmektedir. Bir diğer olasılık olarak işe adanmışlık gibi sonuç değişkenlerde, etkiler daha dolaylıdır ve araya giren başka faktörler (örneğin, kişisel motivasyon, iş koşulları) bu etkiyi azaltabilir şeklinde düşünülmektedir. Bu sonuçlar araştırma alanında yeni soruların ve araştırma fırsatlarının ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır. Bu bulgular doğrultusunda dönüştürücü liderlerin örgüt içinde güçlü lider-üye ilişkileri kurmada etkili olduğunu, ancak kurumların çalışanların işe adanmışlığını artırmak için ek stratejilere ve faktörlere ihtiyaç duyulabileceğini göstermektedir. Kurumlar, liderlik gelişimine yatırım yapmanın yanı sıra, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artıracak kapsamlı insan kaynakları stratejileri geliştirmelidir. Bu yaklaşım hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecektir. Gelecekte yapılacak araştırmaların, sektörel farklılıklar ve iş pozisyonlarına göre bu ilişkileri daha ayrıntılı inceleyerek sonuçları çeşitlendirmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Aidla, A. (2013). Perceptions of negative inequity at work and the behaviour of individuals. *GSTF Business Review (GBR)*, 2(3), 234.
- Akat, İ. (1999). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınları.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25): 145-174
- Akdağ, Z. M. (2020). *Örgütsel güven ve işe adanmışlık ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. Akgemici, T.,
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Akiş, Y. Hizmetkar Lider, 2004.
- Akiş Toduk, Y. (2004). Hizmetkar lider. *Amrop Hever Turkey*, 10, 1-4.
- Akman, E. (2019). Yerel yönetimlerde dönüştürücü ve etkileşimli liderlik: Isparta Belediyesi çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 101-117.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Detay Yayıncılık.
- Alsughayir, A. (2017). The effect of leader-member exchange on innovative work behavior in the Saudi hospitality industry. *International Journal of Business and Management*, 12(6), 189-195.

- Altıntaş, D. (2020). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: İletişim sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, Altınbaş Üniversitesi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Anafarta, A., & Yılmaz, Ö. (2019). Kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2944-2959. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.786>
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., & McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Tisk Akademi Dergisi*, 2(3), 160-173.
- Atabay, T. A. (2019). *Çalışanların Kişilik özelliklerinin İşe Adanmışlık Seviyeleri ve Tükenmişlik Davranışlarına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması* (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Aybaş, M., & Kosa, G. (2018). Duygusal emeğin mesleki stres ve işe adanmışlık üzerindeki etkisi: Tur rehberleri üzerinde bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS' 18), 103-111.

- Ayrancı, E., & Öge, E. (2010). Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (17), 37-46.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., & Doğan, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (14). <https://doi.org/10.18092/ijeas.48129>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*. Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. M. M. Chemers & R. Ayman içinde, *Leadership theory and research*. New York: Academic.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Baş, M. (2019). Lider-üye etkileşiminin duygusal emek üzerine etkisi: Banka çalışanları örneği. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 77-93.
- Baş, M. (2023). İşe adanmışlık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide mesleki canlılığın aracı, lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-23.
- Başaran, H. (1991). *Çalışanların iş tatminine yol açan faktörler ve iş tatmininin sonuçlarına ilişkin olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında yapılan bir*

- araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baştemur, Y. (2006). *İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bauer, T. B., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bayyurt, N., ve Kılıç, C. H. (2017), “Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması”, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13
- Besen, E. (2017). *Birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında Bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Besler, S. (2001). *İşletmelerde stratejik liderlik süreci ve Türkiye'deki özel sektör işletmelerinde üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma* Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi
- Besler, S. (2003). Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 75-86.
- Bingöl, D. (1999). *Personel yönetimi*. Beta Basım Yayın.
- Bulgurcu Gürel, E. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 9(43).
- Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Mukaddime*, 9(2), 135-154.
- Büyüköztürk, Y. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bolu.

