

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖRTÜK LİDERLİĞİN İŞ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
SÜLEYMAN İPEKÇİ

GAZİANTEP – 2019

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**ÖRTÜK LİDERLİĞİN İŞ MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACI ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
SÜLEYMAN İPEKÇİ**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MAZLUM ÇELİK**

GAZİANTEP – 2019



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE
DOKTORA KABUL VE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı **İşletme** Doktora Programı öğrencisi **Süleyman İPEKÇİ** tarafından hazırlanan “**Örtük Liderlik Özelliklerinin İş Memnuniyetine Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi**” başlıklı tez, 26 / 12 / 2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Kurumu/Üniversitesi

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK

Tez Danışmanı

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Atınç OLCAY

Gaziantep Üniversitesi

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Bengü HIRLAK

Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Mehmet AYTEKİN

Gaziantep Üniversitesi

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Ahmet KESER

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Örtük Liderliğin İş Memnuniyetine Etkisi Ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı bir şekilde yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterdiğimi ve bu kaynaklara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 26.12.2019

Süleyman İPEKÇİ



ÖNSÖZ

Bu araştırmada örtük liderliğin, iş memnuniyeti etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örtük liderlik ve lider üye etkileşimi arasında, lider üye etkileşimi ile iş memnuniyet arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiş ayrıca örtük liderliğin iş memnuniyetine etkisinde lider üye etkileşiminin kısmı aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tez çalışmamın her aşamasında desteğini esirgemeyen danışman hocam sayın Prof.Dr.Mazlum Çelik'e önemli katkılarından dolayı teşekkür ediyorum. Verilerin toplanmasında yardımcı olan iş arkadaşlarım sayın Ayhan Güler, Melihat Evgi ve Bayram Kotan'a desteklerinden dolayı, ayrıca yoğun çalışmalarım sırasında gösterdiği sabır ve destek olduğu için eşim Kevser İpekçi'ye ve sayesinde motive olduğum kızım Nihan'a teşekkür ederim.

Gaziantep, 2019

Süleyman İPEKÇİ

ÖZET

Bu araştırmada örtük liderliğin, iş memnuniyeti etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü rolü analiz edilmiştir. Bu kapsamda çalışmada veri toplama yöntemi olarak 5'li Likert tipi anket kullanılarak Türkiye'deki yabancı kar amacı gütmeyen örgütlerde çalışan kişilerden elde edilen 388 veri ile çalışmanın hipotezleri, yapısal eşitlik modeli kurularak analiz edilmiştir.Yapılan analizler sonucunda; örtük liderliğin, lider-üye etkileşimini ve iş memnuniyetini doğrudan anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada örtük liderliğin, iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca demografik özelliklerine göre örtük liderlik, iş memnuniyeti ve lider-üye etkileşimi değişkenlerine ilişkin çalışanların cinsiyet, eğitim, yaş ve çalışılan pozisyona göre görüşlerinde de anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırma kapsamında çalışanların demografik özelliklerinden çalışanların iş tecrübesine göre lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyetine ilişkin görüşlerinde, bildiği yabancı dil sayısına göre lider-üye etkileşimi değişkenine ilişkin görüşlerinde ve çalışanların uyuğuuna göre lider-üye etkileşimi değişkenine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örtük Liderlik, Lider Üye Etkileşimi, İş Memnuniyeti.

ABSTRACT

In this study the impact of implicit leadership on job satisfaction through mediating role with leader member exchange is analyzed. In this context, a 5-point Likert-type questionnaire was used as the data collection method. Data collected from people whom working in foreign non-profit organizations in Turkey. Total number of 388 data obtained, the hypotheses of the study were analyzed by constructing a structural equation model. As a result of the analysis; implicit leadership has been found to direct affect on a leader-member exchange and job satisfaction. Another finding is the impact of implicit leadership on job satisfaction with mediating role of leader member exchange. Based on demographic features, there is no significant difference was found in the opinions of the employees regarding the variables of implicit leadership, job satisfaction and leader-member exchange by gender, education, age and position. In the study there is a significant difference between the demographic characteristics of the employees regarding the leader-member exchange and job satisfaction according to the work experience, the leader-member exchange variable according to the number of foreign languages known and the leader-member exchange variable according to the nationality of the employees.

Keywords: Implicit Leadership, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.1.1. Problem Cümlesi.....	2
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Araştırmanın Varsayımları.....	7
1.7. Tanımlar.....	7

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	9
2.1. Liderlik Tanım ve Kavramı.....	12
2.2. Liderlik Kuramları.....	12
2.2.1.Özellikler Yaklaşımı.....	12
2.2.2.Davranışsal Yaklaşımı.....	13
2.2.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	14
2.2.2.2. Michagen Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	15
2.2.2.3. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	16
2.2.3.Durumsallık Yaklaşımı.....	17
2.2.3.1. Amaç-Yol Teorisi.....	18

2.2.3.2. Fiedler'in Liderlik Teorisi.....	19
2.2.4.Modern Liderlik Kuramları	20
2.2.4.1. Dönüşümsel (Transformational) Liderlik	20
2.2.4.2. Etkileşimsel (Trancaktioanal/İşlemsel) Liderlik.....	25
2.2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	29
2.2.4.4. Hizmetkar Liderlik.....	33
2.2.4.5. Etik Liderlik.....	37
2.2.4.6. Otantik Liderlik.....	38
2.2.4.7. Vizyoner Liderlik.....	39
2.2.4.8. Otokratik Liderlik	39
2.3. Örtük Liderlik.....	40
2.3.1. Örtük Liderlik Tanım ve Kavramı.....	40
2.3.2. Örtük Liderliğin Gelişimi	44
2.3.3. Örtük Liderlik Teorisine Temel Teşkil Eden Sosyal Psikoloji Kuramları	46
2.3.2.1. Kategorizasyon Teorisi	47
2.3.2.1.1. Liderlik Kategorizasyon Teorisi.....	47
2.3.2.2. Yükleme Teorisi	52
2.3.2.2.1. Liderlik Yükleme Teorisi	53
2.3.2.3. Liderlik Bilgi İşleme Kuramı.....	54
2.4. Lider-Üye Etkileşimi.....	56
2.4.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı	56
2.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Bileşenleri.....	65
2.4.3. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları.....	67
2.5. İş Memnuniyeti	69
2.5.1. İş Memnuniyeti Kavramı.....	70
2.5.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	75
2.5.2.1. İş Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	76
2.5.2.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Çevresel Faktörler.....	76
2.5.3. İş Memnuniyetini Açıklayan Motivasyon Teorileri	79
2.5.4. Kapsam Teorileri	82
2.5.4.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	82
2.5.4.2. Hijyen Motivasyon Teorisi	83
2.5.4.3. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	84

2.5.4.4. Erg Yaklaşımı.....	86
2.5.5. Süreç Teorileri.....	22
2.5.5.1. Davranış Şartlanması.....	87
2.5.5.2. Bekleyiş Teorileri.....	88
2.5.5.3. Eşitlik Teorisi.....	90
2.6. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar.....	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	92
3.1.Örtük Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi.....	92
3.2.Örtük Liderlik ile İş Memnuniyeti İlişkisi.....	97
3.3. Lider-Üye Etkileşimi ile İş Memnuniyeti İlişkisi.....	100
3.4. Değişkenlerin Demografik Özelliklerle İlişkisi.....	109
3.4.1. Lider Üye Etkileşiminin Demografik Özelliklerle İlişkisi.....	109
3.4.2. Örtük Liderliğin Demografik Özelliklerle İlişkisi.....	110
3.4.3. İş Memnuniyetinin Demografik Özelliklerle İlişkisi.....	111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	113
4.1. Araştırmanın Modeli.....	113
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	113
4.3. Veri Toplama Araçları.....	114
4.3.1. Araştırmanın Ölçekleri.....	22
4.4. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenirliliği.....	116
4.4.1. Keşfedici Faktör Analizleri.....	117
4.4.1.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Faktör Analizi.....	117
4.4.1.2. Örtük Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	119
4.4.1.3. İş Memnuniyeti Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi.....	121
4.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	122
4.4.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	122
4.4.2.2. Örtük Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	125
4.4.2.3. İş Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	127
4.4.3. Güvenilirlik Analizi.....	128

4.4.4. Tanımlayıcı istatistik Bulgular	129
4.4.5. Korelasyon Analizi	131
BEŞİNCİ BÖLÜM	
BULGULAR VE YORUM	132
5.1. Demografik Bulgular	132
5.2. T Testi Analizi	133
5.3. Anova (F) Analizleri	134
5.4. Yapısal Eşitlik Modeli	139
5.4.1. Aracı Etki Analizi	143
ALTINCI BÖLÜM	
SONUÇLAR VE TARTIŞMA	147
6.1. Sonuçlar ve Tartışma	147
6.2. Öneriler	152
6.2.1. Araştırmacılara Öneriler	152
6.2.2. Uygulayıcılara Öneriler	153
KAYNAKÇA	155
EKLER	183
Ek1. Anket Formu	183

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	11
Tablo 2. Liderlik Özellik ve Becerileri.....	13
Tablo 3. X ve Y Yöneticileri Farklılıklar	17
Tablo 4. Dönüşümsel Liderlik Süreci.....	21
Tablo 5. İşlemsel ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması	29
Tablo 6. Örtük Liderlik Teorisine Temel Teşkil Eden Kuramlar.....	47
Tablo 7. Liderlik Algısının Oluşmasında Kullanılan Alternatif Süreçler	55
Tablo 8. LÜE'nin Öncül ve Ardılları	61
Tablo 9. KMO Değerleri Yorumları.....	116
Tablo 10. DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları.....	117
Tablo 11. Cronbach Alpha Katsayısı Yorumları	117
Tablo 12. Lider-Üye Etkileşimi KMO Değeri.....	118
Tablo 13. Lider-Üye Etkileşimi Açıklanan Varyans	118
Tablo 14. Lider-Üye Etkileşimi Döndürülmüş Bileşen Matrisi	119
Tablo 15. Örtük Liderlik KMO Değeri	119
Tablo 16. Örtük Liderlik Açıklanan Varyans.....	120
Tablo 17. Örtük Liderlik Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi	120
Tablo 18. İş Memnuniyeti KMO Değeri	121
Tablo 19. İş Memnuniyeti Açıklanan Varyans.....	121
Tablo 20. İş Memnuniyeti Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	122
Tablo 21. Lider-Üye Etkileşimi DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	124
Tablo 22. Örtük Liderlik DFA Uyum İyiliği Değerleri.....	127
Tablo 23. İş Memnuniyeti DFA Uyum İyiliği Değerleri	128
Tablo 24. Güvenilirlik Analizi.....	129
Tablo 25. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik	129
Tablo 26. Örtük Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik.....	130
Tablo 27. İş Memnuniyeti Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik.....	131
Tablo 28. Korelasyon Analizi.....	131
Tablo 29. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri.....	132
Tablo 30. Cinsiyet Göre T Testi	133
Tablo 31. Eğitim Durumu Göre T Testi	134
Tablo 32. Çalışma Süresine Göre Anova Analizi.....	134

Tablo 33. Çalışma Süresine Göre Tukey Testi.....	135
Tablo 34. Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi.....	136
Tablo 35. Çalışılan Pozisyon Göre Varyans Analizi.....	136
Tablo 36. Bilinen Dil Sayısına Göre Varyans Analizi	137
Tablo 37. Bilinen Dil Sayısına Göre Tukey Testi	137
Tablo 38. Çalışanların Uyruğu Göre Varyans Analizi	138
Tablo 39. Çalışanların Uyruğu Göre Tukey Testi	138
Tablo 40. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	141
Tablo 41. Yapısal Model Regresyon Ağırlıkları	141
Tablo 42. Yapısal Eşitlik Modeli 2 Uyum İyiliği Değerleri.....	142
Tablo 43. Yapısal Eşitlik Modeli 2 Regresyon Ağırlıkları.....	143
Tablo 44. Sobel Testi Sonuçları	145
Tablo 45. Y Sobel Testi Anlamlılık.....	146

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Durumsallık Yaklaşımında Lider Davranışını Etkileyen Faktörler	18
Şekil 2. Fiedler'in Önderlik Modeli	20
Şekil 3. Yüklenme Süreci.....	53
Şekil 4. Liderliğin Yüklenme Süreci.....	54
Şekil 5. LÜE Gelişim Süreci Modeli.....	67
Şekil 6. Araştırmanın Modeli	113
Şekil 7. Lider-Üye Etkileşimi 1. Düzey DFA	123
Şekil 8. Lider-Üye Etkileşimi 2. Düzey DFA	124
Şekil 9. Örtük Liderlik 1. Düzey DFA	125
Şekil 10. Örtük Liderlik 2. Düzey DFA	126
Şekil 11. İş Memnuniyeti 1. Düzey DFA.....	127
Şekil 12. İş Memnuniyeti 2. Düzey DFA.....	128
Şekil 13. Yapısal Eşitlik Modeli	140
Şekil 14. Yapısal Eşitlik Modeli 2.....	142
Şekil 15. Sobel Testi Aşamaları.....	144

KISALTMALAR LİSTESİ

ÖLT	:	Örtük Liderlik Teorisi
LÜE	:	Lider-Üye Etkileşimi
ÖTT	:	Örtülü Takipçi Teorileri
GLOBE	:	Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Projesi
OLT	:	Ortalama Liderlik Tarzı
DİB	:	Dikey İkili Bağlantı (İkili-Grup) Yaklaşımı
IGO	:	Devletler Arası Örgütler
VD	:	Vatandaşlık Davranışları
POS	:	Algılanan Örgütsel Destek
KFA	:	Faktör Analizi
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	:	Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Liderlik toplumlarının ortaya çıkmasından günümüze kadar var olan bir olgudur. Liderlik kavramı, insanlık tarihinin gelişimine paralel olarak farklı zamanlarda farklı biçimlerde tanımlanmış ve sınıflandırılmıştır. Teknolojik ve felsefi gelişmeler ile tarım dan sanayi , sanayiden bilgi toplumuna geçiş liderlik çalışmaları alanında da ki değişimleri de beraberinde getirmiştir (Erkutlu, 2014).

İnsanlık tarihinden itibaren sürekli bir gelişim yaşanmaktadır. İnsanoğlu bu değişim ve gelişmelere adapte olabilmek için sürekli olarak örgütler kurmakta ve belirli amaçlar hedeflemektedir. Dolayısıyla yönetim ve liderlik olguları, sürekli gündemde kalmış ve endüstri devrimiyle beraber, önemi sürekli artmıştır. Ekonomik refaha ulaşmak için, kitle üretimi yapan fabrikalar ve ürünlerin arz edildiği pazarlar oluşturulmuştur, Buna bağlı olarak bir araya gelen insanlardan maximum faydayı sağlayacak liderlere ve yöneticilere ihtiyaç hasıl olmuştur (Eğriboyun, 2015:7).

Liderler sadece takım performansında çok önemli bir rol oynamakla kalmamakta, aynı zamanda örgüt üyeleri ve çalışma ekipleri için yaratıcı fikirler üretmeyi ve sorun çözüm odaklı olmayı teşvik etmektedirler. Yetersiz bir şekilde tanımlanmış görevler, yaratıcı çözümleri ve takipçileri uygun yollara yönlendiren liderleri gerektirmektedir. Mumford vd (2002)'ye göre liderler; sorun çözümü için talimat yapılandırarak ve vererek, etki icra ederek ve maliyetleri düşük tutmak için örgütün baskısı ile yaratıcı veya yenilikçi olma ihtiyacı arasında denge kurarak bireylerin ve ekiplerin yaratıcılığını etkilemektedir. Yaratıcılığı etkileyen bağlamsal ve liderlik faktörlerinin bir değerlendirmesinde, Shalley ve Gilson (2004) liderlerin yaratıcılığı; kaynak, eğitim, iş tarifi, ödül ve diğer faktörleri sağlamak suretiyle dolaylı bir şekilde etkilediğini öne sürmüştür. Ayrıca yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi (LÜE) ile birleştirilmiş davranışlar ve destekleyici liderliğin yaratıcılığı artırdığını kaydetmektedirler (Murphy ve Ensher, 2008:337).

Engle ve Lord (1987), lider-üye etkileşim kalitesinin astların iş çıktıları üzerinde etkisinin olduğunu; çalışanların iş performansıyla, görev tanımlarıyla ve iş memnuniyetleriyle olumlu etkileşim içinde olduğunu belirtmiştir. Epitropaki ve Martin (2005) yaptıkları çalışmada; takipçilerin örtük liderlik prototip özellikleriyle uyum gösteren yöneticilerle lider takipçi etkileşim kalitesinin yüksek olduğunu sonucuna varmıştır. Ancak anti prototip olan özellikler, ilişki kalitesine olumsuz bir etki etmemiştir. Ayrıca, kesitsel araştırmada, prototip ve

anti prototip farklılıklarının lider-üye etkileşimiyle örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve refah üzerinde dolaylı etkileri olduğunu bulmuşlardır.

Rahn vd. (2016) çalışmalarında, bir çalışanın örgüte yeni başladığında yöneticisi ile olan ikili etkileşimini etkileyen bir örtük lider teorisi (ÖLT)'nin olduğunu tekrar ortaya koymuş ve ÖLT'nin yönetici ve çalışan arasındaki ilişkide önemli bir etkisi olduğunu saptamıştır. Lider-üye etkileşimine odaklanıp ilişki kalitesini artırmanın işten ayrılma niyetini azaltacağını, örgütsel kimliği artıracığını dolayısıyla lider-üye etkileşiminin örgütsel performansı ve etkinliği arttıracığını savunmuştur.

İş memnuniyeti, bir kişinin işe yönelik bir motivasyonu olarak çalışanların iş tatmin duygusunu ifade etmektedir. Burada sadece tatmin, mutluluk ya da kendinden memnun olma değil, her zaman iş ile ilişkili olmasıdır. Operasyonel bakış açısından iş sadece sözleşmeli olarak yerine getirilen ve bunun karşılığında ücret ödenen bir faaliyet değil, aynı zamanda bireyin çalışmakta olduğu örgüt ile olan ilişkilerin hepsi ile ilgilidir. Memnun eden şey ise ihtiyacı karşılayan ve temsil eden her türlü uyaran, durum veya tecrübe anlamına gelir. İş doyumu, bir motivasyon faktörü ve bir entegrasyon faktörüdür. İşçinin kişisel ihtiyaçlarının iş durumunda ne derece yerine getirildiği ile ilgilidir.

Bu çalışmanın genel olarak amacı; örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu kapsamda çalışmada spesifik olarak örtük liderliğin iş memnuniyetine doğrudan etkisini ve örtük liderliğin iş memnuniyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı etkisinin olup olmadığını test edilecektir. Ayrıca çalışmada demografik özelliklere göre; örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin görüş farklılıklarının olup olmadığını analiz etmek amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın hipotezleri; Kar amacı gütmeyen ve Türkiye'de faaliyet gösteren yabancı örgütlerde çalışan 388 kişiden anket yoluyla elde edilen verilerle test edilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Bu çalışma genel olarak; örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmeye yöneliktir. Bu kapsamda çalışmada; örtük liderliğin iş memnuniyetine doğrudan etkisini ve örtük liderliğin iş memnuniyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün olup olmadığını araştırılacaktır. Ayrıca çalışma kapsamında demografik özelliklere göre ilgili değişkenlere ilişkin görüş farklılıklarının olup

olmadığını analiz edilecektir. Bu çerçevede çalışmanın temel problem cümlesi ve alt problemleri verilmiştir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu çalışmanın temel problem cümlesi “Örtük liderlik özelliklerinin iş memnuniyeti üzerine etkisi ve bu etkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolü var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

Çalışma kapsamında araştırılacak alt problemler ise;

- Örtük liderlik özelliklerinin duygusallık boyutunun, lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile iş tatminine etkisi var mıdır?
- Örtük liderlik özelliklerinin zekilik boyutunun, lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile iş tatminine etkisi var mıdır?
- Örtük liderlik özelliklerinin adanmışlık boyutunun, lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile iş tatminine etkisi var mıdır?
- Örtük liderlik özelliklerinin dinamizm boyutunun, lider-üye etkileşiminin etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile iş tatminine etkisi var mıdır?
- Lider-üye etkileşiminin iş memnuniyeti üzerine etkisi var mıdır?
- Örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti çalışanların demografik özelliklere göre farklılık gösterirmi?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın genel olarak amacı; örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu kapsamda çalışmanın özeldede amacı ise örtük liderliğin iş memnuniyetine doğrudan etkisini, ayrıca bu etkileşimde lider-üye etkileşim değişkeninin aracı etkisinin olup olmadığını test etmektir. Ayrıca bu çalışmanın diğer bir amacı ise demografik özelliklere göre örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin görüş farklılıklarının olup olmadığını analiz etmektir.

Çalışmanın konusunu oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik literatürde özellikle de yerli literatürde yeterince çalışma bulunmamaktadır. Bu noktadan hareketle bu

çalışmada elde edilen bulgular ile ilgili literatüre katkı sağlama, uygulayıcılara ve gelecekteki araştırmacılara destek olmak bu çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örtük liderlik konusunda yerli literatürde nitel veya nicel çok az çalışma bulunmaktadır. Özellikle bu çalışmanın konusunu oluşturan, örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenlerine ve bu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik henüz yeterince çalışma bulunmamaktadır. Diğer taraftan yönetici ve çalışan ilişkileri, iş memnuniyeti ve liderlik gibi konuların önemi gittikçe artmakta ve özellikle yerli literatürde daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örtük liderlik özelliklerinin, iş memnuniyetine etkisine yönelik yerli ve yabancı literatürde bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın bulguları ilgili literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir. Diğer bir önemli nokta ise araştırmanın çok uluslu ortamda yapılması ve farklı kültürel özelliklere sahip kişilerden veri toplanması ve hipotezlerin bu verilerle test edilmesidir.

Bu çalışma kapsamında elde edilecek bulgular çerçevesinde sonuç ve değerlendirmeler yapılacak ve ilgili paydaşlara önerilerde bulunacaktır. Öncelikle, çalışanlarının işyerindeki mevcut lider ve yöneticilerin, liderliğe bakış açılarını anlamaları önemlidir. Çünkü iş tatmini bütün sektörlerde birçok yöneticinin üzerinde durduğu önemli bir konudur, yani işini severek yapan bir çalışanın verimli olacağı aşîkârdır. Ancak iş memnuniyetini sağlamak sadece çalışandan beklenen bir durum değildir. Yöneticilerle karşılıklı geliştirilen bir kavramdır. Bu etkileşimin de verimli olabilmesi için çalışanların yöneticilerde olmasını arzu ettikleri bir takım liderlik özellikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işlerinden memnun olma derecesi, yöneticilerde olmasını bekledikleri liderlik tutum ve davranışlarla başlamaktadır ve yönetici ile çalışanlar arasındaki uyum derecesinin yüksekliğiyle pekişmektedir. Dolayısıyla çalışmada elde edilecek sonuçlar bu noktadan önemlidir.

Bu çalışmada elde edilecek bulgular çerçevesinde çalışanların iş memnuniyeti için çalışanların liderlik beklentileri daha iyi anlaşılacak ve daha verimli bir iletişim politikası izlenebilecektir. Araştırmanın örneklemini kar amacı gütmeyen örgütler olsa da, iş verimliliği ve kaynak kullanımını açısından iş memnuniyetinin öneminin kavranması, diğer sektörlerde olduğu kadar önemlidir. Çünkü bu sektörde genellikle proje bazlı, belirli süreli ve belirli miktarlarda fon kaynaklı projeler yürütüldüğü için, çalışılan personel ile projeden maksimum sayıda yararlanıcıya ulaşılması hem sektörün hemde faydalanıcıların yararına olacaktır.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın problemleri çerçevesinde ilgili literatür taranarak aşağıdaki hipotezleri test etmek amacı ile kurulmuştur.

H1: Örtük liderlik özellikleri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H1a: Örtük liderlik özellikleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H1b: Örtük liderlik özellikleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H1c: Örtük liderlik özellikleri iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.

H1d: Örtük liderlik özellikleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1e: Örtük liderlik özelleri çalışılan pozisyona göre farklılaşmaktadır.

H1f: Örtük liderlik özellikleri bilinen dil sayısına göre farklılaşmaktadır.

H1g: Örtük liderlik özellikleri uyruğa göre farklılaşmaktadır.

H2: Lider-üye etkileşimi demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H2a: Lider-üye etkileşimi özellikleri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H2b: Lider-üye etkileşimi özellikleri eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H2c: Lider-üye etkileşimi özellikleri iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.

H2d: Lider-üye etkileşimi özellikleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H2e: Lider-üye etkileşimi özelleri çalışılan pozisyona göre farklılaşmaktadır.

H2f: Lider-üye etkileşimi özellikleri bilinen dil sayısına göre farklılaşmaktadır.

H2g: Lider-üye etkileşimi özellikleri uyruğa göre farklılaşmaktadır.

H3: Çalışanların iş memnuniyeti düzeyleri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

H3a: İş memnuniyeti düzeyi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H3b: İş memnuniyeti düzeyi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H3c: İş memnuniyeti düzeyi iş tecrübesine göre farklılaşmaktadır.

H3d: İş memnuniyeti düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H3e: İş memnuniyeti düzeyi çalışılan pozisyona göre farklılaşmaktadır.

H3f: İş memnuniyeti düzeyi bilinen dil sayısına göre farklılaşmaktadır.

H3g: İş memnuniyeti düzeyi uyruğa göre farklılaşmaktadır.

H4: Örtük liderlik iş memnuniyetini pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H4a: Örtük liderliğin duyarlılık boyutu iş memnuniyetini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H4b: Örtük Liderliğin zekilik boyutu iş memnuniyetini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H4c: Örtük Liderliğin adanmışlık boyutu iş memnuniyetini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H4d: Örtük Liderliğin dinamizm boyutu iş memnuniyetini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H4e: Örtük Liderliğin baskıcı boyutu iş memnuniyetini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H4f: Örtük Liderliğin cinsiyet boyutu iş memnuniyetini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H5: Örtük liderlik, lider-üye etkileşimini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H6: Örtük liderlik, iş memnuniyeti düzeyini pozitif ve anlamlı etkilemektedir.

H7: Örtük liderliğin, iş memnuniyeti düzeyini pozitif etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı etkisi vardır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıklar

Araştırmanın örneklemini Türkiye’de 2018 yılı içinde faaliyet gösteren uluslararası yardım kuruluşları, ikili anlaşmalar çerçevesinde faaliyet gösteren ekonomik ve işbirliği örgütleri ve sivil toplum örgütleri gibi kar amacı gütmeyen örgüt çalışanlarıdır. Çalışma 2018 yılındaki çalışanlarla yapılmıştır ve verilen cevaplarla sınırlıdır.

Bu çalışma, kuramsal kısımda açıklanacak olan olgular ve uygulanacak olan ölçme aracında yer alan sorularla ve toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır. Araştırmada, örtük liderlik teorisi, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişkiler ölçüleceği için araştırma konusu bakımından, bu konularla sınırlı kalmaktadır.

1.6. Araştırmanın Varsayımları

Çalışan personellerin ölçme aracında ki soruları anlayıp cevaplandırabileceği düzeyde yabancı dil bilgisinin olduğu ve ölçme araçlarındaki sorulara samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

Ayrıca çalışmanın örnekleminin ana kütleyi temsil ettiği varsayılmıştır.

1.7. Tanımlar

Araştırma konusuyla ilgili, araştırmada kullanılacak ve araştırma içeriğini açıkça yansıtacak nitelikteki anahtar kavramlara ilişkin tanımlar aşağıda verilmiştir.

Örtük Liderlik (ÖLT): Örtük liderlik teorisine göre potansiyel liderler, sahip oldukları özellikleri ve gösterdikler tutum ve davranışlarıyla, takipçilerin zihnindeki lider olgusu ile uyuştukları oranda lider olarak kabul edilmektedirler (Epitropaki, Martin, 2005:660). Örtük liderlik; zihinsel kategorileri ve şemaları, takipçilerin zihnindeki anılar, inançlar, beklentiler ve tepkilerle bütünleştiren dinamik ve birbirine bağlı bir süreçtir (Berber ve Rofcanin, 2012:35). Örtük liderlik teorisinin (ÖLT) vurgulamak istediği temel görüş, takipçileri olmadan lider olunamayacağıdır. Yani lidere liderlik vasfını veren takipçilerdir. Bir lider, takipçilerin genel beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır ve buna bağlı olarak takipçilerin beklentilerine uygun davranışları gösterdiği zaman, liderin takipçiler üzerinde nüfuz etkisi artmaktadır (Kenney vd, 1994:430).

Lider-Üye Etkileşimi (LÜE): Lider veya yönetici ile astları arasındaki gelişen karşılıklı ilişkiye odaklanmaktadır ve yöneticinin sadece belli başlı birkaç astı ile yakın ilişkiler kurduğunu varsayarak diğer astlarla rutin ilişkiler kurması üzerine odaklanmıştır (Epitropaki ve Martin, 2005:661). Lider-üye etkileşimi (LÜE) modeli, liderin tüm astlarına aynı şekilde etkileşim ve ilişki kurmadığı, bunun yerine her bir astıyla farklı seviyede ve biçimde ilişki etkileşim kurduğunu varsaymaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımında araştırmalar lidere veya takipçiye odaklanırken, lider üye etkileşimi modelinde her iki taraf arasındaki etkileşim araştırmanın konusunu oluşturmuştur ve buna bağlı olarak, geleneksel liderlik yaklaşımlarında göz ardı edilen etkileşim süreci LÜE modelinin odaklandığı temel konuyu oluşturmuştur (Bas vd., 2010:1016).

İş Memnuniyeti (İM): İş memnuniyetinden, işten kazanılan maddi çıkar ile işçinin çalışmaktan zevk aldığı; çalışma arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin verdiği haz anlaşılmaktadır (Bingöl, 1997:270). Çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin uyumu,

Çalışanların yaptıkları işten bekleedikleri kazanımlar ile elde ettikleri kazanımların karşılaştırılması, iş memnuniyetiyle ilgili konuların temelini oluşturmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010:198). İş memnuniyeti genel anlamda kişinin yaptığı işten, psikolojik ve fizyolojik olarak tatmin olmasıdır ki bu da işine daha iyi motive olması demektir. İş memnuniyetini etkileyen bir kaç önemli faktörü şu Şekilde sıralayabiliriz; içsel evre, dışsal evre ve iş karakteristikleri gibi. İş tatmini, basitçe insanların işlerinden memnun olma derecesidir (Spector, 1997:2).



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın konusunu içeren değişkenler ayrıntılı olarak incelenmektedir. Bölümde öncelikli olarak liderlik kavramından bahsedilmiş, daha sonra liderlik kuramları açıklanmıştır. Ardından araştırma konusunu oluşturan örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini hakkında detaylı bilgilere ve bu değişkenlerin tarihsel gelişimine yer verilmiştir.

2.1. Liderlik Tanım ve Kavramı

Platon'un mağara metaforu liderlik kavramını açıklamada kullanılabilecek en güzel zihinsel canlandırmalardan birisidir. Platon'a göre, mağarada oturan adamlar (yöneticiler), dışarıdan içeriye sızan ışığın yardımıyla mağara duvarında gördükleri gölgeleri gerçek zannetmektedirler. Mağaradan dışarıya çıkmak zordur, çünkü mağarada bulunanlar davranış standartlarını (normlarını) ve alışkanlıkları (örgüt kültürünü) temsil eden zincirlerle bağlıdır. Aralarından cesur birisi (lider) zincirleri kırıp gün ışığına çıktığında gözleri öylesine kamaşır ki bir an hiçbir şey göremez. Ama biraz sonra yavaş yavaş etrafı, dünyayı hatta ışığın kaynağı olan güneşi bile görmeye başlar. Mağaraya geri dönüp gördüklerini anlatmaya çalıştığında kimse ona inanmaz, hatta onunla alay ederler ve belkide öldürürler. Oysa mağaranın mağara olduğunu öğrenmelerini sağlayan aralarından dışarıya ilk çıkabilme cesaretini gösteren kişidir. Günümüzün mağara adamları sadece prosedürlerin, iş akışlarının, iş tanımlarının, davranış standartlarının, kendi hazırladıkları bütçelerdeki hedeflerin tutsağı olmuş yöneticiler değildir. Platon'un mağarası oldukça derindir ve örgütsel yönetim (şeffaflık, açıklık, izlenebilirlik, hesap verebilirlik) konusunda tutucu davranan girişimcilere de mağarada yeterince yer vardır (Yıldız, 2013:11).

Liderliği tek bir tanımla açıklamaktan öte, liderlik tanımının neleri içerdiğini ve neleri dışarıda bıraktığına odaklanmak daha önemlidir. Liderlik sadece bir kişinin sahip olduğu veya sahip olduğu algılanılan bir nitelik veya özellik değil, bireyin yaptığı herhangi bir eylemi de tanımlayabilir. Liderlik; güç, zorlama veya tahakküm kullanım konusunda zorlama yapmaz ve yönetici, şef, amir veya üst düzey yönetici gibi unvanların kullanılması da zorunlu değildir. Bu bağlamda tanım, liderlik süreçleri ve motivasyon süreçleri arasında kavramsal bir ayrım getirmektedir. Liderlik, insanlar arasındaki etkileşim yoluyla ifade edilir veya gösterilir ve

zorunlu olarak "takip etme" ile tamamlanır. Birinin etkilenmesi için bir diğeri etkilenmeye izin vermelidir. Dahası lider ve takip edenler, en azından genel olarak ya da üzerinde mutabık kalınan bir amaç ya da misyondan oluşan esnek bir şekilde organize edilmeli ki bunun başarısı kısmen lider-takipçi ilişkisine bağılı olarak algılanmalıdır. Örneğin kalabalık bir tiyatrodan "Ateş!" diye bağııarak paniğede neden olan bir kişi gerçekte birçok kişinin hayatını olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bu şekilde birey liderlik sergilememiş olacaktır. Öte yandan, aynı kalabalığı sakinleştiren ve düzenli tahliyenin başarısını yöneten ikinci bir kişi ise liderlik sergileyecektir (Jago, 1982:316).

Liderlik; sadece örgüt, şirket veya resmî örgütler gibi oluşumlarda düşünülmemelidir. Genel olarak bir sosyal grubu (bir çalışma ekibi, örgüt, ulus veya başka bir sosyal gruplaşma da olabilir) liderden başka herhangi bir üyenin işler bir şekilde konumlandırması da düşünülemez. Buna bağılı olarak liderleri, takipçileri harekete geçirme ve motive etme konusunda nelerin başarılı kıldığı sorusu, liderlik araştırmasının özünde yatmaktadır. Bu soruyu ele almak için liderlik araştırmaları, lider kişilik, lider davranış tarzları, liderler ve takipçiler arasındaki sosyal değişim ilişkileri gibi farklı verimlilik mekanizmaları ele almıştır (Knippenberg, 2011:1078).

Wang ve Howell'e (2010) göre, liderlik kavramı basit değildir. Çünkü kavramı etkileyen takipçi özellikleri, kültür, sosyal çevre vb. birçok değişken vardır ve liderlik fenomenini kavramak için daha derin bir analize ihtiyaç duyulmaktadır. De Rue vd. (2011), liderliği birden fazla aracılık ve ılımlı etmen gerektiren bir bileşik kavram olarak görmüşlerdir. Dinh vd. (2014) geleneksel liderlik çalışmalarının kişisel, ikili, grup ve örgütsel düzeylerdeki analize odaklandığını gözlemlemişlerdir (Bodjrenou ve Xu, 2018:181).

Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar konusundaki tartışmalar yıllardır sürmesine rağmen yine de bu kavramlar zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Her ne kadar liderlik, yönetiminin bir kısmı olarak görölse de liderlik davranışları arasında birbirinden farklıdır. Bir örgütün günlük problemleri ile uğraşmak genellikle yönetici davranışı olarak görölmesine rağmen olumlu bir öğrenme atmosferi yaratmak liderlik davranışları arasında ele alınmaktadır (Eğriboyun, 2015:11). Liderler ve yöneticiler arasındaki farklar Tablo 1'de verilmiştir (Gürdoğan, 2018:21).

Tablo 1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderin Özellikleri	Yöneticinin Özellikleri
Empati kurarak, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenir.	Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurup, onları emirlerle itaate zorlar.
İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi ve ödülleri yüksek tutmayı tercih eder.	Var olanı koruma güdülere nedeniyle, riske fırsat verme arzularına ket vurur (Özcan, 2006).
Lider, insanı öne çıkarır ve insanın insan tarafına önem verir.	Yönetici, örgütü öne çıkarır ve örgüte önem verir.
Lider, örgütte amaçları, politikaları, ilkeleri ve hedefleri ortaya koyan kişidir.	Yönetici, örgütün mevzuatına, amaçlarına, politikasına, ilkelerine ve hedeflerine bağlı olan kişidir (Doğan ve İbicioğlu, 2004; Kılıç, 2006).
Lider, bağlılık yaratan kişidir.	Yönetici, mevkisinin getirdiği sorumluluğu yüklenerek otorite ve güç kullanır (Şahinkaya, 2006).
Lider, amaçları kendisi saptar.	Yönetici, belirlenmiş olan amaçlara hizmet eder.
Lider, doğru işi yapan kişidir.	Yönetici, işi doğru yapan kişidir (Özcan, 2006).
Lider, paylaşılmış amaçla güç sahibidir.	Yönetici, ödül ve cezaya dayalı güç sahibidir (Değirmenci, 2006).

Kaynak: Gürdoğan, 2018: 21.

Liderin sahip olması gereken bir takım yetkinlikler bulunmaktadır. Bunlar (Yıldız, 2013:27) ise;

- Öngörülü olabilmesi, olası olaylar zincirlerini görebilmesi, ona uygun şekilde stratejilerini geliştirebilmesi ve tedbirlerini alabilmesi,
- Bilgili olabilmesi başka deyişle bilge olabilmesi, gerek tecrübeleri gerekse bilgi birikimiyle olayları analiz edebilmesi ve değerlendirebilmesi,
- Gerçekleştirmek istediği, inandığını, kendini adadığı bir vizyona sahip olması,
- Vizyonunu benimsetebilmesi ve insanları o amacı gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilmesi,
- Cesur olması, gerektiğinde korkusuzca yeniliği bile göze alabilmesi,
- Denemekten ve çabalamaktan kolayca yılmayacak kadar sabırlı olması,
- İnsiyatif kullanabilmesi,
- Empati kurabilmesi ve
- Etkili bir iletişimci olması.

2.2. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramlarından özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve modern liderlik kuramları aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik çalışmalarının temelini oluşturan ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. 1940'lı ve 1950'li yıllarda üzerinde yoğun olarak durulan ve günümüzde de bazı yazarlarca araştırmalara konu edilen özellikler yaklaşımı, lideri diğer kişilerden ayıran özellikleri belirlemeye odaklanmıştır (Erkutlu, 2014:8). Örnek olarak zeki olma, fiziksel olarak güçlü ve enerjik olma gibi özelliklere herkesin sahip olmadığı, bu özelliklere sadece lider olabilecek kişilerin sahip olduğu kabul edilmiştir (Aslan, 2013:117).

Liderlik üzerine yapılan ilk araştırmalar, liderleri lider olmayanlardan ayıran ve lider olarak bireylerin etkinliğini açıklamaya çalışan kalıtsal niteliklerin arayışıyla başlamıştır. Dolayısıyla yapılan bu ilk araştırmalar, liderlik araştırmasında özellikler paradigmasının başlangıcını oluşturmuştur. Daha sonraki çalışmalar, demografik özellikler, beceriler, yetenekler ve kişilik özellikleri gibi bireysel özelliklerin liderlik etkinliğini öngördüğünü ortaya koymuştur (Derue vd., 2011:7).

Liderlik yaklaşımlarının en eskilerinden birisi, bazı özelliklerin ve becerilerin kişiye liderlik pozisyonu kazandırdığına ve kişilerin bu pozisyon içerisinde etkili olabileceğine inanılan özellikler kuramıdır. Bu kuramda başarılı liderlerin kişisel özelliklerine odaklanılmaktadır. Özellikler kuramında informal bir grupta kimin lider olarak öne çıkacağı tahmin edilmesi yerine, liderlerin becerileri ve yeteneklerinin yönetsel etkinliğe ve gelişime sağladığı katkı vurgulanmaktadır (Çetin, 2017:2).

Özellikler teorisine göre liderlik, kişinin diğer insanlardan farklı özelliklere sahip olabilmesiyle ilgilidir. Bu farklı özellikler listesi sonsuzdur kime ve neye göre farklılık vardır bu özellikleri belirlemek ve ölçmek kolay değildir. Bu teori takipçileri ve değişen koşulları göz ardı ettiği için liderlik olgusunu açıklamada yetersiz olduğu gerekçesiyle çok sık eleştirilmiştir (Yıldız, 2013:31).

Stogdill'in (1948) çalışmaları özellikler yaklaşımını açıklamaya çalışmada önemli bir kaynak sağlamaktadır. Stogdill ilk çalışmasında, 1904 ile 1948 yılları arasında gerçekleştirilen ve lider özelliklerini tespit etmeye yönelik 124'ten fazla çalışmayı araştırma konusu yapmıştır.

Bazı çalışmalarda liderler, sahip oldukları özellikler nedeniyle lider olmayanlardan farklılaştıkları görülmüştür. Araştırma sonuçlarının, liderliğin, grubu amaca yöneltmede sahip olunan yetenek neticesinde elde edilmiş bir statü ve rol olduğu düşüncesiyle uyduğu tespit edilmiştir. Lideri lider yapan özellikler arasında; zekâ, ihtiyaçları karşılama, görevin benimsenmesi, inisiyatif alma, problem çözme ve görev almaya istekli olma gibi özellikler belirtilmiştir (Erkutlu, 2014:33). Stodgill (1948) tarafından belirlenen liderlik özellikleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Liderlik Özellik ve Becerileri

Özellikler	Beceriler
Duruma uyarlama	Zeki
Sosyal çevreyi uyarlama	Kavramsal beceri düzeyi yüksek
Başarı odaklı	Yaratıcı
Olumlu	İlimli ve anlayışlı
İş birliği yapan	Akıcı konuşabilen
Kararlı	Çalışma hakkında bilgili
Güvenilir	Yönetsel becerisi yüksek
Baskın karakterli	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceri düzeyi yüksek
Israrlı	
Kendine güvenen	
Stresle başa çıkabilen	
Sorumluluk almaya gönüllü	

Kaynak: Stodgill 1974 [akt] Çetin, 2017:4.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

İkinci Dünya Savaşından sonra gündeme gelen davranışsal yaklaşım teorileri, liderliğin kişisel karakter özelliklerini ihmal eden liderlik kavramları konusunda yeni ufuklar açmıştır. Bu türdeki ilk çalışma Iowa Üniversitesinde Kurt Lewin ve çalışma arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bu süreçteki araştırmaların odaklandığı lider davranışına yönelik yaklaşım, en iyi liderlik biçimlerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar olmuştur. Diğer ünlü bir çalışma Rensis Likert’in başkanlığında Michigan Üniversitesi’nde yapılmıştır. Likert, iş merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki farklı liderlik tipi tanımlamıştır. Likert’in bu çalışmasının temel eksikliği iyi ve etkin liderlik için tercih edilen bir davranış yapısı önermemesiydi. 1950’lerde, Üniversite Personel Araştırma Kurulu, liderlik davranışının iki boyutlu modelini geliştirmiştir

bu nedendle 2.000 lidere uygulamak suretiyle tanımlayıcı lider davranışlarından 150 örnekten oluşan lider davranışı betimleme soru formu (LBDQ) geliştirmiş ve liderin davranışının iki kategoride tarif edilebileceği sonucuna ulaşmışlardır (Awan ve Mahmood, 2010:55). Bunlar;

(1) Yapıyı Kurma: Liderin hedeflere ulaşmaya yönelik olarak görevleri ne derecede değerlendirdiği ve takipçilerini yönlendirdiği.

(2) Anlayış Gösterme: Liderin çalışanlarına ne derece empatik olduğu, onların duyguları ile ilgilendiği ve karşılıklı güven ve uyum geliştirdiği.

Davranışsal liderlik, liderin astlarına karşı sergilediği davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Lideri tanımlamada özellikler kuramı yetersiz kalmasıyla liderliğin liderin davranışlarıyla ilgili olduğu araştırılmaya başlanmıştır. Liderin karar verme ve iletişim şekli, yetki verip vermemesi, planlama ve kontrol tarzı gibi davranışları liderin etkinliğini öne çıkaran faktörler olarak ortaya konulmuştur (Erkutlu, 2014:9). Davranışsal yaklaşım, lideri diğer bireylerden farklı kılan takipçileriyle iletişim, planlama ve kontrol şekli gibi belli davranışların üzerinde durmaktadır (Aslan, 2013:119).

Davranışsal yaklaşım, liderler ve yöneticilerin işte fiili olarak ne yaptığını ve davranışsal etkililik ile yönetsel etkililik arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Yönetsel işin niteliğine ilişkin araştırmalar çoğunlukla doğrudan gözlem, günlükler ve görüşmelerden elde edilen anekdotlar gibi betimleyici yöntemlere dayanmaktadır. Davranışsal yaklaşım teorilerinde liderlik; bireyin grupta oynadığı role ve bu rolün gruptaki diğer üyelerin beklentilerini yönlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır (Zel, 2001:101 [akt] Eğriboyun, 2015:40). Davranışsal yaklaşıma göre lider; grup üyelerinin çalışmalarına destek olmalı, onların kişisel değerlerini dikkate almalı ve bunları süreç olarak ortaya koyarak uygulamalıdır (Eğriboyun, 2015:40).

2.2.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio state üniversitesi liderlik çalışmaları amacı, liderlerin belirli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasıdır ve yaklaşık 1800 lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiksel analizler neticesinde bu sayı 150'ye kadar düşürülmüştür. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek lider davranışlarını tanımlama anketi meydana getirilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bu iki boyuta yapıyı harekete geçirme (initiating the structure) ve bireyi öneseme (consideration) adı verilmiştir. Çalışmanın en önemli amacı, etkin liderlik davranışını tanımlamak ve liderin nasıl

tanımlandığını tespit etmektir. Bu çalışmadaki liderlik davranışlarında yer alan temel öge, liderin astlarını örgüt amaçlarına yöneltmesidir (Eğriboyun, 2015:41). Ohio State üniversitesi araştırmalarının bulguları aşağıdaki gibidir (Erkutlu, 2014:41):

- Liderin işi dikkate alan davranışları arttıkça işgören devir hızı ve işe devamsızlığı artmaktadır.
- Liderin insiyatifi (kişiyi dikkate alma derecesi) arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Bu araştırmada, Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi başlıklı bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin dört boyutu aşağıdaki gibidir (Aslan, 2013:121):

- Anlayış: Liderin dostluk, saygı, karşılıklı güven ve cana yakınlık davranışlarını kapsar.
- Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin yapılacak işi organize eden, ilişkileri ve rolleri tanımlayan davranışlarını ifade eder.
- Üretim Odaklılık: Liderin yapılacak işi veya görevin önemini vurgulayarak verimi arttırmayı hedefleyen davranıştır.
- Duyarlılık: Liderin sosyal ilişkilerin farkında olması ve grup içi ve dışı baskılara duyarlı bir davranış göstermesidir.