- Cankal, D. F. (2020). *Duygusal emeği yordayan faktörler: Psikolojik iyi oluş, lider üye etkileşimi ve işe bağlılık* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Cerit, Y. (2012). Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 33-46.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Cici, B. (2021). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve motivasyonla ilişkisi* (Doktora tezi).
- Ciftci, D. Ö. (2019). Lider üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186.
- Cinnioğlu, H., & Ertoğrul, R. (2022). Konaklama işletmelerinde çalışanların çevik liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü: Antalya örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), 2599-2626. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1070939>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coşkun, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVM çalışanları örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkâr liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172..
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel

adalet algısının aracılık rolü üzerine. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.

Çetin, C., & Gürcan, G. (2001). Yetki devri ve personelin güçlendirilmesi ilişkisi kamu ve özel sektörde bir uygulama. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, 24-26 Mayıs, İstanbul.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.

Dağıstan, U. (2013). “Bilgi Çağı ve Modern Liderlik Teorileri”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

Davis, W. D. ve W. L. Gardner (2004). Perceptions of politics ve organizational cynicism: An attributional ve leader–member exchange perspective. *The Leadership Quarterly* 15(4): 439-465.

DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333-350.

Demirci, U., & Taslak, S. (2022). Psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi ilişkisi üzerine bir araştırma: Örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(3), 1335-1360. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.1106298>

DeRue, S. D., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.

DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. SAGE Publications.

- Dienesch, R. M.-Liden, R. C., (1986), “Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”, *Academy of Management Review*, 618-634.
- Dinler, Ç. (2018). Yöneticilik ile liderlik arasındaki temel farklar ve Atatürk’ün liderliği üzerine bir çalışma [Yüksek Lisans Tezi]. Avrasya Üniversitesi.
- Dionne, L. (2000). *Leader-member exchange (LMX): Level of negotiating latitude and job satisfaction* [Yayımlanmamış belge]. Université de Moncton.
- Durgut, A. İ., & Günay, G. Y. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: Yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili örneği* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ege, E., & Eryılmaz, G. (2010). Genital hijyen davranışları envanterinin (GHDE) geliştirilmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(3), 67-75.
- Eker, F. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekici, M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Turhan Kitabevi Yayınları.
- Elma, R. (2010). *Kamu yönetiminde kurumsal dönüşüm ve stratejik liderlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Ercan, S. (2019). Lider-üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgütsel adaletin rolü (Yayınlanmamış doktora tezi). T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış* (Yayın No: 266). İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergun Özler, N. D. (2013). *Liderlik. Yönetim ve Organizasyon (Ed. Özalp, İ.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, (2944).*
- Ergün Doğanbaş, Z. (2017). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Ankara.
- Erkunt, G. (2015). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt kültürü üzerine etkileri* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar liderlik*. Alfa Yayıncılık.
- Fındıklı, M. A. (2012). *İş değerleri perspektifinde yönetici-çalışan uyumu ve iş tatmini ile lider-üye etkileşimi üzerine Türk sağlık sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications. 708-710
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Gallup. (2017, January 4). *Employee engagement*.
http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx
- Gazioğlu, Ş., & Tansel, A. (2002). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *ERC Working Papers in Economics*, 3(3).
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir alan çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S., & Schieman, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader–member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (25), 237-249.
- Gül, Ö. (2019). *Okullardaki güç mesafesinin lider üye etkileşimi üzerine etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Gümüş, M. (2001). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların yetkilendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*.
- Günaydın, C., & Otluoğlu, K. Ö. Ç. (2023). Çalışanların lider-üye etkileşimi algısı ile işe adanmışlık ilişkisi ve bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 185-208.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde iş doyum ve güdüleme*. Özen Yayıncılık.