2.2.2.2. Michagen Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal teorilerin gelişimine diğer bir katkı, Michigan Üniversitesinin çalışmalarından gelmektedir. “Görevle ilgilenme” (ürün odaklı) ve “insanlarla ilgilenme” (çalışan odaklı) davranışlarını ortak liderlik davranışları olarak belirlemişlerdir. Bu liderlik davranışları modeline yönetsel ızgara adı verilmiş ve daha sonra liderlik ızgarası olarak ifade edilmiştir. Üretim odaklı davranış, görevi yerine getirmenin teknik yönlerine odaklanmaktadır. Çalışan odaklı davranış, onları insan olarak ele almak, onların bireyselliklerine değer vermek ve ihtiyaçlarına özellikle dikkat etmek üzere takipçilere odaklanmaktadır. Likert (1967) liderlik biçimlerini dört kategori halinde sınıflandırmaktadır; istismarcı otokratik, iyilikçi otokratik, danışmacı (katılımcı) ve demokratik. Tannenbaum ve Schmidt (1973) liderlik biçimlerini benzer şekilde sınıflandırmıştır: Otokratik, ikna edici, danışmacı ve demokratik (Asrar-ul-Haqa ve Anwar, 2018:181).

Michagen liderlik çalışmaları, liderlik davranışlarını açıklayıp sınıflandırarak belli boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Likert'in öncülüğünde yapılan bu alışmlar sonucunda dört faktör oluşturulmuştur (Robins, 1991:154 [akt] Eğriboyun, 2015:42);

- Destek: Grup yelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.
- Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma: Grup yeleri arasında yakın ve karşılıklı doyumunu sağlayan ilişkilerin gelişmesini sağlayan davranışlar.
- Amacın vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
- İşi Kolaylaştırma: Araç, gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Araştırmalara göre iřėren odaklı liderlerin daha yüksek moralli çalışanlara sahip oldukları görülmektedir. Bu durum iřėrenlerin motivasyonunu arttırmakla birlikte, daha yüksek bir üretim gücüne ve kapasitesine sahip olmalarını sağlamaktadır (Erkutlu, 2014:42).

2.2.2.3. McGregor'un X ve Y Teorileri

Her ne kadar kesin bir şekilde bir liderlik teorisinden bahsetmese de, Douglas McGregor'un kitabında önerilen etkili bir şekilde kullanılan katılımcı yönetim liderlik stratejisinin yöneticiler üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. McGregor'un tezinin en yaygın konsepti, liderlik stratejilerinin, bir liderin insan yapısı konusundaki varsayımlarından etkilendiği yönündedir. Danışmanlık deneyimlerinin sonucu olarak McGregor, endüstride yöneticiler tarafından yapılan iki zıt varsayım setini özetlemiştir ve yöneticilerin liderlik biçimlerini bu varsayımlara göre şekillendirdiğini ileri sürmüştür (Gosling vd., 2003:7). X ve Y teorisi yöneticileri arasındaki farklar Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. X ve Y Yöneticileri Farklılıklar

Teori X yöneticileri şunlara inanmaktadır:	Teori Y yöneticileri şunlara inanmaktadır:
Ortalama insanoğlunun özünde işi sevmeme vardır ve mümkün olduğu kadar bundan kaçınacaktır.	İşteki fiziksel ve mental çabalar, oyun veya dinlenme kadar doğaldır ve ortalama bir insanoğlu, uygun koşullar altında sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil aramayı da öğrenir.
Bu insan özelliği nedeniyle, çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli çaba sarf etmelerini sağlamak için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönetilmeli veya ceza ile tehdit edilmelidir.	İnsanlar, taahhüt ettikleri hedeflere ulaşmak için kendi kendilerini yönlendirecek ve kontrol edeceklerdir.
Ortalama insanoğlu yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, göreceli olarak az hırsı vardır ve herşeyden öte güvenlik ister.	Örgütsel sorunların çözümünde göreceli olarak yüksek düzeyde hayal, maharet ve yaratıcılık icra etme kapasitesi popülasyon içinde geniş değil dar bir şekilde dağıtılmıştır ve ortalama insanoğlunun entelektüel potansiyelleri modern endüstriyel yaşamın koşulları altında ancak kısmi olarak kullanılmaktadır.

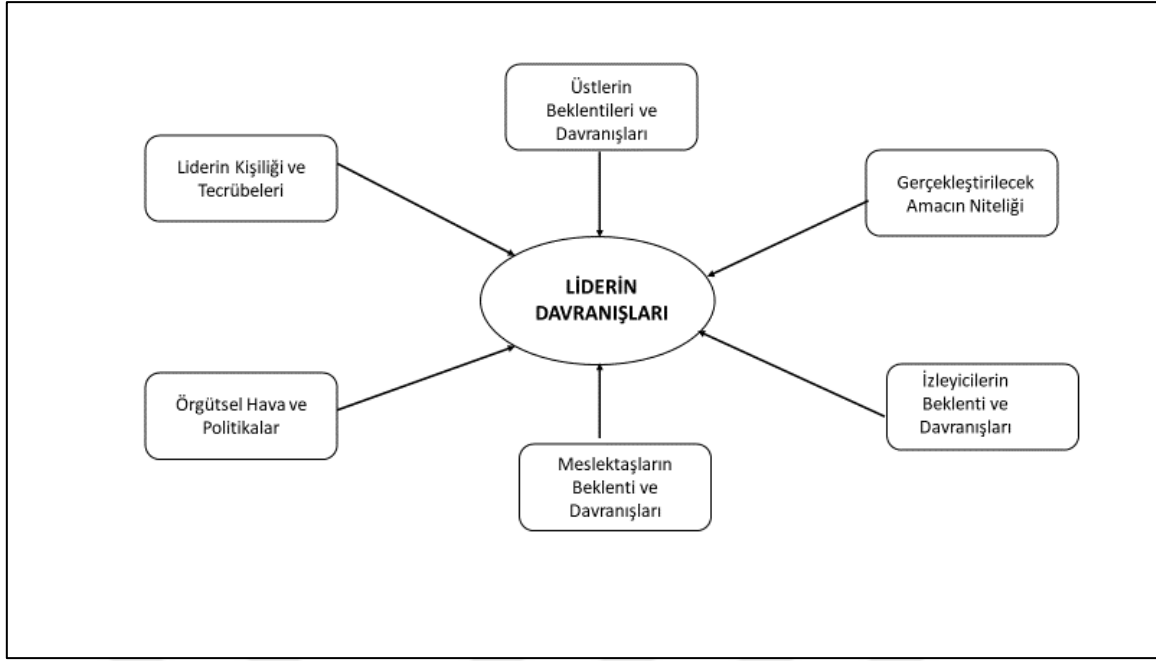
Kaynak: Gosling vd., 2003:7.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler kuramının ilkelerini kabul etmeyen durumsallık kuramı; liderliğin durumsal ihtiyaçlarla ortaya çıkabileceğini ve bu ihtiyaçların kimin lider olacağını belirlemede önemli olduğunu vurgulamaktadır (Çetin, 2017:8).

Durumsallık yaklaşımı; liderin otoritesi ve takdir yetkisi, liderin birimi tarafından gerçekleştirilen işin niteliği, astların nitelikleri ve harici ortamın yapısı gibi bağlamsal faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Bu araştırma ve teori iki ana alt kategoride ele alınmaktadır. Birinci kategorideki araştırmaların amacı lider davranışını bir bağımlı değişken olarak ele almaktadır. Bu araştırmalar, durumun davranışı nasıl etkilediği ve farklı yönetsel pozisyon türleri içinde yönetsel davranışta ne kadar değişiklik olduğunu keşfetmeye çalışmaktadır. Diğer kategorideki araştırmaların amacı, durumun lider nitelikleri veya davranış ve lider etkililiği arasındaki ilişkiyi nasıl yönettiğini araştırmaktadır (Yukl, 1989:261-262).

Durumsallık yaklaşımına göre liderlik, her duruma uygun davranışlar dizisi olmaktan çıkarak, farklı durumlarda değişebilen davranışlar haline dönmeyi ifade etmektedir (Gürdoğan, 2018:29). Durumsallık yaklaşımında lider davranışını etkileyen faktörler Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Durumsallık Yaklaşımında Lider Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Koçel, 2010.

2.2.3.1. Amaç-Yol Teorisi

Amaç-Yol teorisinde astlarla ilgili güven duygusunun farklı liderlik davranışını gerektirdiğine işaret edilmiştir. Örgütteki kişinin güveni düşük ise ona uygulanması gereken liderlik destekleyici liderlik tarzıdır. Lider, öncelikle astının bir öz güven duygusuna sahip olup olmadığını algılama becerisine sahip olmalıdır. Teoride bu görüşe yer verilmemiş olması yaklaşımın eksikliğini oluşturmaktadır (Aslan, 2013:140).

Amaç-Yol teorisi Fiedler'in koşulluluk teorisine dayanmaktadır ve liderlik biçimlerine bir seçim olarak çalışan motivasyonunu içermektedir. Ancak, hedeflerin tutarlı olmadığı durumlarda bu uygun değildir. Buna iş motivasyonunun bir "beklenti modeli" adı verilebilir. Amaç-Yol teorisi, House (1971) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra House ve Mitchell (1974) tarafından teoriye katkı yapılmıştır. Bu teori, liderin ana rolünün, astlara, hedeflere ulaşmak için sorunlarını çözme konusunda yardımcı olmak olduğunu belirtmektedir. Etkili liderler her zaman takipçilerini görevlerini anlamaları ve hedeflerine ulaşmaları konusunda motive eder. Astlar farklı ihtiyaçlar, yapısal tercihler, kontrol isteği veya kendi etkililiği gibi tercihleri ve ihtiyaçlarına göre farklı faktörler üzerinden motive edilmektedir. Diğer taraftan, eğer görevler muğlak ve yapılandırılmamış ise takipçiler daha az memnun olacak ve daha az motive olacaktır. House (1971) liderlik biçimi ve liderin davranışının esnek olduğunu, bunun onun duruma göre liderlik biçimi uyarlamasına izin verdiğini belirtmektedir (Asrar-ul-Haqa ve

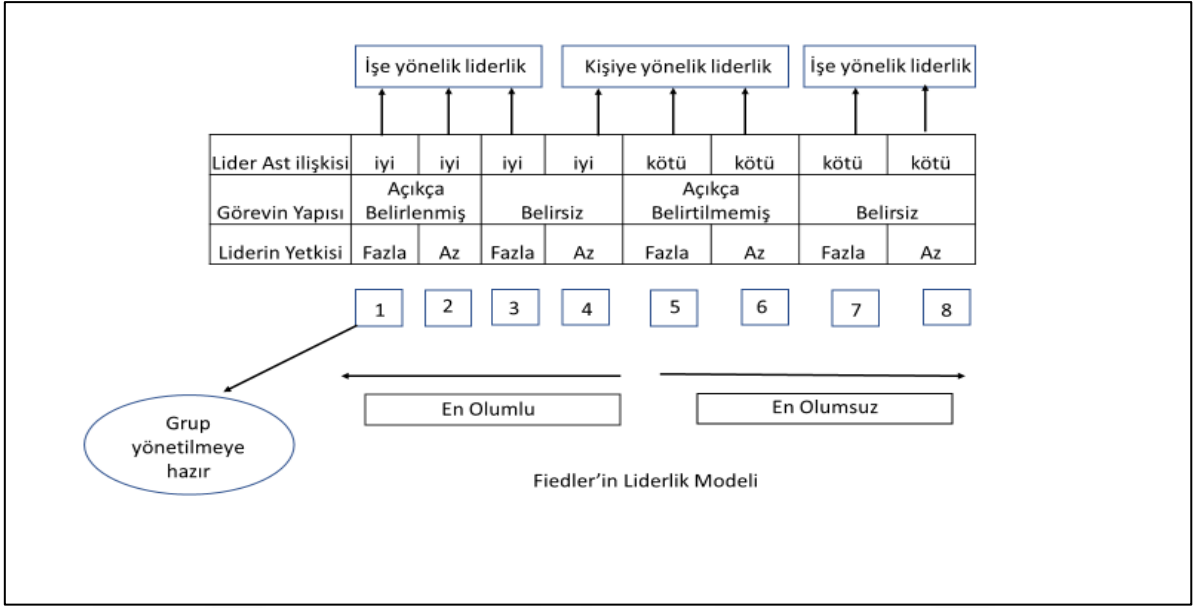
Anwar, 2018:181). Örneğin; kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inan kişiler, katılımcı liderlik tarzını benimseyeceklerdir. Kendi geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanan kişiler daha çok otoriter liderlik tarzına yöneleceklerdir veya yapmak istedikleri şeyin niteliklerini kendilerinde gören kişiler, otoriter ve yol gösterici davranışlı liderlik tarzını daha az benimseyeceklerdir.

2.2.3.2. Fiedler'in Liderlik Teorisi

Bu modelin temelinde grup performansının liderlik biçimi ve ortam niteliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır. Fiedler; lider-üye ilişkileri ne kadar iyi ise iş ne kadar iyi planlanmış ise ve mevki gücü ne kadar kuvvetli ise liderin daha çok etkisi ya da kontrolü olacağını ileri sürmektedir (Eğriboyun, 2015:54).

Fiedler (1967) liderlik biçimlerinin etkililiğini tespit etmek için En Az Tercih edilen İş Arkadaşı Ölçeğini (Least Preferred Coworker Scale) geliştirmiştir. Bu ölçek, işin açık bir şekilde tanımlandığı, liderin otorite / güce sahip olduğu ve lider ve takipçiler arasında sağlıklı bir ilişkinin mevcut olduğu durumlarda durumun yüksek düzeyde avantajlı ve uygun olduğunu öne sürmektedir ve bir sonraki adım lider tarafından elde tutulan gücün pozisyonu ve lider ve üyeler arasındaki ilişkiyi içeren durumsal değişkenlerin tanımlanmasıdır (Asrar-ul-Haqa ve Anwar, 2018:181).

Fiedler'in modelinde liderin davranışını ölçmek amacıyla arkadaş canlısı / arkadaş canlısı değil gibi iki uçlu, 20 maddeden oluşan En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekle liderin görev sırasında birlikte çalışmayı en az istediği arkadaşını değerlendirmesi istenmiştir. Lider, kusur bulmaya meyilli cevaplar verdiyse "İş Odaklı"; öte yandan çalışmayı istemediği kişi için daha az olumsuz ifade kullandıysa "İlişki Odaklı" olarak değerlendirilmiştir (Aslan, 2013:134).



Şekil 2. Fiedler'in Önderlik Modeli

Kaynak: Erkutlu, 2014:57

2.2.4. Modern Liderlik Kuramları

Modern liderlik kuramlarından; Dönüşümsel (Transformational) Liderlik, Etkileşimsel (Trancaktioanal/İşlemsel) Liderlik, Karizmatik Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Etik Liderlik, Otantik Liderlik, Vizyoner Liderlik ve Otokratik Liderlik aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.2.4.1. Dönüşümsel (Transformational) Liderlik

Her ne kadar liderliğin konusu kapsamlı bir şekilde ele alınmış olsa da, araştırmacılar halen liderliğin açık bir tanımını vermek veya tüm başarılı liderlerin takip etmesi gereken kısa ve öz davranış ve biçimler setini geliştirmek için mücadele etmektedir. Liderler; bireysel başarı algılarını yönlendiren farklı görüşler, değerler, vizyonlar ve yöntemler sunmaktadır ve ekiplerini başarıya ulaştırmak için takip edecekleri eylemler farklıdır. Bunların her biri liderlerin bir ortak hedefe doğru bir ekibi etkileme kabiliyetine dayanmaktadır. Örneğin Van Eeden vd. (2008), en etkili liderlerin farklı biçimlerin dengeli bir kombinasyonunu sergilediğini öne sürmektedir. Avoli (2011), benzer bir mantık takip ederek, bırakınız yapınlar, işlemsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarını dengelemenin önemini vurgulamaktadır. Bu biçimler bir devamlılık halinde konumlandırılabilir ve öyle ki en az insan ile ilgili biçim bırakınız yapınlar biçimi olur. İşlemsel liderlik ödül vaadi ve faydaların aslara geçirilmesi, onların anlaşmaları yerine getirmesi mantığını içerir. Dönüşümsel liderlik ise çalışanlara, kararlılık inşa etmek

suretiyle hedeflerine ulaşma konusunda yardımcı olacak şekilde tasarlanır (Tortorella ve Fogliatto, 2017: 948).

Yıllar boyunca liderlik üzerine yapılan araştırmalar farklı yaklaşımlar benimsemiştir. Liderlik davranışı, liderliğin önemini belirlediği durumlarla bağlantılı olmuştur. Bir grup veya örgütün performansını artıracak liderlik davranışları üzerine önemli miktarda çalışma yapılmıştır. Son zamanlardaki vurgu, liderliğin işlemsel doğasından uzaklaşarak liderlerin, daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere başvurmanın yanı sıra onları güçlendirmek suretiyle takipçilerin bilincini yükseltmek için çabaladıkları dönüşümcü liderliğe doğru hareket etmektedir. Liderlik davranışını tanımlamak için çeşitli taksonomiler önerilmiştir: Yukl (1998), “görev davranışları”, “ilişki davranışları” ve “dönüşüm ve değişim davranışları” olmak üzere üç geniş kategori önermektedir. Görev davranışları, bir takım veya örgütte içsel verimliliği ve koordinasyonu geliştirmek veya sürdürmekle ilişkiliyken, ilişki davranışları, yüksek düzeyde sadakat ve güven ile karakterize edilen örgütsel ilişkileri kurmak ve sürdürmekle ilgilidir. Dönüşüm ve değişim davranışları, hedeflere ve stratejilere artan bağlılık ve yeni vizyon ve strateji oluşturma ile ilgilidir. Bu üç geniş kategoriye ek olarak, “katılım”, çeşitli araştırmacılar tarafından liderlerin davranışlarının dördüncü boyutu olarak önerilmiştir. (Paşa vd., 2001: 564).

Liderlik literatürünün bir değerlendirmesi, “düşünce okullarının” “Büyük Adam” ve “Karakter” teorilerinden “Dönüşümsel” liderliğe evrimleşme sürecini açığa çıkartır (bkz Tablo 4). Her ne kadar ilk dönem teorileri başarılı liderlerin özellikleri ve davranışlarına odaklanma eğiliminde olsa da, daha sonraki teoriler takipçilerin rolünü ve liderin bağlamsal niteliğini değerlendirmeye başlamaktadır (Gosling vd., 2003: 6). Dönüşümsel liderliğe uzanan süreç Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Dönüşümsel Liderlik Süreci

Büyük Adam Teorileri	Liderlerin istisnai insanlar oldukları, özel niteliklerle doğdukları ve lider olma kaderine sahip oldukları inancına dayanır. “Adam” terimi kasti olarak kullanılmıştır, çünkü yirminci yüzyılın sonraki dönemine kadar liderlik temel olarak erkek, asker ve batılı olan bir konsept olarak düşünülmüştür. Bu, bir sonraki Karakter Teorileri okuluna yol açmıştır.
Karakter Teorileri	Liderlik ile ilişkili karakter özellikleri veya niteliklerin listesi çok uzundur ve halen geliştirilmektedir. Hırstan hayattan zevk almaya kadar bazı pozitif veya erdemli insan niteliklerini tarif eden sözlükteki tüm sıfatları içermektedir.
Davranışçı Teoriler	Bunlar, liderlerin, niteliklerinden ziyade fiili olarak ne yaptığına odaklanmaktadır. Farklı davranış yapıları “liderlik biçimleri” olarak gözlenmekte ve kategorize edilmektedir. Bu alan muhtemelen uygulama yapan yöneticilerden en çok ilgi gören alandır.

Durumsal Liderlik	Bu yaklaşım liderliği, uygulandığı duruma özgü olarak görmektedir. Örneğin, her ne kadar bazı durumlar bir otokratik biçim gerektirse de, diğerleri daha katılımcı bir yaklaşım gerektirebilir. Bu aynı zamanda aynı örgütte farklı düzeylerde gerekli liderlik biçimlerinde farklılıklar olabileceğini önermektedir.
Koşulluluk Teorisi	Bu durumsal bakış açısından bir iyileştirme ve özel durumlara uygun olacak şekilde en uygun veya etkili liderlik biçimini en iyi şekilde tahmin eden durumsal değişikliklerin tanımlanmasına odaklanmaktadır.
İşlemsel Teori	Bu yaklaşım lider ve takipçiler arasındaki ilişkinin önemine vurgu yapmakta, liderin, takipçilerin taahhüdü veya sadakati karşılığında ödül veya tanıma gibi şeyleri verdiği bir tür “sözleşme” biçiminden çıkartılan ortak faydalara odaklanmaktadır.
Dönüşümsel Teori	Buradaki merkezi kavram değişim ve liderin örgütsel performansın dönüşümünün öngörülmesi ve uygulanmasındaki rolüdür.

Kaynak: Gosling vd., 2003:6.

Dönüşümsel ve karizmatik liderlik teorileri konusunda yakın zamanda önemli teorik ve ampirik çalışmalar yapılmıştır. Özel olarak, liderliğe dönüşümsel yaklaşımın savunucuları, ast motivasyonu ve davranışının hem rasyonel hem de duygusal temellerini vurgulayarak daha önceki teorileri iyileştirmeye girişmişlerdir. Örneğin Bass (1985) üç dönüşümsel liderlik bileşeni yoluyla (liderlik karizması, bireyselleştirilmiş değerlendirme ve entelektüel teşvik) bir liderin genellikle ast motivasyonunu dönüştürebildiği ve birim performansını ilk beklentilerin ötesine iyileştirebildiğini belirtmektedir. Bunun, üç mekanizmanın bir kombinasyonu aracılığıyla gerçekleştirildiğine inanılmaktadır. Öncelikle, dönüşümsel liderler sıklıkla belirlenen ast çıktılarının algılanan önem ve değerlerini yükseltmektedirler. İkincisi, dönüşümsel liderler genellikle takipçileri, kendi çıkarlarını aşmak ve grup veya örgüt adına enerjilerini genişletmek üzere motive etmektedirler. Ve son olarak dönüşümsel liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarını değiştirme veya genişletme konusunda bazı etkilerinin bulunduğu inanılmaktadır (Koh vd., 1995:319).

Dönüşümsel liderlik, örgüt üyelerinin tavırları ve varsayımlarındaki önemli değişiklikleri etkileme ve örgütün misyonu, hedefleri ve stratejileri için kararlılık inşa etme sürecini ifade etmektedir. Kavram, kültürdeki ana değişiklikler gibi çıktılar ve bir örgüt veya sosyal sistemin stratejileri ile temel olarak tanınan bir liderlik sürecini tarif etmektedir. Dönüşümsel liderlik; astlar üzerinde bir liderin etkisini içermektedir. Dönüşümsel liderlik; astları, örgütün dönüşüm sürecine katılma konusunda güçlendirmeye yönelik etkililer. Bu nedenle dönüşümsel liderlik; genellikle bir paylaşılmış süreç olarak görülmektedir ve liderlerin, sadece üst düzey yönetici olarak değil, bir örgütün farklı düzeyleri ve farklı alt birimlerindeki eylemlerini içermektedir (Yukl, 1989:269).

Dönüşümsel liderler, astlarına teşekkür ederek, onları motive ederek ve onlara yüksek standartlar vererek gelişimini artırır. Örgütün etik davranışı ve etik performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabilir ve bu nedenle etik değerler, inançlar ve politikalar gelişebilir ve böylelikle örgütteki etik davranışlar teşvik edilir. Özel olarak karizmatik liderler dönüşümsel liderliğin bir parçası olarak, işlemsel liderliğin aksine ahlaki gelişim ve ahlaki değerlerin yüksek derecelerine ulaşabilir. Güçlendirme yoluyla takipçilerini teşvik ederler ve onların ihtiyaçları ve gerekliliklerini anlarlar (Esen, 2015:165).

Dönüşümsel liderler proaktiftir, açık kolektif çıkarlar konusunda takipçinin farkındalığını artırır ve takipçilere sıra dışı hedeflere ulaşmasında yardımcı olur. Dönüşümsel liderlik, aşağıdaki beş boyutlu faktörü içerecek şekilde kavramsallaştırılmıştır (Antonakis vd., 2003:264).

- İdealize etki (atfedilmiş); lider ister güvenilir ve güçlü olarak algılsın, ister lider yüksek sıralı idealler ve etiğe odaklanıyor olarak görülsün, liderin sosyalleşmiş karizmasını ifade etmektedir.
- İdealize etki (davranış); liderin değerlere, inançlara ve bir misyon duygusuna merkezlenen karizmatik eylemlerini ifade etmektedir.
- İlham verme; liderlerin geleceği optimist bir şekilde görerek, hırslı hedefleri vurgulayarak, bir idealize edilmiş vizyon öngörerek ve takipçilere vizyonun erişilebilir olduğunu ifade ederek takipçilerine enerji verme yollarını ifade etmektedir.
- Entelektüel teşvik; takipçilere yaratıcı bir şekilde düşünme ve farklı sorunlara çözümler bulma konusunda meydan okuyarak, takipçilerin mantık ve analiz hislerine cazip gelen lider eylemlerini ifade etmektedir.
- Bireyselleştirilmiş göz önünde bulundurma; liderin takipçilerin bireysel ihtiyaçlarına öneri, destek ve dikkat göstermesi ve böylelikle onların gelişerek kendilerini gerçekleştirmelerine izin vermesi ile katkı sağladığı davranışı ifade etmektedir.

Dönüşümcü liderler, astları arasında güçlü duygular uyandırırken, astlarının sorunlarını çözmeye çalışırken, yetki devri ile astlarını güçlendirirken, aynı zamanda onlara lider olmadığı zamanlarda da işleri yapabilecek ve istenilen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bilgi, beceri ve güveni tesis etmektedirler (Eğriboyun, 2015:85). Bir kısım araştırmacılar karizmayı, dönüşümsel liderliğin temel ögesi olduğunu savunurken, bazı araştırmacılarda karizmayı, lidere atfedilen bir özellik olarak görmüşlerdir. Son dönemlerde üzerinde durulan ilgi çekici

kavramlar olsada karizmatik liderlik ve dönüşümsel liderlik farklı liderlik tipleridir (Açıkalın, 2000:67).

Dönüşümsel liderlik teorisi, son yirmi yılda liderlik araştırmalarında merkezi bir konumu işgal eden yeni teorilerin yaygın bir perspektifidir. Takipçi gelişimi ve takipçi performansı bu liderliğin hedeflenen çıktılarıdır. Ancak, dönüşümsel liderliği takipçi gelişmesi üzerindeki etkisini incelemek için herhangi bir kavramsal çerçeve veya sistematik yaklaşım yoktur. Dönüşümsel liderliğin performans ile pozitif bir ilişkisi olduğu gösterilmiştir. Oysa dönüşümsel liderlik ve takipçi performansı arasındaki nedensel ilişki çok nadir olarak gösterilmiştir. Çünkü önceden yapılan birçok çalışma statik, korelasyonel veya deneysel olmayan tasarımlara sahiptir (Dvir vd., 2002:735).

Dönüşümsel liderlik, bireyler arasında mikro düzeyde bir etki süreci olarak hem de sosyal sistemleri değiştirmek ve örgütleri reforme etmek için gücü mobilize etmenin makro düzeydeki süreci olarak görülmektedir. Bums (1978)'a göre dönüşümsel liderler; korku, hırs, kıskançlık veya nefret gibi kötü duygulara değil, özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insanlık gibi daha yüksek idealler ve değerlere yaklaşarak takipçilerinin farkındalığını yükseltmeye çalışmaktadır. Takipçiler “gündelik kendilerinden” “daha iyi kendilerine” yükselmektedirler. Bums'a göre, dönüşümsel liderlik, örgütteki herhangi bir pozisyondaki herhangi bir kişi tarafından sergilenebilir. İnsanların akranlarını veya üstlerini veya astlarını etkilemesini içerebilir (Yukl, 1989:271).

Dönüşümsel liderler, uzun vadeli bir perspektif benimsemektedirler. Sadece çalışanlarının ve kendilerinin mevcut ihtiyaçlarına odaklanmak yerine, gelecekteki ihtiyaçlara da odaklanmaktadır. Sadece örgütün karşı karşıya geldiği kısa vadeli sorunlar ve fırsatlarla ilgilenmek yerine, uzun vadeli sorunları da ele alırlar, örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri ayrı şekilde ele almak yerine bunlara bütüncül bir yaklaşımı vardır. Aslında bu kişiler, iş sorumluluklarını gerçekleştirme şekilleri nedeniyle, sadece “yönetici” olmak yerine “lider” olma eğilimindedirler (Dubinsky vd., 1995:19).

Dönüşümsel liderlik, idealize etki (karizma), ilham, entelektürel teşvik veya bireyselleştirilmiş değerlendirme yoluyla takipçiyi acil kişisel çıkarların ötesine taşıyan lideri ifade etmektedir. Takip edenin olgunluk düzeyini ve ideallerini ve aynı zamanda kazanım, kendini gerçekleştirme ve diğerlerinin, örgütün ve toplumun iyi oluşuna ilişkin dikkatini yükseltmektedir. İdealize etki ve ilham verici liderlik; lider bir arzu edilebilir gelecek öngördüğü zaman, ona nasıl ulaşılabileceğini değerlendirdiğinde, takip edilecek bir örnek

belirlediğinde, yüksek performans standartları belirlediğinde ve kararlılık ve güven gösterildiğinde ortaya çıkmaktadır. Takipçiler, bu tür bir liderlik ile kendilerini özdeşleştirmek isterler. Entellektüel teşvik, lider takipçilere daha yenilikçi ve yaratıcı olma konusunda yardım ettiği zaman sergilenmektedir. Bireyselleştirilmiş değerlendirme, liderler, takipçilerin gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat ettiğinde ve takipçilerinin gelişimine koçluk yaptıklarında sergilenmektedir. Liderler, görevleri gelişim için fırsat olarak değerlendirmektedir (Bass, 1999:11). Değişim odaklı liderler, örgütleri için en umut verici stratejik girişimlerin belirlenmesinde etkili olabilir. Bu tarz liderlik davranışları, çalışanların organizasyonların karşılaştıkları sorunlara yaratıcı çözümler üretmeye istekliliği arttırmaktadır (Demirağ ve Çelik, 2019:5).

2.2.4.2. Etkileşimsel (Trancktioanal/İşlemsel) Liderlik

İşlemsel liderliğin üç boyutu; şartlı ödül, istisna ile yönetim–aktif, ve istisna ile yönetim-pasiftir. Şartlı ödül; liderin ne derecede yapıcı işlemler tesis ettiği ve takipçilerle bunları paylaştığını ifade etmektedir. Lider, beklentileri açıklar ve bu beklentileri karşılama karşılığında ödüller belirler. Genel olarak istisna ile yönetim, liderin, lideri takip edenlerin hareketlerinin sonuçlarına dayalı olarak ne derecede düzeltici eylemde bulunduğunu ifade etmektedir. Howeel ve Avolio (1993) tarafından ifade edildiği üzere, istisna ile yönetim-aktif ve istisna ile yönetim-pasif arasındaki fark, liderin müdahale zamanlamasında yer almaktadır. Aktif liderler takipçinin davranışını izler, sorunları önceden takdir eder ve davranış ciddi zorluklara neden olmadan önce düzeltici eylemlerde bulunur. Pasif liderler, tedbir almadan önce davranış sorunlar oluşturana kadar bekler (Judge ve Piccolo, 2004:755).

İşlemsel liderlik, takipçilerindeki sadakat ve inanç karşılığında liderlerin ödül ve fayda sunduğu bir liderlik biçimidir. Böylece, kişisel başarı ihtiyacına dayanarak daha iyi bir performans ortamı oluşturmak için çaba harcanmaktadır.İşlemsel liderliğin nihai istenilen sonucu, örgütsel hiyerarşide üretkenlik üzerinde bir pozitif etki yaratmaktır. Fekken (2002) işlemsel liderleri dönüşümsel liderlerden daha az etkili olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Bass (1997), lider takipçi ilişkisinin işlemsel “ödül-ceza” karşılıklı ilişkisini aşması gerektiğini belirtmektedir (Hughbank ve Horn, 2015:254).

İşlemsel liderlik; akdi yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayalı bir alış veriş sürecidir ve tipik olarak hedeflerin satılması ve sonuçların izlenmesi ve kontrol edilmesi olarak

temsil edilmektedir. İşlemsel liderlik, aşağıdaki üç alt boyuttu içerecek şekilde teorize edilmektedir (Antonakis vd., 2003:265).

- Koşula bağlı liderlik (yani yapıcı işlemler) kural ve görev gerekliliklerinin netleştirilmesi ve takipçilere akdi yükümlülükleri yerine getirme koşuluna bağlı olarak maddi veya psikolojik ödüller verilmesine odaklı lider davranışlarını ifade eder.
- İstisna ile yönetim aktif (yani aktif düzeltme işlemleri), amacı standartların karşılanması olmasını temin etmek olan bir liderin aktif dikkatli oluş halini ifade etmektedir.
- İstisna ile yönetim- pasif (yani pasif düzeltici işlemler) durumunda, liderler sadece uyumsuzluk meydana geldiğinde ve yanlışlar halihazırda gerçekleştiğinde müdahale eder.

İşlemsel liderler; liderler ve takipçiler arasında bir akdi süreç olarak karakterize edilmektedir. İşlemsel lider, beklentileri belirler ve takip edenlerin performansı karşılığında ödül verir. Bass (1985) bu tür alış veriş, “işlemsel liderliğin takviyesi” olarak ifade etmektedir. İdeal olarak lider veya takipçileri ödülleri almak ve cezadan kaçınmak gerekliliği konusunda mutabıktır. Takip edenlerin kişisel değerleri değiştirme çabasında bir ortaklık olmadığı gibi, lidere derin bir bağlılığın ve güvenin gelişmesine de zorunlu olarak gerek bulunmamaktadır. Bunun yerine, işlemsel lider, takipçilerin mevcut ihtiyaçları ile birlikte çalışır ve üzerinde mutabık kalınan performansa ulaşıldığında istenilen çıktılarla bu ihtiyaçları yerine getirmeye çalışır. Dolayısıyla, her ne kadar işlemsel liderlik oldukça etkili olabilse de, liderin takipçilerin kişisel gelişimine yönelik taahhüt içermez ve yüksek düzeyde özdeşleştirme ve güvene dayalı olarak lidere güçlü bir duygusal bağlanma duygusu barındırmaz (Jung ve Avolio, 2000:951).

İşlemsel liderlik, liderler ve takipçileri arasında gerçekleşen alışverişlere odaklanmaktadır. Bu alışverişler liderlerin performans hedeflerini yerine getirmelerine, gerekli görevleri tanımlamalarına, mevcut örgütsel durumu korumalarına, takip edenleri akdi anlaşmalar yoluyla motive etmelerine, takipçilerin davranışını yerleşik hedeflerin ulaşılmasına doğru yönlendirmelerine, dışarıdan ödülleri vurgulamalarına, gereksiz risklerden kaçınmalarına ve örgütsel verimliliğin iyileştirilmesine odaklanmalarına izin vermektedir. Bunun mukabilinde işlemsel liderlik, takipçilerinin kendi çıkarlarını yerine getirmelerine, iş yerindeki gerilimleri en aza indirmelerine, kalite artışı, müşteri hizmetleri, maliyet azalması ve üretim artışı gibi net örgütsel hedeflere konsantre olmasına izin verir.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında işlemsel liderlik; temel ihtiyaç görme düzeyinde en iyi şekilde işlenmektedir ve burada, işlemsel liderler hiyerarşinin daha düşük

düzeylelerine odaklanmaktadırlar. İşlemsel liderler; bir alış veriş modeli kullanır ve iyi iş veya pozitif çıktılar için ödüller verilir. Bu liderlik biçimine sahip olan kişiler, aynı zamanda sorun düzeline kadar yetersiz işi veya olumsuz çıktıları cezalandırabilir. İşlemsel liderlikte düşük düzeydeki ihtiyaçlara odaklanmasının bir yolu, spesifik görev performansının vurgulanması suretiyledir. İşlemsel liderler, her bir kısmı bireysel olarak yönetmek suretiyle spesifik görevlerin tamamlanmasını sağlamada etkilidirler (Odumeru ve Ifeanyi, 2013:358).

İşlemsel liderler, performansı teşvik etmek için ödüller ve cezalar vermekte, lider/işçi ilişkisini esas olarak bir ekonomik işlem üzerine kurmaktadır. İşlemsel liderlerin üç temel özelliği bulunmaktadır. Öncelikle işlemsel liderler, ekip üyeleri ile çalışarak açık, spesifik hedefler geliştirir ve işçilerin hedeflerini karşılamak için söz verilen ödülü almasını sağlar. İkinci olarak, çalışan çabası karşılığında ödül ve ödül sözleri verirler. Son olarak, işlemsel liderler, eğer ihtiyaçları iş gerçekleştirilirken karşılayamaz ise çalışanların acil ihtiyaçları cevap verebilmelidir. İşlemsel liderlik, hedefler ve ödüller arasında yakın bir bağlantı ve özel değişimleri teşvik etmektedir. Dolayısıyla işçiler sözleşmelerinde açık bir şekilde belirtilenin ötesinde herhangi bir şey verme konusunda motive edilmez. Bu özellikle önceden komple iş tariflerini belirtmesi çok daha zor olan bilgi işçileri için sorun teşkil etmektedir. İşçiler aynı zamanda eğer firmada ekstra çaba için kendilerine ödül veya fırsat verilmez ise, kendi işlerini kurmak veya danışmanlık suretiyle fazla beyin kapasitelerini kullanmayı tercih edebilir (Bryant, 2003:7).

İşlemsel liderlik, hem üst hem de astın birbirlerini karşılıklı olarak etkilediği, böylelikle her birinin değerli bir şey ortaya çıkarttığı alışverişleri temsil etmektedir. Basit olarak belirtmek gerekirse işlemsel liderler, istediği bir şey karşılığında takipçilere istedikleri bir şeyi verir. İşlemsel liderler, her iki tarafın katkılarının takdir edilip ödüllendirildiği karşılıklı bağımlılık ilişkisinde olmaktadır. Bu durumlarda liderler etkileyicidir, çünkü liderlerin istediklerinin yapılması takipçilerin menfaatinedir. Etkili işlemsel liderler düzenli bir şekilde takipçilerinin beklentilerini yerine getirmelidir. Etkili işlemsel lider, takipçilerinin değişen beklentileri ve reaksiyonlarını karşılama ve onlara cevap verme kabiliyetine bağlı olarak beklentilerini gerçekleştirebilir (Kuhnert ve Lewis, 1987:649).

İşlemsel liderlik, üstler ve takipçiler arasındaki alışverişin kalitesini vurgulayan davranışlar ve tavırlar ile karakterize olmaktadır. Ödüller ve talepler ile ilgili bir “adil müzakere” karşılıklı anlaşmaya dayanmaktadır. Lider ve takipçi, gerekli olan şeyi ve aynı zamanda amaçlarına ulaşmak için gerekli duyulan kaynaklar veya koşulları tartışır. Her bir kişinin görevlerini, sorumluluklarını ve beklentilerini netleştirir. Neyin adil olduğu konusunda

ortak bir anlam bulur ve ancak gereklilikler yerine getirilirse ödül verir. İşlemsel liderler hedef belirleme, talimat verme, yapıları ve koşulları netleştirme ve kontrolü ele almayı vurgular. İşlemsel liderler performansa veya başarıya bağlı olarak, geleceğe yönelik stratejileri pozitif veya negatif koşullu desteklerler. Bass (1985) “şartlı ödül” ve “istisna ile yönetim” terimlerini bu stratejileri tarif etmek için kullanmaktadır. İstisna olarak yönetim, işler kötü gitmeden önce aktif izleme ve düzeltme olduğu zaman, daha aktif bir şekilde veya yöneticiler pasif bir şekilde, sorunlar ve yanlışlar meydana geldiği zaman reaksiyon gösterdiğinde, basit bir şekilde ortaya çıkabilir (Felfe vd., 2004:266).

Burns (1978) işlemsel liderliği, dönüşümsel liderlik ile karşılaştırmış ve şu şekilde tarif etmiştir. Çoğu lider ve takipçilerinin ilişkileri işlemseldir. Liderler takipçilerine; seçimlerde oy verme karşılığında iş verme veya kampanya karşılığında yardımlarda bulunma gibi bir şeyi başka şeyle değiştirme gözüyle yaklaşır. Bu işlemler, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkinin büyük bir kısmını oluşturur. Dönüşümsel lider bir potansiyel takipçinin mevcut bir ihtiyacı veya talebini fark eder ve kullanır. Ancak bunun ötesinde, dönüşümsel lider, takipçilerindeki potansiyel motivasyon unsurlarını arar, daha yüksek ihtiyaçları tatmin etmeye çalışır ve takipçinin tam kişiliği ile ilgilenir. Dönüşümsel liderliğin sonucu, takipçileri liderlere döndüren ve liderleri ahlaki ajanlara dönüştürebilecek olan bir karşılıklı taklit ve yükseltme ilişkisidir (Burgess, 2016:2).

Burns’a göre (1978), geleneksel liderler, onları motive etmek için farklı şeylerin alışverişinde bulunarak takipçilerinin kendi çıkarlarına odaklanırlar. Bu alışverişler, bazı görevlerin yerine getirilmesi karşılığında maaş veya ikramiye gibi farklı niteliklere sahip olabilir. Kısaca bir işlemsel lider, farklı tür ödüller/cezalar aracılığıyla takipçilerini kontrol eder. Ayrıca işlemsel liderler, sistemler içinde çalışır, risklerden uzak kalmak ve halihazırda belirlenen parametreler üzerinden hedeflere ulaşmak için çaba gösterirler. İşlemsel liderlik, hedefler kısa vadeli olduğu zaman tercih edilmektedir. Özellikle örgütler bazı büyük meydan okumalar ile karşı karşıya kaldığı zaman uzun vadeli hedefler ulaşmak bakımından işlemsel liderlik iyi bir destek sağlamamaktadır. Bunu aksine, dönüşümsel liderlik uzun vadeli stratejilere odaklanmaktadır ve dönüşümsel liderler takipçilerini örgütsel hedeflerin kişisel hedeflerinden daha önemli olduğu ve örgütsel hedeflerin kendi faydalarına olduğu konusunda ikna ederek motive eder. Bu durumda, dönüşümsel liderlik takipçileri gerçekten gerekene göre daha fazla çaba sarf etme konusunda motive eder. Ayrıca, gelişim ve değişimi de kolaylaştırırlar (Asrar-ul-Haqa ve Anwar, 2018:182).

İşlemsel liderler; astlar için görevlerini tanımlar ve açıklar, onlara bu görevlerin başarılı bir şekilde yürütülmesinin istenilen iş ödüllерinin alınmasına nasıl yardımcı olacağını açıklar. İşlemsel yöneticiler (genellikle astlarla uyumlu olarak) astların ulaşmaları gereken hedefler ve işleri tespit eder ve tanımlar ve görevlerini nasıl yürüteceklerini önerir ve geri bildirim sağlar. Bu süreç çalışanlara, rol gerekliliklerini karşılama konusunda yardımcı olmaktadır. İşlemsel gözetimciler aynı zamanda astlarının acil ihtiyaçlarını algılar ve çalışanlara etkin performans yoluyla bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını iletir (ne tür örgütsel ödülleri alacakları). Bunun bir sonucu olarak, astlara görevlerini yerine getirme talimatı ve motivasyonu verilir. Örneğin, satış personelleri ve bu personellerin işlemsel lideri arasındaki bu akdi ilişkinin tam uygulanan örneği, bir komisyon temelli satış örgütünde, satış müdürünün masasının üzerinde yer alan şu tabelada tipik olarak gösterilir: “SİPARİŞ YOKSA, PARA YOK”. (Dubinsky vd., 1995:19).

Tablo 5. İşlemsel ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması

İşlemsel liderlik	Dönüşümsel Liderlik
İnsanların bir işin yapılmasını görme ve geçimini sağlama ihtiyacına dayanır	İnsanların anlam ihtiyacına bina edilmiştir
Güç ve pozisyon ve siyaset ile ilgilidir.	Amaçlar ve değerler, ahlaki değerler ve etik ile doludur
Günlük olaylara dalmış durumdadır.	Günlük olayları aşar
Kısa vadeli ve sert veri yönelimlidir.	İnsan değerleri ve ilkelerini tehlikeye atmaksızın uzun vadeli hedeflere doğru yönelmiştir
Taktik konulara odaklanmaktadır.	Daha çok misyonlar ve stratejilere odaklanır
İnsan etkileşimlerini güçlendirmek için insan ilişkilerine dayanır.	İnsan potansiyelini açığa çıkartır – yeni becerileri bulur ve geliştirir
Mevcut sistemler içinde etkili bir şekilde çalışmak için rol beklentilerini takip eder ve yerine getirir.	Anlamli ve meydan okuyucu hale getirmek için işleri tasarlar ve yeniden tasarlar
Taban çizgisini takviye eden, verimliliği maksimize eden ve kısa vadeli karları garanti eden yapılar ve sistemleri destekler	Dahili yapıları ve sistemleri kapsamlı değerler ve hedefleri takviye edecek şekilde hizalar.

Kaynak: Gosling vd., 2003:15.

2.2.4.3. Karizmatik Liderlik

“Karizma”, popüler kullanımına rağmen, anlamına ve sosyolojik ilgisine yönelik açık bir anlaşılmayı içermeyen sosyolojik özel bir konsepttir. Karizmaya ilişkin sosyolojik yazılara bakıldığında, genellikle birbirleri ile çelişki halinde olan şaşırtıcı çeşitlilikte değerlendirmeler bulunmaktadır. Her ne kadar birçok çalışmada; bu kavramın önemi ve kullanışlılığı gösterilmeye çalışılsa da, bazı çalışmalarda sosyolojide kullanımının kaldırılması gerektiğin

öne sürülmektedir. Örneğin Worsley (1968), karizmaya bir “sünger kelime” diyecek kadar ileri gitmektedir. Bu suçlama belki biraz fazladır. Ancak hiç şüphe yok ki karizma kavramı, çağdaş sosyolojide daha gizli ve kafa karıştırıcı bir şekilde kullanılmaktadır (Miyahara, 1983:368).

Karizmatik liderlik, ilk olarak Alman sosyolog Max Weber tarafından kullanılmış, kendisi “karizmatik” terimini seküler dünyadaki liderlere uygulamıştır. Weber üç tip otorite tarif etmiştir. Bunlar; bürokratik, geleneksel ve karizmatik otoritedir. Weber’e göre bürokratik otorite; bugünün toplumuna yakındır, geleneksel daha önceki ve feodal toplumlarla bağlantılıdır ve karizmatik liderlik otoriteyi çağrıştırmaktadır. Weber yazılarında insanoğlunun diğer insanlar tarafından nasıl yönlendirildiğini göstermekte ve bunu yaşamın bir sonsuz özelliği olarak görmektedir (Abbasiyannejad vd., 2015:68).

1970’lere kadar, karizma hem siyasi hem sosyolojik olarak akademisyenler arasında tartışma ve münakaşa konusu idi ve herhangi bir işletme literatüründe çok nadir kullanılıyordu. Bu durum 1970’lerde Robert House, karizmatik liderlik ve onun takipçileri üzerindeki etkisine ilişkin “1976 karizmatik liderlik teorisi” makalesini yazdığı zaman tamamen değişti. Bunun arkasından James Burn’in ufuk açıcı kitabı “Liderlik” geldi ve bu kitap, ideolojik ve teorik olarak geleneksel işlemsel liderlikten farklı olan dönüşümsel liderlik kavramını gündeme getirdi. Karizmatik liderlik konusundaki bu iki yazı diğer araştırmacılar ve akademisyenler için hareket noktası oldu ve liderlik alanı bir kez daha araştırmacıların ve örgütlerinin dikkatini çekti (Pradhan ve Pradhan, 2012:148).

Genel olarak karizmaya ilişkin tartışmalar yüzyılın başlangıcından itibaren devam etmektedir. Ancak Platon gibi eski felsefeciler bile karizma, toplum ve liderlik hakkında konuşmaktadır ve bu konuda daha çok siyasi liderlere odaklanılmıştır. Yakın zamandaki gelişmeler karizmatik liderliğin örgütsel bağlamlarını ve aynı zamanda bunu örgütler ve takipçiler üzerindeki sonuçlarını vurgulayan önemli anlayışları beraberinde getirmiştir. Karizmatik liderlik, özellikle vizyonerlik, dönüşümsel rol ve liderliğin duygusallığı araştırıldığı zaman gündeme geliyor gibi görünmektedir. Max Weber tarafından kullanılması bakımından Karizma yalın anlamda “kaderin bir hediyesidir”. Bu Weber tarafından aynı zamanda sıkıntı hallerinde bulunan ve kendisinin sıra dışı niteliklere sahip olduğuna inanmaları nedeniyle lideri takip etme ihtiyacı içinde bulunan insanlar tarafından takip edilen, kendi kendilerine tayin edilmiş liderleri karakterize etmektedir. Karizmatik liderlerin eylemleri coşkuludur ve bu tür bir sıra dışı coşkululukta, dostluk ilişkilerine çok canlı ve neşeli toplumsal hissiyata yol açılmaktadır (Takala, 2005:48).

Her ne kadar Weber karizmanın psikolojik bileşenine sosyal ve ilişkisel faktörlere göre daha fazla vurgu yapsa da, çalışmasında dağılmış olarak ikincisinin unsurları yer almaktadır. Burada önerilen, karizmatik liderliğin daha incelikli bir tarifini vermek üzere psikolojik, sosyal ve ilişkisel yönlerin üç temel ayak üzerine oturtulmasıdır. Öncelikle karizmatik liderliğin psikolojik boyutu, bir lidere atfedilen dahili (veya kişisel) ve “doğal” nitelikleri ifade etmektedir. Burada karizma, “bir kişinin sıra dışı değerlendirilmesine ve doğa üstü, insan üstü veya istisnai güçler veya nitelikler kendisine bahşedilmiş şekilde muamele görmesine neden olan bireysel kişiliğin belli bir niteliğidir.” (Schweitzer, 1974:151). İkincisi, karizmatik liderliğin sosyal boyutu, bir yetki veya güç pozisyonuna yükselen bir kişiye katkı sağlayan muhtemel harici faktörlere atıfta bulunmaktadır. Bir başka deyişle karizmatik liderliğin sosyal kaynakları olabilir. Örneğin; aile, okul, medya, din, politika gibi çalışma ve belli kültürel kimliklere dayalı olan topluluklar, liderliğin niteliğini etkileyebilir. Üçüncüsü, karizmatik liderliğin ilişkisel boyutu lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Martin Spencer gibi bazı yazarlar, Weber’in karizma teorisinin sınırlarını genişletmekte ve bunun sadece psikolojik veya sosyolojik olmadığını belirtmektedir. Bunun yerine karizma “kişi ve durum arasındaki etkileşimin tarihsel ürünü olarak gelişen, lider ve takipçileri arasındaki etkili ilişkidir” (Schweitzer, 1974:352 [akt] Epley, 2015:9).

Karizmatik liderlik teorisi liderliğin anlaşılmasında popüler ve çok araştırılmış bir yaklaşımdır. Her ne kadar karizma kavramı başlangıçta dinsel figür, siyasi ve askeri liderlerin özelliklerini tarif etmek için kullanılmış olsa da, bir dizi araştırmacı tarafından genişletilmiş ve karizmatik liderlik, Bass’ın dönüşümsel liderlik teorisinin bileşenlerinden biridir. Bu teorik bileşenlerin her birisi, liderin grup üyeleri ve takipçileri üzerindeki etkisini, grup performansı, örgütsel performans, iyileştirilmiş takipçi motivasyonu, memnuniyet ve çaba gibi önemli pozitif sonuçlara bağlamaktadır (Murphy ve Ensher, 2008: 336).

Weber’in (1947) karizmatik liderlik teorisinin özellikleri şu şekildedir (Aslan, 2013:152):

- Lider, olağanüstü Allah vergisi özelliğe sahip bir kişidir.
- Liderlik, sosyal bir kriz veya ümitsizlik durumunda ortaya çıkmaktadır.
- Lider, krizlere radikal çözüm sunan bir dizi fikir önerir.
- Karizmatik liderlikte, olağanüstü insandan etilenen ve insanüstü güce bağlılık duyan bir grup takipçinin varlığı gerekir ve liderin tekrar eden başarıları vasıtasıyla olağanüstü üstünlüğünün takipçileri tarafından genel kabulü gerekir.

Coger ve Kanungo tarafından önerilen karizmatik teori (1987-1988); karizmanın bir niteliksel fenomen olduğu varsayımına dayanmaktadır. Takipçiler liderin davranışına ilişkin gözlemleri ve onunla ilişkili çıktılara dayalı olarak bir lidere karizmatik nitelikler atfedebilmektedir. Davranışların her karizmatik liderde aynı ölçüde mevcut olduğu varsayılmaz ve her bir davranışın karizmanın atfedilmesine ilişkin göreceli önemi duruma göre değişir. Davranışlar aşağıdakileri içermektedir (Yukl, 1989:271).

- Statükodan son derece farklı olan ancak yine de takip edenlerin kabul alanları dahilinde bulunan bir cazip vizyonu hevesli bir şekilde savunmak,
- Kendinden fedakarlıklar yapmak ve desteklenen vizyon arayışında örgütte statü, para veya üyeliğin kişisel olarak kaybedilmesini riske atmak,
- Çizilen vizyona ulaşmak için geleneksel olmayan şekilde hareket etmek.

Karizmatik liderliği geliştiren nitelikler (Yukl, 1989:271):

- Kendine güven,
- İzlenim yönetim becerileri,
- Durumu değerlendirmek ve stratejileri uygulamak için fırsatları ve kısıtlamaları tanımlamak için gerekli olan bilişsel kabiliyet, ve
- Takipçilerin ihtiyaçları ve değerlerini anlamak için gerekli sosyal hassasiyet ve empatidir.

Karizmatik liderler değerler ve inançlar için güçlü rol modelleridir. Takipçileri için yetkinlik sunarlar. Genellikle güçlü ahlaki yüksek tonlara sahip olgun fikirleri iletirler, takipçilerinden yüksek beklentilere sahiptirler ve takipçileri ile belli düzeyde bir bağlılık iletişimi kurabilmektedirler. Bass (1990) karizmanın, karizmatik liderliğin gerçekleşmesi için gerekli ancak yeterli olmayan bir koşul olduğu önerisinde bulunmaktadır. Bu nedenle, karizma, bir karizmatik liderlik deneyimi için önemli olan temel davranışsal yapılardan en az birini temsil etmektedir. Karizmatik liderliğin gelişmesi için gerekli pozitif özellikler arasında vizyon ifadesi, retorik beceriler, imaj ve güven tesis etme ve güçlendirici kişiselleştirilmiş bir liderlik biçimi yer almaktadır. Bu nedenle, Karizmatik liderler genellikle mükemmel etkili konuşmaya sahip, nihai hedeflere odaklanmış, takipçilerin fedakarlık ve desteğini kazanma konusunda istisnai kabiliyete sahip olarak tarif edilmektedir. Bu kişilerin takipçileri onlarla paralel hareket etmek ve onlarla yoğun duygular geliştirmek isterler ve onlara şüphe götürmeyen bir güven ve itimat duyarlar (Chen, 2014:2).

2.2.4.4. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik hem basit hem de derin bir fikirdir. Genel geçici moda akımların yaygın olduğu bu zamanda, hizmetkar liderliğin gerçek ve güncel kalma gücüne sahip bir kavram olduğu kanıtlanmıştır. Her ne kadar “hizmetkar liderlik” terimi ilk olarak 1970’de ifade edilmiş olsa da, açık bir şekilde kökenleri dinsel ve insani öğretilerin binlerce yıllık geçmişine uzanmaktadır. Modern anlamda Greenleaf (1977) yönetim ve liderlik konusunda bugünün hizmetkar liderlik paradigmasının ilk savunucularından birisi olmuştur (Spears, 1996:33).

Greenleaf (1977) hizmetkar liderlik kavramını, “Lider olarak hizmetkar” başlıklı makalesi aracılığıyla açıklamıştır ve hizmetkar lider düşüncesinin kaynağını olarak Herman Hesse’nin Doğuya olan yolculuğuna dayandırmıştır. Greenleaf “büyük liderin öncelikle hizmetkar olarak görüldüğünü ve bu basit gerçeğin onun büyüklüğünün anahtarı olduğunu” ileri sürmüştür (Greenleaf, 1977:21). Greenleaf için hizmetkar liderlik; “Bir kişinin hizmet etmesi, öncelikle hizmet etmesi yönündeki doğal hissi ile başlar. Daha sonra bu bilinçli seçim kişiye liderlik yapma ilhamını verir (Joseph ve Winston, 2005:9).

Lider olarak hizmetkarlık fikri, Herman Hesse’nin Doğuya Yolculuğu okumasından sonra ortaya çıkmıştır. Bu hikâyede, bir mitsel yolculukta olan-muhtemelen Hesse’in kendi yolculuğu–bir grup insan görüyoruz. Hikâyenin merkezinde yer alan figür Leo’dur ve kendisi, adamların sıradan işlerini yapan, ancak aynı zamanda onlara ruhu ve şarkıları ile destek veren bir kişidir. Leo, sıradışı mevcudiyete sahip olan bir kişidir ve o varken her şey yolunda gitmektedir. Leo, bir sebeple ayrıldığında grup anlaşmazlığa düşmekte ve yolculuk iptal edilmektedir. Taraflardan biri olan anlatıcı, birkaç yıl aramadan sonra Leo’yu bulur ve yolculuğa sponsorluk sağlamış olan tarikata alınır. Orada, ilk olarak hizmetkar olarak bildiği Leo’nun aslında tarikata rehberlik eden ruhudur, büyük ve asil bir liderdir (Greenleaf, 1977).

Hizmetkar liderlik; bütünlüğü desteklemekte, diğerlerine yardım etmeye odaklanmakta ve takipçilerin tam potansiyelini ortaya çıkartmaya öncelik vermektedir. Aslında, hizmetkar liderliği birçok etik olmayan davranış vakasının arkasında bulunduğu belli olan bir kişinin kendi çıkarlarını desteklemesi ile ilişkili olumsuz sonuçlarla mücadele etmeyi vadetmektedir (Liden vd., 2015:254).

Hizmetkar liderlik; takipçiler ile ilişkiler konusunda diğer liderlik türlerinden farklıdır. Hizmet konusunda takipçilerine yüksek öncelik verirler. Amaçları, takipçilerinin etik olarak hareket etmesini sağlamak için bir etik rol model haline gelmektir. Bu şekilde, hem profesyonel

hem de kişisel olarak takipçilerinin gelişimini, öğrenimini ve özerkliğini teşvik etme hareketine sahiptirler (Esen, 2015:169).

Hizmetkar liderlik, takipçileri için en iyisini yapabilmek için liderlerin, bu bireylerin kabiliyetleri, ihtiyaçları, istekleri, hedefleri ve potansiyelini anlamak için bire bir iletişime dayanması ilkesine dayanmaktadır. Her bir takipçinin özgün özellikleri ve çıkarlarına ilişkin bilgiye sahip olan liderler takipçilere kendi potansiyellerine ulaşmaları konusunda yardımcı olur. Bu teşvik, kendi kendine güvenin inşa edilmesi, bir rol modeli olarak hizmet edilmesi, güven ilham edilmesi ve bilgi, geri bildirim ve kaynakların sağlanması yoluyla gerçekleştirilir. Hizmetkar liderlik, çalışanlar, müşteriler ve toplumlarla güven inşa etmenin bir yolu olarak görülebilir (Liden vd., 2008: 162).

Hizmetkar liderlik, takipçilerine çoklu boyutlarda vaatte bulunan bütüncül bir liderlik yaklaşımıdır (örn. ilişkisel, etik, duygusal, ruhsal). Lider, sahip olduğu kapasitesine göre takipçilerini geliştirecek yönde güçlendirir. Liderler, öncelikle fedakâr ve etik yönelimlerine dayalı olarak takipçilerini geliştirmeye çalışır. Takipçilerin iyi oluş hallerine ve gelişimlerine öncelik verildiği zaman, onlar da işlerine daha fazla angaje olur ve etkinlikleri artar. Hizmetkar liderler kendilerini, kendilerine emanet edilmiş olan finansal ve diğer kaynakları geliştirmeye çalışan, örgütlerin kahyaları olarak görür. Bu şekilde, takipçilerinin kişisel gelişimine odaklansalar da performans beklentilerini göz ardı etmezler. Genellikle “kar ve büyüme uğruna insanları kurban eden” performans odaklı liderlik yaklaşımlarının aksine, hizmetkar liderleri uzun vadede sürdürülebilir performans odaklanmaktadır (Eva vd., 2018:1). Takipçiler, sadece liderler olarak seçilen kişilere özgür bir şekilde cevap verir, zira onların hizmetçi olduğu kanıtlanmıştır ve onlara bu şekilde güvenilmiştir. (Giorgio, 2010:101).

Hizmetkar liderliğin hizmet ideali göz önüne alındığında, dönüşümsel liderlik teorisi ile arasındaki en büyük fark, hizmetkar liderliğin mütevazılık, otantiklik ve kişiler arası ilişkilere odaklanmasıdır ki bunların hiç birisi de dönüşümsel liderliğin açık bir unsuru değildir. Daha spesifik olarak belirtmek gerekirse, dönüşümsel liderlik örgütsel hedeflere odaklanmaktadır. Örgütün amacına yönelik yüksek performans için diğerlerine ilham vermektedirler. Hizmetkar liderler, daha çok takipçilerinin iyi oluş hallerini ve işleyişlerini geliştiren koşullar oluşturarak takipçileri ile daha fazla ilgilenirler ve böylelikle paylaşılan bir vizyonun gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Hizmetkar liderler örgüt için gerekli olanı yapma konusunda takipçilere güvenirler (Dierendonck, 2011:1235).

Bir hizmetkar lider gücünü, etik ve alçak gönüllü olmaya, takipçiler ile güven ve içten ilişkileri desteklemeye ve aynı zamanda pozitif iş ortamı tesis etmeye odaklanmaktadır. Daha basitçe hizmetkar lider, dikkati; süreçler ve çıktılardan insanlara çevirir. Bu insan yönelimli yaklaşım, bir fedakârlık unsuru ile bir araya geldiğinde, hizmetkar liderliği çalışanlar arasında pozitif davranışı telkin etmek için avantajlı bir stil haline getirir. Aynı zamanda hizmetkar lider, işyerinde çalışanlar arasında pozitif örgütsel davranışı da teşvik eder (Dutta ve Khatri, 2017:61).

Liden vd. (2008) araştırmalarında hizmetkar liderliği bir yapıya dönüştüren, boyutları tanımlayan ve doğrulayan çalışmalarında 9 özellik ortaya koymuşlardır (Çetin, 2017: 112). Bunlar;

- Duyuşsal İyileştirme: Diğerlerinin kişisel ilgilerine karşı hassasiyet gösterme davranışı.
- Değerler Oluşturmak: Diğerlerine bilinçli ve samimi bir şekilde yardım etme.
- Kavramsal Beceriler: Diğerlerine etkili bir biçimde destek ve yardımcı olacak kadar örgüt ve görev bilgisine sahip olma.
- Güçlendirme: İşteki görevleri ne zaman ve nasıl tamamlayacağı ile birlikte problemleri tanımlama ve çözme konusunda da diğerlerini cesaretlendirme ve süreci kolaylaştırma.
- Astların Yetişmesine ve Başarılı Olmasına Yardım Etme: Destek sağlayarak ve mentorluk yaparak diğerlerinin kariyer gelişimine karşı samimim bir ilgi gösterme.
- Astları Birinci Sıraya Yerleştirme: Çalışma ihtiyaçlarını karşılamanın bir öncelik olduğunu diğerlerine açıklamak için eylemleri ve sözcükleri kullanma.
- Etik Davranış: Diğerleri ile açık, adil ve dürüst bir şekilde etkileşimde bulunma.
- İlişkiler: Örgüt içinde uzun dönemli ilişkiler oluşturma vurgusu ile birlikte herkesin bilme, anlama ve birbirlerine destek sağlaması için samimi bir çaba gösterme davranışı.
- Hizmetkarlık: Kendini öne atması gerektiğinde diğerlerine yardım eden bir kişi olarak tanınma arzusu.

Spears (1995) ise hizmetkar liderliğin önemli unsurları olarak belirtilen 10 özellik belirlemiştir. Bunlar (Dierendonck, 2011:1231-1232);

- Dinleme: İletişimin önemini vurgulama ve insanların iradesini tanımlamaya çalışma.
- Empati: Diğerlerini anlama ve onların nasıl ve ne olduğunu kabul etme.
- İyileştirme: Bir bütün olmaya yardımcı olma kabiliyeti.
- Farkındalık: Uyanık olma.
- İkna edicilik: Pozisyonunun gücüne değil argümanlarına dayalı olarak diğerlerini etkilemeye çalışma.

- Kavramsallaştırma: Mevcut günün ihtiyaçlarının ötesinde düşünme ve bunu muhtemel bir geleceğe teşmil etme.
- Öngörü: Durumların çıktılarını öngörme ve sezgi ile çalışma.
- Kahyalık: Bir şeyleri emanette tutma ve diğerlerinin ihtiyaçlarına hizmet etme.
- İnsanların gelişmesine yönelik taahhütte bulunma: Diğerlerinin kişisel, profesyonel ve spiritüel gelişimini destekleme.
- Toplum inşa etme: Yerel toplulukların bir kişinin yaşamında önemli olduğunu vurgulama.

Hizmetkar liderlik, idealize edilmiş etkiyi ve dönüşümsel liderlikte entelektüel uyarımı temsil etmektedir. Yani hizmetkar liderler, takipçileri için taklit edilecek bir örnek belirler, takipçilerine heveslilik ve ilham verir ve aktif bir şekilde takipçileri statükoya meydan okuma ve çeşitli görüşleri ifade etme konusunda teşvik eder. Aslında hizmetkar liderlik kavramı, kısmen takipçilerinin ahlaken yükseltilmesi görevini edinmiş sosyal yönelimli dönüşümsel lider misyonunu temsil etmektedir (Bass, 1997:131). Her halükârda, dönüşümsel liderlik ve hizmetkar liderliğin farklı noktaları bulunmaktadır. Hizmetkar liderlik paradigmasında takipçilere hizmet konusunda çok daha fazla vurgu bulunmaktadır. Ayrıca, her ne kadar hem dönüşümsel liderler hem de hizmetkar liderler etkili olsa da hizmetkar liderler, hizmetkarlığın kendisinden kaynaklanan geleneksel olmayan bir şekilde etki kazanmaktadır. Bunu yaparken, takipçilerinin kendi kabiliyetlerini icra etmesi için sıra dışı bir özgürlüğe izin vermektedirler. Ayrıca, liderin bir şekilde yönlendirici olmasını gerektiren herhangi bir liderlik rolünde olabilene kıyasla takipçilerinde çok daha yüksek derecede bir güven oluşturmaktadırlar (Stone vd., 2004:76).

Hizmetkar liderlikte değerler ve inançlar; liderliğin çekirdek motivasyon kaynakları olduğu için, hizmetkar gözetimciler aktif bir şekilde çalışanların taleplerini karşılamaya çalışır ve astlarına hizmet etmeyi en yüksek sorumluluk olarak görür. Onların bu görevleri başarmada motivasyonu, kendi çıkarları içindeğildir. Aksine hizmetkar liderler, astlarının kendi iyilikleri için iyileşmelerini isterler ve takipçilerin gelişimini sadece liderin veya örgütün hedeflerine ulaşmak için bir araç değil, kendisinde bir amaç olarak görürler (Chen vd., 2013:420).

Her ne kadar hizmetkar liderlik bazı yönleriyle diğer büyük liderlik teorilerine benzese de, hizmetkar liderliğin ayrı olduğu ve dönüşümsel liderlik ve lider-üye etkileşim modellerinden farklı olduğu yönünde ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, dönüşümsel liderliğin ampirik olarak örgütsel değerlere en fazla öncelik verdiği savunulurken, hizmetkar

liderlerin ise takipçilerinin ihtiyaçlarını öncelikli ele aldığı bulunmuştur. Hizmetkar liderliğin temel davranış hedefi takipçiler üzerinde iken etik ve otantik liderlikler, liderlerin davranış yapısına odaklanmaktadır. Hizmetkar liderlik teorisi ve ruhani liderlik teorisinin her ikisi de takipçilerin ihtiyaçları ve iyi oluşları için bir fedakarlık endişesi taşıyor ve her ikisi de topluma katılıma değer veriyor olsa da, uygulamalarının yönü ve ilgili çıktılar bakımından farklılık göstermektedirler. Ruhsal liderlik, bir işte belli bir ruhsal pratiğin geliştirilmesine odaklanırken, hizmetkar liderlik teorisi açık bir şekilde seküler olarak konumlanmıştır. Bu nedenle, hizmetkar liderlik takipçilerin ihtiyaçlarına hizmet etmeye ve onların potansiyelinin tamamının geliştirilmesine ve her bir çalışan ile güçlü uzun vadeli kişiler arası ilişkilerin tesis edilmesine açık bir şekilde odaklanma bakımından özgündür ki bu, çalışanların potansiyellerine ulaşmasına yardımcı olma bakımından araçsaldır (Chiniara ve Bentein, 2018:335).

2.2.4.5. Etik Liderlik

Etik sözcüğü Yunanca karakter anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Etik, insanların ilişkilerinde değerlendirme ve tutumlarını belirleyen değer ölçütlerini ifade eder (Gürdoğan, 2018:35).

Harvey (2014), etik liderlerle ilgili yaptığı araştırmalar sonucu etik liderliğin on temel özelliğini ortaya koymuştur (Erkutlu, 2014:22).

- Etik liderler, ortak değerleri, etik standartları düzenli biçimde dile getirir ve bunların anlaşılmasını, benimsenmesini sağlarlar.
- Etik liderler, insanlara sorumluluk verir, kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutarlar.
- Etik liderlerin, başkalarına örnek olarak başkalarından dürüst davranmalarını bekleme hakkı vardır.
- Bu liderler, karar alma aşamasında izleyenleri ve rehber ilkelerini göz ardı etmezler. Yaptıkları her davranışta etik değerlerini korurlar.
- Etik liderler, politika ve uygulamalarının uyum içinde olmasına özen gösterirler.
- Etik liderler, insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek açısından gerekli güven ve becerileri kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar.
- Etik liderler, kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine dikkat ederler.

- Etik kurallara ve değerlere uyum sağlanması bir birikimin sonucu olduğundan etik liderler, pek çok alanda çok sayıda küçük iyileştirme gerçekleştirirler.
- Etik liderler, bağlı oldukları örgüte personel alma ve yükseltme konusunda karar verirken, ölçüt olarak misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini kullanırlar.
- Etik liderler, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik konusunda yol gösterici olmak yönünde motive ederler.

Etik liderlik, daha çok talimatlı ve normatif davranışa yöneliktir ve lider, takipçilerinin gelişimsel yönüne daha güçlü vurgu yapar. Örgütün normları söz konusu olduğunda işlerin nasıl yapılması gerektiğine çok fazla odaklanmaz, insanların işleri nasıl yapacaklarına ve bunu yapmaya güçleri yetip yetmeyeceğine odaklanır. Brown vd. (2005) tarafından tanımlanan ve işlevselleştirilen etik liderlik; çalışanların doğrudan dahil edilmesinin, güven inşa edilmesinin ve her şeyin ötesinde bir kişinin davranışında etik olmanın önemini vurgulayan bir liderlik biçimidir. Brown vd. (2005) etik liderliği açıklayan; tek boyutta ve 10 maddeli bir ölçekle işlevselleştirmeler, çakışmalar ve farklılıkların üzerinde durmaktadır. Bu maddeler; adil kararların verilmesine, etik davranış gösterilmesine, dinlemeye ve çalışanların çıkarlarının akılda tutulmasında odaklanmaktadır. Bunların tamamı hizmetçi liderlik için de geçerlidir. Altı anahtar özellik ana karşılaştırma noktası olarak alındığında, en güçlü çakışma üç özellekle; insanları güçlendirme ve geliştirme, mütevazılık ve kahyalıkla oluşturmaktadır. Hizmetçi liderliğin diğer üç kilit özelliği (otantiklik, kişiler arası kabul, yön sağlama) etik liderlikte göreceli olarak önemsizdir (Dierendonck, 2011:1236).

2.2.4.6. Otantik Liderlik

Otantiklik, bir kişinin günlük yaşamında gerçek veya öz benliğinin engelsiz bir şekilde işlenmesini yansıtmaktadır. Otantiklik; orijinale, kaynağa, kararlılığa, sahiciliğe ve amaca sadık olma anlamına gelmektedir. Otantiklik taklit veya sahtenin aksidir. Bir kişi veya bir şeyin ne zaman otantik olduğunu bilme yönündeki iç hissiyatımıza rağmen, otantikliğin farklı sözlük tanımları bir çok muğlaklığı içermektedir. Cambridge sözlüğü otantığı; gerçek, doğru veya kesin olarak insanlar ne diyorsa o olan şekilde tanımlamaktadır. Otantiklik için eş anlamlı ifadeler genellikle özgünlük, içtenlik (iyi niyetli ve samimi amaçlarla, kesinlik, meşruluk ve doğruluktur (Dimovski vd., 2012:3).

Otantik liderlik; ilk defa Avolio ve Gardner tarafından liderliğin pozitif formlarından biri olarak literatürde; “Kendi düşüncelerinin, davranışlarının ve diğerleri tarafından nasıl

algılandığının farkında olan, kendisinin ve diğerlerinin değerlerini, ahlaki bakış açılarını, bilgilerini ve güçlü yönlerini bilen, içinde bulunduğu ortamı tanıyan, kendisine güvenen, umudu olan, iyimser ve sorunların üstesinden çabuk gelebilen ahlaki bireydir” şeklinde yer almıştır (Güler ve Boz, 2016:489).

Avolio vd. (2004) otantik liderleri, nasıl düşündükleri ve davrandıkları konusunda derin farkındalığa sahip olan ve diğerleri tarafından kendi ve diğerlerinin değerleri/ahlaki perspektifleri, bilgileri ve dayanıklılıkları konusunda farkındalığa sahip olarak algılanan; faaliyet gösterdikleri bağlamın farkında olan, kendine güvenen, ümitli, optimistik, esnek olan ve yüksek ahlaki karaktere sahip kişiler olarak tanımlamaktadır. Otantik liderlik; dönüşümsel, karizmatik, hizmetçi ve ruhsal liderlik gibi diğer çağdaş perspektifler ile bazı çakışmalar gösterse de araştırmacılar, teoride temellendirerek ve ampirik araştırmada destek aramak suretiyle otantik liderliği diğer yapılardan farklılaştırmaya başladıkça, otantik liderlik de bir meşruiyet kazanmıştır. Örneğin dönüşümsel liderler, otantik liderler gibi, optimistik, umutlu, gelişimsel yönelimli ve yüksek ahlaki karaktere sahip olarak tarif edilmektedir.

2.2.4.7. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, gelecekte olunmak istenen gerçekçi ve çekici yerin somut görüntüsünün oluşturulması ve takipçilere aktarılmasıdır. Vizyoner liderin sahip olması gereken özellikler şu şekilde belirtilebilir (Aslan, 2013:151):

- Vizyon sahibi bir lider, örgütün felsefesi üzerine eğilmeli ve geleceği hayal edebilmelidir.
- Lider, her kademedeki çalışanlarla destekleyici iletişim kurmalı ve onlara yol göstermelidir.
- Lider, örgütün ve çalışanların güçlü yönlerini ön plana çıkarmalıdır.
- Vizyoner liderler, değişime karşı inançlı, olumlu beklenti ve yüksek ideallere sahip olan kişilerdir (Gürdoğan, 2018:33).

2.2.4.8. Otokratik Liderlik

Otokratik liderliğin rolü, büyük ölçüde örgüt kültürü ile belirlenir. Bu liderlikte; örgütün inançlarının, değerlerinin ve varsayımlarının, benimsedikleri genel liderlik biçimi için kritik öneme sahip olduğu öne sürülmektedir. Liderlik biçimi, örgütsel sorunları çözmek için lider

tarafından kullanılan davranış yapısıdır. Farklı liderlerde tanımlanabilecek bir çok farklı liderlik biçimi bulunur. Her bir biçimin kendi iyi ve o kadar iyi olmayan özellikleri vardır. Otokratik lider ekip üyelerini tek bir ana hedefe ulaşmak için tek tarafçılık kullanarak domine eder. Otokrat liderler, takipçileri ile hizmetçi- efendi ilişkisini sürdürür.

Starrat (2001) demokratik liderin herhangi bir kararı vermek için ekibine danıştığını ancak ekibin bir merkezi kontrol birimi olarak hareket ettiğini belirtir. Demokratik lider, herhangi bir görevi başlatmak için ekibi harekete geçirir ve onlara karşılıklı anlayış yoluyla kendi iradelerine göre göreve ulaşma özgürlüğü verir. İyi bir demokratik lider her zaman katılımı destekler ve tüm çıktılardan nihai olarak kendisinin sorumlu olacağını göz önünde tutarak görev devri yapar. Bırakınız yapsınlar tipi lider, grup üzerinde çok az kontrol göstererek takipçilerin işlerine çok az müdahale eder. Liderin katılımı, grup üyelerinin aktivitelerinde çok düşüktür. Bırakınız yapsınlar liderlik biçiminde ekip ihmal edilebileği için, demokratik liderler yönlendirme ve motivasyon ile ayrıca mücadele eder (Awan ve Mahmood, 2010:256).

2.3. Örtük Liderlik

2.3.1. Örtük Liderlik Tanım ve Kavramı

Örtük liderlik; bireyin liderde olmasını beklediği özellikleri ve davranışları ifade etmektedir (Kenney vd, 1994). Örtük liderlik; bireyin benimsediği kişisel özellikler, çevre ve sosyal kültürün yanı sıra birçok değişkenden etkilenir ve bu etkileşim sonucunda toplumda etkili liderin özellikleri, tutum ve davranışlarına ilişkin, tüm bireyler tarafından genel olarak paylaşılan düşünce yapıları oluşur (Tabak vd., 2013;98). Örtük liderlik kavramları üzerine yapılan ilk araştırmaların ana temaları, örtük liderlik teorisinin lider davranışının üzerindeki etkisini incelemeye yöneliktir.

Lider davranışlarıyla ilgili örtük teoriler, bireyin zihninde, liderin davranışının ortaya çıkmasıyla ilgili bazı önyargılar olduğunu göstermektedir. Eden ve Leviatan (1975), bireylerin lider açıklamaları hakkında örtük teoriler veya stereotiplere sahip olduklarını öne sürmektedir. Bunlar, örtük liderlik teorisini, örtük kişilik kuramının daha genel alanının, yani kişilik özelliklerinin birlikte ortaya çıkmasının önyargılarının örgütsel bir uygulaması olarak görmektedirler. Eden ve Leviatan'a (1975) göre, geleneksel liderlik boyutları sadece kavramsal olabilir ve bize liderlerin örgütsel ortamlardaki davranışları hakkında daha fazla bilgi verebileceğini gösterir. Ayrıca, faktör yapılarının benzerliğinin, yanıt verenlerin zihinsel düzeyinde çalışan liderlik davranışı ile ilgili deneyimli veya deneyimsiz olup olmadıklarına

göre bazı önyargularla yönlendirildiği fikrinin desteklendiğini ileri sürmüşlerdir (Verma, 1986:189).

Bugüne kadarki lider gelişimine yönelik en iddialı teorik yaklaşım, Day vd. (2009)'in yetişkinlerin temelden geliştirilmesi ile orta düzeydeki lider kimliği ve öz-denetim süreçleri tarafından desteklenen ve görünür düzeyde birleştiren bütünleştirici bir liderlik çerçevesi önermişlerdir. Özellikle, seçim-optimizasyon-telafi yönetim süreci yetişkinlikte başarılı ve sağlıklı bir şekilde yaşanmanın, yaşam boyu yapı taşları olarak önerilmiştir. Seçim; genel yaşam hedeflerine bağlanma, optimizasyon; yaşam hedeflerini sürdürebilmek için kaynakları verimli kullanma, telafi ise hedefler engellendiğinde ya da kaynaklar yetersiz olduğunda uyumlu yollarla etkili bir şekilde verilen yanıt olarak açıklanmaktadır (Day, 2010:39).

Bireyler, farklı insan özelliklerinin (örneğin, zekâ, kişilik) örtük teorilerini barındırırlar ve bu teoriler, bu tür özelliklerin, değişmeze karşı kararlı (varlık teorisyenleri) olarak kavramsallaştırıldığı dereceye göre değişir. Kapalı teorilerdeki bireysel farklılıkların, zorluklar ve aksaklıkların ardından geniş kapsamlı sonuçları olduğu gösterilmiştir. Artan odaklı teorileri olan kişiler; zorluklar karşısında değer çabası arar ve engeller karşısında ısrar ederler. Aksine, varlık odaklı teorileri olan bireyler; zorluklardan kaçınmakta, çaresiz kalmakta ve aksilikler ortaya çıktığında istifa etmektedir (Burnette vd., 2010:47).

ÖLT'ler, liderleri karakterize eden özellikleri ve yetenekleri belirten bilişsel yapılar veya prototipler olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, Örtülü Takipçi Teorileri (ÖTT), takipçileri karakterize eden özellikler ve davranışlar hakkında bilişsel yapılar ve şemalar olarak tanımlanmaktadır. Bu şemalar; sosyalleşme süreçleri temelinde geliştirilmekte, liderler ve takipçilerle daha önce yaşanan deneyimler hafızada saklanmakta ve bireyler bu kategoriye benzeyen kişilerle (gerçek liderler veya takipçiler gibi) etkileşime girdiklerinde aktif hale getirilmektedir. Açık teoriler, bilim adamlarının oluşturduğu veriye ve bilimsel gözlemleri temel alan yapılar iken, örtülü teoriler bu bireylerin sadece akıllarında yer alan ve bu insanlar (meslek dışı insanlar veya bilim adamları) tarafından oluşturulan yapılardır. Dolayısıyla, nesnel gerçekliğe yaklaşmak için çabalayan açık bilimsel teorilerin tersine öznel gerçeklik ve algıları temsil ederler. Örtülü teorileri anlama; bilginin işlendiği yorumlayıcı bir çerçeve oluşturduğundan önemlidir. Doğruluk gözetmeksizin, bireyler ÖLT'leri ve ÖTT'lerini; liderleri veya takipçileri anlamak ve onlara yanıt vermek için bir duyu işlevi olarak kullanır. Aslında, bireyler, baskın ama çelişkili bilimsel kanıtlarla karşı karşıya kaldıklarında bile örtük teorilere güvenmekte ve kullanılmaktadırlar. ÖLT'lerin yönetsel liderliği anlamadaki önemi, erken araştırmaların onları temel olarak liderlik ölçümünde potansiyel bir önyargı kaynağı olarak

görmesinden ötürü, uzun bir zaman sonra anlaşılmıştır. Lord v.d. (1984) ve Cronshaw ve Lord (1987)'ın ve benzer çalışmalarda ÖLT'lerin insanların liderlik algılarına etkisini vurgulayarak ve onların örgütsel liderlik için açıklayıcı bir çerçeve olduğunu kabul ederek, ÖLT'leri bir ölçüm hatası kaynağı olarak değerlendirmekten uzaklaşmıştır. Yine de 1970'lerde ve 1990'ların başlarında ÖLT'ler alanında yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğunun, ağırlıklı olarak, laboratuvar deneylerindeki üniversite öğrencileri örneklemelerini kullanarak içerik ve ölçüm konularına odaklanmış olması, örgütsel bağlamlardaki çalışmaların ihmal edilmesine yol açmıştır. Ancak Lord ve Maher (1991), uygulamalı ortamlarda ÖLT'lerin rolü için güçlü bir teorik gerekçe sunmuştur. Örneğin, Lider-Üye Etkileşimleri bağlamında; insanların, ÖLT'lerin ikili ilişkilerde (lider-takipçi) davranışları yorumlamak için bir temel olarak kullanabileceğini ve takip edenlerin durumunda veya liderlik durumunda bireylerin kendi davranışlarını oluşturmada bir temel olarak kullanılabileceğini özellikle iddia etmişlerdir. Sadece 1990'ların sonlarında ve 2000'lerde, ÖLT'lerin gerçek yönetici-takipçi ikilisi bağlamında etkisini açıkça ele almak için araştırmalar yapılmıştır. Öte yandan, ÖLT araştırmalarında elde edilen bilgiler üzerine inşa edilen Örtülü Takipçi Teorileri (ÖTT) çalışmaları ile ÖLT'leri ve ÖTT'leri örgütsel ortamlarda inceleyen toplam çalışma sayısı, laboratuvar ortamlarında yapılan araştırmalara veya LÜE ve dönüşümcü liderlik gibi diğer liderlik yapılarına odaklanan araştırmalara kıyasla daha azdır. Bunun nedenlerinden birisi örgütsel araştırmacıları “açık” alan araştırması yapmaktan caydırabilecek “örtülü” terimiyle ilgili kavramsal kafa karışıklığı olabilir (örneğin, katılımcıların bu tür yapılarla ilgili farkındalıktan yoksun olmaları durumunda örtülü kuramların saha ortamlarındaki öz raporlar aracılığıyla nasıl değerlendirilebileceği?). Bu bağlamda örtük anlamını açıklığa kavuşturmak önem arz etmektedir (Epitropaki vd., 2013:859).

ÖLT'ler, takipçilerin bekledikleri, liderlikten bekledikleri özellikleri ve davranışları belirten önceden varolan bilişsel yapıları veya prototipleri temsil ederler. Bunlar, bellekte saklanırlar ve takipçiler bir liderlik pozisyonunda bir kişi ile etkileşime girdiklerinde aktif hale gelirler. ÖLT'ler, bireylerin doğasında var olan nesnel gerçeklikleri temsil etmemekte, daha ziyade bireylerin liderlik pozisyonlarında kişileri sınıflandırmak için kullandıkları algısal soyutlamalar ve özet etiketlerini temsil etmektedir (Martin ve Epitropaki, 2001:248).

ÖLT; insanların, liderler ve lider olmayanların yanı sıra etkili ve etkisiz liderlerin davranışları ve karakteristikleri hakkında inanç setleri geliştirdiğini öne sürmektedir. Bu örtük teoriler, belirli türdeki liderlerin en yaygın özelliklerini karakterize eden özel konfigürasyonlar içeren prototiplerle temsil edilir. Liderlik prototipleri “liderler ile gerçek deneyimler, etkili

liderler ve diğler sosyal-kültürel etkiler hakkında literatüre maruz kalma sonucunda zaman içinde gelişmiş ve rafine edilmiştir". Araştırmalar, sosyalleşme deneyimlerinin ve/veya kültürünün, erkeklerin ve kadınların etkili liderlerin farklı prototiplerini tutmasına neden olabileceğini düşündürmektedir. Yaygın olarak "kadınsı liderlik avantajı" olarak adlandırılan tartışmalı liderlik prototipi, kadınların konsensüs oluşturma, iş birliği, besleme, karizma ve kişilerarası ilişkilerde erkeklerden daha fazla değer ve üstünlük sağladığını iddia etmektedir. Kadınsı prototipin savunucuları, bu liderlik tarzının günümüzün çağdaş örgütlerinde çok etkili olacağını öne sürmektedir. Tung (2004) bu prototip özelliklerinin uluslararası görevler için çok uygun olduğunu belirtmiştir. Ancak, bu önerilerin daha fazla deneysel çalışmayla desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir (Paris vd., 2009: 1397).

ÖLT'ler, insanların liderlerin davranışları, özellikleri, nitelikleri ve tutumları hakkında sahip oldukları görüşleri içeren bağlam-özel bilişsel şemalardır. En yaygın olarak, bir bireyin örtük liderlik teorisi, hassasiyet, zekâ ve özveri gibi liderlikle ilişkili olma eğilimi gösteren bir dizi özellik boyutu özelinde ölçülür. Bu ölçütler, 1970'lerde ve 1980'lerde, liderlik algıları ve davranış derecelendirme prosedürleriyle ilişkili sosyal bilişsel süreçleri vurgulayan araştırmalardan geliştirilmiştir. Bahsedilen araştırmalar da kişilerin karakterlerinin, algılayıcıların liderlik tanımlamak için kullandığı bilişsel bir kategoriye uymasıyla, o kişilerin lider olarak algılandığını ileri sürmüştür. Offermann vd. (1994) tarafından belirlenen boyutlara uygun olmasına ve Epitropaki ve Martin (2004) çalışmalarının lider sınıflandırma süreçlerinin önemli bir parçası olmasına rağmen, liderlerle (örneğin, duygular, vokal çekicilik, cinsiyet, etnik köken, ırk), algılayıcılarla (örneğin kişilik, deneyimli duygular, aktif kimlikler) veya bağlamlarla ilişkili birçok ek faktör de (örneğin kriz, grup performansı seviyesi, iş görevi türü) bu süreci etkileyebilmektedir. Dolayısıyla liderlik algıları, hedef davranışları bir algılayıcının genel liderlik boyutlarına uydurmaktan daha dinamik bir süreçtir. Diğler bir deyişle liderlik; takipçilerin prototiplerdeki beklediği özelliklere hitap etmekten daha dinamik bir süreçtir.

ÖLT'ler kavramsal olarak, insanların algıya dayalı liderlerin zihinsel şemalarını oluşturduklarını öne süren lider kategorizasyon teorisinden kaynaklanmaktadır (Lord vd., 1984; Lord vd., 1982). Liderlik tanımlama sürecinde tanıma temelli ve çıkarım temelli arasında bir ayrım vardır. Tanıma temelli süreçler aşağıda kategorizasyon teorisinde açıklandığı gibi sınıflandırma yoluyla lider tanımlamasını vurgular. Çıkarım temelli süreçler altında, insanlar liderleri algılanan özelliklerden ziyade liderin davranışına göre diğlerlerinden ayırır. Lord ve Maher, kendi liderlik tanımlarını "başkaları tarafından lider olarak algılanma süreci" olarak sunmaktadırlar (Lord ve Maher, 1991:11). Bu tanıma göre, davranışlara dayalı olsun olmasın,

sadece liderlik algısı veya özellikleri, başkalarını etkilemek için yeterlidir. Çıkarım temelli süreçler, liderliğin sonuçlarına odaklanır ve grup performansının, özellikle de grup başarısının, insanların kendi lider tanımları ile iç içe olduğunu öne sürmektedir (Offerman ve Coast, 2018:514).

2.3.2. Örtük Liderliğin Gelişimi

ÖLT kavramı ilk kez Eden ve Leviatan (1975) tarafından tanıtılmıştır. Schneider'in (1973) örtük kişilik kuramlarından örtük liderlik teorileri fikrini ortaya çıkarmışlardır. Örtük liderlik teorileri, herkesin genel olarak liderlerin özellikleri ve davranışları hakkında sahip olduğu imgelerdir. Örtük liderlik teorileri, diğer kişinin davranışlarını ve gözlemcinin o kişiye karşı tepkisini açıklamaya hizmet etmektedir. Ve bir "lider" ile buluşurken veya gözlemlerken belirli lider görüntülerinin etkinleştirildiği ve "lider" in davranışının bu görüntülere göre yorumlandığı anlamına gelmektedir. Örneğin, Lord vd. (1993) tarafından yapılan araştırmalar, başarı hakkındaki bilgilerin, insanların liderlik olarak kabul edilme derecesini etkilediğini göstermiştir. Bu insanların, zihinsel olarak başarıya ve liderliğe bağlandığı anlamına gelmektedir ve bu bağlantı "lider" in algılarını geri beslemektedir. Aynı şekilde Lord'un sınıflandırma teorisi örtük liderlik teorilerinin hiyerarşik seviyelerde sınıflandırılabilir olduğunu göstermektedir. Üstün düzeyde, farklılaşma liderlerin ve lider olmayanların karşı özellikleridir; temel düzeyde, farklı lider tipleri (örneğin, iş ve politik liderler) arasında ayrımlar yapılır ve hatta daha az soyut, alt düzey seviyesinde, bu liderlik prototipleri ayrıca belirtilir (örneğin belirli bir siyasi partinin liderleri) (Schyns vd., 2011:398-399).

ÖLT'ler üzerine yapılan ilk çalışmaların çoğu liderlik prototiplerini ve bunların lider davranış ölçümleri üzerindeki etkilerini ölçmek için Lider Davranış Tanımlama Anketi ile birlikte serbest biçimli anlatımlar kullanmıştır. Örneğin Lord vd. (1984); 59 liderlik özneliği (örneğin, akıllı, dürüst, eğitilmiş ve özverili) için bir havuz (özellikler listesi) üreten ilk araştırmacılarıdır. Bu araştırmacılar daha sonra, listenen bu özelliklerin, katılımcıların aklındaki imaj ile eşleştiği dereceyi lider olarak tanımlandığı ve bu özneliklerin prototipiklik düzeyinde farklılık gösterdiğini buldular. Akıllı, dürüst, anlayışlılık gibi bazı özellikler prototipiklikte yüksek, mutlu olmak gibi bazılarının tarafsız olduğu, otoriter ve dürüst olmayan başka bir özellik kategorisinin ise prototipikliğinin düşük olduğu sonucuna varmışlardır. Gerstner ve Day (1994) çalışmalarında; Lord vd. (1984)'in oluşturduğu 59 liderlik özneliği havuzunu temel alarak "bir iş lideri" için beş puanlık bir skalaya dayanarak; adanmışlık, karizmatik, zeki, dürüst, kararlı, öznelikler prototipik iken katı, muhafazakar, manipülatif, duygusal olmayan

özellikler prototipiklikte düşük olarak sınıflandırılmıştır. On madde tarafsız kategoriye girmiştir (örneğin, çalışkan, bakımlı, iyi giyimli, sevilebilir).

ÖLT ölçümüne yönelik en önemli katkı Offermann vd. (1994), tarafından yapılmıştır. Offermann vd. (1994)'ın çalışmaları beş aşamada gerçekleştirilmiş ve hem öğrencilerin hem de çalışan profesyonellerin örneklerinden yararlanılmıştır. Duyarlılık, özveri, karizma, çekicilik, zekilik ve güç prototip özellikler; baskıcılık ve erkeksilik antiprototip özellikler gibi sekiz boyutta ölçüm yapan 41 maddeden oluşan bir liste ile 8 faktörlü yapı elde edilmiştir. Offermann ve arkadaşlarının (1994) ölçeğine dayanarak, Epitropaki (2000) ve Epitropaki ve Martin (2004), ÖLT'lerin en son açık ölçütünü geliştirmişlerdir. Kapsamlı bir doğrulama sürecinin ardından ve iki örgütsel örnek kullanarak, katılımcılardan her bir özelliğin bir "iş lideri" ne kadar karakteristik olduğunu derecelendirmelerini istemişler ve örgütsel ortamlarda, ÖLT'lerin Offermann ve arkadaşları tarafından önerilen 41 maddeli 8 faktörlü yapının 21 maddeyle 6 faktörlü bir yapıyla açıklanabileceğini deneysel olarak test etmişlerdir. Literatürde en güncel test edilmiş olan bu ölçek bu çalışmada da kullanılmıştır.