- Haskebabçı, F. H., & Aykan, E. (2024). Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 12(2), 117-138.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hoşcan, Y., Oktal, Ö., Hepkul, A., Kağnıcıoğlu, H. ve Sevim, A. (2004). Yönetim bilgi sistemi. Eskişehir: AÖF yayınları.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde duygusal zekânın ve lider üye etkileşiminin rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İbicioğlu, H., & Doğan, H. (2002). İşletmelerde öğrenme kültürü yaratma ve akademik lider olarak yönetici rolüne ilişkin Türkiye'deki üç güvenlik işletmesinde bir araştırma. 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, Türkiye.
- İmamoğlu, S. Z., İmamoğlu, S. E., Avsuz, A. A., & Türkcan, H. (2024). Dönüşümsel liderlik ve örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm üzerine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 311-328. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1466131>
- İslamoğlu, H., & Alnıaçık, Ü. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. baskı). Beta Yayınları.
- Jacobsen, C., & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 75-112.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5. baskı). Asil Yayın Dağıtım.

- Kanısıcak, İ. (2018). *Tükenmişlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişki: Beyaz yakalı çalışanlar ve öğretmenler karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin önemi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanten, P., Kanten, S., & DüNDAR, G. (2016). Ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 64-88.
- Karayalçın, E. (2022). *Dönüştürücü liderlik, örgüt kültürü tipleri ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bir alan araştırması* (Yüksek lisans tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 16, 443-465.
- Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Kılınç, E. (2019). Stratejik ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Malatya*.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Kocadağ, B.C. (2019). İş tatmini, işe adanmışlık ve yenilikçi iş davranışı üzerine otomotiv sektöründe bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (14. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö., & Köse, T. (2015). Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik tiplerinin insan kaynakları yönetimini algılamaya etkisi: Yerel yönetimlerde insan kaynakları yöneticileri üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 14-21.
- Kurt, H. S. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanın algıladığı lider-üye etkileşimi kalitesinin rolü* (Doktora tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational leadership. In K. Leithwood et al. (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 785-840). Kluwer Academic Publishers.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement, and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708
- Molm, L. D. (1997). *Coercive power in social exchange*. New York: Cambridge
- Mowday, R. T. (1987). Equity theory predictions of behavior in organizations. In M. R. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (4th ed., pp. 89-110). McGraw-Hill.
- Nebioğlu, O. (2011). *Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Ngadiman, A. E., & Ratmawati, D. (2013). Influence of transformational leadership and organization climate on work satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior of the educational personnel of Sebelas Maret University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 97-114.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed., p. 264). McGraw-Hill.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Önen, H. (2007). *Bilgi sistemlerinin iş tatmini üzerine etkilerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özalp İ. & Öcal H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3/4, 207-226.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(21), 77-96.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(6), 53-82.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E., Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Öztürk, N., & Şahin, S. (2017). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İlköğretim Online*, 16(4), 1451-1468. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2017.342967>

- Özyılmaz, A., & Süner, Z. (2015). İşe adanmışlığın işyeri tutumlarına etkisi: Hatay'daki 9 işletmede yapılan ampirik araştırmanın sonuçları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 143-164.
- Pektaş, C. (2002). *Toplam kalite uygulamaları ve demografik değişkenlerin iş tatmini boyutları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklılaştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pelit, E., & Öztürk, Y. (2011). Otel işletmeleri işgörenlerinin davranışsal ve psikolojik güçlendirme algılamalarındaki farklılıklar. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1).
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 22-33.
- Pullu, E. K., & Gömleksiz, M. N. (2020). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin COVID-19 pandemisi sürecinde çevrimiçi öğrenmeye ilişkin hazır bulunuşluk ve tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 757-782. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788019>
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Rathbone, A. D. (2006). *Work engagement of employees in the mining environment* (Doctoral dissertation, North-West University). North-West University Repository. https://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/1404/rathbone_albertd.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rosse, J. G., & Kraut, A. I. (1983). Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology*, 56(1), 63-71.

- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji* (4. baskı). Furkan Ofset.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S. & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? the role of LMX and satisfaction with human resource practices. *Technology and Investment*, 1, 59-68.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 383-394. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Satır, S. (2019). *Tükenmişlik sendromu ve işe adanmışlık ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader–member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25–40.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Gonzalez-Roma, V., & Salanova, M. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Studies*, 33, 464-481.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Coglisier, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma* (3. baskı). Anı Yayıncılık.