ÖLT'lerin oluşumu ve etkinliği kültürel bağlamlardan olabildiğince etkilenmektedir ve birçok akademik çalışmada, bireylerin örtük liderlik şemalarını değerlendirirken kültürel bağlamın önemine vurgu yapmıştır. Kültür odaklı liderlik araştırmalarının en seçkin çalışmalarından biri, farklı ülkelerden gelen birçok bilim adamı ve işbirlikçi çabaları ile yönetilen GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) Projesidir. GLOBE Projesi, kültürel varyasyonlarını ve bunun liderlik ve örgütsel davranış etkinliği üzerindeki etkisini gösteren bir örnektir. Çalışmanın bir bölümünde, liderlik nitelikleri 61 ülkede analiz edilmiş ve sonuçlar, küresel liderlik prototipinin, farklı ulusların kültürel özelliklerine göre değişmekte olduğunu göstermiştir. Türkiye'de, iş ortamındaki bireylerin örtük liderlik kategorilerini ortaya çıkarmak ve incelemek için sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan birisi Paşa (2000) tarafından yapılan bir çalışma, GLOBE Projesi'nin bir alt boyutu olan ve bir başka dolaylı liderlik çalışmasıdır. Diğer Kabasakal ve Bodur (2007) tarafından yapılan, Türk kültürü ile ilgili kültüre özgü bilgiler elde etmek için nitel veri toplama ve derinlemesine görüşme yöntemlerinin kullanıldığı bir çalışmadır. Paşa (2000), farklı sektörlerde faaliyet gösteren 4 şirketin örneklemini kullanmıştır. Hem yönetsel hem de yönetici olmayan pozisyonlarda bulunan 143 üye, örtük liderlik şemaları üzerinde incelenmiştir. Paşa (2000), çalışmasında şirketlerde prototip bir liderlik tarzı olduğu sonucuna varmış ve çalışanlar arasındaki statü farklılıklarının, o anki yöneticilerin aranılan davranışlarını nasıl etkilediğini göstermiştir. Bu çalışmaların her ikisinde de bir vizyona sahip olmak, kişilerarası ilişkilerde ustalaşmak, adalet

ve kararlılık, liderlik (algılanan liderlik imajı) için belirleyici özellikler olarak ortaya çıkmıştır. Her iki çalışma da iş sektörü için uygulanmış ve halihazırda çalışan kişilerin çalışma ortamlarındaki algılarını yansıtmıştır (Berber ve Rofcain, 2012:17).

ÖLT'ler üzerine yapılan ilk araştırmalar; ideal veya tipik lider nitelikleriyle ilgilenip ilgilenilmediğinden bahsetmeden, tutarlılık, çekicilik veya erkeklik gibi tekil spesifik özelliklere odaklanmıştır. Daha sonraki araştırmalarda ilgili özelliklerin bütün kümeleri tanımlanmıştır. Araştırmacılar son zamanlarda, ÖLT araştırmasında liderlerin yüz yapısı veya yüz ifadeleri gibi ek yönleri de ele almaya başlamışlardır. Bireysel biyolojik farklılıklar diğer liderlik alanlarında daha yoğun olarak incelenmiştir. Eril yüzlü liderler, örneğin, kadınsı yüzlü liderlere göre fazla tercih edilirler ve uzun liderler, kısa liderlere göre daha fazla tercih edilmektedirler. Erkeksi yüz ve uzun boylu olma, rekabetçi olma imajını vermektedir; zıt model ise iş birliği ile ilgilidir. Bu farklılıklar, avcılarının ve toplayıcılarının eski rollerini temsil ettikleri için evrimsel bir arka plana sahip. Bu nedenle evrimsel liderlik araştırmasının sonuçları, şu anda sahip olduğumuz liderlerin ve takipçilerin görüntülerine neden sahip olduğumuzla ilgili önemli açıklamalar sağlamaktadır. Çoğu ÖLT araştırması, ideal ÖLT'ler alanında gerçekleştirilmiştir ve hem pozitif hem de negatif prototipler kullanmıştır. Sadece birkaç çalışma anti-prototip liderlik tiplerini dikkate almadan tipik liderlik prototiplerine odaklanmıştır. Olumlu liderlik prototiplerine nispeten daha fazla vurgu yapılmıştır. Şimdiye kadar hem tipik hem de ideal liderlik prototiplerini göz önünde bulunduran ve birbirlerini destekleyen çok az entegre araştırma gerçekleştirilmiştir (Junker ve Dick, 2014:1157).

Offerman ve Coast (2018) örtük liderliğin son yirmi yıldaki stabilitesindeki değişimini inceledikleri çalışmalarında; 1994'te Offerman tarafından oluşturulan ölçekte olduğu gibi duyarlılık, özveri, tereddüt, karizma, güç, erkeklik ve zekanın ÖLT faktörleri olarak doğrulandığını ve aradan 20 yıl geçmesine rağmen bu faktörlerin değişmediğini göstermiştir. Bu sonuç ÖLT'lerin hem örgütsel hem de toplumsal değişikliklere rağmen içeriğe duyarlı unsurların yanı sıra, oldukça istikrarlı unsurlara sahip olduğu görüşünü desteklemektedir. Analizler sonucunda yaratıcılık yeni bir faktör olarak ortaya çıkmış ve bazı özelliklerin faktörler arasında yeniden düzenlendiğini ortaya konmuştur.

2.3.2. Örtük Liderlik Teorisine Temel Teşkil Eden Sosyal Psikoloji Kuramları

Örtük liderlik Teorisine temel teşkil eden üç temel teori; kategorizasyon teorisi, yükleme teorisi ve bilgi işleme süreci aşağıda açıklanmıştır. Yükleme ve kategorizasyon

teorileri gözlemlenen özelliklerin veya davranışların lidere ilişkin olup olmadığını dair süreci açıklamaya yardımcı olduğu için örtük liderlik teorisine temel teşkil ettiği kabul edilmektedir (Kinter, 2016:44). Tablo 6 da gösterilen bu kuramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Tablo 6. Örtük Liderlik Teorisine Temel Teşkil Eden Kuramlar.

Yazar	Kuram
Heider,1958	Yükleme Kuramı
Calder,1977	Liderlik Yüklem Kuramı
Rosch,1978	Kategorizasyon Kuramı
Lord vd., 1984	Liderlik Kategorizasyon Kuramı
Atkinson ve Shiffrin,1968	Bilgi İşleme Kuramı

Kaynak: Kinter, 2016:44.

2.3.2.1. Kategorizasyon Teorisi

Kişiler günlük yaşamlarında çevresi ile iletişimde iken birçok uyarıcı ile etkileşimde kalmaktadır ve bu detayların hepsini birebir olarak aklında tutması imkansız olduğu için benzer özellikte olanları gruplandırarak kategorize etmektedir (Rosch, 1978). Dolayısıyla Kategorizasyon Teorisi, genel anlamda kişilerin sosyal ve fiziksel çevrelerinde tespit ettikleri çeşitli olguları ve bu olguların çeşitli nitelikleri aracılığıyla meydana getirdikleri kategorilere yerleştirilmesini ve çevresini de bu sınıflandırmalar halinde düzenlemesini kapsayan bilişsel bir süreçtir. Cantor ve Mischell'e göre insanlar sadece etrafındaki nesnelere değil insanları da sosyal sınıfları, kişilikleri, davranış biçimleri, fiziksel özellikleri, cinsiyetleri, ırkları gibi birçok niteliğe göre sınıflandırmaktadırlar.

Rosch (1978)'un kategorizasyon modellerine vurgu yaptığı diğer bir nokta da hiyerarşik sınıflandırmadır. Buna göre kategoriler yatay ve dikey olarak iki farklı boyutta oluşmaktadır. Dikey boyut kategorinin kapsamıyla ilgiliyken yatay boyut ise bu kapsamdaki sınıflandırılmış bölümleri ifade etmektedir. Kategorinin en üst seviyesinde ise ele alınan olgunun bu kategoriye dahil olup olmadığı belirlenir.

2.3.2.1.1. Liderlik kategorizasyon teorisi

Liderlik kategorizasyon teorisine göre takipçilerin prototipik bir liderin ne olması gerektiğine dair şemaları vardır. Bu şemaların önemi; bireylerin liderleri lider olmayanlardan ayırt etmelerini ve liderlik hakkındaki genel bilgi birikimindeki belirli deneyimlerini asimile ederek liderlerin davranışlarını anlamlandırmalarını sağlamasıdır. Bir algılayıcının liderlik

beklentileri, sınıflandırılabilir ve eşdeğer olarak ele alınabilir. Bu nedenle kategorizasyon, sosyal hedefin davranışlarının veya karakteristiklerini algılayıcılar için bir kategori tanımlayan bir modele (prototip) yeterince iyi bir şekilde uyduran, bir model eşleştirme sürecidir. Sonuç olarak kategorizasyon; a) lider olarak bir sınıflandırma ve b) gözlemlenmemiş ama prototipik özelliklerin veya davranışların da kategorize edilmiş bireyle ilişkili olduğu bir model tamamlama sürecidir. Daha önemlisi, bu süreç, algılayıcıların liderler hakkındaki genel bilgilerini içeren örtük liderlik teorilerine erişmelerini sağlar; bu bağlamda liderliğe çift taraflı bir yaklaşım geliştirilmesine yönelik aşağıdaki aşamalar izlenmiştir (Shondrick vd., 2010:961):

Aşama 1. Geleneksel ortalama liderlik tarzı (OLT) görünümünden daha fazlası için izin verilmesi (1972-1977). Bir birey kısmen kendi tarzı ya da bireysel farklılığı nedeniyle lider olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu geleneksel bireysel farklılık görüşü, bazen ortalama liderlik tarzı (OLT) yaklaşımı olarak adlandırılır.

Aşama 2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin temelini oluşturan dikey ikili bağlantı (İkili-Grup) (DİB) Yaklaşımının Gelişmesi (1978-1983). Birey, bazı bireyler için (grup üyeleri) lider olabilir ve diğerleri için olamaz (grup dışı üyeler). Liderlerin astlarını resmi olarak görevlendirmesinin perde arkasında bireysel ayrımcılık yatar.

Aşama 3. Bireyselleşmiş Liderlik Yaklaşımının Gelişmesi (1984-1989). Bireyler diğer bireylerle bire bir bağımsız ikililik temelinde bağlantı kurarlar. Bir lider birçok kişiyle aynı anda bağlantı kurabildiği gibi, aynı zamanda sadece birkaç kişiyle bağlantı kurup geri kalanlarla bağlantı kurmayabilirler. Bu tamamen lidere ve diğer bireylere bağlı bir durumdur. Bu, astların gruplara resmi olarak atanmasına, liderin tarzına veya liderin bireysel farklılıklarına bağlı değildir.

Aşama 4. Bireyselleştirilmiş Liderlik Yaklaşımında Bağlantıların Kaynağı (1990-1995). Bireyler odak kişiye, onun bireysel özdeğerlerini destekliyor duygusunu sunarak o kişiyi lider haline getirirler. Bireyler, liderden kendi özdeğerlerini destekliyor duygusu olarak ve kendi özdeğer duygularını geçerli kıldıkları süreçte lideri ve kendilerini tatmin edecek şekilde davrandıklarında takipçilere dönüşürler. Diğer bireyler için (takip etmeyenler) liderler özdeğer duygusu sunmazlar. Takip etmeyenler resmi bir denetimsel birimde yer alabilir ya da yer almayabilir (yani her bir resmi grupta, grup içi ve grup dışı üyelerin olması gerekli değildir).

Lord vd. (1984)'in modeline göre liderlik insanın hafızasında hiyerarşik yapıdaki bilişsel bir kategoridir. Liderlik özellikleriyle ilgili prototip veya liderliğin ideal örnekleri anlamına gelen örtük liderlik prototipleri bu bilişsel kategorinin yapı ve içeriğini oluşturur. Bu

modelde hiyerarşinin en üstünde üst seviyesinde (superordinate level) kategori bulunur. Diğer seviyelere göre en kapsayıcı olandır. Ancak tüm liderlere genelleşebilen az sayıda nitelik barındırır. Ayırt ediciler bu seviyede lider ve lider olmayan ayrımını yaparlar. Üst düzeyin altında ise temel seviye (basic level) kategoriler yer alır. Bunlar üst seviyeye göre daha az kapsayıcıdır ve farklı alanlardaki liderleri temsil ederler. Örneğin; askeri, politik, dini lider gibi ayrımlar bu seviye ile ilişkilidir. Bu seviye en fazla sayıda özelliği yani en zengin detayı kapsamaktadır. En aşağıda alt seviye (subordinate level) kategoriler yer alır ve bunlar en az kapsayıcı niteliğe sahiptirler. Bu seviyede temel düzeydeki liderlik türlerinin daha spesifik türleri bulunmaktadır. Örneğin politik liderliğin altında liberal ya da muhafazakâr politik lider gibi farklı sınıflandırmalara (Türetgen ve Cesur, 2010:54).

Liderlik kategorizasyon teorisine göre, iki nitel süreç liderlik algılarını belirlemektedir. Birincisi, liderlik etkileşimler yoluyla ortaya çıkan nitelik ve davranışlardan tanınabilir. İkincisi, liderlik göze çarpan olayların sonuçlarından çıkarılabilir. Örtük Liderlik Teorilerinin yaklaşımı, özellikle liderliğe yönelik yeniden yapılanma temelli algılara odaklanmaktadır. Lord (1985), tanıma-dayalı liderlik algılarının nasıl oluştuğunun bir açıklaması olarak liderliğe bir kategorizasyon teorisi önermiştir. Rosch'un (1978) bilişsel kategorileştirme teorisine dayanarak, Lord'a göre insanlar şu şekilde lider olarak sınıflandırılabilir: Karakterleri ve davranışları arasındaki algılanan uyuma ve daha önceki lider protiplerine ve kategorizasyonlarına olan uyumları. Bu bağlamda bir prototip, belirli bir bilişsel kategorinin en çok temsil edilen üyesi veya en çok paylaşılmış özelliklerinin soyut bir anlayışıdır” (Martin ve Eptropaki, 2001:249).

Liderlik kategorizasyon teorisine göre liderlik kavramı üniter bir yapı değildir. Daha ziyade, takipçiler genellikle liderlerin bağlamsal temelli çoklu şemalarına sahiptirler. Başka bir deyişle birisini lider olarak tanımlamak, nihai olarak liderin özellikleri ile takipçinin zihinsel altyapısında oluşan lider figürü (bir prototip olarak da anılır) arasındaki uyuma bağlıdır. Yine de ÖLT'ler içinde tutunan çeşitli “lider tipleri” vardır. Rosch'ın (1978) sınıflandırma teorisi ile tutarlı olarak, bu lider kategorileri, soyutlama düzeylerine göre farklılık gösteren üç farklı seviyeye sahip bir hiyerarşik yapı içinde düzenlenmiştir. Liderlerin üst düzeydeki prototipik temsili, bir lider ile lider olmayan arasındaki fark gibi genelleştirilmiş bilgileri içeren en kapsayıcı ve soyut bilgidir. Bunun altında, temel düzeydeki temsiller, belki de en kullanışlı olan daha spesifik kategorilerdir, çünkü bunlar, bir lider olarak görülmek gereken özellikleri değiştirebilen bağlamsal bilgiler içerir. İçeriğe dayalı prototipler, takipçilerin politik liderler veya dini liderler gibi farklı liderler arasında ayrım yapmalarını sağlar ve yine de onları üst

liderlik kategorisini yansıtanlar olarak görürler. Örnek vermek gerekirse Solano (2006), takipçilerin içeriğe bağlı olarak farklı lider tiplerini tercih ettiklerini bulmuştur. Sivil bağlamlarda, insanlar, bireyin refahına odaklanan demokratik davranışları ve liderlik özelliklerini tercih ederken, askeri bağlamlarda, insanlar otokratik olan ya da kendilerine odaklı lider özelliklerini tercih etmişlerdir. Ayrıca bir alt düzeyde prototipler, bir erkekten ziyade bir kadının veya alt seviyeden ziyade üst seviyenin iş lideri olması gibi belirli bağlamlarda lider tipler içerebilir. Bu nedenle takipçiler sadece bir liderin çoklu temsiliyetlerine sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda bu prototipler bağlamsal olarak hassastır, farklı bağlamlarda daha fazla veya daha az belirgin hale gelirler (Shondrick vd., 2010:962).

Lider kategorizasyon teorisinin önemli bir yönü, liderlik kategorilerinin, genel kategorilendirmedeki gibi liderlerin tipik birtakım özelliklerini barındıran bir prototip tarafından tanımlanmasından gelmektedir. İlk araştırmalar, bu prototipleri deneyim yoluyla öğrenilen sembolik bilgiyi içerecek şekilde kavramsallaştırmıştır. Bununla birlikte daha çağdaş düşünüldüğünde, kategoriler; birçok kaynaktan gelen kısıtlamaları yapısına alan bir bağlantı sistemi ile yeniden yaratılan bilişsel dinamik yapılar olarak sunulabilmektedir. Bu bağlantılı modellerde prototipler, bir aradayken liderlik algılamaları gibi anlamlı bir yorum yaratan birbiriyle ilişkili ve tekrarlanan ağlar olarak tanımlanmaktadır. Prototip oluşturan ağdaki birden çok düğümün etkinleştirilmesi için cinsiyet, içerik ve aktif kimlikler gibi yukarıdan aşağı bütün kısıtlamaların, potansiyel bir liderin özellikleri, davranışları veya fiziksel özellikleri gibi aşağıdan yukarıya bütün girişlerle birleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Böylece Epitropaki ve Martin (2004) tarafından belirlenen prototipik örtük liderlik teorisi boyutlarına ek olarak birçok yön de, liderlik algı süreçlerinin ve liderlik kategorilerini aktive eden bilişsel dinamiklerin ayrılmaz bir parçası olmaktadır (Trichas vd., 2017:319).

Takipçiler ideal liderin ya da ideal bir lider prototipinin zihinsel temsiliyetine sahiptir. Takipçiler eşleşmeler yakalayabilmek için gerçek liderleri kafalarındaki bu prototiple örtülü olarak karşılaştırırlar, daha iyi eşleştirmeler daha kabul edilebilir lider algısına yol açar. Lidere verilen gücün, liderin gerçek özellikleri ile lider prototipini temsil ettiği düşünülen özellikler arasında algılanan bir eşleşme ölçüsüyle belirlendiği önerilmektedir. Offermann vd. (1994), ÖLT'lerin içeriğini araştıran bir çalışma yapmış ve çekiciliğin, karizmanın, adanmışlığın, zekanın, duyarlılığın, dayanıklılığın, erkekliğin ve zorbalığın erkek ve dişi algılayıcılar tarafından sürekli olarak tanımlandığını bulmuştur. Epitropaki ve Martin (2004) örgütsel ortamlarda altı faktör (yani adanmışlık, dinamizm, zeka, duyarlılık, erkeklik ve zorbalık) keşfetmişlerdir. Bu noktada kategorizasyon süreci sadece bireylerin beklentilerini oluşturmaya

yardımcı olan bir “sezme kabiliyeti” işlevi olarak değil, aynı zamanda bilişsel kaynakların problem çözme ve koordinasyon gibi diğer görevler için serbest kalacağı şekilde bilişsel işlevselliği basitleştirmek için de kullanıldığı ileri sürülmektedir (Alipour vd., 2017:301).

Örtük liderlik teorisine göre “lider” etiketi, bireyleri lider ya da lider olmayan olarak sınıflandırmak için bilişsel bir kategori olarak kullanılır. Özünde örtük liderlik teorileri, prototipler ya da ideal liderlik örnekleri olarak sınıflandırılabilir. Bu modellerin içeriği, kısmen “lider” terimi ile ilgili sekiz özellikten oluşur; duyarlılık, özveri, zorbalık, karizma, çekicilik, erkeklik, zekâ ve güç. Gözlemciler, uyarıcı bireyleri prototipik lider karakteristiğine göre karşılaştırır; lider özellikleri ile benzer ise liderlik şeması aktive olur. Etkinleştirildikten sonra, liderlik şeması bireylerin şema tutarlı bilgilerine ve bu bilginin akıllarında olmadığı durumlardaki yanlış hatırlanan bilgi, şema tutarlı bilgisine seçici olarak katılmasına, şifrenmesine ve alınmasına neden olabilir (Keller, 1999:589).

Hastorf vd. (1970) ve Wegner ve Vallacher (1977), örtük teorilerdeki bu farklılıkların, algılayanların bilişsel yapılarının karmaşıklığının altında yatan farklılıkları yansıttığını ileri sürmektedirler. Bilişsel karmaşıklık aslında bilişsel yapıların karmaşıklığı ile ilgili bir dizi farklı bireysel farklılık değişkenleri için özet etiketidir. Karmaşıklığa atıfta bulunarak, Hastorf vd. (1970) ile Wegner ve Vallacher (1977), aslında bilişsel karmaşıklığın “farklılaşma” yönü olarak adlandırılan şeye atıf yaparlar. Bieri vd., (1966) bilişsel karmaşıklığın bu yönünü, sosyal davranışın çok boyutlu olarak yorumlanma kapasitesine ilişkin olarak tanımlar. Bilişsel olarak daha karmaşık bir kişi, başkalarının davranışlarını algılamak için bilişsel olarak daha az karmaşık bir bireyden daha farklı bir boyutlar sistemine sahiptir (Weiss ve Adler, 1981:70).

Bireyler bir araya geldiğinde, her biri kendi şemaları ile bir araya geldiğinde, ortak bir bilgi yapısının gelişmesi muhtemeldir (Walsh, 1995). Bu kolektif biliş, bir örgütün üyeleri arasındaki sosyal etkileşimler yoluyla inşa edilir ve bu nedenle bireysel algıların ve liderliğin kategorize edilmesinin toplamından daha fazlasını ifade eder (Lord & Emrich, 2001). Bu nedenle, bir kuruluşa katılırken, her birey şirkete girmeden önce farklı yaşam deneyimleri yaşamış olacak ve böylece onlarla birlikte örgütlere farklı örtük liderlik teorileri getirebilecek; Bununla birlikte, bir bireyin ideal liderlikle ilgili prototipi statik olmadığı için (Lord ve diğerleri, 2001), bir kuruluşun üyeleri genellikle ortak bilişsel prototipler geliştirir (Dickson ve diğerleri, 2006). Bu gelişme, soyut kategorizasyonları (liderlik gibi) kullanırken, bireylerin ‘bulanık kategorileri’ oluşturduğu, yani bir kategorinin (liderlerinin) üyelerini diğerlerinden (net olmayan) ayıran kesin bir sınırın olmadığı kategorileri oluşturduğu için mümkündür. Net bir dizi özellik eksikliğinden dolayı bireyler aktarılan kategorizasyon parametrelerine

güvenmeyi öğrenirler. Sonuç olarak, aynı ulusal kültürün veya örgüt bireyleri benzer örtük liderlik teorileri geliştirir (Probert ve James, 2011: 142).

Liderlik Kategorizasyon Teorisi insanların zihinlerinde liderlik şemalarının bulunduğunu ve bunların içeriğini de liderlikle ilgili olarak prototiplerin meydana getirdiğini savunmuştur. Liderlik özelliklerine takipçilerin bakış açısı ile bakılmasını sağlayan söz konusu teori, insanların hedef kişiyi örtük liderlik teorileriyle karşılaştırdığını, uygun olması durumunda ise kişinin lider olarak algılandığını ortaya koymaktadır (Lord ve Maher, 1991).

2.3.2.2. Yükleme Teorisi

Yükleme teorisi bireyin düşünceleri, davranışları, tutum ve değerlerini nasıl bağdaştırdığını ve olayları nasıl yorumladığı ile ilgilenmekte ve kişinin geçmiş yaşantılarına, inanışlarına ve tutumlarına dayalı olarak hareket etmektedir. Yükleme teorisi; kişilerin kendilerinin ve çevresindekilerinin tutum ve davranışlarının sonuçlarını belirlemek için kendisinin ve bu kişilerin geçmişe yönelik tutum ve davranışlarını inceler.

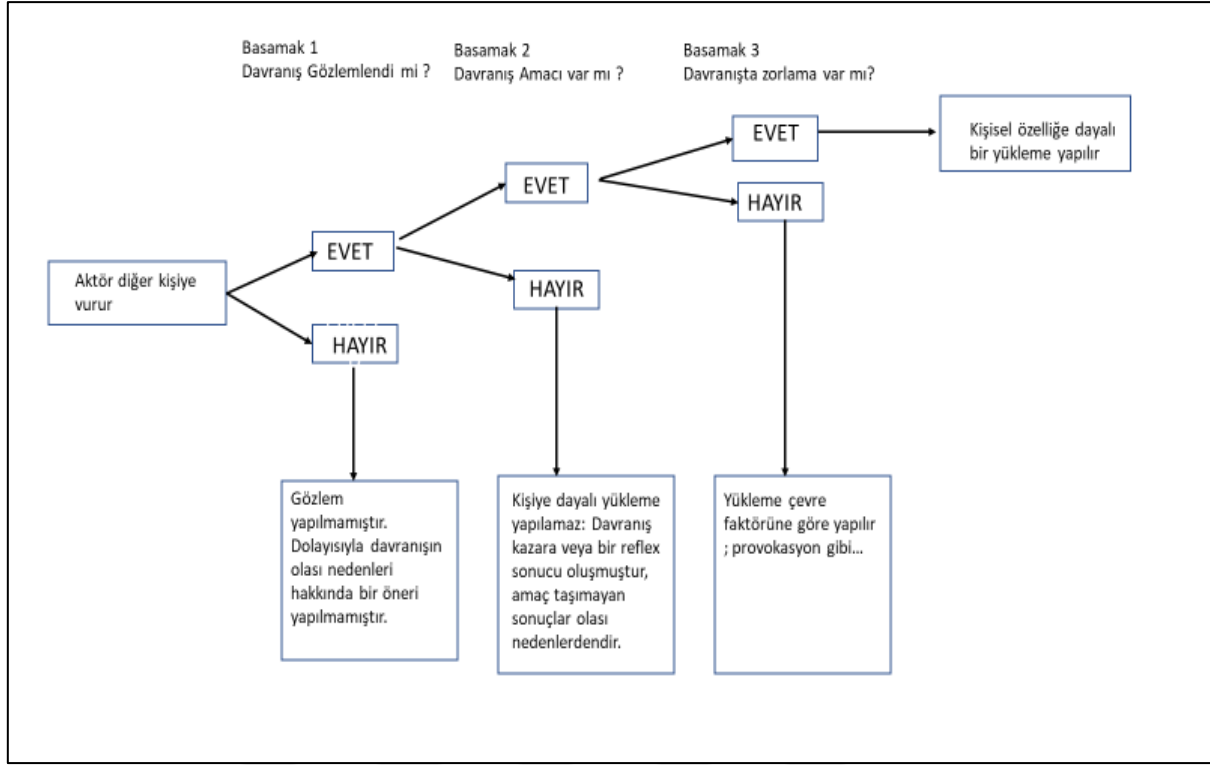
Sosyal psikolojinin temel yaklaşımlarından biri olan yükleme teorisi (Attribution Theory), ilk olarak Heider (1958) tarafından ortaya konmuş ve Weiner, (1979, 1986); Jones vd. (1972); Daltroy (1990); Daly (1996) ve Gredler (2001) gibi sosyal psikologlar tarafından geliştirilmiştir. Heider'e göre iki tür yükleme yapılabilir. Bunlar içsel ve dışsal yüklemedir. İçsel yükleme, kişinin davranışlarının kendi içsel özelliklerinden kaynaklandığı; dışsal yükleme, kişinin davranış nedenlerinin dış çevresel etkenlerden kaynaklandığıdır (Koçak, 2014:110).

Yükleme süreci davranışsal öğelere bağlı olarak takip eden basamaklar halinde ortaya çıkmaktadır. Yükleme sürecindeki üç temel basamak bulunmaktadır. Bunlar;

- **Gözlem;** yükleme sürecindeki ilk basamak gözlemdir. İnsan ilk defa karşılaştığı biri hakkında bir çıkarım yapmak için karşısındaki kişinin hal ve hareketlerini gözlemler ve konuşmalarını dinler.

- **Amacın yargılanması;** gözlemlenen davranışlar kişinin iradesi dışında mı gelişti? Yoksa kendi içsel sebeplerinden dolayı mı gözlemlenen davranışları sergiledi? Örneğin sigara kullanan birini gördüğümüzde o kişinin sigara içen biri olduğunu söyleriz ama neden o anda sigara içtiğini söyleyemeyiz.

- **Özelliğe dayalı yükleme;** kişinin niçin sorusuna yanıt vermesidir. Yukarıdaki kişinin sinirlendiğinde sigara içmesi gibi.



Şekil 3. Yükleme Süreci

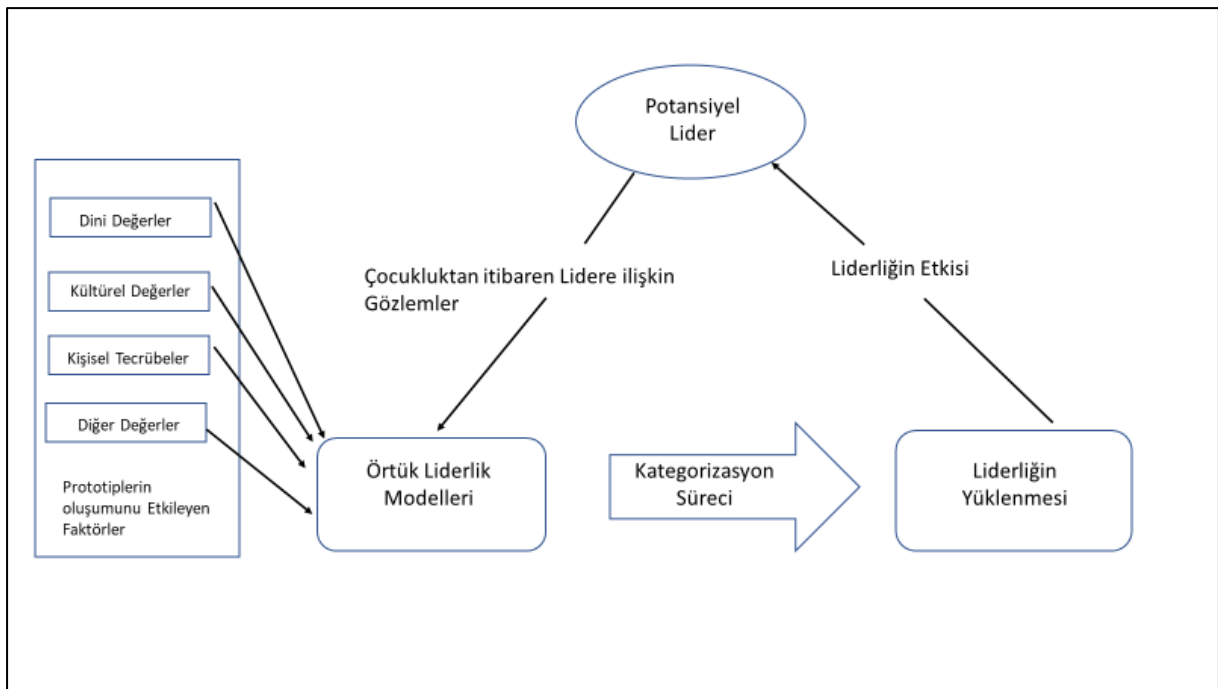
Kaynak: Koçak, 2014:111.

2.3.2.2.1. Liderlik Yükleme Teorisi

Liderlik yükleme teorisi 1977 yılında Calder tarafından ortaya atılmıştır. Calder (1977), teoriye takipçiler perspektifinden bakmış ve astlar tarafından liderde gözlemledikleri kendi görüşlerine yakın davranışları sebebiyle liderlik özelliğinin yüklendiğini ortaya koymuştur. Liderlik yükleme teorisine göre liderlik, takipçilerin zihninde şekillenen bir olgudur ve liderin davranışları takipçilerin zihnindeki bu yapıya uyduğu sürece liderlik atfedilmektedir. Calder'in (1977) yükleme yaklaşımında liderliğin meydana gelebilmesi için potansiyel liderin, takipçilerin belirli beklentilerini karşılayacak davranışlar sergilemesi ve bu davranışların takipçiler tarafından gözlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu sayede takipçi, potansiyel liderini izleyecek ve kendi beklentileriyle uygun olmasıyla potansiyel lideri, lider olarak kabul edecektir (Lord ve Maher 2002:50).

Ayman vd. (2005), çocuklar arasında bir çalışma yürütmüşler ve lideri tasavvur etmekte ya da tipik bir lider olarak gördüklerini ayırt etmede sorun yaşamadıklarını tespit etmişlerdir. Antonakis ve Dalgas (2009) benzer şekilde çocukların zaten örtük liderlik teorileri olduğunu göstermiştir. Yetişkinler arasındaki araştırmalar, örtük liderlik teorilerinde bireyler arası

farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu örtük liderlik teorileri de içeriklerine göre göreceli olarak istikrarlıdır. Öyleyse liderlik teorilerine, belirgin bireysel bir bakış açısı vardır denilebilir. Öte yandan kültürlerarası araştırmalar, örtük liderlik teorilerinin kültürlerden etkilendiğini göstermiştir. Bu da ÖLT'lerin toplumsal olarak paylaşılan bir yönünü vurgulamaktadır. Daha spesifik olarak bireylerin örtük liderlik kuramlarını değerlendiren araştırmalar, bireylerin zihinsel imgelerinin, kendi yöneticileri de dahil olmak üzere “lider” olarak adlandırılan bir kişiyi nasıl gördüklerini ve ondan nasıl etkilendiğini göstermiştir. Örneğin, liderlere romantik bakış açısına sahip olan, yani şirket performansını liderlere aşırı şekilde yükleyenler, liderlerini daha karizmatik olarak algılamaktadır (Schyns vd., 2011:399).



Şekil 4. Liderliğin Yüklenme Süreci

Kaynak: Sorbo 2006: 12

2.3.2.3. Liderlik Bilgi İşleme Kuramı

Çevresinden aldığı bütün uyarımları aynı anda bir kodlamaya ve hafızasına alma yeteneğine sahip olmayan insan, geliştirdiği kavramsal kolaylaştırma metodlarıyla bilgiyi kolayca hafızasına alabileceği formatlara sokmaktadır. Bu metodlar, kodlar, prototipler, kategoriler uzun dönemde hafızada tutulan bilgi tasarımlarına dayandırılmaktadır. Dolayısıyla insan bu bilgi tasarımları sayesinde çevreden aldığı bilgiyi, ayıklama ve yorumlayıp sadeleştirerek aynı anda daha fazla bilgiyi işleme kapasitesi elde etmiş olur (Kızıloğlu vd., 2012:125).

Lord ve Maher kategorizasyon kuramına dayandırdıkları modelde, insanların lider algısı esasında faal olan iki alternatif sürece işaret etmektedir (Tablo 7). Bunlar; tanıma ve dolaylı çıkarım süreçleridir. Tanıma sürecine göre; potansiyel liderin sahip olduğu özellikler ve davranışlar ile insanların zihnindeki lider modeli (Prototipler) uyum gösterdiği sürece lider olarak kabul edilecektir. İkinci alternatif süreç olan dolaylı çıkarım sürecinde ise özellik ve davranışlardan ziyade olaylar ve sonuçlar etkili olmaktadır. İnsanlar bu alternatif süreçler vasıtasıyla kendi örtük liderlik modeline uygun olan bireylere liderlik atfetmektedir (Offermann vd., 1994).

Tablo 7. Liderlik Algısının Oluşmasında Kullanılan Alternatif Süreçler.

Algılama Süreci	Algılamalarda Kullanılan Bilgi	Bilişsel Süreç Şekli	
		Otomatik	Kontrollü
Tanıma	Özellikler ve Davranışlar	Yüz yüze ilişkilerde prototip karşılaştırma	Sosyal iletişim sonucu prototip karşılaştırma
Dolaylı Çıkarım	Olaylar ve Sonuçlar	Algılarla oluşan basit analizler	Mantığa dayalı kapsamlı analizler

Kaynak: Lord ve Maher, 1993:34. (Akt. Kızıloğlu, vd., 2012:126).

Lord ve Maher (1991) liderlik (ve takipçiler) araştırmasına uygulanabilir dört rakip bilgi işleme modeli önermiştir. (a) Bireylerin bu bilgilerin işlenmesinde tüm ilgili bilgilere ve sınırsız kapasiteye erişebildiğini varsayan rasyonel model. Her ne kadar gerçekleşen işleme türünü temsil etmese de bu model, optimal bilgi işlemenin bir kıyaslama modeli olarak kullanıldığında değerli olarak kabul edilmiştir. (b) Kapsamlı, iyi organize edilmiş bilgi yapılarına dayanan uzmanları, belirli bir bağlamdaki kapsamlı deneyimlerine dayanarak ayıran uzman model ile daha zorlu ve karmaşık bilişsel süreçlere girmeleri gereken acemiler arasında fark eden uzman modeli. (c) Dinamik olan ve geçmiş bilgilerin eşzamanlı işlenmesini, mevcut davranışı ve gelecek planlamasını üstlenen altı aşamalı dairesel sibernetik model. Bu model, örtük teorilerin kendi kendini yerine getirme mekanizmalarıyla beklentileri ve davranışları şekillendirdiğini önermektedir. Son araştırmalar bu model için ampirik kanıtlar sağlamıştır. Önerilen dördüncü ve en etkili model, bilişsel sadeleştirme ilkelerine dayanan sınırlı kapasiteli modeldir. Bu modele göre algılayıcılar, önceden mevcut şemaları kullanarak ve bilgi işlem kaynaklarını en uygun seviyeden ziyade, tatmin edici bir şekilde sınırlayarak sınırlı bilgi durumlarında etkili bir şekilde cevap verebildiklerini varsaymaktadır. Sınırlı kapasite modeline bir örnek, ÖLT'ler bağlamında en fazla dikkat çeken ve önemli deneysel eseri kazandıran lider kategorizasyon yaklaşımıdır. Prototip yaklaşımına göre ise algılayıcılar, karşılaştırmada bireyinden soyut bir liderlik veya takipçi prototipinin niteliklerine kadar uyarıcıları karşılaştırırlar. Örnek görüşe

göre algılayıcılar, bu kişiyle ilgili uyarıların, kategoriye en çok temsil eden bir kişininkilere ne kadar benzer olduğuna bağlı olarak hedef bireyi kategorize eder. Lord ve Maher (1991), çeşitli bilgi işlem modellerinin kendi avantajlarına sahip olmalarına rağmen, lider kategorizasyon modelinin liderlik algıları bağlamında en uygun bilgi işleme süreci olduğunu ileri sürmüştür (Epitropaki vd., 2013:860-862).

Örgütsel üyelerin, sosyalleşme ve liderlerle olan geçmiş deneyimleri aracılığıyla, bir lider ile lider olmayan bir kişiyi karakterize eden özellikleri ve yetenekleri belirleyen bilişsel yapılar veya prototipler geliştirmeleri, bilgi işleme sürecinin temelini oluşturmaktadır. Sınıflandırma modeline göre insanlar, tanıma-esaslı süreçler olsa da lider olarak kategorilere ayrılır ve davranışları veya karakterleri ile izleyicinin hafızasında tuttuğu önceden var olan bir lider kategorisi veya prototipinin nitelikleri arasındaki algılanan eşleşme temelinde sınıflandırılırlar. Özellikle iş bağlamında çalışanlar, ÖLT'leri bir belirsizlik azaltma mekanizması olarak kullanmaları ve gerçek yöneticilerini bu profilin bir izlenimini oluşturmak ve daha sonra yönetici ile geliştirdikleri değişimin kalitesini değerlendirmek için örtük profilleriyle karşılaştırmak için hafızasında sakladığı varsayımlar (Epitropaki vd., 2013:860-862).

2.4. Lider-Üye Etkileşimi

2.4.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

Lider-üye etkileşim (LÜE) perspektifi, sosyal değişim ilişkisini lider ve takipçi arasındaki merkezi-sahneye koymakta ve liderliğin etkinliğini bu etkileşim ilişkisinin kalitesinden yola çıkarak açıklamaktadır. Sosyal etkileşim perspektifinde ilişki kalitesi, ilişkide değiş tokuşa uğrayan “malların” (örneğin, çaba, sadakat, arkadaşlık) ve bu değiş tokuştaki karşılıklılık gibi her bir tarafın değerinin bir kombinasyonu olarak anlaşılmaktadır. İki taraf içinde kazanılan faydalar nazikçe geri ödenmelidir (Knippenberg, 2011:1085).

Duchon vd. (1986), yüksek etkileşimdeki LÜE çalışanlarının, üstlerinden hoşlanma ve savunuculuk duygusunu tecrübe ettiklerini belirtmiştir. Sosyal kimliğe ve öz-tanımlama kuramlarına uyumlu olarak, astlarına geniş çaplı yatırım yapan yöneticilerin, olumlu performans beklentileri geliştirmeleri muhtemeldir. Etkileşim ilişkilerini karşılıklılık üzerine karakterize etmelerinin bir sonucu olarak amirler, uyguladıkları seçici muameleye karşılık astlarından örgüte daha fazla olumlu katkılar yapmalarını beklerler. Çalışanlarının başarısızlığa uğrayıp da öz imajlarının zedelenmesi nedeniyle, astlarının performansının kabul edilebilir

olmasını sağlamak için potansiyel endişe yaratan engelleri ortadan kaldırmak gibi bağlamsal faktörlere el atabilirler. Örneğin manipülasyona tabi olan bağlamsal değişkenler, rol açıklığı ve çatışmayı içermektedir. Bunu destekler nitelikte Dunegan vd. (2002), LÜE'nin rol çatışması ve belirsizliği ile ters ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Benzer şekilde Tanner ve Castleberry (1990), LÜE kalitesi ile rol çatışması ve belirsizlik arasında karşılaştırılabilir ilişkiler olduğunu göstermiştir. Lagace vd. (1993) ise yönetim kadrosuyla yüksek kalitede etkileşim ilişkileri sağlayan çalışanların daha düşük düzeydeki rol gerginlikleri (yani aşırı yüklenme, yetersizlik, anlaşmazlık ve çatışma) rapor ettiklerini bulmuşlardır (Hochwarte, 2005:507).

Sosyal değişim teorisinin LÜE doğrudan uygulanmasıyla, Liden vd. (1997) lider-üye ilişkisini, örgütün ikili üyeleri arasındaki ilk etkileşim ile başlayan bir dizi adım gelişmesi olarak tanımlamıştır. Bu ilk etkileşimi bireylerin, yüksek kaliteli etkileşim için gerekli olan güven, saygı ve yükümlülüklerin ilişkisel bileşenlerini oluşturabileceklerini belirlemek için birbirlerini test ettikleri bir takım değişim dizisi izlemektedir. Bir etkileşim davranışının kabul edilmesi olumluysa ve mübadeleyi başlatan taraf cevaptan memnun kalırsa, kişiler etkileşime devam eder. Eğer bir etkileşime verilen cevap olumlu değilse (örneğin, karşılık verilmezse veya yetkinlik göstermiyorsa) veya etkileşimler gerçekleşmezse, yüksek kaliteli etkileşimlerin gelişme fırsatları sınırlı olacak ve ilişkiler muhtemelen LÜE gelişiminde daha düşük seviyelerde kalacaktır. Bu bakış açılarının altında yatan temel etken, etkileşimlerin tarafların ilişkilere uyguladığı çabaya dayandığı varsayımdır (örneğin, bireyler etkileşimleri başlatmak için çaba sarf etmektedir, karşılıklı değişimler, vb.). Ancak ikili üyelerinin ortaya koyduğu göreceli çaba ve bu çabaların LÜE kalitesi ile nasıl bir ilişkisi olduğu incelenmemiştir. LÜE çalışmalarının erken deneysel çalışmalarından birinde, liderlerin yüksek kaliteli bir ilişkinin “teklifini” yaparak, başka bir deyişle ilişki gelişimine çaba sarf ederek, astlarıyla daha etkili etkileşimler geliştirmek için eğitilebileceği ileri sürülmüştür. Düşük kaliteli LÜE ilişkilerinde astları yöneticiler tarafından bu çabayı gördüklerinde, olumlu yanıt vermekte ve LÜE kalitesinde iyileşme sağlanmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001:698).

LÜE teorisi kökenlerini rol teorisinden almakta olup bu, lider için aktif rol alma, rol yağma ve rol rutinleştirme süreçleri ve takipçi için fiili ilişkiyi sözleşmesel olarak tanımlanandan daha karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiye taşımak gerekliliğini ifade eder. LÜE teorisi büyük ölçüde sosyal alış veriş teorisine dayanacak şekilde gelişmiştir ve bu LÜE'nin, takipçinin lider ile alış veriş ilişkisinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır. LÜE, hem lider ve takipçi arasındaki iki ögeli alışverişlere hem de lider – takipçi etkileşimlerindeki karşılıklı

nitelikler ve süreçlere odaklanmaktadır. LÜE teorisi, liderlerin takipçileri ile farklı ilişkiler geliştirdiğini öne sürmektedir. Örneğin, liderleri ile yüksek kaliteli LÜE ilişkilerine sahip takipçiler, dengeli karşılıklı yükümlülük, sadakat ve karşılıklılık hisleri yaşamaya daha eğilimlidir. Bunun aksine liderleri ile düşük kaliteli LÜE ilişkilerine sahip olan takipçiler, resmi olarak kabul edilmiş, acil ve dengeli maddi varlık karşılıklılığına dayalı ekonomik alışveriş yapma eğilimindedir (Tsai vd., 2017:270).

LÜE teorisi, liderlerin bir takım işle ilgili değişimler yoluyla her bir ast ile farklı ilişki türleri geliştirdiklerini öne sürmektedir ve bu ilişkilerin kalitesini, lider ve astlarının karşılıklı kaynak ve destek alışveriş derecesini yansıttığı varsayılmaktadır. Düşük kaliteli LÜE-ilişkileri, doğrudan iş sözleşmesiyle belirlenen takaslara dayanırken, yüksek kaliteli LÜE ilişkileri hem maddi hem de maddi olmayan değerlerin, resmi iş sözleşmesi tarafından gerekli olanın da ötesinde gerçekleşen alışverişini içermektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde, LÜE ortakları genellikle yüksek düzeyde karşılıklı saygı, güven, yakınlık ve yükümlülük gösterirler. Liderler ve onların çalışma gruplarında doğrudan onlara rapor veren astları arasındaki farklılık gösteren ilişkilerin geliştirilmesi, LÜE farklılaşması olarak adlandırılır. Bir çalışma grubu veya takım içindeki yüksek farklılaşma, genel LÜE kalitesinin geniş bir aralıkta olduğunu gösterirken, düşük farklılaşma, bir çalışma grubu veya takım içindeki genel LÜE kalitesi aralığının küçük olduğunu ifade etmektedir (Blanc vd., 2012:534).

LÜE teorisi; rol yapma, toplumsal alışveriş ve karşılıklılık kavramlarını temel almaktadır ve bu da amirlerin astlarıyla birebir ilişkiler kurduklarını gösterir. Bu teori lider-üye ilişkilerinin gelişiminin birkaç aşamadan geçtiğini belirtmektedir. İlk olarak, üstler ve astları birer yabancı olarak bir araya gelirler. Birbirleri hakkında sınırlı bilgi sahibi olarak, resmi rollerinin yükümlülükleri ve ekonomik değişim kurallarının temelinde birbirleriyle etkileşim kurarlar. Üstler astlarına sadece ne yapmaları gerektiğini sunar ve astları da sadece gerektiği gibi davranır. Zaman geçtikçe, üstler astlarına azdan başlayarak gittikçe fazlalaşan taleplerle bir dizi görevler vererek, onlara bir değer biçer ve ardından astlarının kabul, motivasyon ve performans derecelerini değerlendirirler. Bu aşamada, üstler aynı zamanda astlarına rol beklentileri verir; astları bu rol beklentilerini üstlenebilir veya reddedebilir ve rollerinin örgüt içinde nasıl tanımlanması gerektiği konusunda aktif olarak müzakere edebilirler. Bu süreci başarılı bir şekilde geçiren ikililer, farklı somut ve soyut kaynak çeşitlerini paylaşarak sosyal etkileşim ilişkilerini geliştireceklerdir. Çeşitli etkileşim deneyimleri nedeniyle, taraflar birbirlerine yatırım yapmaya isteklidirler ve nihayetinde olgun ve karşılıklı ortaklıklar

kurarken, diğer taraflar (düşük etkileşim kalitesi) resmi olarak belirlenmiş roller içinde kalırlar ve iş sözleşmelerine göre davranırlar (Hsiung ve Tsai, 2009:92).

Graen ve Scandura (1987), rol teorisine dayanarak lider-üye ilişkisinin kalitesinin, bireylerin birbirlerini test ettikleri bir dizi aşamada geliştiği üzerine bir teori öneri sürmüştür. Roller alma aşamasında lider, üyeyle rol beklentisi için açık bir iletişim kurar, üye cevap verir ve lider, üyenin bu yanıtını değerlendirir. Rol yapma aşamasının sonraki aşaması olan rol alma aşaması, bir toplumsal değişim ilişkisine yol açtığı zaman ortaya çıkar. Bu ikili ilişkinin yüksek kaliteli değişimler geliştirip geliştirmedine bakılmaksızın, ikili ilişki normatif davranışların belirli bir modelini geliştirdiğinde, sonuç aşaması olarak rol rutinleşmesi gerçekleşir (Sin vd., 2009:1048).

Liderler yüksek LÜE üyelerin pozitif sonuçlardan yararlandığı bir ortamda genellikle takipçilerinin sadece küçük bir kısmı ile özel ilişkiler geliştirirler. İkili ilişkilerin nihayetinde kişisel çıkarlarla belirlen bir alışveriş ilişkisinden; ikili, grup veya örgütsel çıkarlardan birine dönüşmesiyle, yüksek etkileşime sahip iç gruptaki takipçiler, liderin yardımcıları, danışmanları ve vekilleri olarak işlev görürler. Aynı zamanda yüksek kaliteli bir ilişkinin açık iletişim, olumlu destek, sadakat, karşılıklı güven, artan memnuniyet seviyeleri ve özerklik ile sonuçlandığı görülmektedir. Bununla birlikte diğer alt gruplarla (düşük LÜE çalışanları) olan takas ilişkisi çok farklıdır. Liderin bu bireylerle etkileşimi, öncelikle grup içi üyelerle olduğundan çok daha az düzeyde faaliyet gösteren karşılıklı etkileşimli resmi rol gücüne dayanır. Grup dışı üyeler, resmi rol gerekliliklerine ve liderin gösterdiği ilişki ve hedeflere razı olurlar. Bu üst-ast ilişkileri, resmi otorite kullanımı, anlaşmalı davranış takası, role bağlı ilişkiler ve zorlayıcı güç ile karakterize edilir (Hodges ve Baker, 2013:937).

LÜE modeli, rol yapma yaklaşımının bir operasyonelleştirilmesi olarak görülmektedir. Rol gelişiminin doğal olarak farklı rol tanımlarına ve dolayısıyla çeşitli lider-üye değişimlerine neden olacağı kavramına dayanmaktadır. Tüm liderlerin bu farklılaşmayı güçlendirmek ve işin üstesinden gelmeleri için zaman sınırlaması bulunmaktadır. Zaman baskısı nedeniyle, lider sadece birkaç kilit alt bölge ile yakın bir ilişki geliştirebilir. Çalışma grubunun geri kalanıyla lider, yeterli performansı sağlamak için temel olarak resmi otoriteye, kurallara ve politikalara güvenecektir. Bu mantık çizgisi LÜE savunucularının alt rollerin ve dolayısıyla lider-üye değişimlerinin kalitesinin iki temel kategoriye ayrıldığını varsaymasına yol açmıştır. Bunlar; iç grup (yüksek güven, etkileşim ile karakterize, destek ve resmi / gayri resmi ödüller) ve dış gruptur (düşük güven, etkileşim, destek ve ödüller ile karakterize edilir). Odak, dikey çift yönlü bir ilişki üzerinedir ve neredeyse tüm liderlerin astları arasındaki farkı, bu şekilde ayırt ettiği

iddia edilmektedir. Dahası bu “grup üyelikleri” oldukça hızlı bir şekilde gelişmeye ve oluştuktan sonra sabit kalmaya eğilimlidir (Dienesch ve Liden, 1986:621).

Araştırmacılar lider-üye ilişkilerinin zaman içinde liderler ve üyeler arasındaki bir dizi etkileşim ya da alışveriş yoluyla geliştirildiğini ya da müzakere edildiğini teorileştirmiştir. Toplumsal değişim teorisinden yola çıkarak lider-üye değişim teorisi, liderlerin iki taraf arasında yapılan alışveriş, kaynak ve desteğe dayanarak üyelerle farklılaştırılmış değişimler oluşturduğu öne sürülmektedir. Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri, değişimin resmi iş tanımında belirtilenin ötesine uzandığından sosyal değişimlere benzemektedir. Yüksek güven, etkileşim, destek ve ödüller, yüksek kaliteli ilişkileri karakterize ettiğinden, üyelerin daha yüksek kaliteli ilişkilere karşılık vermeleri için kendilerinde bir yükümlülük vardır. Aksine ekonomik değişimlere benzer şekilde düşük kaliteli ilişkiler, iş sözleşmesine göre gerçekleşen değişimlerle sınırlıdır. Bu ilişkiler düşük güven, etkileşim, destek ve ödüller ile karakterizedir. Tipik lider-üye ilişkisinin ilişkinin gelişmesi için kritik olan erken aşamalarla birlikte ilişkinin üç aşamada geliştiği öne sürülmüştür. Tipik ilişki, liderin ilgili yetenekleri, motivasyonları ve üyenin sınırlarını keşfetmeye çalıştığı rol alma aşamasıyla başlar. Lider, bu rolü üstlenen ve tepki gösteren üyeye gönderilen bir rolü başlatarak bunu keşfeder. Üyenin geri bildirim ve davranışıyla, lider üyeyi değerlendirir ve üyeye gönderilecek başka bir rolün başlatılıp başlatılmayacağına karar verir. İlişki, daha sonra ilişkinin doğasının tanımlanmaya başladığı rol yapma aşamasına ilerler ve nihayetinde net karşılıklı anlayışların ve beklentilerin geliştiği ve ilişkinin istikrara kavuştuğu rutinizasyon aşamasına girer (Nahrgang vd., 2009:257).

LÜE yaklaşımı, liderliğe liderler ve iş birimi üyeleri arasındaki karmaşık örgütler bağlamında ortaya çıkan iş ilişkilerine odaklanır; bu durum, tarafların ikiliğe özgü kişisel özelliklerine göre yönetilebilir. Yapılan bazı araştırmalarda, ilişki düzeyindeki değişkenlerin çalışanların iş tatmini sonuçlarıyla, örgütsel bağlılıklarıyla, örgütsel vatandaşlık davranışıyla, karar vermede etkisiyle, performans puanları ve üretkenlikleriyle ve personel değişimine olan olumsuz ilişkileriyle pozitif olarak bağlı olduğunu göstermiştir. Bir diğer çalışmada kariyer ilerletme çalışmaları, kariyerde ilerleme ve astların yükselmesinin doğrudan amirlerle kurulan çalışma ilişkisinin verimliliğiyle bağlantılı olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşımın ikili düzeydeki çıkarımları açıkça görünmektedir: İkilik içindeki etkin rol gelişimi astların performansları, işte iyi olma ve uzun süreli kariyer gelişimi için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca örgütsel düzeyde çalışanlar daha sosyal olacak ve patronlarıyla verimli bir ilişkileri olduğu takdirde işten ayrılma olasılıkları düşecektir (Scandura ve Lankau, 1996:244).

Lider-üye etkileşim ilişkisini anlamak, bir takım pratik sebepten dolayı önem arz etmektedir. Öncelikle, etkileşim ilişkilerinin kalitesi, ast çalışanın iş ile ilgili sonuçlarının çoğunu etkileyebilir. Örneğin LÜE'in performans değerlendirmeleri, rol netliği ve iş memnuniyeti ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. LÜE'in aynı zamanda iş değiştirimi ile olumsuz ilişkili olduğu gösterilmiştir. İkincisi, bir liderin veya üyelerin bir kısmına ait beklentiler, kendini gerçekleştiren kehanetlere yol açabilir. Kendi kendini gerçekleştiren kehanetler, zaman zaman bir bireyin işine yarayabilir (yani bir değerlendirmenin pozitif olduğu ve beklentilerin yüksek olduğu), fakat aynı zamanda ikili bir ilişkiye de zarar verebilir. Lider-üye ilişkileri altında yatan mekanizmaların netleştirilmesi, etkileşim ilişkilerinde zararlı kendini gerçekleştiren kehanetlerin ortaya çıkmasını en aza indirmeye yardımcı olabilir. (Engle ve Lord, 1997:989).

Tablo 8. LÜE'nin Öncül ve Ardılları

Öncüller	Ardıllar
<u>Örgütsel Değişkenler :</u> -Örgüt Kültürü,yapısı ve İKY uygulamaları.	<u>Örgütsel Çıktılar :</u> -İşten ayrılma oranı, ayrılma sonucu oluşan işçi maliyeti, örgütün şöhreti, iş iklimi ve yenilikçilik.
<u>Grup Değişkenleri :</u> -Grup Kültürü, grubun oluşumu ve büyüklüğü.	<u>Grup Çıktıları :</u> -Grup üye ilişkileri ve grubun performansı.
<u>Etkileşim Değişkenleri :</u> -Demeografik uyum ve benzerlikler, Kültürel özellikler. -Güven saygı ve sorumluluğu içeren ilişkiler.	<u>Liderin Çıktıları :</u> -Liderin algılanan işlemse ve dağıtım adaleti. -Liderin etkisi, performansı ve kariyeri.
<u>Durumsal Değişkenler :</u> -Liderin üzerindeki zaman baskısı ve iş yükü.	<u>Üyenin Çıktıları :</u> -İş tatmini ve mutluluk. -Liderin öznel ve nesnel performans değerlemesi. -Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık. -Üyenin kariyer yükselişi. -İşten ayrılma niyeti / eğilimi. -Yetkilendirilme. -Astlara karşı misilleme davranışları.
<u>Liderin Özellikleri :</u> -Liderin amiriyle arasındaki lider-üye etkileşimi. -Liderin tarzı ve yeteneği.	
<u>Üyenin Özellikleri :</u> -Üyenin kişiliği, sadakati, performansı. -Üsteleri etkileme davranış ve taktikleri. -Sözleşmeli çalışanların kadrolu olma isteği. -Kararları etkileyebilme imkanları.	

Kaynak: Henderson vd., 2009 [akt] Altay, 2018:37.

Resmi bir lider olmak, birçok çalışana çekici gelmektedir. Bunun nedeni, liderlik pozisyonlarının elde edilmesinin nesnel kariyer başarısının temel göstergesi olduğunun düşünülmesidir. Aslında liderlik rollerinde hiyerarşik ilerlemenin peşinde koşmak, geleneksel kariyer motivasyonu olarak görülmektedir. Çünkü liderlik rolleri; kişisel etki, sosyal statü ve

finansal gelir gibi pek çok nedenden ötürü cazibelidir. Öyle ki birçok profesyonel, sayısız yıllarını ve uzun çalışma yıllarını liderlik pozisyonlarına ulaşmak için yatırım olarak kullanmaya oldukça isteklidir. Ancak liderlik rollerinin doğası gereği oldukça stresli olduğu gibi, genel bir kabullenme de vardır. Özellikle de dayatılan koşullara yanıt olarak kolektif değişimi yönetirken lider tarafından daha ağır bir şekilde hissedilmektedir. Potansiyel stresin bir nedeni, liderliğin “sosyal problem çözücü” olarak yorumlanmasıdır. Etkili olabilmek için liderler, sosyal problemleri çözmeli ve böylelikle takipçileriyle verimli ilişkiler kurmayı sürdürürken grup başarılarını ilerletebilmelidir. Ne yazık ki bunu yapmak kolay değildir. Bu nedenle, liderlerin takipçileriyle olan sosyal etkileşim ilişkileri çok dikkat çekmektedir. Birkaç meta-analiz de dahil olmak üzere LÜE’ye üzerine yapılmış 40 yıllık araştırmalar, çalışanların kişisel olarak liderleriyle yüksek kalitede sosyal etkileşimden fayda sağladıklarını göstermektedir. Bununla birlikte mevcut bulguların incelenmesi, LÜE kalitesinin liderlerin kişisel refahına olan etkilerinin halen araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bernerth ve Hirschfeld, 2016:697).

İş rolleri, kısmen kişiler arası etkileşimler ve çalışanlar ile liderleri arasındaki gayri resmi görüşmeler yoluyla belirlenir. Yüksek kaliteli LÜE’nin geliştiği yerlerde, roller birbirini izleyen ikili sosyal etkileşimler üzerinden açıkça tanımlanmaktadır. LÜE ilişki kalitesi, astların giderek daha fazla yapılandırılmamış görevleri başarıyla tamamladıkları ve ikili ortakların beklentilerinin karşılandığı durumlarda güçlendirilmektedir. Aşamalı olarak artan rol sorumluluklarını tamamlarken, astlar etki, zorlu görevler, özerklik ve liderin desteği ve dikkati de dahil olmak üzere değerli kaynaklara erişirler. LÜE gelişiminin “rol yapma” ve “liderlik” modellerinde ana hatlarıyla belirtildiği gibi rol tanımı süreçleri, LÜE gelişimini temelini oluşturur. İş rolü tanımının kalitesini değerlendirmek için en köklü yapılardan biri de rol netliğidir (Sears ve Hackett, 2011:549).

Başlangıçta liderler ve üyeler, gerek kişisel işe alım gerekse örgütsel değişiklikler yoluyla lider ve üyenin birlikte çalışması gereken roller içeren profesyonel bir iş ilişkisine yerleştirilir. Bu ilişki daha çok mekaniktir, liderin üyeye temel direktifleri verdiği veya var olan ihtiyaçları söylediği ve üyenin bu görevleri gerektiği gibi yerine getirdiği bir ilişkidir. İlişki geliştikçe, lider verilen görevlerden elde edilen işlerin sonuçları aracılığıyla üyenin becerilerine aşına olacaktır. Üyenin eylemleri ve eylemlerin sonuçları; lider beklentilerinin içinde veya dışında gerçekleştirilebilme yeteneği ve istekliliği konusunda işaret verecektir. Üyeden alınabilen karşılıklar, yöneticiyi üyeye daha fazla kaynak ve yatırım sağlamaya teşvik edecektir. Nihayetinde bu ilişki, yöneticinin üyenin kuruluş içinde daha fazla fırsata erişimini veya ek

kaynaklara ulaşımını sağlayacağı bir ortaklık tarzına ulaşır. Bu ilişki, artık üyenin grup dışında değil de grubun bir parçası olduğu yüksek standartlı bir LÜE ilişkisi olarak anılabilir. Başlangıçtaki resmi aşamanın ötesine ilerleyemeyen üyeler grup dışı olarak kategorize edilebilir, çünkü yönetici üyeye daha fazla yatırım yapmak için teşvik almamıştır. Grup içi üye, yönetici ile statüleri nedeniyle mesleki gelişim ve ilerleme için daha fazla iş tatmini ve fırsatlara sahip olacaktır. Buan bağlı olarak da grup dışı üyeler, grup içi meslektaşları kadar profesyonel olarak ilerlemezler. (Vu, 2013:24).

LÜE araştırmalarının literatüre yaptığı önemli katkılara rağmen, üç metodolojik ve teorik zayıflık belirtilmektedir. Miner'in (1980) eleştirisine göre birincisi, güncel literatürün dar veri tabanıdır. Her ne kadar Miner'in eleştirisinden bu yana çok fazla ilerleme kaydedilmiş olsa da özel sektör örgütlerinde daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu, başlıca üniversitelerin akademik olmayan birimleri ve devlet örgütleri olmak üzere kamu sektörü örneklerini içermektedir. Yerli literatüre bakıldığında da genelde hemşireler, akademisyenler, öğretmenler ve kamu idarecileri gibi aynı örneklem gruplarıyla karşılaşılmaktadır. İkincisi, araştırmalar lider-üye etkileşimleriyle ilgili olan örgütsel sonuç değişkenleri üzerinde daha kapsamlı çalışmalarla zenginleştirilmelidir. Bununla birlikte ana metodolojik problem, uygulanan ampirik çalışmalarla LÜE'nin birbirinden farklı süreçlere uğramasında yatmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:623).

LÜE teorisi, liderler ve grup üyeleri arasında oluşan farklı ilişki türlerine dayanmaktadır. Lider-üye ilişkilerinin niteliği, lider ve takipçiler arasında belli bir kaynağa ve iş sözleşmesine dayalı olarak beklenenin ötesindeki desteği paylaşma derecesini yansıtmaktadır. LÜE'nin kalitesi bireysel performans da önemli bir rol oynamıştır. Gerstner ve Day (1997), LÜE modelleri ve grup çıktıları arasındaki ilişkiyi araştırmaya duyulan ihtiyacı vurgulamışlardır. LÜE'nin etkinliğin önemine rağmen LÜE ve bireysel etkililik arasındaki eş zamanlı ilişkilerin anlaşılması, büyük ölçüde araştırılmamış bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir (Liden vd., 2006:723-724).

LÜE açıkça liderliğe, ilişki temelli bir yaklaşımın işlevselliğini eklemektedir. Teorinin merkezci kavramı, liderlerin ve takipçilerin olgun liderlik ilişkileri geliştirebildiği ve bu ilişkilerin getirdiği birçok faydaya erişebildiği durumlarda etkin liderlik süreçlerinin ortaya çıkmasıdır. Buradaki model, ikili ortaklar arasında ve organizasyonlar içerisinde (örneğin liderler ve takipçiler, takım üyeleri ve takım arkadaşları, çalışanlar ve yetkinlik ağları, ortak girişim ortakları, tedarikçiler ağları, vb.) nasıl etkin bir liderlik ilişkisinin kurulacağını tanımlamaktadır. Buda ilişkilerin, etkili liderlik için gerekli olan artan etki temellerini, ortaya

çıkartmasıyla gerçekleşir. LÜE, ilk olarak “grup içi” ve “grup dışı”na göre ikiye bölünen düşüncenin ötesine ilerlemesine rağmen, teori hakkında yazılanların çoğu hala bu seviyede gerçekleşmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:225).

Blau'nun (1964) ekonomik ve sosyal etkileşimler arasında yaptığı ayırım, liderler ve üyeler arasında ortaya çıkan temel süreçleri tanımlamaya yardımcı olmasına rağmen, LÜE araştırmalarına uygulanmasında bazı sınırlamaları vardır. Birincisi, ekonomik etkileşimi sosyal etkileşimlerden ayıran gerçek etkileşim davranışının boyutları, ampirik doğrulamayı kolaylaştıracak şekilde belirlenmemiştir. İkincisi, gerçek sosyal ve ekonomik etkileşimler arasındaki farklar, sosyal etkileşimin neden güvene yol açtığını gösterecek şekilde tanımlanmamış, ancak ekonomik etkileşimin teyakkuz durumuna yol açtığı gösterilmiştir. Üçüncüsü, sosyal ve ekonomik etkileşim arasındaki ayırım, bir liderin ya da üyelerin aktif olarak olumsuz etkileşim biçimlerine katıldığı lider-üye ilişkilerini ihmal etmektedir. Örgütlerdeki olumsuz etkileşimlere, üyelerin orijinal çalışmaları sayesinde övgü alan liderleri ve yüksek görünürlü bir projenin tamamlanması için gerekli olan önemli bilgileri saklı tutarak liderlerini başarısızlığa sevk eden üyeler örnek olarak verilebilir. Verilebilecek diğer örnekler ise bir görevi başarılı bir şekilde tamamlayabilmesi beklenmeyen bir çalışanına kasıtlı olarak o görevi veren lider veya bir liderle topluluk içinde açıkça alay eden bir çalışan olabilir (Sparrowe ve Liden, 1997:524).

Önceki araştırmalar, yüksek ve düşük kaliteli lider-üye etkileşimi ilişkilerinde çalışanların farklılaşmasını vurgulasa da daha yakın zamanlı araştırmalar, etkili liderlik süreçlerinde olgunlaşmış ortaklıkların rolüne odaklanmıştır ve ikili ilişkilerde sempatinin rolünü kapsamlı olarak araştırmıştır. Dienesch ve Liden (1986), sempatinin aslında çok boyutlu bir yapı olduğunu düşündükleri LÜE'in bir bileşeni olduğunu iddia etmişlerdir. Tersine, Graen ve Uhl-Bien (1995), LÜE'in tutarlı bir şekilde tek boyutlu olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, birçok araştırmacı sempatiyi LÜE'nin bir öncülü olarak incelemişlerdir. Wayne ve Ferris (1990), sempatinin LÜE'deki kalite ölçüsünün hem laboratuvarında hem de saha ortamında güçlü bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca Liden vd. (1993), liderin LÜE ilişkisine bakışının belirlemesinde erken sempatinin performans algılarından daha etkili olduğunu bulmuşlardır. Biraz farklı bir bakış açısına sahip olan Turban vd. (1990), bir yöneticinin bir alt çalışanını sevmesinin, performans puanlarını yönlendirmesinden daha fazla katkı yaptığını tespit etmiştir (Engle ve Lord, 1997:989).

2.4.2.Lider-Üye Etkileşimi Bileşenleri

Lider-üye etkileşimi teorisinin temelini rol ve sosyal etkileşim teorisi oluşturmaktadır (Linden ve Maslyn, 1998). Lider-üye etkileşimi (LÜE) rol teorisine dayanmaktadır, bu teoride lider ve takipçinin aktif rol alma, rol yapma ve rol-yönlendirme işlemlerinin fiili ilişkiyi anlaşılabilir olarak tanımlanmış bir modelden daha fazla karşılıklı memnuniyeti temel alan bir ilişki modeline doğru yönelttiği iddia edilmektedir. LÜE teorisi, LÜE’yi takipçinin lider ile olan etkileşim ilişkisinin kalitesi olarak tanımlayan sosyal etkileşim teorisini temel alarak evrimleşmiştir. LÜE, lider ve takipçisi arasındaki ikili etkileşimlere ve lider-takipçi etkileşimindeki karşılıklı niteliklere ve süreçlere odaklanmaktadır. LÜE teorisi, liderlerin takipçileri ile değişken ilişkiler kurduklarını ileri sürmektedir. Örneğin, liderleri ile yüksek kaliteli LÜE ilişkileri olan takipçilerin, karşılıklı yükümlülük, sadakat ve karşılıklılık gibi dengeli duyguları deneyimleme olasılıkları daha yüksektir. Buna karşın liderleri ile düşük kaliteli LÜE ilişkileri olan takipçilerin resmi olarak üzerinde anlaşılmış, ani ve dengeli maddi varlık karşılıklarına dayalı olarak ekonomik etkileşim deneyimleme olasılıkları daha yüksektir (Tsai vd., 2017:269-270).

LÜE süreçlerinin gelişiminde etkinin rol oynadığını söyleyen fikir yeni değildir. İlk olarak Vecchio vd. (1986) ve Dienesch ve Liden (1986) tarafından belirtilmiş ve daha sonra Day ve Grain (1992) ve Bauer ve Green (1996) tarafından saha araştırmasında test edilmiştir. Daha sonra Ashkanasy vd. (2000), bu düşüncüyü bir adım daha ileri götürerek LÜE geliştirme ve idame süreçlerinde etkinin kritik bir önemde olduğunu öne sürmüşlerdir. O zamandan beri ve özellikle bu yüzyılın başlangıcından bu yana akademik ilgi katlanarak artmıştır (Tsai vd., 2018:135).

Dansereau vd. (1975), ilk olarak LÜE kavramını (başlangıçta “dikey ikili bağlantı”), liderlerin farklı ihtiyaç, tutum ve kişiliklere sahip olan astlarıyla bir ilişki kurabilmek için farklı liderlik tarzlarını benimsemeleri olarak tanıtmıştır. Esasen LÜE, liderlerin ve astların birbirlerini etkiledikleri ve devam eden etkileşimlerindeki rollerini müzakere ettikleri benzersiz ikili ilişkiler geliştirdiklerini öne sürmektedir. LÜE, karşılıklı bir sosyal değişim süreci veya ilişkilerinde hem liderlerin hem de astlarının beklentilerinin ve ihtiyaçlarının etkilendiği süregelen bir rol yapma süreci olarak görülebilir. Böylece hem toplumsal değişim hem de rol teorisi perspektifleri, LÜE teorisinin ve araştırmasının evrimine dayanak oluşturmaktadır (Tse vd., 2018:136).

Liden vd. (1997), LÜE gelişiminde duygusal süreçlerin önemini vurgulamışlardır. Spesifik olarak karşılıklı tatmin edici etkileşimler dizisi boyunca, liderler ve astları duygusal olarak bağlanmakta, birbirleri için endişe duyabilmekte, birbirlerini desteklemekte ve çoğunlukla iş dışında sosyalleşmektedirler. LÜE gelişiminde duygunun önemini destekleyen Liden vd. (1993), üç farklı zaman periyodu boyunca duygunun LÜE’yi öngörebildiğini göstermişlerdir. Ancak ikili oluşumundan kısa bir süre sonra değerlendirilen performansın ise sadece aynı zamanda ölçüldüğünde LÜE’yi öngördüğü gösterilebilmiştir. Liden ve Maslyn (1998), LÜE’ye duygunun eklenmesiyle oluşturulan dört boyutlu bir LÜE ölçüsü geliştirmiş olsalar da LÜE araştırmalarının büyük bir kısmı, lider-ast ilişkilerinde LÜE kalitesini belirleyebilmek için kişinin “saygı, karşılıklı güven, hissedilen yükümlülükler” algısının genel bir ölçüsünü kullanmıştır (Sears ve Hackett, 2011:549).

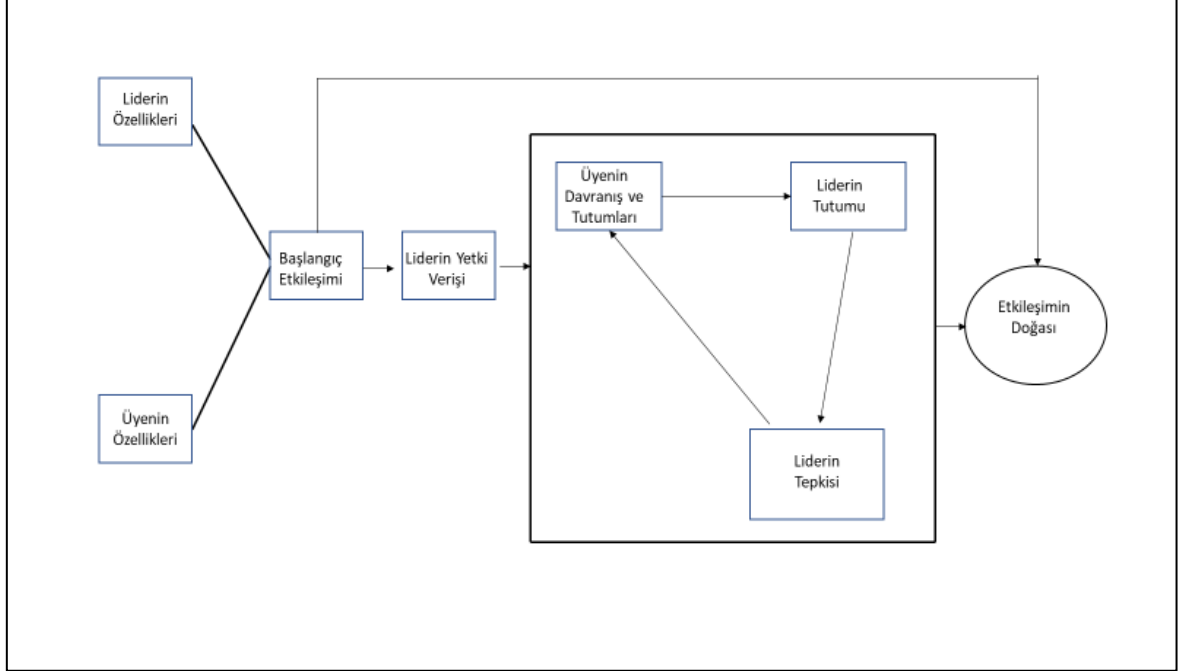
LÜE, mütakabiliyet normuna göre sosyal alışverişlere dayanmaktadır. Bu da liderlerin takipçilerine ihtiyari kaynak sağladıkları zaman, daha sonra karşılık alabileceklerini ileri sürmektedir. Herhangi bir sosyal etkileşim gibi LÜE her iki tarafın da ortak çabasını gerektirir. Bu etkileşim ilişkileri, çalışanın liderin iç-grubuna (yakın çevre) dahil olduğu durumlardaki gibi “yüksek kaliteli” veya çalışanın liderin dış-grubuna dahil olması durumu gibi “düşük kaliteli” olabilir. Çalışanlar, üst-yöneticileri için elindeki zorunlu işten daha fazlasını yapma isteklilikleri sayesinde iç-grubun bir parçası haline gelir. İş birimlerine yaptıkları katkıların karşılığında iç grup dahilindeki takipçiler, ek kaynaklarla bilgiye erişim sağlar ve daha kontrollü bir şekilde dikkate alındıkları, kontrol ve etkinin, taraflar arasında daha dengeli bir şekilde dağıldığı bir ilişki kurarlar. Tersine bazı çalışanlar, düşük kaliteli bir ilişkiden memnun olabilirler ya da gerekli görevlerin ötesine genişletmemeyi tercih edebilirler. İç veya dış grup arasındaki tanımlama ilişkilerde erkenden yapılır ve zamanla nispeten sabit kalır (Anderson vd., 2017:249).

Farklı kültürel ortamlarda değişiklik gösterse de pek çok araştırmada, yöneticilerin LÜE uygulamaları için dikkat etmeleri gereken bazı hususlar belirlenmiştir. Bu hususlardan bazıları şu şekildedir (Aslan, 2013:191):

- Grup üyeleri örgüte katkı sağlama ve yeterlilik temeline göre oluşturulmalıdır.
- Grup içi ve grup dışı üyeliği, objektif ölçütlere göre düzenli olarak değerlendirilmelidir.
- Grup içinde ve dışında olup olmamasına bakılmaksızın, en uygun niteliğe sahip olan üye göreve atanmalıdır.
- Grup içi ve grup dışı arasında karşılıklı değişim sürdürülmelidir.

- Mmnkn olduğunda grup içi ve grup dışı arasında üyelerin olanakları açısından yüksek farklılıktan kaçınmalıdır.

LE gelişim süreci modeli Şekil 2’de verilmiştir.



Şekil 5. LE Gelişim Süreci Modeli

Kaynak: Dienesch ve Liden, 1986:627.

2.4.3. Lider-ye Etkileşiminin Boyutları

LE’nin boyutları; katkı, sadakat, duygu, sonuçlar ile farklılaşan ilişkiler ve diğer boyutlar olmak üzere aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 45-47):

Katkı: Dienesch ve Liden (1986), algılanan katkıyı, her bir üyenin ikilinin karşılıklı hedeflerine (açık veya kapalı) doğru yönelttiği iş odaklı faaliyetin miktarı, yönü ve nitelik algısı olarak tanımlamıştır. Graen (1976), bir bağımlı kişinin işle ilgili davranışlarının LE’lerin gelişimi üzerindeki rolünü vurgulamıŐtır. Yeni lider-ye ikililerinde liderin, her bir astının yetkilendirilmiŐ görevlerdeki performansını değerlendirdiği düşünülmektedir. Performansı lideri etkilemekte olan ve “liderin davetini kabul eden” astları, lidere göre iyi performans göstermemiŐ olan astlarına göre daha yüksek “kaliteye” sahip olan liderle bir etkileşim geliŐtirmektedirler. Daha yüksek kalite, lider ve ye arasında değerli kaynakların daha fazla takası anlamına gelmektedir. Liderlerin bazı seçilmiş üyelere sağladığı değerli kaynaklar, fiziksel kaynaklar (rneğin, bütçe desteği, materyaller ve ekipman) gibi bilgileri ve çekici görev atamalarıdır. LE kuramı hem üyeliğe hem de lider katkılarına ilişkin bir tartıŐmayı içermesine

rağmen, odak üyelerin görevle ilgili davranışları üzerinde olmuştur. Lideri etkileyen üyeler, iş performansını daha da artıran kaynak ve destek alırlar. Buna ek olarak bu tür yüksek kaliteli LÜE değişimlerinin üyeleri, resmi iş sözleşmelerinden gerekli olanın ötesine uzanan görevlere girmektedir.

Sadakat: Dienesch ve Liden (1986) tarafından önerilen ikinci bir LÜE boyutu, liderin ve üyelerin birbirlerine bağlı oldukları derecedir. Sadakat, hem liderin hem de üyelerin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini açıkça desteklediği ölçüde tanımlanmıştır. Graen vd. (1976) LÜE gelişim sürecinin bir sonucu olarak sadakati dahil etmelerini, Dienesch ve Liden, genişleterek, sadakatin LÜE'nin bir bileşeni veya boyutu olarak tasvir edilmesinin daha iyi olabileceğini öne sürmüştür. Bu, LÜE'lerin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Bağlılık, daha önce yapılan araştırmalarda, üyelere emanet edilen görev türlerinin belirlenmesinde araçsal olarak tartışılmıştır. Liderlerin, sadık üyelere bağımsız yargı ve/veya sorumluluk gerektiren görevler üstlenmelerini isteme olasılığı daha yüksektir.

Duygu: Dienesch ve Liden (1986) Duygu'yu "üyelerin birbirlerine iş veya profesyonel değerlerden ziyade kişilerarası cazibe temeline dayanarak duyduğu karşılıklı şefkat" olarak tanımlamaktadır. Lider ve üye arasındaki karşılıklı beğenin, gelişmekte olan ve devam eden LÜE'lere farklı derecelerde katılması beklenmektedir. Katkının en önemli LÜE boyutu olduğu iş temelli LÜE'lerde duygu, etkileşimde çok az rol oynayabilir veya hiç rol oynamaz. Öte yandan, bazı LÜE'leri duygu domine edebilir. Örneğin, lider ve takipçi birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için takipçi ile sık sık etkileşimde bulunabilir. Gerçekten de arkadaşlıklar genellikle iş etkileşimleri yoluyla gelişir. Daha spesifik olarak ampirik araştırmalar, LÜE gelişiminde ve mevcut LÜE'lerde kritik bir boyut olarak duyguyu desteklemiştir. Liden hoşlanmanın, liderin üyenin performansının değerlendirilmesinden daha iyi bir LÜE tahmin aracı olduğunu ifade etmektedir.

Sonuçlar ile farklılaşan ilişkiler: Boyutların çeşitli sonuçları teori ve araştırma ile ayrı olarak tutarlı öngörmesi durumunda, çok boyutluluğun önemli bir özelliği deneysel olarak gösterilebilir. Örgütsel sonuçların tahmininde üç boyutun nasıl hareket etmesini bekleyebiliriz? Gözetimden memnun olma gibi bazı durumlarda, değerli kaynakların alışverişi kavramına dayanarak, yüksek düzeyde etki, sadakat ve katkıyı temel alan ilişkilerin farklı nedenlerle önceden öngörülebilir olması beklenebilir. Ek olarak iş gereksinimlerinin üstünde ve ötesinde katkıda bulunma konusunda sadakat ve isteklilik gösterme, liderler tarafından üstün performans olarak kabul edilebilir.

Diğer boyutlar: Dienesch ve Liden (1986) katkı, sadakat ve duygunun tek LÜE boyutları olduğunu iddia etmemişlerdir. Bu üçünden başka boyutların, LÜE'lerin geliştirilmesine ve oluşturulmasına dahil olabilme ihtimalini kabul etmektedirler. Diğer olası boyutlar, sosyal değişim teorisi tarafından önerilmektedir. Örneğin, LÜE'nin diğer boyutları güven, saygı, açıklık ve dürüstlük olarak ifade edilebilir.

Liden ve Maslyn (1998) tarafından lider-üye etkileşim çok boyutlu ölçeği değerlendirilecek dört adet boyut tespit etmişlerdir (katkı, sadakat, duygu, ve profesyonel saygı) (Goertzen, 2007:32):

- Duygu: İkili üyelerinin birbirlerine karşı beslediği temel olarak profesyonel iş değerlerinden öte kişisel sempatiye dayanan karşılıklı duyulan çekimdir.
- Sadakat: LÜE ikilisinin diğer üyesinin kişisel karakterinin ve amaçlar için çevresel desteğinin ifadesidir.
- Katkı: İkilinin her bir üyesinin ortak amaçlar (açık ya da gizli) için ortaya koyduğu iş odaklı aktivite algısının mevcut düzeyidir.
- Profesyonel saygı: İkilinin her bir üyesinin örgüt içinde ve dışında kendi işinde başarılı olması algısının derecesidir.

2.5. İş Memnuniyeti

İş memnuniyeti, psikoloji (Argyle, 1989), sosyoloji (Hodson, 1985; Kalleberg ve Loscocco, 1983), ekonomi (Hamermesh, 1977, 2001; Freeman, 1978) ve yönetim bilimleri (Hunt ve Saul) gibi çeşitli disiplinlerde araştırılmıştır. İşverenler çalışanlarının memnun kalmasını tercih eder, çünkü çalışan memnuniyeti verimlilik, işten çıkarılma ve devamsızlık gibi işgücü piyasası davranışlarıyla yakından ilişkilidir. İş memnuniyetinin ücretler kadar iyi bir yordayıcı olduğunu gösteren çalışmalar arasında Freeman (1978), Akerlof ve ark. (1988) ve Clark ve diğ. (1998) çalışmaları gösterilebilir. Bu nedenle iş memnuniyetinin belirleyicilerini incelemek önemlidir. İş memnuniyeti cinsiyetten, ücret artışı, yaş, işsizlik, çalışma ortamı, yöneticilerle ilişkiler, iş tanımları gibi farklı yönleri literatürde incelenmiştir. Locke (1976), iş tatmini bireyin işinin farklı yönlerinin öznel değerlemesi olarak tanımlamaktadır. İş memnuniyetinin artması, ya beklentilerin azalması ya da işin tatmin edici olmayan unsurlarının önemsiz gösterilmesi nedeniyle işin objektif yönlerindeki gelişmelere bağlı olabilirken, işin iyi görünen yönlerine daha fazla ağırlık verilebilmektedir. Literatürde Hamermesh (1977) mesleki seçim modelini araştırmak için iş memnuniyeti verilerini kullanan ilk araştırmacı olmuştur ve

günümüze kadar bu ilgi farklı bilimsel yönler ve disiplinlerle artarak devam etmiştir (Gazioğlu, Tansel, 2006:1164).

Birey için çalışıp gelir sahibi olmak kişinin hayatında önemli bir yere sahiptir. Çünkü çalışarak kişi sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak hayatını devam ettirmektedir. İş memnuniyeti ekonomik gelir elde etmenin yanında ; kişinin sosyal statüsünü göstermesi, insanlara faydalı olması, başarılı olma duygusu, yeni ilişkiler kurup başkalarıyla tanışması gibi sosyal ve psikolojik işlevleri de yerine getirmektedir. (Yıldırım, 254).

2.5.1. İş Memnuniyeti Kavramı

Sosyal bilgi işleme teorisi tarafından en çok temsil edilen sosyal etki teorileri, sosyal çevrenin iş hakkındaki yargıları etkileme rolüne vurgu yapmaktadır. Yani, iş arkadaşlarının tutumlarının, bir kişinin işinin belirli özelliklerinin algılarını ve değerlendirmelerini etkileyebileceğini ve bir bütün olarak işin genel değerlendirmelerini etkileyebileceğini kabul etmektedirler. Bu anlamda sosyal etki teorileri bilişsel yargı kuramlarına alternatif değildir, aksine bu kararlar için kritik olan algıların, sosyal ortamdan nasıl etkilendiğini anlamada yardımcı olur. 1990'larda iş tatmini üzerine yapılan araştırmaların popüleritesi, çalışanların ruh halleri ve duyguları gibi duygusal durumlara ilgili çalışmalara yönelen bir ilgiye yol açmıştır. Ancak, gerçek duyguya olan bu yeni bulunan ilgi, iş tatmini konusunda düşünmenin ortadan kalkmasına yol açmamıştır. Bunun yerine bu düşünceyi, daha kesin ve sürekli hale getirmiştir. Memnuniyet ve duygu araştırmalarında anahtar kavramları netleştirmeyi deneyen Duyuşsal Olaylar Teorisi bu alandaki önemli bir teorik konuşlanmadır. Özellikle de bir kişinin işinin kararlı bir davranışsal tutum değerlendirmesi olan memnuniyet, ruh halleri ve duygular arasındaki farkları açıklar ve ayırık duygusal deneyimlerin memnuniyet gibi genel yargıları nasıl etkilediğini tartışır. Ayrıca duygu yönlendirmeli davranışlar (duygu durumları ve ruh hali gibi ani duyuşsal durumlar tarafından yönlendirilen kriterler) ve yargıya dayalı davranışlar (memnuniyet gibi değerlendirme yargıları tarafından yönlendirilen kriterler) arasında bir ayrım yapar. Günümüz çalışmalarında duygu ve tutum arasındaki bu ayrımlar oldukça kabul görmektedir ve karşılıklı ilişkiler, verimli bir araştırma alanını temsil etmektedir (Weiss ve Merlo, 2015:837).

İş çoğu insanın kimliğinin merkezindedir. Genel bir soru sorulduğunda, "Ne yaparsınız?", Çoğu kişi iş unvanıyla karşılık vermektedir. Dahası birçok dilde, önemli sayıda insanın soyadı, mesleklere dayanmaktadır (örneğin: başrahip, okçu, fırıncı, berber, çığırkan,

biracı, marangoz, arabacı, kömür işçisi, aşçı, şarapçı, çiftçi, balıkçı, kuş avıcısı, kuyumcu, kasnakçı, değirmenci, yükçü, testereci, demirci, terzi, çatı yapan, tornacı, dokumacı, zanaatkar). Ayrıca, eğitilmemiş yetişkin nüfusun yarısından fazlası, uyanık çalışma saatlerinin çoğunu işte geçirmektedir. Dolayısıyla, öznel iyi oluşa dair hiçbir araştırma, iş yerinde öznel iyi oluşu göz önüne almadan tamamlanamaz. Kimliklerine olan merkeziyetlerinin ötesinde, iş nitelikleri diğer sebeplerden ötürü göz ardı edilmektedir (Judge ve Klingler, 2008:393).

Beck'e göre (1983) iş motivasyonuna ilişkin farklı perspektiflerin altında dört temel felsefe yatmaktadır. Bunlar, Schein (1985) tarafından rasyonel-ekonomik girdilerle motive olan insan, sosyal girdilerle motive olan insan, kendini gerçekleştiren insan ve karmaşık ve farklı girdilerle motive olan insan olarak tanımlanmıştır. Rasyonel- ekonomik insan yaklaşımını tercih eden teoriler, insanların sadece ekonomik değerlendirmeler ile motive edildiğini ve rasyonel ekonomik kararlar verebildiklerini belirtmektedir. Ödeme ve dış kaynaklı ödül yapılarını vurgulayan örgütsel politikalar, bu motivasyon bakımından kaynaklanmaktadır. Sosyal insan varsayımı, temel olarak sosyal ihtiyaçlar ile motive edilmektedir ve bunlar işleri veya işverenleri tarafından karşılanabilir veya karşılanamayabilir buna en güzel örnek olarak ünvanlar verilebilir. Örneğin turizm sektöründe temizlikçilere İngilizce terimden gelen "maid" bulaşıkçılara da "steeward" denmesi gibi. Uygulamada bu görüşün destekçileri, iş yerinde sosyal ilişkilerin yerine getirilmesi ve sürdürülmesine yardımcı olacak bir ortamın tesis edilmesine odaklanmaktadır. Kendi kendini gerçekleştiren insan perspektifinde, insanlar özsel olarak motive edilmektedir ve işleri ile gurur duymaktadırlar ve kazanımlarından memnuniyet çıkartmaktadırlar. Bu yaklaşımda, iş yeri ödül sistemleri yüksek düzeyde performans yönelimlidir. Son olarak karmaşık insan görüşü; insanların motivasyonlar, duygular, deneyimler ve kabiliyetlerin büyük karışımı ile motive edildiğini ve bunların yeni motivasyonlar öğrenildikçe ve işlerine yönelik yeni beceriler kazandıkça tutum ve davranışlarının zaman içinde değiştiğini vurgulamaktadır. Bu perspektifi destekleyen örgütler yüksek düzeyde bireyselleşmiş ödül yapıları, gerekli ortamları ve çalışanların görevlerini gerçekleştirmelerine izin verildiği yollar sunmaktadır (Roos, 2005:17).

Fogarty (1994)'e göre iş memnuniyetini, çalışanların işyerindeki çabalarından ne ölçüde yararlandıklarını ifade eder. Çalışanın iş tatminine sahip olması, yaptığı işe karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilediği anlamına gelir. Ancak çalışanların iş tatminini etkileyebilecek olan birtakım faktörler bulunmaktadır. Bunlar; iş yerinde gözetim, işin kendisi, elde edilen ücret ve çalışma koşulları, takdir edilme, terfi uygulamaları ve iş çevresi ve çalışma arkadaşları (Ciarniene vd., 2010:978).

İş tatmini genel olarak işe yönelik bir motivasyon olarak hareket eden, iş tatmini duygularını ifade etmeye çalışmada; kendini memnun etme, mutluluk ya da kendini beğenme, iş tatmini değildir. İş tatmini, içsel ve dışsal iş unsurlarıyla çalışanların duygu ve tutumlarını da içine alan çok yönlü bir yapı olarak ve çalışanın işe karşı genel bir tavrı olarak tanımlanmıştır. Genel anlamda insanların işlerinden hoşlandığı (memnun olduğu) veya hoşlanmadığı (memnun olmadıkları) derecedir. İş memnuniyetini, iş sahibinin fizyolojik ve psikolojik gereksinime dayanan memnuniyet düzeyini belirleyen, işin algısı olarak da tanımlanmaktadır (Ali, 2014:47).