- Sert, Ş. (2015). *Stratejik liderlik: ÇAĞ ve NEMA Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü stratejik liderlik uygulamaları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soydan, F. C., & Bahçecik, A. N. (2018). Hemşirelerin çalışmaya tutkunluk düzeylerinin incelenmesi *Journal of Human Sciences*, 15(4), 2289-2304.
- Söylemez, M., & Tolon, M. (2021). Dönüşümsel liderliğin sosyal sermayeye etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 372-389. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788019>
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Organizational Behaviour*, 1, 54-72.
- Şahin, N. (2016). *Silahlı kuvvetlerde uygulanan liderlik tarzları ile lider-üye etkileşim kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinin incelenmesi* (Doktora tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Şahin, N. (2019). Türkçe öğretmeni adaylarının okuma motivasyonlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 393-423.
- Şahin, B. (2020). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı.
- Şeker, S. E. (2014). Bilişim sistemleri ve eşitlik teorisi (Equity theory). *YBS Ansiklopedisi*, 1(2), 17-19.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (1997). Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, 5-6 Haziran, İstanbul.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd.

- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi* (p. 52). Nobel Yayıncılık.
- Tekbulut, G. (2017). *Üniversitelerde liderlik stilleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasındaki ilişkinin bazı değişkenler bakımından incelenmesi* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi.
- Tekin, A. G. Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tekin, Y. (2007). *Modern bir liderlik yaklaşımı: Vizyoner liderlik: Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi).
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tetik, S., & Ünal, A. (2018). Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 16(1), 20-42. <https://doi.org/10.11611/yead.441902>
- Thompson, P., & McHugh, D. (1995). *Work organisations: A critical introduction* (2nd ed.). Macmillan Press.
- Tolay, E., Sürgevil, O., & Topoyan, M. (2012). Akademik çalışma ortamında yapısal ve psikolojik güçlendirmenin duygusal bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4).
- Tordera, N., & Roma, V. G. (2013). Leader-member exchange (LMX) and innovation climate: The role of LMX differentiation. *Spanish Journal of Psychology*, 16(83), 1-8.
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.
- Turek, D., & Turek, A. W. (2013). Innovativeness in organizations: The role of LMX and organizational justice. The case of Poland. *International Journal of Synergy and Research*, 2(1), 41-55.

- Turgut, T., 2011. “Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), ss. 155-179.
- Uçar, A. (2023). *Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.
- University Press.
- Uzun, D. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Arel Üniversitesi.
- Uzunsakal, E., & Yıldız, D. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Ülsever, C. (2005). *XXI. yüzyılda insan yönetimi* (3. baskı). Alfa Basım Yayım.
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1).
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wang, P. Q., Kim, P. B., & Milne, S. (2017). Leader-member exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2), 125-143.

- Wang, X. F., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*. Wiley Online Library.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Werner, Isabel. (1993). *Liderlik ve Yönetim* (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- Wincler, I. (2010). Contemporary leadership theories. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2).
- Yalçın, E. (2019). *Duygusal zeka ile işe adanmışlık arasındaki ilişki: Kuşaklar bağlamında bankacılık sektöründe bir çalışma* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Yalçın, S. (2016). *Liderlik olgusu bağlamında ilişkisel (dönüşümcü) liderlik kavramı* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yener, S., Arslan, A., & Kilinç, S. (2021). The moderating roles of technological self-efficacy and time management in the technostress and employee performance relationship through burnout. *Information Technology & People*, 34(7), 1890-1919.
- Yeter, N. N. (2019). *Sağlık çalışanlarının hizmetkâr liderlik algılarının lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Acıbadem Mehmet Ali Aydınlar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yetim, A. (2000). *Sosyoloji ve spor*. Top Kar Matbaacılık.
- Yıldız, B. (2016). Hizmetkâr liderlik algısının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi: Kamu sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14), 499.
- Yılmaz, H. (2012). *Etkileşimsel liderlik ve işgören performansı ilişkisi: Bir kamu bankası örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, T. (2015). Lider etkinliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1-21.

Yörük, D., & Dünder, S. (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106..

Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve lider birbirinden farklı mıdır? *Harvard Business Review*. (Çev: Meral Tüzel).

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