Locke ve Latham (1990:316) toplam iş memnuniyetini; “kişinin kendi değerlerini başarması ya da kolaylaştırması sonucunda işinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli duygusal durum” olarak tanımladılar. Ayrıca, işçilerin işten beklentilerinin ve işe sunduklarının karşılığında aldıklarının iş tatmininin bir fonksiyonu olduğunu iddia etmişlerdir. Lawler (1973) iş tatminini; “insanların işten ne kadar almaları gerektiğini düşündükleri ile aslında aldıklarından algıladıkları arasındaki fark” olarak açıklamıştır. Lofquist ve Dawis (1991:27) memnuniyeti, “bireyin hedef ortamı olumlu duyuşsal değerlendirmesi, bireyin gereksinimlerinin hedef ortam tarafından karşılanıp karşılanmadığının sonucu, hoş duygusal bir durum, bireyin kendi gereksinimlerinin çevre tarafından ne ölçüde yerine getirildiğinin değerlendirilmesi” olarak tanımlamıştır (Lacey, 2000:17).

İş memnuniyetinin tanımları, gerekliliği konusunda geniş bir anlayış sağlayabilirken, tanımlar buna bağlı olarak üzerinde çalışılmış çoklu değişkenler tarafından gösterilen karmaşık bir kavram olarak kalmaktadır. Farklı teoriler, “içerik” veya “süreç” kuramları olarak kategorize edilebilen farklı iş tatmini kavramsallaştırmaları sunmaktadır. Herzberg’in (1966) Motivator-Hijyen teorisi ve Maslow’un (1970) İhtiyaç Hiyerarşisi, içerik teorilerini örneklemekte ve bireyin işinde tatmin olması için gerçekleştirilecek ihtiyaçları veya değerleri tanımlamaya çalışmaktadır. Örneğin Herzberg (1966), insanların çalışmalarına ilişkin tutumları ile ilgili sürdürülebilirlik ve motive edici faktörleri; ücretler ve ilgili menfaatler, örgütsel politikalar ve çalışma ortamı, tanıma, başarı ve kendini tatmin etme gibi tanımlamıştır. İş tatmininin duygusal unsuru vardır, yani bir tatmin duygusu ve kişinin kendi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığının bir değerlendirmesi olan algısal bir bileşeni vardır. Özellikle bu, farklı çalışmaların farklı ölçüm yaklaşımlarını kullanmasının nedenlerini değerlendirirken önemlidir ve bu durumun mantığını sağlar (Coomber ve Barriball, 2007:299).

İş memnuniyeti unsurlarının en etkili kavramsallaştırması Smith vd. (1969) tarafından yapılmıştır. İş Tanımlayıcı Endeksinin (Job Description Index-JDI) kavramsal ve metodolojik temellerini tanımlayan bu çalışmada, Smith vd. (1969), iş memnuniyetinin beş farklı yönünü

belirlemiştir. Bunlar; iş, denetim, iş arkadaşları, ücretler ve promosyon (terfi) fırsatlarıdır. Her ne kadar bu iş tatmin yönleri araştırmış olsa da bazıları diğerlerinden daha fazla ilgi çekmiştir (Simon vd., 2010:534).

Herhangi bir örgütteki çalışanların, maaş, işteki pozisyon seviyesi, terfi fırsatı, yaptıkları iş, ödül sistemi, iş arkadaşlarının davranışı, tanınma, denetim ve ilişkiler gibi örgütsel yaşamın her yönü ile ilgili tutumları vardır. Bir örgüt içindeki en önemli tutumlardan bazıları, mutlaka iş memnuniyeti ile ilgili tutumlardır. İş memnuniyeti, işe yönelik genel bir tutumdur; çalışanların aldığı ödül miktarı ve almaları gerektiğine inandığı tutar arasındaki fark olarak ifade edilebilir. İşinden memnun olan bir kişi, işe karşı olumlu tutumlar gösterirken, işinden memnun olmayan bir kişi ise , iş hakkında olumsuz tutumlar sergilemektedir (Rocca ve Kostanski, 2001 akt Eker vd., 2007:68).

Roethlisberger ve Dickson (1961), işyerinde insan ilişkileri sorunlarının analizi yoluyla çalışan memnuniyetini araştırmıştır. Her iki kuramcı da öncelikle aşağıdaki kavramlar ile ilgili Hawthorne Çalışmaları üzerine yaptıkları araştırmalar ile bilinmektedir (Purdy, 2008:26):

- Tüm yedek malzeme montajı test odası deneyleri,
- Molalar ve dinlenme sürelerini içeren testler,
- Çalışma günlerini inceleyen testler,
- Tükenme ile sonuçlanan görevler ve can sıkıntısı,
- Parasal çalışma teşviklerinin etkisi,
- Test odası çalışanları,
- Denetim prosedürlerinin analizi,
- Görüşme,
- Örgütsel planlama,
- Kişilik ve davranışların oluşturulması,
- İnfomal kontrol yapıları,
- Resmi/gayri resmi kuruluşlar ve
- Çalışanların işyerinde nasıl etkilendiğine ilişkin açıklamaları sağlayan yetkili otorite ile çalışan arasındaki ilişkiler.

Hawthorne Test Odası yöntemleri, işçi yeterliliğini ve çevresel çalışma koşullarını incelemiştir. Araştırma, yaklaşık 20.000 çalışanın (Hawthorne tesisinin kendi içinde) sevdikleri ve/veya sevmedikleri işin çeşitli yönlerine danışıldığı ve hem memnuniyete hem de

memnuniyetsizliğe neden olan bazı faktörlerin tanımlanmasıyla sonuçlanan kültür ve genel çevreyi incelemeyi içermektedir (Purdy, 2008:26).

İş memnuniyetini, işte ruh halleri ve kişilik envanterleri ile ilgili retrospektif değerlendirmeler kullanılarak yapılan çalışmalar, iş memnuniyeti ile ilişkili olarak kişilik ve duygusal durum yapılarını sağlamlaştırmıştır. Ancak retrospektif derecelendirmelere dayanan araştırmalar, günlük iş ortamındaki zaman ve iş tatmininin zamanla nasıl ilişkili olduğu hakkında çok fazla bilgi veremez (dinamik değişkenlik). Bu noktada bugüne kadarki en iyi kanıt, Weiss vd. (1999)'in iş yerinde duyuşsal deneyimler üzerine yaptığı çalışmalardan gelmektedir. Çalışmalarının sonuçları, çoklu zaman örnekleme ruh hali puanlarının ortalama düzeylerinin, bireyler arasında iş memnuniyeti açısından anlamlı farklılıklar yarattığını ortaya koymuştur (Ilies ve Judge, 2002:1120).

İş memnuniyeti teorileri, dört geniş kategoriye ayrılabilir. Bunlar; bilişsel yargı kuramları, sosyal etki teorileri, tutum teorileri ve etki teorileridir. Tarihsel olarak bilişsel yargı kuramları, en eski konumdadırlar ve duygu teorileri daha yakın zamanda bulunmuştur. Bu kuramsal pozisyonlar, en iyi vurgulamaların, farklılıkların değil, farklılıkların sunulması olarak anlaşılmaktadır. Bilişsel yargı yaklaşımları 1960'larda genel teorik manzaraya hakim olmuşlardır; ve bugün daha nadiren araştırılırsalar da, birçok memnuniyet tartışması için hala örtük bir çerçeve oluşturmaktadırlar. Locke'nin (1976) değer tabanlı teorisi belki de en etkili olanıdır, ama diğerleri arasında Porter (1961) ve Katzell (1964) tarafından benzer bir yapıya sahip teoriler önerilmiştir. Teorilerin her biri kendine özgü unsurlara sahip olsa da, genel bir çerçevede açıklanabilir. Bu çerçevede, çalışma ortamı algısal olarak bir dizi somut veya soyut özellik (örneğin, iş arkadaşları, ücretler, yöneticiler, kariyer fırsatları, vb.) olarak düzenlenmiştir. Çalışanlar, özellikleri doğrudan değerlendirmek için kullandıkları bir standartlar kümesine ya da özelliklerden türetilen sonuçlara (yani, benim beklediğim ödeme ile karşılaştırıldığında aldığım ödeme) karşılık gelen bir dizi standartlara sahiptir. Son olarak, tarafların tatminlerini sağlamak için algılar standartlarla eşleştirilmiştir. Genel memnuniyet, tarafların tatminlerinin birleşiminden elde edilir (Weiss ve Merlo, 2015:836).

İş memnuniyeti kavramının altında yatan süreci ampirik olarak incelemek için, ilk olarak bu kavram ile neyin ima edildiğini açıkça belirtmek gerekir. İş tatmini, bireylerin şu anda görevlerini yerine getirdikleri iş rollerine yönelik duygusal bir yönelime işaret etmektedir. Bu kavramsallaştırma, iş memnuniyetinin üniter bir kavram olduğunu ve bireylerin, toplam iş durumlarına göre bir çeşit açıkça tanımlanmamış tutumlar ile nitelendirilebileceğini ima etmektedir. İş memnuniyetinin üniter bir kavram olduğunu söylemek, bu genel tutumun

nedenlerinin çok boyutlu olmadığını ima etmez, yani bir kişi işin bir boyutundan tatmin olabilir ve bir diğeriyle tatmin olmaz. Mevcut görüşün altında yatan varsayım, bireylerin bu spesifik tatminleri spesifik memnuniyetsizliklere karşı dengelemelerinin ve böylece bir bütün olarak iş ile birleşik bir tatmin olmasının olmasıdır. Bu düşünceler doğrultusunda, işçilerin bir bütün olarak işlerinden ne kadar memnun olduklarıyla ilgili beş soruya verilen cevaplara dayanarak genel iş memnuniyeti ölçüsü geliştirilmiştir. Bu sorular, “işinizden ne kadar memnunsunuz” gibi doğrudan soruşturmaların yanı sıra, işçinin bir arkadaşına işi tavsiye edip etmeyeceği gibi dolaylı ölçütleri, işçinin gelecek yıl içinde yeni bir iş aramayı planlayıp planlamayacağı şeklindedir. Bir işçinin iş memnuniyeti seviyesi, işin çeşitli boyutlarına göre sergilediği belirli tatminkarlık ve memnuniyetsizliklerin bir fonksiyonudur. Kişinin iş değerlerinin başarısını elde etmek veya başarmasını kolaylaştırmaktan ötürü işin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli duygusal durumdur. İş memnuniyeti farklılaşmasının altında yatan sürecin bu görüşü, iki tür faktörün işe yaradığını ima eder. Bunlar; algılanan iş özellikleri, işin belirli boyutlarından elde edilebilecek memnuniyet miktarını ve iş değerlerini temsil eder, bu da bireylerin bağladığı anlamları temsil eder (Kalleberg, 1977:126-1279).

2.5.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Literatürde iş memnuniyetinin işten ayrılma ve iş verimliliğini etkilediği ve değişkenler arasında sıkı bir bağ olduğu tespit edilmiştir. literatürde araştırmacıların, iş memnuniyetini farklı teori ve modeller ile açıklamaya çalışmış olmasına rağmen üzerinde birleşilen nokta, söz konusu olgunun, içsel ve dışsal (çevresel) faktör bileşenlerinden meydana gelmesidir (Pelit, Öztürk, 2010:47). İş memnuniyetini etkileyen içsel faktörler; bireyin yattığı işten tatmin olmasına etk i eden ve bireyi içten güdüleyici olan başarı, tanınma veya rekabet gerektiren görev, sorumluluk, terfi ve kendini geliştirme olanağı verme gibi bileşenleri kapsamaktadır. Judge vd. (2001) dışsal (çevresel) faktörlerin, bireyin yaptığı işten tatmin olmasına katkıda bulunan ve bireyin örgütte etkin bir şekilde çalışması için işveren tarafından sağlanacağı taahhüt edilen denetimler, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları gibi faktörleri içerdiği düşünülmektedir (Kök ve Çakıcı 2016:5).

İş memnuniyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri işin kendisi ile ilgili olan görev tanımı, çalışma süresi, görev yeri gibi değişkenlerdir. Bireyler öncelikle kendinden beklenen hedef ve sorumlulukların açık ve net olarak belirtilmiş olduğu işlerde çalışmak isterler. Bu görev ve sorumluluklar net olan çalışan birey kendinden beklenenleri ne ölçüde yapıp yerine

getirebildini tespit edebilir ve buda yaptığı işten tatmin olmasını sağlar. İyi tanımlanmış görev tanımları, iş gerekleri, yetki ve sorumluluklar belirsizliği artıracığı için iş tatminsizliğine neden olabilmektedir (Çarıkçı, 2000:157).

Genel olarak iş memnuniyeti literatüründe iş memnuniyetine etki eden fatörler içsel (bireysel) ve dışsal (çevresel) faktörler olarak iki temel başlık altında incelenmiştir.

2.5.2.1. İş Memnuniyetini Etkileyen Bireysel Faktörler

Yaş; araştırmacılar iş memnuniyeti ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında yaş arttıkça iş memnuniyetinde arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Şencan, 2011:47). Herzberg iş memnuniyetinin iş hayatına yeni girmiş olanlarda daha yüksek, orta yaşlarda ise işerin stabil ve monotonluğa bağlı olarak daha düşük olduğu buna rağmen ileri yaşlarda ise daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaşın ilerlemesi ile bireyin gösterdiği başarılı olma arzusu veya olağan durumu kabullenmesi iş memnuniyetinin artmasında etki ettiği düşünülmektedir (Eğinli, 2009:51). Yaşla ilgili araştırma literatürünün kapsamlı bir incelemesinde, Rodos (1983) genel iş tatmininin yaşla olumlu ilişkili olduğu sonucuna varmıştır ve bu sonuç sekiz farklı çalışmadan elde edilen sonuçlara dayanmaktadır. Mckenna (2000) tarafından yapılan bir çalışmanın yaşlı ve gençler arasındaki bulguları aşağıda verilmiştir

- Yaşlı insanlar, gençlere göre daha iyi işlere sahiptir, çünkü daha uzun bir kariyer nedeniyle, arzu edilen bir iş elde etme şansları daha yüksektir;
- Yaşlı insanlar, beklentilerini yıllar boyunca aşağı doğru ayarladılar ve bu yüzden daha kolay kabul ediyorlar;
- Bir bütün olarak eski nesil her zaman daha tatmin olmuştur;
- Geri kalan yaşlı insanlar işlerinden memnun olurken, memnun olmayan yaşlıların erken emeklilik tercihleri daha fazladır. Bu, memnuniyetsiz segmenti hesaplama dışı bırakarak yaşlı insanlar arasında iş tatmini seviyesinde çarpık bir görüntü ortaya çıkmasını sağlar.

Cinsiyet; Yapılan çalışmalarda kadınların iş tatmini ortalamalarının erkeklerden ortalama olarak daha düşük olduğunu keşfedilmiştir. Bu sonuç, kadınların işlerine daha az yatırım yapmalarıyla açıklanabilir. Çünkü kadınların gelirleri hane halkının ikinci geliridir ya da en azından eskiden öyleydi. Kadınların daha az iş tatminine sahip olmalarındaki bir başka muhtemel sebep ise erkeklere kıyasla genel olarak daha az iyi iş sahibi olma eğiliminde olmalarıdır. Bir çalışmada erkek ve kadınlar arasındaki yaş, eğitim, gelir ve statü gibi değişkenler erkek ve kadınlar arasında eşit tutulduğunda, iş memnuniyeti düzeyinde erkek ve

kadınlar arasındaki farklılıkların ortadan kalktığı gösterilerek bu gerekçe doğrulanmıştır (Mckenna, 2000:276 [akt] Berghe, 2011:23). Kadın ve erkeklerin beklentileri ve sosyal rollerindeki farklılık iş doyum düzeylerini de etkilemektedir. Çarıkçı ve Oskay (2004) yaptıkları araştırmada kadınların iş doyumunda başarıya götüren süreçlerle ilgilenirken erkeklerin, sonuçlarla ilgilendiğini tespit etmişlerdir. Sığrı ve Basım (2006) yaptıkları araştırmalarda, erkeklerin iş doyumunu daha yüksek bulmuş, bunun nedenini de erkeklerin iş hayatında daha fazla yer almasına bağlamışlardır.

Çalışma süresi; Çalışanların iş hayatında geçirdiği süre iş memnuniyetine önemli bir etki sağlamaktadır. Diğer bir ifade ile iş hayatına yeni atılmış bireylerin özellikle gençlerin kariyer ve iş yerinde hızlı yükselme gibi gerçekçi olmayan hedeflerinin olması ve hedeflerin gerçeklerle örtüşmediğinin farkına varması iş tatminsizliğine yol açmaktadır ve bu bireyin sonraki iş hayatını da olumsuz etkilemektedir. Aynı işyerinde uzun süre çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Şeker ve Zirhoğlu (2009) Van Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan personele uyguladıkları anket sonrasında elde ettikleri sonuçlara göre, çalışma süresi ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Dağdeviren vd. (2010) Trakya Üniversitesi'nde yaptıkları çalışma sonunda, iş yerinde çalışılan süre ile iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir (Koca ve Özçiftci, 2015:402).

Eğitim seviyesi; literatür incelendiğinde yapılan çalışmalarda eğitim seviyesi arttıkça iş memnuniyetinde arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim seviyesi yüksek olanların, eğitim seviyesi daha düşük olanlara göre iş memnuniyeti daha fazladır. Bu etkide eğitimin, daha iyi iş olanaklar ve daha fazla ücret elde etme imkanları sağladığı düşünülmektedir. Alınan eğitim seviyesine uygun bir iş bulunduğu ve elde edilen eğitimle ilgili işlerde çalışıldığında çalışanların iş memnuniyetin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yerli literatürde bunu açıklayan en iyi örneklerden biri turizm sektöründe yapılan çalışmalardır. Sektörde yapılan çalışmalarda turizm eğitimi almış olanların sektörün içinde yetişen çalışanlardan iş memnuniyeti düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Eğinli, 2009).

2.5.2.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Çevresel Faktörler

Ücret; Çalışanın işyerine yapmış olduğu katkının ya da emeğinin karşılığı olan ücret, çalışanın ihtiyaçlarını gidermeye yeterli ise iş doyumunu artmaktadır. Alınan ücret; yapılan iş ile orantılıysa, bireyin beklentisine ve performansına uygunsa, piyasa ücret sistemine dayalı olarak

adil bir şekilde belirlenmişse, iş doyumunun artmasına neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Çalışanlara verilen ödül (ikramiye, prim, vb.) işyerinde performans değerlendirme sonucu başarılı olanlara verildiğinde iş doyumunu artmaktadır. Ancak ödüllendirmede adil olmak, hak edene ödül vermek önemlidir.

Çalışma koşulları ve iş güvenliği; İşyerinin; aydınlatma, ısıtma, ses, havalandırma, düzen ve rahatlığı ile tehlikesiz olması çalışma koşullarını ortaya koymaktadır. Çalışma koşullarının iyi olması işin tercih edilmesine neden olacaktır. Diğer taraftan çalışanın fiziki ve sosyal açıdan güvenli bir iş ortamında çalışması iş güvenliğinin olduğu anlamına gelmektedir. Çalışanlar, tehlikelerden uzak, güvenli bir ortamda çalışma imkanına sahip olduklarında iş doyumunu düzeyi yükselecektir.

Terfi imkanları; İşyerinde yükselme olanağı, çalışanlarda çalışma arzusunu artıran önemli bir unsurdur. İşyerinde yükselme olanağı ve buna bağlı ücret artışı söz konusuysa, çalışanlar işine daha fazla sahip çıkıp başarılı olmak için çaba gösterebilir. Çalışanlar için yükselme, hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatı sağlamakta hem de çalışanın sosyal statüsünü artırmaktadır (Şencan, 2011:52).

İşin niteliği; İşin niteliği yükseldikçe, genel olarak işten duyulan doyumunu artmaktadır (Kağan, 2005). Çalışanlar, kendilerinin beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı veren işleri tercih etme eğilimindedirler. Tekdüze yapılmayan işlerde, genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır. Çalışanların aşırı baskı altında çalışmayı sevmemelerinin yanısıra her konuda işlerine karışılmasından ve kendilerine emir verilmesinden de hoşlanmadıkları görülmektedir.

Çalışma arkadaşları; Çalışanın, çalışma arkadaşlarına ve çalıştığı gruba ait hissetmesi iş doyum düzeyini etkilemektedir. Çalışma arkadaşları, kişi içinde ya da örgütte yeni olduğunda güçlü bir şekilde kişinin iş doyumunu etkilemektedir. Çünkü çalışan işe yeni başladığında işle ilgili neleri yapması ve neleri yapmaması gerektiğini bilmemektedir. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması, iş doyumunu artırmaktadır. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş doyumunu artmaktadır. İşyerinde, işverenin tutumu da iş doyumunu çok etkilemektedir. İşverenin arkadaşça ve anlayışlı davrandığında da iş doyumunun arttığı dikkati çekmektedir (Yerlisu ve Çelenk 2008:88).

Eğitim durumu; Öğrenim düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi, alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden inceleyen bir araştırmada, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksek ise bu durum iş doyumunu yaratmakta;

öğrenim düzeyi işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmüştür. Türkiye’de yapılan bir araştırmanın sonucu ise öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir (Bilgiç 1998, 549-558).

Mevcut literatür, iş memnuniyeti değişkenlerinin farklı tanımlarıyla doludur ve motivasyon teorisi ile belirli bir bağlantısı vardır. İkincisi, iş memnuniyetinin belirlenmesinde kullanılan değişkenler niyetleri açısından nadiren tutarlıdır, çünkü bu değişkenler bir çalışmada tek bir anlama sahip olabilir ve bir diğerinde farklı bir anlama sahip olabilir. İş memnuniyetine katkıda bulunan değişkenleri açıklığa kavuşturmak, değerlendirmek ve tanımlamak için önemli bir ihtiyaç vardır, böylece araştırmaların iş memnuniyeti ve motivasyonla ilişkisi konusunda daha etkin hale gelmesi mümkün olacaktır. Davranışı tahmin etmek, yönlendirmek ve anlamak için önemli bir araç olarak hizmet edebilecek motivasyonun daha iyi anlaşılmasına da ihtiyaç vardır. Motivasyon hakkında bilinenlerle karşılaştırıldığında, iş memnuniyetini belirleyen faktörler hakkında nispeten az şey bilinmektedir. Motivasyon konusunda çok sayıda teori bulunmaktadır; bununla birlikte, iyi işlenmiş bir iş memnuniyeti teorileri ortaya çıkmamıştır ve teorik olarak az araştırma yapılmıştır. (Tennison, 1996:36-37).

2.5.3. İş Memnuniyetini Açıklayan Motivasyon Teorileri

Neden motive olmuş çalışanlara ihtiyacımız var? Cevap hayatta kalmaktır (Smith, 1994). Hızla değişen iş yerlerimizde motive çalışanlara ihtiyaç vardır. Motive çalışanlar örgütün hayatta kalmasında en önemli etkenlerden biridir. Motive çalışanlar daha üretkendir. Etkili yönetici olabilmek için yöneticilerin, yaptıkları roller bağlamında çalışanları neyin motive ettiğini anlamaları gerekir. Bir yöneticinin gerçekleştirdiği tüm işlevler arasında, çalışanları motive etmek tartışmasız en karmaşık olanıdır. Bunun nedeni kısmen çalışanları motive eden şeylerin sürekli değişmesidir. Örneğin, araştırmalar, çalışanların geliri arttıkça paranın motivasyonu azalttığını göstermektedir. Ayrıca, çalışanlar yaşlandıkça, ilginç işler daha çok motive edici hale gelebilmektedir (Linder, 1998:4).

Motivasyon terimi Latince hareket kelimesinden (movere) gelmektedir. Bu kavram üzerine inşa edilen motivasyonu Atkinson, “yön, canlılık ve eylemin sürekliliği üzerindeki çağdaş (acil) etki” olarak tanımlamaktadır (1964: 2).Çalışanların motivasyonu konusu, pratik ve teorik olarak yönetim alanında merkezi bir rol oynamaktadır. Yöneticiler motivasyonu tüm düzeylerde performans denkleminin ayrılmaz bir parçası olarak görürken, örgütsel

araştırmacılar bunu etkili yönetim uygulaması için yararlı teorilerin geliştirilmesinde temel bir yapı taşı olarak görürler. Gerçekten de, motivasyon konusu, liderlik, ekipler, performans yönetimi, yönetsel etik, karar verme ve örgütsel değişim dahil olmak üzere yönetimin çalışmasını oluşturan alt alanların çoğuna nüfuz eder. Bu nedenle, bu konunun son birkaç yıldır hem araştırma dergilerinde hem de yönetim dergilerinde çok fazla dikkat çekmesi şaşırtıcı değildir. Motivasyon, bireyin davranışının yönünü, genliğini ve kalıcılığını açıklayan, görevin yetenek, beceri ve anlayışının etkilerini ve çevrede çalışan kısıtlamaları sabit tutan bir dizi bağımsız / bağımlı değişken ilişkiyle ilgilidir (Steer, Mowday ve Sphario, 2004:379).

İş memnuniyeti ve motivasyon arasında ilişki çok açıktır. İnsanların gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden kazandıkları istekler uyumlu olduğu oranda tatmin ortaya çıkmaktadır. Kişinin çalıştığı işten beklediği ödül ile kazandığı ödülün karşılaştırılması sonucunda haz alması da iş tatminini ortaya koyar. Yani işlerinden beklediklerini elde eden bireyler, elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Bu da bireylerin motivasyon ve performansını yükseltir.

Motivasyonun temeli Katz ve Kahn (1978) tarafından anlatılmıştır. Motivasyon teknikleri, üç örgütsel ihtiyaca cevap vermektedir. Birincisi, bireyler örgütler tarafından cezbedilmekte ve tutulmaktadır. İkincisi, bireyler görevlerini etkili ve bilinçli bir şekilde yerine getirmeleri için teşvik edilmelidir. Üçüncüsü, bireyler problem çözme konusunda yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde meşgul olmalıdır. Vroom (1964), motivasyonu “alternatif gönüllü faaliyetler arasında insanlar veya alt organizmalar tarafından yapılan bir seçimi yöneten bir süreç” olarak tanımlamıştır. Katzell ve Thompson (1990) iş ile ilgili motivasyonu şu şekilde açıklamaktadır: “İş motivasyonu, bir kişinin işindeki çabanın, yönün, büyüklüğün ve çalışmanın sürdürülmesini sağlayan koşullara ve süreçlere ilişkin geniş bir yapı olarak tanımlanır”. Pinder (1998), iş motivasyonunu, bireyin varlığının hem içinde hem de ötesinde çalışmayla ilgili davranışı başlatmak ve şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için ortaya çıkan bir dizi enerjisel kuvvet olduğunu açıklamıştır (Lacey, 2000:14).

Motivasyon çalışmaları geliştikçe, sosyal bilimciler insan ihtiyaçlarını daha karmaşık bir şekilde anlamaya başlamışlar ve bu ihtiyaçların motivasyonu nasıl şekillendirdiklerini geliştirmişlerdir (Saar, 2017:28). Aşağıdaki üç faktör neden bazı çalışanların çalışmaya motive olduklarını veya olmadıklarını açıklamaktadır:

- Çalışmaya yönelik motivasyon, insanlarda büyük farklılıklar gösterir.
- Son on yılda, birçok çalışanın işe karşı tutumunda önemli bir değişim olmuştur.

- Çeşitli devlet sosyal destek programlarındaki artış, pek çok insanın iş motivasyonundaki üç çizgiye önemli ölçüde katkıda bulunmuştur (Stanton 1983:211 [akt] Pardee, 1990:4).

Motivasyon dışarıdan (insanları motive etmek için yapılan bir şey) ve içeriden veya içsel motivasyondan (birey içindeki teşvik) türetilebilir. Bireylerin işlerindeki yüksek ve düşük motivasyon şunlardan kaynaklanabilir: İhtiyaçlar, davranışa neden olan fizyolojik eksiklikler; İş Tasarımı, belirli iş süreçlerinin performansın iyileştirilmesi için değiştirilmesi; Memnuniyet, iş tatmini ile ilgili bireysel işlerin motivasyonu; Eşitlik, dürüstlük ve adalet arayışının nasıl olduğunu açıklayan bir motivasyon; Beklentiler, insanların değerli faydalar yaratacak şekilde hareket etmeye motive olduklarını ileri sürer; ve Hedef Belirleme, bir eylemin amacı, bireysel olarak elde edilmek istenen şeydir (İsmail vd., 2015:29).

Motivasyon; yöneticilerin ve memurların, insanların neden işyerinde farklı davrandıklarını ve davranışlarını nasıl manipüle edebileceklerini ve örgütsel hedeflere ulaşmak için ellerinden geleni yapmaları gerektiğini anlamaları açısından önem arz etmektedir. Başarı için her katmandaki yöneticilerin hedefi olan işin istenen hız ve zamanda ilerlemesi, çalışanların motive olmasıyla mümkündür. Çalışanlar; çabaları, bağlılıkları, sadakatleri, güveni ve teşebbüs gibi girdilerinin finansal ve finansal olmayan faydalar veya teşvikler gibi çıktılarla adil ve yeterli bir şekilde ödüllendirildiğini hissederlerse, motivasyonlarını korur ve daha yüksek üretkenliğe doğru girdi sağlamaya devam edeceklerdir. Bu eşitliklerinin algılanan yokluğunda bunları elde etmek için motivasyona girebilmektedirler (Ahmad vd., 2010 akt Haque vd., 2014:62-63).

Motivasyon çalışmaları, 20. yüzyılın başlarından itibaren önemli ölçüde değişmiştir. Liderlik ve yönetim ile ilgili sosyal bilimlerin konuları gibi, motivasyon çalışması da insan davranışları hakkında daha fazla bilgi sağlayan psikoloji dalı olarak gelişme göstermektedir. İnsan davranışlarını anlamadaki geniş bir değişim, motivasyon ve liderlik teorilerindeki evrimin yakından analizinde görülebilir. Akademisyenler ve kuramcılar, insanları “makinelere gibi bilinçli bir farkındalık ya da irade sahibi olmadan, çevresel güçler tarafından rasyonel bilim adamları, karar vericiler, bilgi işlemciler, düşünce yapanlar gibi çevresel faktörler tarafından kontrol edilerek ve aktif bir akıl ile ilgili olan diğer karakteristikler” gibi bakış açılarıyla değerlendiren genel bir görüşten sapmışlardır (Graham ve Weiner, 1996:65).

2.5.4. Kapsam teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışır. Bu teorilerin savunucuları, iş görenin, bazı değerlerinin ve gereksinimlerinin örgüt tarafından karşılanması durumunda tatmine ulaşacağına inanmaktadırlar. İş tatmini açısından değerlendirilecek olunursa, istenilen davranışın pekiştirilmesinde seçilecek olan pekiştiriciler çalışanın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak seçilebilmektedir. Teoriye göre fizyolojik, güvenlik gibi temel ihtiyaçları doyurulmuş çalışan için özgüven ihtiyacı güdüleyici ve iş tatminini arttırıcı olmaktadır.(Küçüközkan, 2015:16)

2.5.4.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaçlar Hiyerarşisinin (Maslow 1954) beş boyutu ile ilgili seviyeler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Ciarniene vd., 2010:979):

1. Fizyolojik ihtiyaçlar. İlk seviye, temel fizyolojik gereksinimlere dahil olan ihtiyaçları kapsar. Temel gelir, bu fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesiyle doğrudan ilgilidir. Bu boyuttan türetilen sorular yeterli maaş; rahat ve esnek çalışma koşulları ve kullanışlı, verimli ve etkili işyeri ve tesis yerleşimi alanlarını kapsamaktadır.

2. Güvenlik ihtiyaçları. Hiyerarşideki ikinci seviye, güvenlik ihtiyaçlarından oluşmaktadır. İş güvenliği, fiziksel zarara karşı korunma ve beklenmedik durumlardan kaçınmayı içermektedir. İş güvenliği, faydalar, stresli çalışma ortamını en aza indirmek için rekabetçi olmayan bir ortam, yanlış anlaşılan iş sorumlulukları ve açıkça tanımlanmış bir çalışma alanı üzerinde endişeyi en aza indirmek için açıkça tanımlanmış bir görev bu kategoride ele alınmış sorulardır.

3. Sosyal ihtiyaçlar. Üçüncü seviye, bir kişinin “ait” olma ihtiyacını ve başkaları tarafından kabul edilmesini tanımlar. İnsanlar, sosyal temasları arzular ve başkalarına bağlı olmak için temel bir ihtiyaç duyarlar. İşyeri, bu ihtiyaçların çalışma grupları, kulüpler ve komiteler, akranlar, astlar ve üst düzey kişilerle resmi ve gayri resmi etkileşim yoluyla karşılanması için sayısız fırsat sunmaktadır.

4. Benlik saygısı ihtiyacı. Sosyal ihtiyaçların üstünde, özgüven ihtiyaçları, bir kişinin başarı ve başarı hissini hissetme arzusunu tanımlar. İnsanların içsel saygının yanı sıra bir önem duygusuna ek olarak kendi değerlerinin de dışsal olarak onaylanması gerekir. Kişinin yaptığı işin, ego gereksinimlerini karşılama şansı sağlamasının birkaç yolu; performans, sosyal tanıma,

başlıklar ve pozisyonlar üzerine geri bildirimdir. Benlik saygısı ihtiyacı için; iyi performansın tanınması ve ilerleme fırsatları, daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere meydan okuma, öz saygıyı geliştirmek için lisans ve mesleki unvanlar ve diğerlerinin ve liderlik pozisyonlarının etkilenmesi gibi alanlar ele alınmıştır.

5. Kendi kendini gerçekleştirme ihtiyaçları. Hiyerarşinin tepesinde, Maslow kendini gerçekleştirmeyi, bireyin “tüm potansiyelini ve kapasitelerini geliştirmek ve gerçekleştirmek için bir erkeğin olabileceği, olması gerektiği” iddiası olarak tanımlamaktadır. Kendini ifade etme, yaratıcılık ve yeni fikirlerle deney yapma özgürlüğü, bir kişinin yeteneklerini kullanma fırsatı, ilgi, merakın tatmini ve belirli alanlara duyulan çekim gibi alanları bulunmaktadır.

İhtiyaç teorilerinin en yaygın kullanılanlarından biri, Maslow'un (1943) ihtiyaç hiyerarşisidir. Maslow, insanın önem sırasına göre sıralanmış ve tatmin olmuş beş temel ihtiyaç kategorisine sahip olduğunu iddia eder. Tüm insanlarda en temel olarak kabul edilen fizyolojik ihtiyaçlar öncelikle karşılanmalıdır. Daha sonra bunları sırasıyla güvenlik ve güvenlik ihtiyaçları, bağlılık veya sevgi ihtiyaçları, saygı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları izlemektedir. Maslow'un teorisi sezgisel olarak çekici olmasına rağmen, çeşitli eleştiriler üzerinde durulmuştur. Bu eleştirilerin en önemlilerinden biri, iş motivasyonunun tanımından ziyade geniş bir insani gelişme teorisi olmasıdır (Arnold, Boshoffs, 2002:697).

2.5.4.2. Hijyen Motivasyon Teorisi

Motivasyon-Hijyen (M-H) teorisi ilk olarak 1959'da Herzberg ve arkadaşları tarafından önerilmiştir. M-H teorisi, iki farklı iş bileşen türünü motivatör ve hijyen faktörlerini birbirinden farklı tutar. Motivatörler; iş görevleri, iş içeriği ve bir işin içsel yönleri ile ilgili bir işin unsurlarıdır. Motivatör faktörler; başarı, işin kendisi, sorumluluk ve büyümenin tanınması gibi yönleri içerir. Hijyen faktörleri; bir işin çevresel faktörlerini içerir ve denetim, maaş, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve statü gibi dışsal unsurları içerir. M-H teorisi, memnun edici hijyen faktörlerinin iş tatmini sağlayamayacağını, ancak iş tatminsizliğinden kaçınılmasına neden olabileceğini öne sürmektedir. Ancak memnun edici, motive edici ihtiyaçlar iş tatminine yol açabilir, ama bu faktörlerin yokluğu iş tatminsizliğine yol açmaz. Örneğin M-H teorisi, çalışanlarının ücret, iş arkadaşlığı ilişkileri ve iş denetimi gibi işlerinin bir takım dışsal özelliklerinden memnun olsalar bile, herhangi bir memnuniyet yaşamayacaklarını öngörmektedir. Eğer bu çalışanlar bu dış etkenlerden memnunsalrsa ve işin kendisi, ilerleme ve büyüme fırsatı gibi işlerinin iç bileşenlerinden de memnunsalrsa ancak o zaman işlerinden

memnun olurlar. Böylece M-H teorisi, motivasyon ve hijyen faktörlerinden oluşan iki boyutlu bir yapı olarak öngörülmektedir. Maalesef M-H teorisi için kanıtlar azdır. M-H teorisinin desteğinin çoğu, Herzberg'in metodolojisi kullanılarak toplanmıştır. Herzberg'in metodolojisi, bir röportajda “son derece iyi” olduklarını hissettikleri durumların ve ikinci bir röportaj sırasında “son derece kötü” hissettikleri durumların örneklerini hatırlamaları istendiği kritik olay görüşmelerini kullanmaktadır (Nagy, 1995:4-5).

Herzberg'in hijyen-motivasyon teorisi, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisine dayanmaktadır. Herzberg'in kuramının motivasyon bileşenleri, Maslow tarafından tanımlanan saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile örtüşmektedir; Herzberg'in hijyen faktörleri, Maslow'un teorisinin alt düzeydeki ihtiyaçlarına (yani fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçların) benzemektedir. Herzberg'in teorisi, işçilerin, iş tatmini ve memnuniyetsizliği ile ilişkili olan iki farklı ihtiyaç grubuna sahip olduğu kavramına dayanmaktadır. Herzberg vd. (1959), Pittsburgh ve Pennsylvania'daki endüstrilerin bir kesitinden yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmada, deneklerden işlerinde son derece iyi hissettikleri zamanı tanımlamaları istenmiştir. Cevapları “iyi kritik olaylar” olarak adlandırılmıştır. Görüşmeyi yapanlar ayrıca hangi konuların neden işleriyle ilgili iyi hissettirdiğini keşfetmeye çalışmışlardır. Benzer prosedürler kullanılarak ikinci bir dizi röportaj yapılmış, ancak bu görüşme çalışanların “kötü kritik olayları” tanımlamaları için tasarlanmıştır. Bu olumsuz duygulara niçin sahip oldukları sorusu deneklere yöneltilmiştir. Görüşmelerin tamamlanmasından sonra, verilerin içerik analizi yapılmıştır. Bu analizden iki takım faktör belirlenmiştir. Bir takım faktörler işin gerçekte yapılmasına odaklanır. Bunlar, motive edicileri belirlemiştir. Çünkü işçiyi daha uzun ve daha sıkı çalışmak için etkilemeye eğilimlidir. Bu motivasyonlar iyi kritik olaylarda bulunma eğiliminde ve başarı, ilerleme, tanıma, sorumluluk ve çalışmanın kendisi gibi öğeleri içermektedir (Lacey, 2000:28-29).

2.5.4.3. Başarıya İhtiyacı Teorisi

Başarı Motivasyon Teorisinin temelini, McClelland'ın 1940'larda başladığı çalışmalar oluşturmaktadır. 1958'de McClelland, Atkinson'ın "Motifler In Fantasy" adlı kitabının İnsan Motivasyonu Ölçme Yöntemleri bölümünde toplumda insanların eylem ve güdülerini tanımlamaya çalışmıştır. Daha sonra, McClelland başarı güdüsü, ilişki güdüsü, cinsel güdü ve güç güdüsü ile ilgili insan motifleri tespit etmiştir. Sonraki çalışmaları olan The Achieving Society (McClelland, 1961) adlı çalışmasında McClelland'ın sadece Başarı ihtiyacı, Bağlılık

ihtiyacı ve Güç ihtiyacı üzerine odaklandığı görülmektedir. Torinin özünde, McClelland'ın teorisi insanların Başarı (Needs for Achievement), Güç ihtiyacı (Needs for Power) ve Bağlılık (Affiliation) ihtiyacı nedeniyle değişen derecelerde motive olduklarını ve bu ihtiyaçların bir bireyin yaşamı boyunca edinildiğini veya öğrenildiğini öne sürmektedir. Baska bir deyle çoğu insan bu üç gereksinimin bir kombinasyonuna sahiptir ve bunu da açıkça göstermek istemektedir.

McClelland, Atkinson, Clark ve Lowell (1958), başarıyı “Bazı mükemmellik standartlarıyla rekabet halinde elde edilen başarı” olarak tanımlamıştır. Yani, bir bireyin amacı, bazı mükemmellik standartlarıyla rekabet açısından başarılı olmaktır. Birey bu hedefe ulaşamayabilir, ancak bir mükemmellik standardı ile rekabet konusundaki endişe hala kişinin bir başarı hedefi olarak aranan hedefi belirlemesini sağlar. İktidar ihtiyacını sergileyen bireylerin etkili olma arzusu vardır ve etki yaratmak isterler. McClelland (1961), Güç ihtiyacını “bir insanı etkileme araçlarının kontrolü ile ilgili bir endişe” olarak tanımlamıştır. Lussier ve Achua (2007) İktidar ihtiyacını “başkalarını etkilemek ve otorite pozisyonlarını aramak için bilinçsiz endişe” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Daft (2008), Güç ihtiyacını “başkalarını etkileme veya kontrol etme, başkalarından sorumlu olma ve başkaları üzerinde yetki alma arzusu” olarak tanımlamıştır. McClelland (1961), Bağlılık ihtiyacını “Bağlılık... olumlu bir duygudurum oluşturmak, sürdürmek ya da geri yüklemek ve bu ilişki en çok dostluk kelimesi ile tanımlanır ”şeklinde tanımlamıştır. Doğal olarak, bağlı olma ihtiyacı, yakın kişisel ilişkileri geliştirmek, sürdürmek ve geri yüklemek için bireyde bir endişe oluşturmaktadır. Daft (2008) bağlılık ihtiyacını “yakın kişisel ilişkiler kurma, çatışmayı önleme ve sıcak arkadaşlıklar kurma arzusu” olarak tanımlamıştır. Bağlılık ihtiyacı sergileyen bireyler diğer insanlarla etkileşime girmeye çalışmaktadır. Teorinin bu üç alt başlığı şu şekilde özetlenebilektedir. (Moore, Grabsch, Rotter, 2010:25-27).

- (Achievement) Başarı, zor görevleri yerine getirmeyi amaçlar; yüksek standartları korur ve uzak hedeflere doğru çalışmaya isteklidir; rekabete olumlu tepki verir; mükemmellik elde etmek için çaba göstermeye istekli.
- (Affiliation) Bağlılık: arkadaşlarla ve genel olarak insanlarla birlikte olmaktan hoşlanır; insanları kolayca kabul eder; dostluklar kazanmak ve insanlarla ilişkiler kurmak için çaba gösterir.
- (Power) Güç: çevreyi kontrol etmeye ve diğer insanları etkilemeye ya da yönlendirmeye çalışır; görüşleri zorla ifade eder; liderin rolüne sahiptir ve kendiliğinden varsayabilir.

McClelland'ın çalışmalarının vurguladığı motivasyon uygulamalarının gösterdiği ana tema şu şekilde açıklanabilir; yüksek başarı ihtiyacı gösteren bireylerin lider rolünü daha çok benimsedikleri ve üst yönetim kadrolarına en güçlü aday olduklarıdır. Sonuç olarak da birey, motivasyonu için gerekli ortamın sağlanması sonucu, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işine yansıtabilir (Küçüközkan, 2015:18).

McClelland (1984), öğrenme kavramlarıyla açıklanabilen bir motivasyon teorisi önermiştir. Teori; birey güçlü bir ihtiyaç duygusuna kapıldığında, kişinin ihtiyacını tatmin edecek davranışların motive edilmesini önermektedir. Teorinin ana vurgusu, ihtiyaçların kişinin çevresindeki diğer faktörlerle başa çıkması ve bunu deneyim yoluyla öğrenmesidir. İhtiyaçlar öğrenildiği için ödüllendirilen davranış daha yüksek bir sıklıkta tekrarlama eğilimindedir. Başarıya duyulan ihtiyaç, nesnelere, fikirleri ve diğer insanlara bağımsız olarak sahip olma ve kişinin yeteneğini kullanarak kişinin benlik saygısını artırmayı arzulamasını içerir. McClelland, yüksek bir başarı ihtiyacını yansıtan tanımlayıcı bir dizi faktör geliştirmiştir. Bunlar (Pardee, 1990:11-12);

- Başaranlar, çözüm bulmak için kişisel sorumluluk üstlenirler.
- Başaranlar, ılımlı başarı hedeflerini belirleme ve "hesaplanan riskleri" alma eğiliminde olurlar.
- Başaranlar ne kadar iyi oldukları konusunda somut geri bildirim ister.

2.5.4.4. Erg Yaklaşımı

Çalışanların iş performansının iyileştirilmesi birçok motivasyon teorisinin, özellikle de ihtiyaç teorilerinin odak noktası olmuştur. Ancak bu teoriler, ihtiyaç memnuniyeti ile iş performansı arasındaki nedensel ilişki üzerine araştırma yapılmaması nedeniyle yeterince sorgulanmamıştır. Alderfer (1967, 1969), ihtiyaçlar hiyerarşisini ampirik araştırmalarla kısaltarak Maslow teorisini biraz daha basitleştirmiştir. Alderfer'e göre insan, üç grup temel ihtiyaç, yani Varlık, İlişki ve Büyüme ihtiyaçları tarafından motive edilir. ERG kısaltması üç temel ihtiyaç olan kelimelerin İngilizce kısaltmalarından oluşmaktadır bunlar varlık (Existence), ilişki (Relatedness), büyüme (Growth). Varoluş ihtiyaçları, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olan insanın hayatını devam ettirmesi için gerekli insan temel ihtiyaçlarını içerir. ilişki ihtiyaçları, insanın önemli kişilerarası ilişkileri sürdürme arzusunu ifade eder. Bunlar insanın sosyal, kabul, aidiyet ve statü arzularıdır. Büyüme, insanın kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme ve kendini gerçekleştirme arzusunu temsil eden kendini ispat etme ihtiyaçlarıdır. Arnold ve Bashoffs (2002) ERG yaklaşımı için yaptıkları ampirik çalışmada, kişilik değişkeni

olarak saygının hem üst düzey yöneticilerin hem de astların iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Arnolds, Bashoffs, 2002:698).

ERG Modeli, kişilerin ihtiyaçlarını giderebilmelerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına veya üstünde olabileceklerini ve aşağı-yukarı iki yönlü hareket edebileceklerini öne sürmektedir. (Küçüközkan, 2015:20)

Ivancevich ve Matteson'a (1999) göre Alderfer'in ERG teorisi, çok fazla araştırma yapılmasını teşvik etmedi. Bununla birlikte, ERG teorisi ihtiyaç hiyerarşisinin daha geçerli bir versiyonu olarak kabul edilmiştir ve iş hayatındaki motivasyon açısından çağdaş araştırmacılar tarafından daha fazla destek görmüştür. Teorinin en güçlü yönlerinden biri, çalışma hayatındaki işe odaklanmasıdır. Teoride, yan haklar, iş arkadaşlarından ve üstlerden ilişkili ihtiyaçlar ve işyerinde büyüme ihtiyacı karşılanması için özel referanslar yapılır. Bu değişkenlerin çalışanların iş performansı ve özellikle ücretin etkisi üzerindeki motivasyonel etkisinde hala karışıklı ve kesin kanıt eksikliği görülmektedir (Arnolds, Bashoffs, 2002:698).

2.5.5. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri, çalışanların neden ve nasıl motive edildiklerinden yola çıkmıştır ve motivasyonun nasıl ortaya çıktığını (fiziksel ihtiyaçlar, benlik kaygısı gibi..) ve bunların kişiyi motive etmek için nasıl bir araya geldiğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teorilere göre kişinin ihtiyaçları, kişiyi davranışa yönlendiren sebeplerden sadece birisidir. Diğer bir ifadeyle kişinin yaptığı bir davranışı tekrarlaması veya tekrarlaması neye bağlıdır ve nasıl sağlanabilir? sorusuna odaklanmasıdır (Küçüközkan, 2015:21).

2.5.5.1. Davranış Şartlanması

İnsan davranışlarının ardındaki “neden”den dolayı motivasyon doğrudan tartılamaz ve ölçülemez. Hal Rainey (1997) motivasyonunu, genel bir çalışma alanını kapsayan bir “şemsiye kavramı” olarak ifade etmektedir. Ruth Kanfer'in (1990) motivasyonu, davranıştaki bireysel ve bireysel farklılıklardan veya zorlayıcı eylemlerden kaynaklanan aşırı çevresel taleplere bağlı olmayan, birey içi ve bireyler arası değişkenlik olarak tanımlar. Kaynakların yeterliliği, iş durumları ve yetenek gibi çalışanın karakterini gösteren özelliklerin bariz önemi, motivasyona çok az bir faaliyet alanı bırakıyor gibi görünmektedir (Holley, 1999:16-17).

Bir kişinin çalışma motivasyonu hem dışsal hem de içsel etkilerin perspektifiyle açıklanabilir. Herzberg'e (1959) göre, insanlar kendi bireysel ihtiyaçlarını bilmeli ve kendi öğrenme süreçlerini neyin teşvik ettiğini/cesaretlendirdiğini anlamalıdır. Bu bilgi olmadan, bir kişi kısa sürede daha az tatmin edici hale gelen gereksiz görevleri tamamlaya çalışarak iş ile ilgili gereğinden fazla zaman harcayabilir. Herzberg (1959), bir işçinin işteki mutluluğunu etkileyen pek çok faktör olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, bir çalışanın işine karşı belirli tutumların neye yol açtığını, belirli tutumların ne olduğunu ve bireyler üzerinde neler yaptığını açıklayan cevapların bulunması gerektiğini ileri sürmektedir. Herzberg (1959), bir kişinin iş tutumunu anlamak için çeşitli yaklaşımlar kullanmıştır. İlk olarak, kişinin genel bir iş için ne hissettiğini anlamak gerekmektedir. Bunun için bir çalışanın yaşına, eğitimine, sosyal sınıfına, cinsiyetine ve örgütteki pozisyonuna göre olası farklılıkları ortaya çıkaracak farklı demografik bilgileri toplamak için çeşitli testler ve anketler yapılmıştır. Herzberg çalışan memnuniyeti ve memnuniyetsizliğinin özelliklerini bu çalışmalarla keşfetmiştir. Görüşmeciler, çalışanlardan istisnai duyguların hissedildiği durumları hatırlamalarını ve açıklamalarını, bu duyguların neden iş ile doğrudan ilişkili olduğunun belirlendiği sorular sormuştur. Görüşmeciler ayrıca, çalışanların işe karşı hissettikleri olumsuz duyguları, niçin ve nasıl belirlediklerini de belirtmeye çalışmıştır. Bu çalışmalar, bir çalışanın Herzberg'in iki faktör veya motivasyon-hijyen teorisi olarak bilinen motivasyon düzeyine bağlanan iki kritik bileşen üretmiştir (Purdy, 2008:27-28).

2.5.5.2. Bekleyiş Teorileri

Bazı araştırmacılar tarafından motivasyon şu şekilde tanımlanmıştır: davranışsal amaç ve yön veren psikolojik süreç (Kreitner, 1995); belirli karşılanmamış ihtiyaçları karşılamak için amaçlı bir şekilde davranmaya yatkınlık (Buford, Bedeian ve Lindner, 1995); tatmin olmamış bir ihtiyacı karşılamak için dahili bir dürtü (Higgins, 1994); ve başarı arzusu. Vroom'un beklenti teorisi, çalışanların çabalarının performansına ve bu performansın yol açacağı ödüllere sahip olma inancına dayanmaktadır. Ödüller olumlu veya olumsuz olabilir. Ödül ne kadar olumlu olursa, çalışanın motivasyonu da o kadar artar. Tersine, ödül ne kadar olumsuz olursa, çalışanın motive olma ihtimali o kadar az olur (Lindner, 1998:3).

Vroom, çalışma ortamlarıyla doğrudan ilgili olarak geliştirdiği beklenti teorisi aşağıdaki dört varsayım üzerine kurulmuştur (Lăzăroiu, 2015:67).

- Bireyler talepleri, teşvikleri ve geçmiş deneyimleriyle ilgili gereklilikleri olan örgütlerde çalışmak isterler.
- Kişinin davranışı kasıtlı tercihin bir sonucudur.
- Bireyler örgütten farklı şeyler beklemektedir (ör. yüksek maaş, iş güvenliği, terfi ve zor görevler gibi).
- Bireyler, kendileri için nihai sonuçları bilemek için seçenekler arasından seçim yapacaklardır.

Vroom'a göre motivasyon iki unsurla gerçekleşir. Bunlar; valens ve beklentidir. Valens, kişinin belli bir sonucu tercih etme derecesini gösterir, Vroom, değerliliği (Valensi) "belirli sonuçlara yönelik duygusal yönelimler" olarak tanımlamıştır. Bir sonuçtan beklenen memnuniyet (değerlik) ile gerçek değer (değer) arasında bir tutarsızlık olabilir. Yani kişi beklediği tatmin ile elde ettiği tatmin arasındaki fark ne kadar az ise o kadar çok motive olur. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır (Tevrüz, 1999:79).

Vroom'a (1964) göre, beklenti anlık bir inanç ve ardından belirli bir sonuç olarak tanımlanabilir. Beklenti aralığı sıfırdan bire olabilir. Sıfır beklenti, bir kişinin hareketinin bir sonuçla takip edilmeyeceği öznel olasılığıdır. Beklenti, bir kişinin çabasının başarılı performansa yol açma olasılığına ilişkin tahminidir ve bireyin beklediği olasılığa işaret etmektedir. Eğer bu beklenen olasılık bir kazanç ile karşılık bulacaksa birey de bu kazanç ulaşmak için ayrıca motive olup çaba gösterecektir. Bu tahmin veya inanç, aynı şekilde, bir kişinin kendi sonuçlarını yaratma ve bu sonuçları etkileme becerilerine sahip olduğu (benlik, seçicilik gibi) öz güvenine dayanır (McMenemy, Lee, 2007:789).

Bu teoride başarı, ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur ama kişi kendine verilecek olan ödülü kazanmak için çaba göstermeli ve onu arzulamalıdır dolayısıyla göstereceği çabanında kendini, ulaştıracağına inanmalıdır (Eren, 2001:528).

Motivasyon gücü, bireyler tarafından çeşitli davranış seçenekleri seçildiğinde önerilen belirli davranış alternatiflerini yönlendiren bir güçtür. Bu teori, kişilerin en büyük motivasyon kuvvetleri ile seçeneği seçeceklerini iddia etmektedir. Bir davranış, eylem veya görev için motivasyon gücü üç farklı algının bir işlevidir: beklenti, araçsallık ve değerlik. Başlangıçta Vroom (1964) tarafından geliştirilen motivasyon beklentisi teorisi, bireylerin çeşitli davranış alternatifleri hakkında karar vermek için kullandıkları süreci açıklayan bir teoridir. (a) Beklenti, çabanın iyi performansa yol açacağı algılanan olasılıktır; bireyin beklenti algısını etkileyen

değişkenler arasında öz-yeterlik, hedef zorluğu ve algılanan kontrol bulunmaktadır. Birinin çabalarının istenen bir performansa yol açacağı beklentisi geçmiş deneyime, kendine güvene ve performans hedefinin algılanan zorluğuna dayanır. (b) Enstrümantalite, iyi performansın istenen sonuçlara yol açacağı algılanan olasılıktır; güven, kontrol ve politikalar bireyin araçsallık algısını etkileyen değişkenlerdir. Bu nedenle, araçsallık, bir bireyin performans beklentisini karşılırsa, daha büyük bir ödül alacağı inancıdır. (c) Değerlik, bireyin kişisel olarak ödüllere verdiği değeri ifade eder: yani ihtiyaçların, hedeflerin, değerlerin ve tercihlerin işlevini ifade eder. Beklenti teorisi genellikle ampirik kanıtlarla desteklenir ve işyerinde en sık kullanılan motivasyon teorilerinden biridir (Chiang, Jang, 2008:168).

2.5.5.3. Eşitlik Teorisi

Beklenti teorisine ek olarak, her biri kendi odağı olan 1960'lardan bu yana bir dizi diğer önemli bilişsel çalışma motivasyonu teorisi geliştirilmiştir. Adams (1963), çalışanların işyerinde algılanan adaletsizliğe hem bilişsel hem de davranışsal olarak nasıl tepki verdiğini açıklamak için eşitlik teorisini tanıtmıştır. Adams, hem düşük ödeme hem de fazla ödeme koşullarının sonraki davranışları etkileyebileceğini savunmuştur. Adams (1963) tarafından geliştirilen teori, çalışanların kendileri ve diğer çalışanlar arasında eşitlik istemelerinin temeli olduğunu ileri sürer. Eşitlik, çalışan çıktılarının girdiler üzerindeki oranı, diğer çalışan çıktılarının girdi üzerindeki oranına eşit olduğunda elde edilir (Steer, Mowday ve Sphario, 2004:382).

Teorinin temelinde, çalışanların iş yerinde ve iş ilişkilerinde eşit muamele görme isteğinde oldukları ve bunun motivasyonu etkilediği fikri yatmaktadır. Adams'ın çalışmasına göre; kişilerin kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödülleri her zaman karşılaştırdıkları ve kendilerine verilen ödülleri, aynı başarıyı gösteren diğer çalışanlara göre ne oranda eşit verildiğini saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir (Eren, 2010:542).

2.6. Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar

Kâr amacı gütmeyen örgütler, kar değil misyon odaklı olarak çalışmaktadır. Drucker'a göre (1992) kar amaçsız örgütler işletmelerden veya devletten çok farklı bir şey yapmaktadır. İşletmeler mal veya hizmetleri tedarik etmekte, devlet kontrol etmektedir. Bir işletme, müşteri ürünü aldıktan, ödemesini yaptıktan ve memnun kaldıktan sonra görevini yapmış sayılır. Devlet

ise politikaları etkili olduğu zaman işlevini yapmış sayılır. Kar amaçsız örgüt, ne ürün tedarik eder, ne de kontrolünü sağlar. “Ürünü”, ne bir çift ayakkabı, ne de etkili bir düzenlemedir. Onun ürünü değişen insan davranışıdır (Mittilä, 2003:4).

Devletler Arası Örgütler (IGO) uluslararası sistemde birçok farklı rol üstlenmektedir. IGO’lar, devletler arasındaki iş birliği çabalarına ve böylelikle devletlerin sosyalleşmesine katkı sağlamaktadırlar. Ayrıca bazı IGO’lar, anlaşmazlıkların çözümünde rol oynar, prosedürler belirler ve üyelerini kurallara uymaya zorlar. Bazı IGO’lar, müzakere faaliyetleri için bir ortam olarak uluslararası pazarlığa katkı sağlar. Bazı IGO’lar, diğer devlet veya devlet dışı aktörlerden oluşan uluslararası ağlar tesis etmek üzere vardır. Yakın zamandaki küreselleşme süreci; imalat, taşımacılık, iletişim alanlarındaki hızlı teknolojik iyileşmelerin bir sonucu olarak IGO’ları ortaya çıkmıştır ve uluslararası düzenleme çerçevesinin genişlemesine neden olmuştur. Dünyada bu nedenle, güvenlik, ekonomi, sağlık ve çevre ile ilgili faaliyetleri içeren farklı bir çok IGO bulunmaktadır (Ertürk, 2015:335).

IGO’lar hangi isimle adlandırılırsa adlandırılısın – “ticari olmayan örgütler”, “kar amaçsız örgütler”, “ticari sektör birlikleri”, “sivil toplum”, “üçüncü sektör”, “kar amaçsız birlik”, “kar amacı olmayan örgütler” vs. tamamının tek bir tanımını vardır. Bunlar kendi hesaplarına, ortak kariyer çıkarları ve/veya diğer çıkarlara dayalı olarak paylaşılmış sivil, ekonomik, sosyal ve kültürel haklar elde etme ve kar elde etmeme amacıyla vatandaşların serbest iradesi ile tesis edilmiş gönüllü taraflardır (Alecsandri, 2009:14).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde çalışma konusunu oluşturan değişkenlere arasındaki ilişkilere yönelik literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda aşağıda sırasıyla; örtük liderlik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi, örtük liderlik ve iş memnuniyeti ilişkisi ve lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti ilişkisine yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

3.1. Örtük Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

Bu başlıkta bilgi işleme yaklaşımı ışığında ÖLT'ler ve LÜE arasındaki bağlantı ve bugüne kadar yapılmış olan ampirik çalışmalar ele alınmıştır.

Lord ve Maher (1991), hem takipçilerin hem de liderlerin algısal süreçleri arasındaki ikili ilişkiler üzerindeki etkilerin yorumlanması için bir teorik çerçeve sunmaktadır. Liderlerin davranışlarının takipçilerin davranışlarını etkilediğini kabul eden basit kavramsallaştırmadan uzaklaşırlar ve bu etkilerin her iki aktörün algılarından etkilendiğini ve bir şekilde filtreleneceğini ileri sürer. Liderlerin liderine yönelik algıları, liderin davranışından etkilenir ve sonuçta takipçi davranışını etkiler. Eşit süreç, liderin yanında, takipçinin davranışları tarafından algılandığı ve dolayısıyla liderin davranışlarını etkilediği yönündeki algıları ile gerçekleşir. Böylece, Lord ve Maher'a (1991) göre, liderlerin ve takipçilerin davranışlarının karşılıklı etkisi, her iki tarafın algılarına aracılık eder. Bu nedenle, astların liderlerinin algılarının nihayetinde astların performanslarını etkileyeceği sonucuna varabiliriz (Topakas, 2011:60).

Liderlerin ve takipçilerin ÖLT prototipleri ve antiprototipleri arasındaki uyum söz konusu olduğunda, liderler takipçilere karşı liderlik pozisyonlarında, liderlik rolleri ve sorumluluklarını üstlenmeyi öngörecektir. Bu beklenen bir durumdur, çünkü paylaşımlı liderlik modelleri, takipçilerinin liderleri ile tutarlı bir şekilde yönlenecekleri beklentileri artmaktadır. ÖLT'ler gibi liderlik modelleri de davranışları yönlendirmektedir. Böylelikle, ÖLT'leri liderleriyle paylaşan takipçiler, yalnızca liderleriyle aynı davranışlara değer vermekle kalmaz, aynı zamanda liderleri gibi yönlendirirler. Biraz da ilgili olarak, liderleri ile uyumlu ÖLT'leri olan takipçilerden daha büyük gelişim fırsatları beklenir. Çünkü uyumlu ÖLT'lere sahip ikililer daha yüksek düzeyde güvene sahip olurlar. Bauer ve Green'in (1996) belirttiği gibi liderler benzer bakış açılarına sahip olan ikililerde, takipçilere daha fazla güvenme, takipçilere daha fazla yetki verme ve bu takipçilerin performanslarını daha olumlu bir şekilde yorumlama eğiliminde olabilirler. Bu nedenle liderler, ÖLT'leri paylaştıkları takipçilere genellikle sınırlı büyüme ve

gelişim fırsatları sağlama ve destek sağlama konusunda daha istekli olmalıdırlar. Bu, liderlerin yalnızca bu potansiyel etkileri yönlendirdiğini öne sürmek anlamına gelmez. Kark vd. (2003), takipçilerin kendi liderleri ile özdeşleşmelerinin örgütsel temelli benlik saygısı ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Belki de benlik saygısı veya güvenin artmış seviyeleri, üyelerin mevcut gelişim fırsatlarını takip etme istekliliğine temel oluşturan görevdeki liderlerin ÖLT'leri ile olan uyumundan kaynaklanır. Birlikte ele alındığında lider-takipçi ikililerinde ÖLT'lerin paylaşılmasının, her iki liderin de fırsatlardan yararlanarak gelişim fırsatları ve takipçilerin beklentilerini sağlama istekliliğinin artırması beklenir (Riggs ve Porter, 2017:289).

ÖLT'ler ve LÜE arasındaki bağlantıyı ilk kez gösterme çabası, lider-takipçi bilişsel benzerliklerinin LÜE üzerindeki etkilerine bakıldığı bir çalışmada, Engle ve Lord (1997) tarafından yapılmıştır. Özellikle ÖLT'lere, örtük performans kuramlarına, algılanan tutumlara ve bağlanmaya odaklanmışlardır. Lord ve Maher'in (1991) bilişsel süreçlerin ikili ilişkiler üzerindeki etkilerini yorumlamasına dayanarak, liderlerin ve takipçilerin ÖLT'lerinde uyum düzeyinin, takipçi tarafından algılanan LÜE üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olacağını ve bu ilişkinin takipçilerin liderlerinin beğenmesiyle aracılık edileceğini belirtmişlerdir. Bu yazarlara göre ÖLT'ler, LÜE'nin göze çarpan belirleyicileridir, çünkü ilk algılamalar genellikle otomatik bilişsel süreçlere dayanır, bu sayede takipçiler liderleri kategorize etmek için ÖLT'lerini kullanırlar ve gelecekteki algılar ve davranışların, liderleri değerlendirirken ve buna göre tepki verirken, ilk algıların yeniden değerlendirilmesinde bellekten ziyade gösterimlere bağımlılık için bilişsel kaynakların kullanılmasının eksikliklerinden dolayı, ilk kategorileştirmeye dayalı olması muhtemeldir. Araştırmacılar liderlerin ve takipçilerin ÖLT'lerindeki benzerliğin, davranışların yorumlanmasında karşılıklı anlayışı, tanımlamayı, davranışların beklentilere uyumunu, iletişimi ve benzerliği kolaylaştıran ortak bir zemin sağladığını öne sürmektedir. Modellerini lider-takipçisi, ÖLT uyumu ve sevme arasındaki ilişkinin bir moderatörü olarak kendi şemalarını (hem takipçilerin hem de liderlerin ÖLT'ler ve örtük performans prototipleri ile ilgili kararları) kapsayacak şekilde genişletmişlerdir. Bu, bireylerin yargılamalarda ÖLT'lere daha fazla güveneceği ve ÖLT uyumunun ÖLT'lere uygun bir öz şema geliştiren bireyler tarafından daha önemli olarak algılanacağı argümanına dayanıyor (Topakas, 2011:61-62).

Epitropaki ve Martin (2004), farklı çalışma ortamlarında ve pozisyonlarında ÖLT'lerin genellenebilirliğine destek bulmuş olsalar da, birisinin ÖLT'lerinin içeriği bağlamın bir fonksiyonu olarak değişmese bile, bu göz ardı edilemez. İnsanlar, yöneticilerinin davranışlarının bir bağlam işlevi olarak değişebileceğini anlamlandırmak için ÖLT'leri bir ölçüt olarak kullanırlar. Daha spesifik olarak, Sherma vd. (1998)'in kodlama esneklik modeline

göre insanlar, kaynakların işleyişinde, yani bilgi ortamı talep edildiğinde, kategorik (veya şematik) bir düşünme tarzını kullanmaya daha eğilimlidirler. İnsanların yargısının yüksek bilişsel yük altında daha basmakalıp hale geldiği öne sürülmektedir. Lord ve Maher (1990) ayrıca liderlik algılarına ve lider davranış puanlarına uygulanan sınırlı bir kapasite modelini savunmuştur. Bu model, insanların sınırlı hafıza kapasitesini ve özellikle yüksek bilişsel yük koşullarında genel bilişsel sadeleştirme mekanizmalarına (ÖLT'ler gibi) güvenmelerini kabul eder. Bu nedenle, yüksek talep gören işlerdeki çalışanların düşük talepli işlerde çalışanlara göre “bilişsel ekonomiye” ulaşmak için yöneticilerinin davranışlarını yorumlamak için ÖLT'lere güvenme olasılıklarının daha yüksek olacağı varsayılabilir (Epitropaki ve Martin, 2005:662).

Riggs ve Porter son yirmi yılda ÖLT'lere artan bir ilgi olmasına rağmen, çok az sayıda çalışmanın, ÖLT uyumunun lider-takipçi ikili etkileşimi arasındaki etkisini incelediğini belirtmektedir. Hem prototip hem de antiprototipler üzerindeki denetçiler ve çalışanlar arasındaki uyumun ikili ilişki içinde geliştirilen LÜE'yi etkileme olasılığına açık bir şekilde odaklanarak ÖLT uyumunun etkilerini incelemiştir. LÜE'in, çalışanların gelişimsel faaliyetlerde bulunma fırsatlarını etkilediğini tahmin etmişlerdir. Eşleştirilen 74 denetçi ve çalışan çifti ile polinom regresyon ve yanıt yüzey metodolojisinden oluşan bir örnek kullanarak, denetçilerin ve çalışanların prototipleri arasındaki uyumun LÜE'i olumlu yönde etkilediğini çalışmalarında tespit etmişlerdir. Ayrıca LÜE'in bu uyumun çalışanların gelişim faaliyetlerine katılımı üzerindeki etkilerini açıkladığına dair sınırlı kanıtlar bulduklarını ifade etmişlerdir. Antiprototip uyum etkisi olduğuna dair bir kanıt bulamamış olsalar da, liderlik özellikleri olarak antiprototipik özellikler belirleyen denetçilerin, çalışanlarıyla birlikte daha düşük LÜE'e sahip olacaklarını ifade etmişlerdir.

Topakas (2011) üç çalışmada önerilen bir modeli incelemiştir. Bunlardan birincisi, 1 yıllık endüstriyel yerleştirme sırasında iş deneyimi hakkında 175 öğrencinin bildirdiği kesitseldir. İkincisi ise boylamsaldır ve resmi liderliği olan gruplarda iş simülasyonu yapan 343 öğrenciden oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Son çalışma, çeşitli kuruluşlarda 178 örneklem içeren kesitsel bir araştırmadır. Hipotezlenen modeller, ölçüm hatalarını hesaba katan ve geleneksel yaklaşımların kısıtlamalarının çoğunu ortadan kaldıran Latent Congruence Modelleme (LCM) kullanılarak test edilmiştir. İlk iki çalışma, çalışanların yöneticileri hakkında karar vermede temel düzeyde ÖLT'lere güvenmeleri konusundaki geleneksel teorik görüşü doğrulamaktadır ve LÜE'in ÖLT uyumu ile işle ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiyi (performans, iş memnuniyeti, iyi- olma, görev memnuniyeti, grup içi çatışma, grup memnuniyeti, takım gerçekliği, takım üyesi değişimi, grup performansı) açıklamaktadır.

Üçüncü çalışma ise çatışma, esenlik, kendi kendini puanlama performansı ve sonuç olarak bağlılık ile doğrulamaktadır. Her üç çalışmanın bulguları, ÖLT uyumunun lider-takipçi ilişkilerinin LÜE'in kalitesiyle önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve LÜE'in ÖLT uyumu ve sonuçları arasındaki ilişkilere hem genel hem de genel uyumluluğun bileşenleri olarak ÖLT'leri etkilemektedir. Bu durum hem kesitsel hem de boylamsal analizlerde doğrulanmıştır ve ÖLT uyumundan LÜE'ye nedensel bir yön olduğunu göstermektedir. Örtük liderlik uyumu, lider-üye etkileşiminin öncül değişkeni olarak incelendiğinde, her üç aşamada yapılan hipotez modellerinin analizinde tüm önemli ilişkilere LÜE'nin tam aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Bu bulgu ÖLT uyumunun iş ile ilgili takipçi sonuçlarını etkilediği mekanizma olduğunu da saptanmaktadır. Bu bulgu, Lord ve Maher'in (1991) takipçi algısal süreçlerinin lider-takipçi dyadik etkileşimleri üzerindeki etkisi ve ilgili ampirik araştırmaların bulgularını desteklemektedir.

Rahn (2010) çalışmasında, bir takipçinin öz-kavramının rolünü ve transformasyonel liderlik davranışlarının yorumlanması ve LÜE gelişimi üzerindeki örtük liderlik teorilerini değerlendirmektedir. Liderlik davranışları, lider-üye değişimine öncülük olarak varsayılmıştır. Hipotezler, öz-doğrulama için sosyal biliş kuramı üzerinde durmaktadır. ÖLT'ler, gerçek ve tanınmış liderlik davranışları arasındaki mutlak farklılıklar olarak değerlendirilmiştir. Hem ÖLT'ler hem de öz kavramlar liderlik davranışlarının ve LÜE denetlenmesi için test edilmiştir. Ek bağımlı değişkenler arasında ciro niyetleri, örgütsel kimlik ve algılanan örgütsel destek yer almaktadır. Araştırmalarının önemli bir katkısı, bu değişkenlerin yeni örgütsel girişimlere uygulanmasıdır. Tek bir örgütte 217 takipçi, örgütsel giriş, işe alımdan 30 gün sonra ve yaklaşık 90 gün çalışma sonrası üç anketi tamamlamıştır. Araştırma neticesinde liderlik davranışları, LÜE gelişimi ile önemli ölçüde ilişkili çıkmıştır. LÜE de liderlik davranışlarına tam olarak aracılık etmiştir. Kolektif ve ilişkisel benlik kavramı düzeyleri LÜE ile ilişkili çıkmıştır, ancak tam yapısal modelde anlamlılığa ulaşamamıştır. ÖLT'ler ve mutlak fark puanları, LÜE gelişmesi ile önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ne benlik kavramı ne de ÖLT'ler, liderlik davranışları ve LÜE arasındaki ilişkiyi yönlendirmiştir. LÜE'nin tüm sonuç değişkenleri üzerinde önemli etkileri bulunduğu tespit edilmiştir.

Landefeld (2009) mevcut araştırmalara dayanarak, liderlik algıları, çalışanların ÖLT'leri ve LÜE kalitesi ve takipçinin öz-yeterliliği ile olan ilişkilerini araştırmıştır. Çalışma ÖLT, LÜE ve öz-etkililik teorileri ile desteklenmiştir. Üç araştırma sorusu, spesifik ve genel ÖLT'ler, LÜE kalitesi ve öz yeterlilik arasındaki ilişkileri sürekli olarak araştırmıştır. Deneysel olmayan bu korelasyon çalışmasında, 8 birincil bakım uygulamasından sağlık çalışanı,

ÖLT'leri, LÜE'nin kalitesini ve öz-yeterliliğini ölçmek için anketleri tamamlamıştır. Korelasyon ve çoklu regresyon analizi ile farklı tipte ÖLT'lerin LÜE kalitesi ve takipçinin öz-yeterlik üzerindeki rolüne ilişkin hipotezleri test etmiştir. Sonuçlar, çalışanların farklı tiplerdeki ÖLT'leri ile LÜE kalitesi için tahmini faydaları arasında bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların antiprototipik özellikler için spesifik ÖLT'leri ve öz-yeterlik üzerine LÜE-7 ölçeğinin skorları için korelasyon ve prediktif fayda ortaya çıkmıştır. Sonuçlar etkisiz liderlerin, ikili ilişkilerin ve çalışanların öz-yeterliliğinin gelişmesine zarar verdiğini, dolayısıyla çalışanların ilişkileri ve çalışan öz-yeterliliğini arttırmak için farklı tiplerdeki ÖLT'leri anlama ve uzlaştırmanın önemini desteklediğini ortaya koymaktadır. LÜE ve öz-yeterlik üzerindeki ÖLT etkisinin anlaşılması, liderlik uygulamalarını geliştirebileceği, böylece çalışan ve müşteri memnuniyetini artırırken genel ve pozitif sosyal değişimi kolaylaştırarak, örgütsel operasyonları ve verimlilik açısından geliştireceği araştırmacı tarafından ifade edilmiştir.

Van Gills vd. (2010) yaptıkları kuramsal çalışmada LÜE araştırmasının, liderlerin farklı takipçilerle farklı ilişkiler içinde olduklarını göstermesine rağmen, bir lider ve ilgili takipçinin neden bir ve aynı ilişkinin farklı bir şekilde farklı bir şekilde derecelendirildiğini gösteren bir bilmece olduğunu ifade etmişlerdir. Bu kavramsal boşluğu doldurmayı, böyle bir LÜE uyumsuzluğunun ne zaman ve neden ortaya çıkacağını açıklayarak, araştırmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bunu yapmak için LÜE kalite algılarının önceliklerini tekrar gözden geçirerek her bir partinin LÜE kalite algısının esas olarak algılanan kendi katkıları tarafından yönetilen diğer tarafın algılanan katkılarına nasıl bağlı olduğunu özetlemişlerdir. Daha sonra ÖLT ve izcilik teorileri kavramını, liderler ve takipçiler arasında farklılık gösterdiğini tartışmak için bütünleştirmişlerdir. Bu ikili model, LÜE uyumsuzluğunun (1) her iki tarafın ÖLT'lerinin ve her iki tarafın izcilik teorilerinin farklılıklarından kaynaklanabileceğini ve aynı zamanda (2) kendi ve diğer davranışların algılarındaki farklılıklardan kaynaklanabileceğini açıklayan aşamayı belirlemişlerdir. Çalışmalarında, LÜE anlaşmazlığının birçok potansiyel kaynağını ana hatlarıyla açıklayarak, liderler ve takipçilerle ilgili farklı LÜE bulguları hakkında araştırmalarda açık iletişim kurma yolunu açmayı umduklarını, aynı zamanda liderler ve takipçiler arasında da birbirlerinin bakış açısını anlayarak daha iyi bir diyaloga gireceklerini ifade etmişlerdir.

Riggs ve Porter'a (2008) göre ÖLT uyumunun LÜE kalitesini olumlu yönde etkilemesinin en az iki nedeni vardır ve bunlar Byrne'ın (1971) benzerlik-çekim paradigmasıyla açıklanabilir. Teoriye göre benzerlik, iki kişi arasında daha fazla ise kişilerarası etki, çekicilik

ve uyumu geliştirir. Bu nedenle teori, tipik bir liderin doğasında var olan özellikler hakkındaki inançları paylaşan liderlerin ve takipçilerin birbirleriyle daha rahat olacağını, yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisinin olasılığını artırdığını ileri sürmektedir. Buna ek olarak, ÖLT uyumu “derin seviye” (deep-level) benzerliği temsil ettiğinden, olumlu güçlendirme nedeniyle zaman içinde LÜE üzerinde güçlü etkileri olması muhtemeldir. Buna dolaylı kanıt olan araştırma ise Zhang vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada, araştırmacılar liderler ve takipçiler arasındaki benzerliğin proaktif kişiliğin, karşılıklı etkileşimi ile LÜE ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Bu çalışmada da örtük liderlik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin varlığını test etmek amacıyla; “H1: Örtük liderlik, lider-üye etkileşimini pozitif etkilemektedir.” hipotezi alt boyutları ile birlikte analiz edilecektir.

3.2. Örtük Liderlik İle İş Memnuniyeti İlişkisi

Bazı ampirik çalışmalar, takipçilerin yöneticilerini lider olarak algıladıklarında, takipçilerin daha yüksek örgütsel bağlılık, iş tatmini ve refahı sergilediklerini ve ayrıca resmi görev dışı davranışlarında ekstra roller oynamaya daha istekli olduklarını bildirmişlerdir. Bütün bunlar genel örgütsel performansın artmasıyla sonuçlanır. Önceki araştırmalar liderlik algısının, takipçilerin sezme kabiliyetine dayandığını ve liderlik algısının aktivasyonunun, takipçilerin yöneticilerinin karakteristiklerini, davranışlarını ve çalışma sonuçlarını yorumlamalarıyla belirlendiğini kavramsallaştırmıştır. Lord vd. (1982, 1984) takipçilerin, daha önceden sahip oldukları liderlik bilişsel kavramlarına, kafalarında oluşturdukları liderlik şemaları kavramları sayesinde olduğunu ileri sürerler. Bir yönetici takipçileri ile etkileşime geçtiğinde, takipçilerin “liderle ilgili bilgileri kodlama ve geri alma” yoluyla liderlik algısı aktive edilir, bu takipçiler bireyleri lider olması veya lider olamaması şeklinde kategorilere ayırmak için temel olarak kullanırlar. Bir yöneticinin özellikleri, takipçilerinin prototip liderlik beklentisiyle güçlü bir şekilde eşleşirse, yönetici muhtemelen bu takipçi tarafından bir lider olarak sınıflandırılır. Örneğin zeki ve dışa dönük olan yöneticiler, lider olarak algılanmaya eğilimlidir, çünkü bu kişisel özellikler tipik liderlik prototiplerini temsil eder. Ancak takipçilerin öznel değerlendirmeleri, liderlik algısını oluşturduğundan, algı, takipçiler ve bağlamlar arasında farklılık gösterebilir. Böyle uygun bir sosyal bağlam, yöneticilerin takipçileriyle olan sosyal bağlarıdır. Takipçiler için yöneticilerin resmi olmayan sosyal bağlantılar, liderlik niteliklerini kendi yöneticilerinde gözlemledikleri ve onlara atfedebildikleri bir ortam olarak hizmet edebilir. Liderlik algısı konusundaki yayınlarında Lord ve Maher (1991), sosyal etkileşimlerin

önemini vurgulamaktadır. “Liderlik, genellikle bireysel olarak (ikili liderlik) ya da küçük gruplar halinde astları ile yüz yüze iletişimi içerir. Bu düzeyde liderlik algıları, bu yüz yüze süreçlere büyük ölçüde bağımlıdır”. DeRue ve Ashford (2010), sıklıkça gerçekleşen lider-takipçi etkileşimlerinin liderlik özelliklerini gözlemlemek için daha fazla fırsat sunduğunu önererek, aynı zamanda liderlik rolünü sürekli liderlik rol-iddiaları ve rol verme eylemleri yoluyla güçlendirip sağlamlaştırdığını önererek, bu fikirlerin üzerine yenisini koymuşlardır. Yani sosyal etkileşimler aracılığıyla bir birey, tavsiyede bulunma gibi davranışlar sergileyerek liderlik rolü için iddia sahibi olabilir, daha sonra takipçilerin bu tavsiyeyi kabul etmesiyle ona bir liderlik kimliği verilebilir. Zamanla liderlik kimliği, yönetici tarafından içselleştirilir ve takipçilerin liderlik algılarını destekleyen takipçiler tarafından kabul edilir (Chiu vd., 2017:336).

Spesifik olarak bir takipçinin ÖLT’lerinin liderleri tarafından tutulanlarla uyumlu olduğu zaman, liderlerin yapacağı yatırım her ikisi için de avantajlı olma potansiyeline sahip olduğu için onlara zaman ve kaynak ayırmaya istekli olacaktırlar ve bu takipçinin işinden alacağı tatmin duygusunu doğal olarak artıracaktır. Aslında bu her iki taraf içinde geçerlidir. Liderlerin ve takipçilerin ÖLT prototipleri ve antiprototipleri arasındaki uyum söz konusu olduğunda liderler, takipçilere liderlik pozisyonlarında ve liderlik rolleri ve sorumluluklarını üstlenmeyi öngörecektir. Bu beklenen bir durumdur, çünkü paylaşımlı liderlik modelleri, takipçilerinin liderleri ile tutarlı bir şekilde yol gösterecekleri beklentileri artırmalıdır. ÖLT’ler gibi liderlik modelleri de davranışları yönlendirmektedir. Böylelikle ÖLT’leri liderleriyle paylaşan takipçiler, yalnızca liderleriyle aynı davranışlara değer vermekle kalmaz, aynı zamanda liderleri gibi yönlendirilir. Yani liderleri ile uyumlu ÖLT’leri olan takipçilerden, daha büyük gelişim fırsatları beklenir. Çünkü uyumlu ÖLT’lere sahip ikililer daha yüksek düzeyde güvene sahip olurlar. Bauer ve Green’in (1996) belirttiği gibi liderler, benzer bakış açılarına sahip olan ikililerde, takipçilere daha fazla güvenme, takipçilere daha fazla yetki verme ve bu takipçilerin performanslarını daha olumlu bir şekilde yorumlama eğiliminde olabilirler. Bu nedenle liderler, ÖLT’leri paylaştıkları takipçilere genellikle sınırlı büyüme ve gelişim fırsatları sağlama ve destek sağlama konusunda daha istekli olmalıdırlar. Bu liderlerin, yalnızca bu potansiyel etkileri yönlendirdiğini öne sürmek anlamına gelmez. Kark vd. (2003), takipçilerin kendi liderleri ile özdeşleşmelerinin örgütsel temelli benlik saygısı ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Belki de benlik saygısı veya güvenin artmış seviyeleri, üyelerin mevcut gelişim fırsatlarını takip etme istekliliğine temel oluşturan görevdeki liderlerin ÖLT’leri ile uyumundan kaynaklanır. Birlikte ele alındığında, lider-takipçi ikililerinde ÖLT’lerin paylaşılmasının, her

iki liderin de fırsatlardan yararlanarak gelişim fırsatları ve takipçilerin beklentilerini sağlama istekliliğini artırması beklenir (Riggs ve Porter, 2017:289).

ÖLT'ler, liderlik konusundaki önceden bilişsel yapılar olarak LÜE'lerin erken gelişimi üzerinde önemli bir potansiyel etkiye sahip olabilir. Başka bir deyişle, doğrudan yöneticileri ile etkileşimlerinin ilk aşamalarındaki insanlar, eksik bilgi doldurma ve daha fazla bilgi sahibi olma amacıyla, yöneticilerinin davranışları hakkındaki yorumlarını ÖLT'ler üzerinde daha büyük bir düzeye çekeceklerdir. Ancak Macrae ve Bodenhausen'ın (2000) belirttiği gibi, algılayıcılar kategorik düşüncenin hizmetlerini, doğal olarak tembel olmaları değil, onlara hızlı çıkarım üretme ve bilişsel ekonomi, yani bazı somut bilişsel faydalar sundukları için veremezler. Bu nedenle düşük seviyede içsel motivasyon yaşayan çalışanların, kategorik düşüncüyü, yöneticilerinin davranışları hakkında, bilişsel kaynakların sınırlı bir şekilde işlenmesi durumunda, yüksek motivasyona sahip çalışanlardan daha iyi bir şekilde değerlendirmek için kategorik düşünmeyi kullanma olasılıkları daha yüksek olabilir. Mevcut bulgular yalnızca ÖLT'lerin içeriğinin bireysel ve bağlamsal farklılıklardan etkilenmeyeceğini, aynı zamanda çalışanların kategorik düşünceye başvurma derecesini etkilediğini göstermektedir ve gerçek yöneticilerin davranışlarını değerlendirmek için ÖLT'leri bir harita olarak kullanmak, bağlam veya bireysel farklılıkların bir fonksiyonu olarak değişmemektedir. Çalışanların yöneticileri hakkında bir izlenim oluşturmak için ÖLT'leri kullanma derecelerini farklılaştırdığının ayıt edildiği tek kişisel özellik, içsel motivasyonlar olmuştur (Epitropaki ve Martin, 2005:663).

Epitropaki ve Martin (2005) 439 çalışan üzerinde iki aşamalı olarak gerçekleştirdikleri çalışmada, LÜE'nin çalışanların iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Etkilerin uzun vadede değişip değişmediğini kontrol etmek için yapılan ilk çalışmadan sonra çok gruplu yapısal denklem analizleri kullanılarak, panel verileri önerilen yapısal model tutarlılığını bir yıl sonra yine desteklemiştir ve zaman içinde örtük ve açık liderlik özellikleri arasındaki farklılıklar, lider-üye etkileşimini ve çalışan personelin verimlilikleri arasındaki ilişkilerin hemen hemen aynı düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma sonuçları lider-üye etkileşimi ve çalışanların örgütsel bağlılığı, iş memnuniyeti ve refahı için ÖLT'nin önemini göstermektedir.

Topakas (2011) üç aşamada yaptığı kesitsel ve boylamsal çalışmasının ilk iki aşamasında çalışanların yöneticileri hakkında önemli çıkarımlar konusunda karar vermelerinde temel düzey ÖLT'lere güvendiklerinde geleneksel kuramsal görüşün doğrulandığını ve LÜE'in ÖLT uyumu ve işle ilgili (performans, iş tatmini, refah, görev memnuniyeti, grup içi çatışma,

grup memnuniyeti, takım gerçekliği, takım üyesi değişimi, grup performansı gibi) sonuçlar arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Üçüncü çalışmada LÜE'in ÖLT uyumu ve işle ilgili iyi olma halini, kişisel performansı iş sonuçlarına bağlılığı etkilediğini bulmuştur. Ayrıca çalışmada test ettiği modelde lider-üye etkileşiminin örtük liderlik ve iş çıktıları üzerinde aracılık etkisi olduğunu ileri sürmüştür.

Bu çalışmada da örtük liderlik ile iş memnuniyeti düzeyi arasındaki ilişkinin varlığını test etmek amacıyla; "H4: Örtük liderlik, iş memnuniyeti düzeyini pozitif etkilemektedir." hipotezi alt boyutları ile birlikte analiz edilecektir.

3.3. Lider-Üye Etkileşimi İle İş Memnuniyeti İlişkisi

Bazı araştırmalar daha az doğrudan ilişki bulsa da takip eden LÜE ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki kapsamlı olarak desteklenmiştir. Yüksek etkileşime sahip LÜE takipçileri, liderlerinden önemli bir destek aldıklarını düşünmektedir. Örgütün bir çalışanı ve takipçinin sözleşmesinin yerine getirilmesinden sorumlu olan kişi, daha sonra kuruluşa bir geri ödeme formu olarak lider ve takipçi nitelikleri olarak karşılık verme yükümlülüğü yaratmaktadır. Onların takipçisinin liderin davranışının nedenlerini ve sonuçlarını açıkladığı konusunda bir rol oynayan LÜE çerçevesi, örneğin takipçisi, liderden faydalanılarak veya avantajlı olarak kullanımını sağladığında lider tarafından profesyonel olarak yardım edildiğine inanır mı? Dolayısıyla mevcut teori, liderleri ile takipçi ilişkilerini daha az lehine daha fazla karşı karşıya getirirken, örgüte daha fazla bağlı olacağına inanılmaktadır. Gerstner ve Day'in (1997) bu mantığıyla tutarlı olarak, takipçiler arasında ortalama örnek ağırlıklı korelasyon bulmuşlardır. LÜE dengesi ve iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik yukarıda verilen teorik gerekçeyle tutarlı olarak, takipçilerin LÜE'nin lider ve takip eden algılarının yüksek olduğu durumlarda daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermelerini beklenmektedir. Böylece daha kaliteli lider-üye ilişkileri gelişimini teşvik eder. Yani lider ve takipçisi LÜE uyumlu ve ilişki yüksek olduğunda, takipçiler arasında örgütsel bağlılığın daha yüksek olacağı beklenmektedir (Cogliser vd., 2009: 456).

Tyler ve Blader'ın (2000, 2003) grup katılım modeli, sosyal kimlik teorisi, adaletin grup-değer modeli ve ilişki otorite modelleri dahil olmak üzere LÜE'nin çok düzeyli incelemeleri ile ilgili çoklu teorileri genişletmekte ve birleştirmektedir. Grup katılımı modeli; değişen ve bazen birbiriyle rekabet eden teorik gerekçeleri birleştirerek, çalışma grubunun üyelerinin sosyal kimliklerini, nasıl şekillendirdiğini ve nihayetinde katılım düzeylerini

belirleyen adalet değerlendirmeleri yapmalarına nasıl yardımcı olduğunu açıklayabilir. Grupları ile güçlü bir şekilde özdeşleşen üyeler- adalet algıları ve ilişkisel faktörlerin bir sonucu olarak grup işleyişini ve hayatta kalmasını sağlamak ve grup içindeki statülerini sürdürmeleri için motive edilir. Dolayısıyla özellikle üyelerinin kimliklerini şekillendiren çalışma grubu, işbirlikçi davranışlarını ve psikolojik bağlılığı etkilemek için bireysel düzeydeki faktörlerle etkileşime giren bir iklim değişkeninin bir türü olarak işlev görür (Harris vd., 2014:315).

Sias ve Jablin (1995) yaptıkları araştırmada, LÜE ilişkilerinin çalışanları odak ikili dışında etkilediğini kanıtlamıştır. Araştırmacılar, lider tarafından tercihli muamele görmeleri durumunda bir değerlendirme önyargısı belirlemişlerdir. Spesifik olarak eğer bireyin kendisi liderin tercihli muamelesinin hedefi olduğunda, ayrımcı muamele adil olarak görülmüştür. Ancak bir iş arkadaşının liderin tercihli muamelesinin hedefi olması durumunda, ayrımcı muamele haksızlık olarak görülmüş ve iyi çalışma dışındaki faktörlerin (örneğin, yalakaılık) sonucu olarak algılanmıştır. Bir iş arkadaşına uygulanan tercihli muamele haksızlık olarak algılandığında, ekip üyelerinin tercih edilen kişiye hoşnutsuzluklarını ve güvensizliklerini bildirmeye ve onunla iletişimi azaltmaya eğilimli olduğu görülmüştür. Tersinden bakıldığında, bir iş arkadaşına uygulanan olumsuz muamele adil olarak algılandığında, iş arkadaşları kendilerini “sorun teşkil eden” kişiden uzak tutmaya eğilimliydimler. Bu nedenle bulgular, LÜE değişkenliğinin, düşük statü üyelerinden hoşnutsuzluk ve güvensizlik, yüksek statü üyelerinden ise saygısızlık ve reddetme ve bunların sonucunda ekip içi iletişimde yetersizlik gibi iş arkadaşları arasındaki ilişkisel sorunlara yol açabileceğini göstermektedir (Hooper ve Martin, 2008:21).

Sosyal etkileşim teorisi, yüksek kaliteli bir etkileşimle, tarafların birbirlerine değerli kazanımlar sağladığını belirtmektedir. Liderler astlarına neler sağlayabileceklerine göre farklılaştıklarından dolayı, liderlerin LÜE, iş memnuniyeti ilişkisini incelerken değerli kaynaklara ve üyelere olumlu deneyimler sunma konusundaki farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Bazı etkileşimler, anlayış ve dostluk gibi sadece maddi olmayan faydalar sağlayabilir. Bu maddi olmayan faydalar, çoğu değişiminin bir parçası olma eğilimindedir. Somut faydaların yokluğunda bile, yüksek kaliteli bir ilişki değerlidir ve çalışanların refahıyla ilgilidir. Ancak diğer etkileşimlerde, çalışanın üstlerine başarılı bir şekilde karşı koyması, çalışanın haksızlığa karşı korunması, çalışan için örgütsel kaynakların harekete geçirilmesi ya da çalışanın özel görevlere maruz bırakılması gibi liderin sunabileceği daha somut faydalar bulunmaktadır. Bu tür alışverişlerde, liderler yüksek LÜE üyeleri için LÜE iş tatmini ilişkisini güçlendiren çok olumlu bir ortam oluşturma potansiyeline sahiptir. Örgütle yüksek kaliteli bir

alışverişi olan veya yüksek düzeyde örgütsel destek olan liderler, yüksek LÜE astlarından faydalanmak için daha iyi bir konumda olmalıdırlar. Yüksek örgütsel destek, örgütün onlara yardım etmeye, desteklemeye ve ödüllendirmeye istekli olduğu inancıdır ve örgütsel destek örgütün bireye nasıl davrandığının bir sonucu olarak gelişir. Örneğin, örgütsel kararlara dahil edilmiş ve üst yönetim tarafından tanınan çalışanlar, daha yüksek örgütsel desteğe sahip olma eğilimindedir. Rhoades ve Eisenberger (2002) yüksek örgütsel desteğin, bir kişinin iş yapma becerisini kolaylaştıracak bilgi ve diğer yardım kaynaklarına erişim gibi faydalar sağlayacağını ileri sürmüştür. Özetle örgütsel desteğin yöneticileri, örgütün onları çalışmalarında destekleyeceğini ummaktadır. Yüksek örgütsel destek sağlamak isteyen yöneticiler, bu avantajları onlara yakın üyelere iletirler. Bu nedenle yüksek LÜE üyeleri, amirlerinin, yüksek örgütsel desteğe sahip olması durumunda daha memnun olmaktadır. Aynı zamanda yüksek bir örgütsel desteğe sahip olan çalışan yöneticisine rapor veren düşük LÜE üyeleri aynı avantajlara sahip olmayacaktır; çünkü daha fazla desteğe ve kaynağa sahiptir. Bu nedenle, yüksek örgütsel destek yetkisine sahip yönetici varolması durumunda, düşük LÜE'ye sahip üye, daha düşük iş tatmini seviyelerine razı gelmek zorunda kalmaktadır. Diğer bir deyişle yüksek örgütsel desteğe sahip çalışanlar, yöneticilerine rapor veren üyeler için LÜE ile iş tatmini arasındaki ilişki daha olumlu olmaktadır (Erdoğan ve Enders, 2007:322). Liderler takipçilerine yakınlaşıp, onlarla olumlu ilişkiler kurduğunda, bu ilişkiler yüksek kalitede kabul edilir. Liderlerin takipçileri ile olan ilişkileri, örtük ve açık sözleşmelerden ve işlem alışverişlerinden çok daha azıyla karakterize edildiğinde, bu ilişkiler düşük kalitede kabul edilir. Önceki teori ve araştırmalar, liderler ve üyeler arasındaki yüksek kaliteli değişim ilişkilerinin (yani, yüksek LÜE), iş performansı, denetimden memnuniyet, genel tatmin, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, azalan ciro niyetleri gibi olumlu sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Riggs ve Porter, 2017:287-289).

Çalışanlar yöneticileri ile etkileşimlerinde adillik ve saygınlık ile muameleye tabi tutulursa, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliği iyileşmektedir. Ancak adilliğin kalan iki formu; dağıtımcı ve prosedürel adillik, çalışanlar ve ilgili örgütleri arasındaki alış verişi temsil etmekte olup sistem veya yapısal düzeydeki yapılar olarak görülmektedir. Yapısal ve sistem düzeyindeki özellikler ile birlikte, adilliğin prosedürel ve dağıtımcı biçimleri de gözetimsel/sosyal düzeydeki özellikleri içermektedir ve liderlik sürecini önemli düzeyde etkileyebilmektedir. Liderler, aslarının performanslarını iyileştirmek üzere artan bir motivasyon sergilemek suretiyle bu jسته karşılık verecekleri beklentisi ile yüksek düzeyde ilişkiler geliştirmeye yönelik çalışmaktadır (Selvarajan vd., 2018).

LÜE ilişkisi kısmen, takipçinin yeterliliği, güvenilirliği ve iş performansının kişiye rarası uyumluluk faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Yüksek LÜE takipçilerinin lider performans beklentileri, ilişki kurulduğunda güçlü kalmaktadır ve bu da daha yüksek performans değerlendirmeleri ile sonuçlanmaktadır. Benzer şekilde, LÜE'nin duyuşsal bileşeni performans puanlarıyla ilişkili olabilir. Yüksek LÜE takipçilerinin gerçekte daha iyi performans gösterip göstermediği veya liderlerin performans değerlerini, sadece ilişki kalitesine göre ayarlayıp eşleştirmedikleri net olmamakla beraber yüksek LÜE takipçilerinin, performansları ve liderleriyle görev süreleri ne olursa olsun, tutarlı bir şekilde yüksek performans gösterdikleri bulunmuştur. Buna göre, hem lider hem de takipçinin ilişkiyi daha az olumlu algıladığı zaman, LÜE'nin lider ve takip eden algılarının benzer ve pozitif ve en düşük olduğu durumlarda, takipçilere göre performansın daha yüksek olacağına inanılmaktadır. Buna ek olarak, düşük algılayıcıların aşırı algılayıcılara göre daha yüksek derecelendirme performansı puanlarına sahip olacağı varsayılmaktadır. Çünkü LÜE'nin lider derecelendirmelerinin yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı takip eden LÜE derecelendirmelerine göre daha güçlü bir şekilde iş performansıyla ilişkili olması beklenmektedir (Cogliser vd., 2009:455).

Öte yandan işle ilgili ödülleri ve faydalar eşitlik normlarına dayandığında, durumun birlik olarak yapılandırıldığı belirtilmektedir. Ortak yapıların, takım üyeleri arasında karşılıklı saygı, ortak eğlence ve ortak ilgi duygusu yarattığı için destekleyici davranışları teşvik ettiği düşünülmektedir. Gerçekten de araştırmalar ekip bazlı olduğunda eşitlik yapıların ekip üyesi işbirliğini, kişilerarası çekim gücünü, sosyal desteği ve takım performansını desteklediğini göstermektedir. Greenberg (1982), eşitlik bazlı dağılımların, çalışma ekiplerinde olduğu gibi uzun süreli ve/veya birbirine bağlı ilişkiler ile karakterize edilen durumlarda pozitif kişilerarası ilişkilerin ve grup üretkenliğinin desteklenmesi için önemli olduğunu öne sürmüştür. LÜE değişkenliğinin, eşitlik belirlenip belirlenmediğine bakılmaksızın, LÜE değişkenliğinin adalet eşitliği ilkesine aykırı olduğu açıktır. Lider ile ilişkilerinden dolayı ekip içindeki çalışanlar, farklı saygı, güven, yükümlülük ve diğer maddi ve maddi olmayan kaynakları alırlar. Eşitliğin gruplar arası işbirliğini ve sosyal uyumu arttırdığı düşünülürse, takımlar içindeki farklılaşan LÜE ilişkilerinin varlığı, daha az pozitif takım ilişkileri ile sonuçlanabilir. Bu da Pelled'e göre (1996:620) "Grup üyeleri arasındaki öfke, güvensizlik, korku, hüsrana ve diğer olumsuz etki biçimleriyle karakterize olan kişilerarası çatışmalar olduğu algısı olarak tanımlanan daha büyük ilişkisel takım çatışması" şeklinde tanımlanabilir. Bu tür ilişkisel ekip çatışması, düşük düzeyde çalışan memnuniyeti ile tutarlı bir şekilde bağlantılıdır. Özellikle ilişkisel ekip çatışmasının, karşıt gerginlik dolu bir çalışma ortamı yaratarak iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu

düşünülmektedir. Kişisel LÜE kalitesi, iş tatmini ve refah ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu için önceki çalışmalarda, kişisel LÜE kalitesinin, algılanan LÜE değişkenliğinin herhangi bir artımlı etkisinin araştırılmasından önce etkilerinin kontrol edilmesi önemlidir (Hooper ve Martin, 2008:22-23).

Aslan ve Özata (2009) lider-üye etkileşiminin örgütsel güven üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada, yüksek lider-üye etkileşimi içinde olduğunu düşünen personellerin, örgütsel güven düzeylerinin de yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışanların kendi performanslarını olumlu değerlendirdikleri ve kendilerini yöneticilerine yakın hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç çalışanların performansı ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki olduğunu varsayan çalışmalarla (Örn; Liden ve Graen, 1980) benzerlik göstermektedir.

Ustalık yönelimleri çalışanların, liderleri ile yüksek kaliteli değişimler oluşturmalarına ve onlara beceri geliştirme ve kendini geliştirme fırsatları sunmalarına neden olmaktadır. Bu yeterlilik gelişimi, çalışanların görevlerde iyi performans göstermelerine yardımcı olabilir. Dahası yenilikçi çalışanlar, bilgi (veri, deneysel, siyasi zekâ), kaynaklar (materyaller, alan, zaman) ve sosyal-politik destek (onaylama, meşruiyet, destek) için denetleyicilerine fikirlerini uygularlar. Yukarıda ana hatlarıyla belirtildiği gibi ustalığa yönelik çalışan öğretmenler, bu kaynakların ve desteğin büyük olasılıkla süpervizörlerle yüksek kalitede değişim ilişkileri geliştirmeye meyilli oldukları için, bu kaynaklardan yararlanacaklardır. Daha önce yapılan araştırmalar, bu kadar yüksek bir lider-üye değişimi kalitesinin, yenilikçi iş performansının yordayıcısı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Denetim otoritelerinin usta odaklı çalışanlara sağlayabileceği destek ve özerklik, aynı zamanda daha yüksek iş tatmini seviyelerine de yol açabilir. İşe ilişkin kendi kaderini tayin etme duygusu duyan çalışanlar, kendilerini iş eylemlerinin kaynağı ve sorumlusu olarak görmektedirler. Ayrıca bir denetim otoritesinin desteği, çalışanların işle ilgili sorunların üstesinden gelmesine yardımcı olabilir ve bu nedenle iş tatmini için katkıda bulunur. Gerçekten de önceden yapılan araştırmalar, lider-üye değişiminin daha yüksek kalite seviyelerinin çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde iş tatmini sağladığını sürekli olarak göstermiştir (Janssen ve Yperen, 2004:372).

Lider-üye ilişkileri, eşitlik ve tutarlılık ilkelerini ihlal eden lider taraflılığının göstergesidir. Eşitlik ve tutarlılık ilkeleri büyük olasılıkla prosedürel ve ilişkisel adalet algılarının öncelikleri olarak işlev görürler ve bu da takipçilere gruplarına katılmak için uygun “istek” ve “gereken” motivasyonları sağlayan tutum ve değerleri teşvik eder. Bu tutumların ve değerlerin temsili yönü, grupta takip eden katılımın ön koşulu olarak görev yapar ve ek olarak

ikili LÜE etkilerinin gücünü değiştirir. LÜE farklılaşması düşük olduğunda (yani, üyeler benzer LÜE'ye sahip olduğunda), çalışma grubu bağlamı, üyelerin kendi gruplarına katılmaları ve bireysel LÜE'den olumlu etkilenmeleri için elverişlidir. Bununla birlikte farklılaşma yüksek olduğunda (yani, üyeler farklı LÜE'ye sahiplerse), çalışma grubu bağlamı, bireysel seviye LÜE ile takipçi vatandaşlık davranışları (TVD) ve devir niyeti arasındaki istenen ilişkileri devreye sokar ve bunlara karşı koyar. LÜE farklılaşmasının zayıflatıcı etkilerinin ikinci, ancak ilişkili bir nedeni, sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır. Tyler ve Blader (2000, 2003), üyelerin olumlu bir kimlik oluşturmaları ve grupdan ayrılmalarının önemli kimlik kaybı maliyetlerine yol açmasının üyelerin gruplara katılma olasılığını artırdığını savunmaktadır. Üyelerin LÜE statüsündeki farklılıklardan haberdar oldukları belirtilmektedir ve bu farklılıklar üyelerin grup üyeleri olarak tanımlandığı kapsamı belirleyen sosyal sınıflandırma süreçlerini desteklemektedir. Araştırmalar, sosyal sınıflandırma süreçlerinin bireylerin sosyal kimliklerinin ilgisini tetiklediğini ve bireylerin kendi kategorilerinden diğer kategorilere göre fazla hoşlandıklarını, güvendiklerini ve lehine ilerledikleri belirtilmektedir. LÜE farklılaşması düşük olduğunda, üyeler sosyal olarak kendilerini genel sınıfta kategorize edebilir ve daha sonra genel gruba özdeşleştirebilirler. Bu nedenle, düşük seviyelerde LÜE farklılaşması ile karakterize edilen bir çalışma grubu bağlamı, bireysel seviye LÜE ve TVD arasındaki pozitif ilişkiyi ya da bireysel seviye LÜE ile döngü hedefi arasındaki negatif ilişkiyi zayıflatmaz. Bununla birlikte, LÜE farklılaşması yüksek olduğunda, üyeler kendilerini çalışma grubuna kolayca sosyal olarak kategorize edemezler. Sonuç olarak grubun farklı LÜE kalitesine dayanarak alt gruplara ayrılması ve daha sonra tanımlanması muhtemeldir. Alt grup veya bireysel kimlikler grup kimliğinden daha belirgin olduğunda, bireysel LÜE ve TVD ile devir niyeti arasında daha zayıf bir ilişki beklenmektedir (Harris vd., 2014:317).

Yüksek LÜE'li çalışanlar, düşük LÜE'li iş arkadaşlarından daha fazla dikkat, besleyici ve destek almayı bekleyebilirler. Yine de liderlik modelinin yerine geçen tartışmalara göre, yüksek çatışmalı durum, liderin müdahalesine en büyük etkiyi vermesi için en büyük fırsat sunan durumdur. Başka bir deyişle, yüksek LÜE'nin ek faydaları, daha yüksek çatışmayı yaşayan astları için daha anlamlı olacaktır. Her şeyin eşit olması, alt çatışmaları yaşayan düşük astların daha az durumsal engellerle karşı karşıya kalmasına ve bu nedenle bu engellerin içinden geçebilmek için lidere güvenmeye zorunlu değildir. Dolayısıyla daha yüksek rol çatışması, LÜE'deki farklılıkların performans sonuçlarındaki varyansı açıklamak için daha büyük bir fırsata sahip olduğu bir durum yaratabilir. Bu rol çatışması, yüksek olduğunda tüm performansın daha yüksek olacağı anlamına gelmez; bunun yerine LÜE'deki varyasyonlar ve

performans değişimleri arasında bir bağlantı ortaya çıkması için koşullar daha elverişlidir. Çalışanların liderin kontrolü dışındaki rol setlerinden uyumsuz talepler alabileceği rol çatışmasının aksine, rol belirsizliği liderin etki alanı içinde yer alan bir durumsal faktörü temsil eder. Rol karışıklığı yüksek olduğunda, kişinin eylemlerinin uygunluğunu açıklığa kavuşturabilecek bilgi ve geri bildirim daha fazla bağımlılık vardır. Bu nedenle, rol belirsizliği arttıķa lider daha etkili hale gelir çünkü liderden alabilecekleri rol açıklayıcı bilgi ve geri bildirimler daha uygun hale gelir. Tersine, rol belirsizliği azaldıkça, liderin rol açıklayıcı bilgileri daha az etkili hale gelir (Dunegan vd., 2002:278).

Yüksek kaliteli LE ilişkilerinin, liderin çalışanını ilgili olduğu etki ve otorite ile tedarik ettiği zaman geliştiğini göstermektedir. Edwards ve Rothbard (1999), alışanların yüksek özerklik kaynakları aldıklarında yüksek sorumluluk ve yetki kaynağı alabileceklerini belirtmektedir. Warr'a (1987) göre, yüksek özerklik arzları yüksek özerklikten gelen yüksek sorumluluklar nedeniyle akıl sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte Edwards ve Rothbard (1999), birtakım aşırı özerklik arzlarının, diğer iş değerlerini elde etmek için kullanılabilir kontrolü işaret ettiğinden, iyi olma hali üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini savunmaktadırlar. Aşırı miktarda özerklik arzının, Warr (1987) tarafından yapılan argümanı da izleyen değerli miktara kıyasla önemli lde arttığında refahın azalacağını kabul ederler. Bu, çalışanın karar vermesi ve görevlerini yerine getirmesi için otoritenin önemli olduğu argümanı ile bağlantılı olduğunda, çalışanın liderden bir miktar aşırı etki ve yetki aldıknda, bu çalışanların katkısını artıracak ve daha iyi bir LE ilişkisine yol açacak görevleri kontrol etmek için daha fazla kontrol ve fırsat yaşayacaktır. Warr (1987) tarafından yapılan argümana dayanarak, daha fazla özerklikle daha fazla sorumluluk istediğinden, büyük miktarda kaynağın çalışana baskı hissetmesi beklenir. Bu, çalışanın lidere karşı duyduğu duyguları olumsuz yönde etkileyebilir ve çalışanı lider ile çalışmaya daha az teşvik eder ve bu da LE kalitesinin düşmesine neden olur (Marstand vd., 2017:421).

Türkiye'nin kültürel Şartları göz önüne alındıknda, LE ve yetkilendirme bağlamında bazı çıkarımlar olduğu görülebilir. Türkiye'de, bir amir ve bir astı arasındaki ikili ilişki, kolektivizmin etkisini yansıtabilir. Kolektivistler ilişkilerin sürdürülmesine özel bir yer atfederler, yükümlülük ve bağlılığa özel bir vurgu yaparlar. Kolektivistler için ilişkilerin kuralcı bir bileşeni vardır, oysa etkileşim ilkeleri bireyseller için daha işlevseldir. Bu nedenle, kolektivistler daha fazla hoşgörüye sahip olabilirler ve liderin kk güven ihlallerine rağmen yüksek kalitede bir etkileşimi sürdürmek için daha fazla zorlanmaya gelebilirler. Ayrıca LE yetkilendirmeler ile ilgili olabilir; ancak, amirlerin güç paylaşımı davranışları ABD'de olduğu

gibi iş tatmini ile sonuçlanamaz. Çünkü bu, yüksek gücün mesafeli olduğu kültürlerde, çalışanların üstlerinden emir almaya alışık olmalarından ileri gelmektedir ve çalışanlar yetkilendirilmeyi ne umarlar ne de arzu ederler. İş tutumuyla ilgili olarak, paternalizmin iş tatmini ile ilgili olmasını beklenir. Türkiye bağlamında çalışanlar için paternalizm, LÜE'den ya da patron tarafından yetki devri almaktan daha belirgindir (Pelligrini ve Scandula, 2006:266).

LÜE ile iş performansı arasındaki ilişki kısmen mütakabiliyet normlarıyla da açıklanabilir. Yüksek bir LÜE ilişkisinde, üyeler denetim otoritesinden somut ve maddi olmayan faydalar da elde edebilirler ve bu faydalar, astlarının üzerinde yüksek performansa yol açan bir karşılık verme yükümlülüğü yaratır. Eğer üyeler karşılık vermeyi başaramazlarsa, ilişkiden elde edilen faydaların bir kısmının kesilmesine yol açarlar (Emerson, 1976 akt Erdoğan ve Enders, 2007:323).

Sullivan vd. (2003) göre, lider ve takipçi arasındaki alışverişler Homan'ın sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Homan'ın sosyal değişim teorisi, bireylerin algılanan ödüllere tepki olarak davranışlar sergileyeceğini belirtmiştir. Lider-üye değişiminde, lider ve üye arasındaki karşılıklılık, resmi bir örgüt içinde bir sosyal değişim türü olarak görülebilir (Vu, 2013:27-28).

Hooper ve Martin (2008) LÜE teorisinin temel ilkesinin, liderlerin çalışanlarıyla farklı kalite ilişkileri geliştirmeleri olduğunu savunmuşlar ve küçük bir araştırma ile LÜE farklılaşmasının çalışan tepkileri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmalarının temel amacı, algılanan LÜE değişkenliğinin çalışan tepkileri üzerindeki etkilerini incelemektir. Çalışmaları, LÜE değişkenliği algılarının (LÜE ilişkilerinin bir ekip içinde değişme derecesi), çalışanların iş tatminini ve kişisel LÜE kalitesinin etkilerinin ötesine geçip geçmediğini araştırmaktadır. LÜE değişkenliği, gruplarda sosyal uyumu sürdürmek için önemli olan eşitlik ve tutarlılık ilkelerine ters düştüğü için, LÜE değişkenliğinin algılanmasının, algılanan takım ilişkileri üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle çalışan tepkileri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Hipotezlenmiş ilişkileri araştırmak için iki örnek kişi kullanılmıştır. Her iki örnekte, bireyin kendi takımında LÜE değişkenliği algısı, çalışanların iş tatmini ve refahı (LÜE'nin üzerindeki etkileri) ile negatif ilişkili olduğu ve bu ilişkiye ilişkisel takım çatışması raporlarının aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Janssen ve Yparen (2004) Hollanda'da 170 çalışandan elde edilen verilerin analizi neticesinde LÜE kalitesinin, bir ustalık yönelimi ve lider-derecelendirilmiş rol-içi iş

performansı, lider-derecelendirmeli yenilikçi iş performansı ve iş memnuniyeti arasındaki pozitif ilişkilere aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Bu bulgular, daha güçlü ustalık yönelimli çalışanların işlerinde daha etkili olduklarını, çünkü amirleri ile daha yüksek kalitede mübadele kurmaya eğilimli olduklarını göstermektedir. Yaptıkları bu çalışma, çalışanların hedef yönelimlerinin, amirleri ile geliştirdikleri ve sürdürdükleri sosyal değişimlerin kalitesiyle ilgili olduğuna dair teorik mantık ve ampirik kanıtlar sunmaktadır. Buna karşılık lider-üye etkileşiminin kalitesi, çalışanların rol içi ve yenilikçi iş performansı ve iş memnuniyeti açısından iş etkinliğini kolaylaştırır.

Erdogan ve Enders (2007), denetim otoritelerinin algılanan örgütsel desteğin (POS- Perceived Organizational Support) LÜE, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri yönlendireceğini öne sürmüşlerdir. Sosyal değişim teorisi temelinde, denetçilerin örgüt ve astları ile olan değişimleri birbiriyle bağlantılı olması gerektiğini savunmuşlardır. Yazarlar, yüksek POS'lu denetmenlerin astları ile mübadele için daha fazla kaynağa sahip olmasını beklediler. Bu nedenle denetleyici POS, LÜE ile iş doyumunu ve LÜE arasındaki ilişkiyi ve astları için iş performansını artırmaları gerektiğini savunmuşlardır. Denetim otoriteleri yüksek POS'a sahip olduklarında, LÜE ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişki daha güçlü bulunmuştur. Dahası, LÜE'nin yalnızca denetçiler yüksek POS'a sahip olduğunda performansla ilgili olduğunu tespit etmişlerdir.

Vukonjanski vd. (2012) Sırp örgütlerinde 256 orta düzey yöneticiden veri toplayarak örgüt kültürü boyutları, iş doyumunu üyesi değişim ilişkisinin yönlerini araştırmışlardır. Sonuçlar, örgütsel kültür boyutlarının iş tatmini açısından önemli yönleri olduğunu ve bazı örgütsel boyutlar ile iş doyumunu arasındaki ilişkilerin değişimin LÜE değişkeni tarafından kontrol edildiğini ortaya koymuştur.

Eryılmaz (2017) Ankara, İstanbul, İzmir, Malatya, Manisa ve Adana illerinde bankacılık sektöründe çalışan 389 katılımcıyla yaptığı çalışmada, LÜE ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi neticesinde; politik yetinin, liderin yumuşak güç kaynakları ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Liderin güç kaynakları, lider üye etkileşimi ve politik yeti üzerinden kurulan regresyon modelinin, iş memnuniyetindeki değişimin %42'sini açıkladığı sonucunu elde etmiştir.

İrge (2016) özel sektörde farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda farklı meslek gruplarındaki farklı yönetim pozisyonlarında 443 çalışan personelden toplamış olduğu verileri

analiz ettiğinde; lidere güven ile lider ve üyenin etkileşimli halinin çalışanların motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı katkısı olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Diğer bir ifadeyle güven ve motivasyon arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin şartlı değişken rolünü üstlendiğini bulgusunu elde etmiştir.

Köy (2011) İstanbul ve Kocaeli illerindeki özel sektör işletmelerinde görev yapan çalışanlar arasından 216 örneklemden elde ettiği verilerle yaptığı araştırma neticesinde LÜE ile iş memnuniyetinin pozitif ve anlamlı bir ilişkide olduğunu tespit etmiştir. Yöneticiye duyulan güvenin iş memnuniyetini etkilediğini ve bu etkide lider üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğunu bulgusunu elde etmiştir.

Cevrioglu (2007) Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışan 189 personelden elde ettiği verileri analiz etmiş ve analiz neticesinde, LÜE'nin kalite düzeyi ile öğretim elemanlarının iş memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir.

Selvarajan vd. (2018), ABD'den 219 ve Meksika'dan 203 çalışandan elde ettikleri veriler ile LÜE ve motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. LÜE'nin her iki ülkede de çalışanların performansını arttırmaya yönelik motivasyonla pozitif olarak ilişkili olacağını varsaymışlardır. Dahası, ulusal kültürün bu etkilere ılımlı yaklaşmasını, adalet boyutları ile LÜE arasındaki ilişkilerin yanı sıra LÜE ile performansın iyileştirilmesine yönelik motivasyon arasındaki ilişkilerin ABD'deki çalışanlar için daha güçlü olacağını öngörmüşlerdir. Araştırma neticesinde ise öngörülerini doğrulamışlardır.

Bu çalışmada da örtük liderlik, lider üye etkileşimi ile iş memnuniyeti düzeyi arasındaki ilişkilerin varlığını test etmek amacıyla; "H7: Örtük liderliğin iş memnuniyet düzeyine etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır." hipotezi alt boyutları ile birlikte analiz edilecektir.

3.4. Değişkenlerin Demografik Özelliklerle İlişkisi

3.4.1 Lider Üye Etkileşimini Demografik Özelliklerle İlişkisi

Green, Anderson, Shiver (1996) tarafından yapılan demografik özelliklerin LÜE ye ve İş tutumlarına etkisi üzerine yaptıkları çalışmada. Cinsiyet faktörünün LÜE ile anlamlı farklılık gösterdiği sonucunu elde etmişlerdir. Araştırma verileri 31 halk kütüphanesinde 208 çalışandan

toplanmıştır. Demografik farklılıklar ve örgütsel özelliklerin bağımsız olarak LÜE kalitesi ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Green, Anderson, Shivers, 1996:210).

Liderin cinsiyetini dikkate almadan, sadece çalışanların cinsiyeti ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar tutarlı bir sonuç vermemiştir (Cevrioğlu, 2007; 84; Gerstner ve Day, 1997; 837; Gürpınar, 2006; 79). Liderin ve çalışanların aynı cinsiyetten olmasının lider-üye etkileşiminin kalitesini artırdığını öne süren çalışmalara (Bauer ve Green, 1996; 1546; Green ve diğerleri, 1996; 211; Milner ve diğerleri, 2007; 325; Rai, 2008; 69; Wayne ve diğerleri, 1994; 701) paralel olarak geliştirilen araştırmanın üçüncü hipotezi de elde edilen bulgularla desteklenmiştir. Buna göre, kadın çalışanların kadın liderlerle, erkek çalışanların erkek liderlerle çalışmaları durumunda lider-üye etkileşiminin kalitesinin artabilmektedir. Sonuç olarak, işten ayrılma niyetinin anlaşılması açısından hem cinsiyetin hem de lider-üye etkileşiminin dikkate alınması gereği vurgulanmaktadır (Şahin,2011:285).

Green vd. (2006) cinsiyet ve cinsiyet rolü kalıpyargılarının lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerindeki etkisini incelemiştir . Çalışma sonuçları, kadın yöneticilerin kadınlara karşı erkeklere göre daha olumlu bir tutum sergilediğini ve bu da kadın liderler ile kadın üyeler arasında daha yüksek bir alışveriş kalitesine yol açtığını göstermiştir. Erkek liderler ile erkek üyeler arasında daha kaliteli değişimler de bulunduğu saptanmıştır. Eğitim ile ilgili bulgular ise, lise mezunu takipçilerinin yüksek kalitede lider-üye değişimine sahip olduğunu, önlisans mezunu takipçilerin düşük-orta kalitede lider-üye değişim kalitesine sahip olduğunu, lisans ve lisans üstü mezunların yüksek etkileşim düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara olası açıklama ise, asgari eğitime sahip olan lise mezunlarının liderin en iyi bildiğini düşündükleri için liderin otoritesini sorgulamamaları ve bu yüzden etkileşime girme isteklerinin olmadığıdır (Green, vd. 2006:43).

Kaşlı ve Seymen (2010) kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada eğitim düzeyi ile lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan bağlılık ve mesleki saygı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, belirtmiştir.

3.4.2 Örtük Liderliğin Demografik Özelliklerle İlişkisi

Kozak vd. (2017) yaptıkları çalışmada, katılımcıların yaş ve gelir grupları arasında örtük liderlik algısının farklılaşmadığı, ancak eğitim düzeylerine göre algıların farklılaştığını belirtmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örtük liderlik algılarından beceriklilik, duyarlılık ve güç faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşyerinde lider-takipçi benzerliğinin önemi, performans derecelendirmeleri, iş tatmini ve lider-üye ilişkilerinin kalitesi gibi somut sonuçları etkilediğinden önemlidir. Benzerlik örtük liderlik teorilerinde de önemli olabilir, çünkü kişilik idealize edilmiş liderlik imajlarına karşılık gelebilir. Aşağıda sunulan iki teorik perspektif, bireylerin neden benzerliği tercih ettiklerini detaylandırmaktadır. Cazibe ve benzerlik üzerine araştırmalar, bireylerin kendilerine benzeyen başkalarını tercih ettiklerini göstermektedir. Bireyler tutum, değer ve özellik bakımından benzer ortaklar seçerler. “Karşıtların çekiciliği” fikri cazip gelse de, yetersiz ampirik kanıtlar ihtiyacı tamamlayıcı hipotezi desteklememektedir. Bu nedenle, bireylerin örtük liderlik teorileri benzer kişilik özelliklerine sahip liderleri tasvir edebilir. Taylor ve Brown'un (1988) belirttiği gibi, bireyler gerçekçi olmayan, pozitif benlik yanılsamalarına sahip olma eğilimindedir. Özellikle, bireyler kendilerini diğerlerinden daha iyi görür ve gelecekteki olaylar hakkında gerçekçi olmayan iyimserliğe abone olurlar. Lider olmanın ve liderliğin sosyal olarak arzulandığı düşünülürse, bireyler liderlik pozisyonu alma konusunda gerçekçi olmayan beklentiler barındırabilir ve kendi özelliklerini ideal liderlik imajlarına yansıtabilirler. Başka bir deyişle, ideal lider benliğe benzerdir. Benlik saygısı düşük olan bireylerin benlik ve gelecek hakkında böyle olumlu yanılsamalara sahip olmadıklarına dikkat edilmelidir. Bu nedenle, bu tür bireylerin idealize edilmiş liderlik imajlarının benliği yansıtmaya olasılığı daha düşük olabilir (Keller, 1999:590-591).

3.4.3 İş Memnuniyetinin Demografik Özelliklerle İlişkisi

Rathi ve Rastogi (2008), iş memnuniyeti, psikolojik iyilik ve kişisel değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için yaptıkları bir çalışmada, iş memnuniyetinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi değişkenlerden etkilendiğini göstermişlerdir. Lorber ve Savic (2012) ve Liu vd. (2011), hemşirelerin işten ayrılma niyeti ile iş memnuniyeti üzerine yaptıkları bir çalışmada iş memnuniyetinin yaş, iş tecrübesi, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerden etkilendiğini sonucuna ulaşımlardır (Çevik ve Korkmaz, 2014:137). Eryılmaz vd. (2016) örgütsel adalet, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü inceledikleri çalışmasında, kadınların erkek katılımcılara kıyasla lider ile daha düşük etkileşim içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gündüz (2016) tarafından bankacılık sektöründe yapılan iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini test ettiği çalışmasında; çalışanların cinsiyet, medeni durumu, farklı iş deneyimleri ile iş tatminleri arasında istatistiksel bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Ancak iş

tatminin yaş ve hizmet süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Altınışık Bankacılık sektöründe iş memnuniyeti üzerine yaptığı çalışma da eğitim seviyesinin, cinsiyetin, yaşın, çalışma süresinin anlamlı farklılık gösterdiği bulgusunu elde etmiştir.

Singapurda bir kamu yükseköğretim kurumunda öğretim görevlilerinin iş doyumunu düzeyleri ile seçilmiş demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan çalışmada, katılımcıların çoğunun iş doyumları konusunda kararsız olduğunu gözlenmiştir. Memnuniyet düzeylerinde yaş ve iş pozisyonuna göre anlamlı farklılıklar bulunmuş olup, cinsiyet, akademik yeterlilik, çalışma süresi gibi değişkenler istihdam ve medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Paul, Puha, 2011:141-150).

İngilterede perakende, üretim, hizmet gibi farklı sektörlerde yapılan bir araştırmada cinsiyetin iş memnuniyetinde anlamlı bir farklılığın olduğu. Eğitim seviyesinin arttıkça iş memnuniyetinin azaldığı, sağlık sorunlarının, medeni durumun, idari ve saha personellerinin iş memnuniyetlerinin farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. (Gazioğlu, Tansel, 2006:1170)

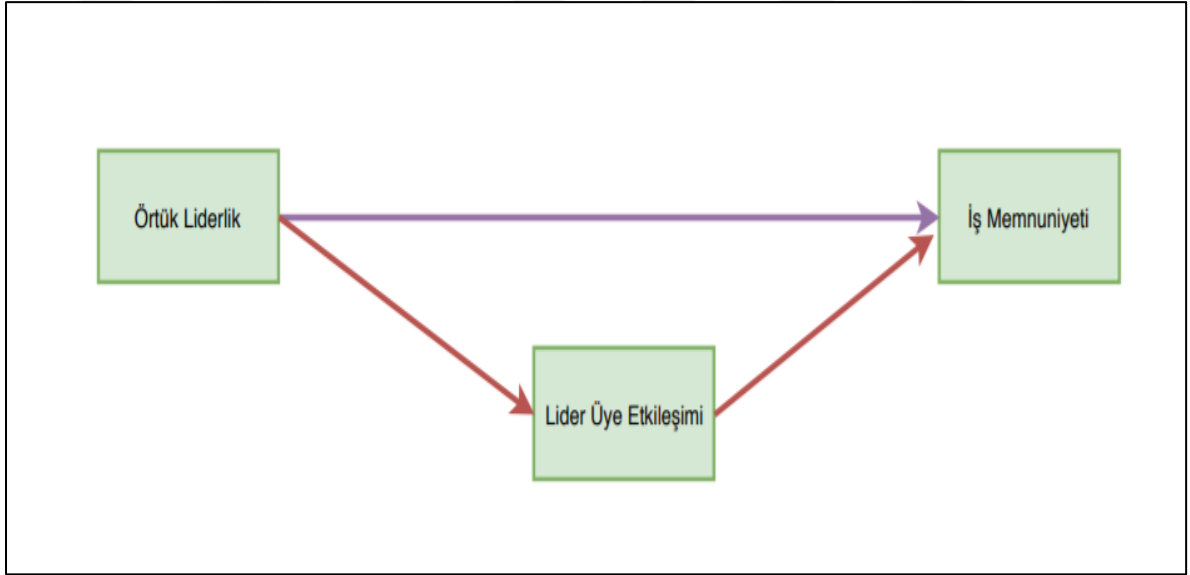
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma; felsefesi açısından temel, amacı açısından açıklayıcı, yöntemi açısından nicel, süre açısından kesitsel ve analiz birimi açısından bireysel bir araştırmadır. Bu araştırmada değişkenler arası ilişkilere yönelik yapılan teorik incelemeler ve araştırma bulgularına dayanılarak oluşturulan ve test edilecek teorik model Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

4.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Türkiye’de 2018 yılı itibariyle faaliyet gösteren Birleşmiş Milletler, insani yardım kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve ikili anlaşmalar çerçevesinde kalkınma iş birlikleri gibi kâr amacı gütmeyen uluslararası kuruluşlardır.

İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı verilerine göre 2018 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 130 yabancı örgüt bulunmaktadır. Birleşmiş Milletler örgütleri ve ikili anlaşmalar çerçevesinde faaliyet gösteren yabancı örgütlerde dikkate alınınca toplam yabancı örgüt sayısı 150’yi bulmaktadır. Çalışan sayısı yaklaşık olarak 5.000 kişidir. %95 güvenilirlik %5 hata payı ile evreni temsil eden örneklem sayısı 357 hesap edilmiştir. Ancak örneklem

sayısında 400 katılımcıya ulaşılması planlanmıştır. Çalışma sonucunda toplamda 418 katılımcıya ulaşılmış olup 30 adet anket formunun özensiz doldurma nedeniyle araştırma kapsamı dışında tutulmasına karar verilmiş ve 388 anket formu ile toplanan veriler ile hipotezler test edilmiştir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formundaki sorular araştırmanın hedeflerine uygun bir şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır. Anket çalışması; e-mail yoluyla, surveey.com sitesinde oluşturulan web tabanlı anket sistemi ve yüz yüze görüşmeler sonucunda yapılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önceki benzer çalışmalarda kullanılarak güvenilirlik ve geçerliliklerinin sağlanması ve yazında sıklıkla karşılaşılması nedeni ile bu çalışmada tercih edilmiştir. Anket formu iki temel bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sorular sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, çalışanların zihinlerindeki lider prototipine ilişkin özellikleri belirlemek üzere örtük liderlik ölçeği, lider-üye etkileşimi düzeylerini belirlemek üzere LÜE ölçeği, iş memnuniyeti düzeylerini belirlemek üzere iş memnuniyeti ölçeği yer almaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin tamamı orijinal haliyle İngilizce olup 5 li likert ile ölçüm sağlamaktadır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

4.3.1. Araştırmanın Ölçekleri

Lider-üye etkileşimi ölçeği: LÜE etkileşimi ölçeği yıllar içinde yapılan çalışmalarla bazı değişikliklere uğramıştır. Araştırmacılar; 2 maddeli (Dansereau vd., 1975), 4 maddeli (Graen ve Schiemann, 1978; Liden ve Graen, 1980), 5 maddeli (Graen vd., 1982), 7 maddeli (Graen vd., 1982; Seers ve Graen, 1984), 10 maddeli (Ridolphi ve Seers, 1984), 12 maddeli (Wakabayashi ve Graen, 1984) ve 16 maddeli (Wakabayashi vd., 1990; Uhl-Bien ve arkadaşları, 1990) LÜE ölçeği geliştirmiş ve kullanmışlardır. Ölçeğinin gelişimine katkı yapan temel araştırmacılardan biri olan Liden, tek boyutlu 7 maddeli ölçeğin gerekli varyansı açıklamaya yetersiz kaldığı yönündeki eleştirel yaklaşımla Liden ve Maslyn (1998:43-72), dört boyutlu 12 sorulu ölçme aracı geliştirmiştir. Literatürde 7 maddeli ölçek ile 12 maddeli ölçek genel kabul görmüş en sık kullanılan ölçektir. Bahsedilen diğer ölçeklere yapılan temel eleştiri, güvenilirlik (cronbach alfa) ve açıklayıcı faktör analizleri ile sınırlı kalmalarıdır. Bunun

yanında Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin, lider ve astların iş ilişkilerinin yanı sıra, lider ve astlar arasındaki sosyal ilişkilere yönelik açıklamalar da getirmesi açısından daha güçlü olduğu söylenmektedir (Bas vd., 2010:1016). Bu çalışmada; Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen dört boyutlu (Etki, Bağlılık, Katkı, Profesyonel saygı) 12 sorulu ölçme aracı kullanılmıştır.

Örtük liderlik ölçeği: Örtük liderlik çalışmaları içinde bugüne kadar kabul gören tek bir ölçek yoktur. Farklı araştırmacılar, ÖLT'leri ölçmek için bağımsız nitelik de ölçek listeleri geliştirmişlerdir. Örneğin Lord vd., (1984) tarafından geliştirilen ölçek 59 maddeden, Schein (1973), Deal ve Stevenson (1998)'in ölçeği 92 maddeden ve Offerman vd., tarafından (1994) geliştirilen ölçekte 41 madde bulunmaktadır. Bununla birlikte, farklı çalışmalarla tanımlanan örtük liderlik özellikleri arasında çarpıcı benzerlikler bulunmaktadır. Akıllı, dürüst, dinamik ve motive edilmiş özellikler, ortaya çıkarılan tüm ölçek listelerde var olduğu ve çoğu araştırmacı tarafından olumlu (prototipik) ve negatif (antiprototipik) özelliklerin arasında bir ayırım yapıldığı görülmektedir (Epitrokapi ve Martin, 2005:294). Offerman vd., tarafından (1994) 41 maddeli yapılan son ölçek, Epitrokapi ve Martin (2005) tarafından 21 maddeye düşürülmüş ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri farklı çalışan guruplarında test edilerek yapılmıştır. Bu çalışmada da Epitrokapi ve Martin tarafından geliştirilen 21 maddelik Örtük Liderlik ölçeği kullanılmıştır.

İş memnuniyeti ölçeği: literatürde en çok kullanılan iki temel iş tatmini ölçeği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen 14 maddeli iş tatmini ölçeğidir. Diğeri ise Minnesote iş tatmin ölçeğidir. Literatürde 15 farklı iş tatmini ölçeği bulunmakla birlikte hem yabancı literatürde hem yerli literatürde en sık kullanılan Minnesota iş memnuniyeti ölçeğidir. Minnesota iş memnuniyeti ölçeği, Weiss vd., (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin uzun hali (orijinali) 100 sorudan oluşmaktadır. Kısa versiyonu ise içsel ve dışsal iş memnuniyeti boyutlarını içeren, 20 sorudan oluşan beşli Likert tipi (1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip) bir ölçüm aracıdır ve ölçek bir çok önemli çalışmada yüksek geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi göstermiştir (Özsoy vd., 2014). Ölçek Türkçe olarak 3 farklı formatta Minnesota Üniversitesinin sayfasında da bulunmaktadır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Anket çalışması sırasında daha önceden yapılan araştırmalar göz önüne alınıp çıkması olağan çeşitli sonuçlar değerlendirilip dikkate alınmıştır.

4.4. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmanın bu kısmında çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek için kullanılan ölçeklere sırası ile keşfedici faktör analizi , doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Bu araştırmada veri setine faktör analizi uygulanabilirliğini test edilmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett’in (Bartlett’s Test of Sphericity) “Küresellik Testi” kullanılmıştır. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması, örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret etmekteyken, Hutcheson ve Sofroniou (1999) bu değer 0,5 ile 0,7 arasının normal olduğunu belirtmektedir (Dağlı, 2015:205). Bartlett’in küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311). KMO değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. KMO Değerleri Yorumları.

KMO Değeri	Yorum
0,9	Mükemmel
0,8	Çok İyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,50’nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Kalaycı, 2014:322.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), araştırmacının elde ettiği verilerin daha önce keşfedilmiş ve farklı araştırmalarda kullanılmış olan yapılara uygunluğunu test etmek için yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015:57). DFA Uyum iyiliği ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları.

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015:37; Gürbüz ve Şahin, 2016:337.

Bir ölçeğin güvenilirliği; bir değişkenin gerçek değerinin ölçme araçları ile doğru ve tam olarak ölçülebilme derecesidir (Özdamar, 2016:75). Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade etmektedir (Kalaycı, 2014:403). Güvenilirlik analizlerinde en çok kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısının hesaplanması ile elde edilen iç tutarlılık analizidir (Saruhan ve Özdemirci, 2011:140). Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinin yorumu Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Cronbach Alpha Katsayısı Yorumları.

Cronbach's Alpha Değeri	Güvenilirlik Durumu
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Güvenilir Değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Düşük Güvenilir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Oldukça Güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek Güvenilir

Kaynak: Kalaycı, 2014:405.

4.4.1. Keşfedici Faktör Analizleri

Araştırmada ölçeklerin yapı geçerliğini test etmeye yönelik yapılan keşfedici faktör analizlerine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.4.1.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Faktör Analizi

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için KFA analizi yapılmıştır. Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmış olup veri setine faktör analizi

uygulanabilirliğinin test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett’in (Bartlett’s Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmıştır. Ölçeğe ait KMO ve Bartlett test değerleri Tablo 12’de açıklanmıştır.

Tablo 12. Lider-Üye Etkileşimi KMO Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.889
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3019.567
	sd	66
	Sig.	,000

KMO testi sonucuna göre örneklem yeterlilik değerinin 0,889 olduğu tespit edilmiş ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması da [$\chi^2(66) = 3019,567, p < 0.01$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğu sonucunu göstermektedir. Ölçeğe ait açıklanan toplam varyans oranları Tablo 13’te açıklanmıştır.

Tablo 13. Lider-Üye Etkileşimi Açıklanan Varyans.

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6.312	52.599	52.599	6.312	52.599	52.599	2.954	24.616	24.616
2	1.261	10.511	63.110	1.261	10.511	63.110	2.504	20.870	45.486
3	1.041	8.671	71.782	1.041	8.671	71.782	2.446	20.379	65.865
4	.809	6.739	78.520	.809	6.739	78.520	1.519	12.655	78.520

Analiz sonucunda toplam varyansın %78,520’ini açıklayan dört faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğe ait döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Lider-Üye Etkileşimi Döndürülmüş Bileşen Matrisi.

Maddeler	Etki	Bağlılık	Katkı	Profesyonel Saygı
EB1	.725			
EB2	.845			
EB3	.757			
BB1		.850		
BB2		.732		
BB3		.752		
KB1			.874	
KB2			.661	
KB3			.552	
PSB1				.788
PSB2				.836
PSB3				.850

KFA sonucu etki boyutunun faktör yükleri 0,725 - 0,845 arasında, bağlılık boyutunun faktör yükleri 0,732 - 0,850 arasında, katkı boyutunun faktör yükleri 0,552 - 0,874 arasında ve profesyonel saygı boyutunun faktör yükleri 0,788 - 0,850 olarak tespit edilmiştir.

4.4.1.2. Örtük Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Ölçeğinin yapısal geçerliliğini test etmek için KFA analizi yapılmıştır. Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmış olup veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test etmek için KMO “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett’in “Küresellik Testi”nden yararlanılmıştır. Ölçeğe ait KMO ve Bartlett test değerleri Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15. Örtük Liderlik KMO Değeri.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü	.889	
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	5465.129
	sd	153
	Sig.	,000

KMO testinde örneklem yeterlilik değerinin 0,889 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$\chi^2 (153) = 5465,129, p < 0.01$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin açıklanan toplam varyans oranları Tablo 16’de verilmiştir.

Tablo 16. Örtük Liderlik Açıklanan Varyans.

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Topamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Topamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8.311	46.172	46.172	8.311	46.172	46.172	3.600	20.002	20.002
2	3.047	16.928	63.100	3.047	16.928	63.100	2.661	14.784	34.785
3	1.053	5.851	68.952	1.053	5.851	68.952	2.580	14.334	49.120
4	.835	4.641	73.593	.835	4.641	73.593	2.408	13.380	62.499
5	.760	4.225	77.818	.760	4.225	77.818	1.890	10.503	73.002
6	.706	3.922	81.740	.706	3.922	81.740	1.573	8.737	81.740

Analiz sonucunda toplam varyansın %81,740'ını açıklayan ve toplam 6 faktörden oluşan ve bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğe ait döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Örtük Liderlik Ölçeği Döndürülmüş Bileşen Matrisi.

Maddeler	Duyarlılık	Zekilik	Adanmışlık	Dinamizm	Baskıcı	Cinsiyet
DUB1	.734					
DUB2	.707					
DUB3	.819					
ZKB1		.686				
ZKB2		.558				
ZKB3		.777				
ADB1			.715			
ADB2			.825			
ADB3			.693			
DNB1				.840		
DNB2				.846		
DNB3				.732		
BSB3					.867	
BSB4					.826	
BSB5					.872	
BSB6					.855	
CB1						.768
CB2						.884

KFA sonucu faktör yükleri duyarlılık boyutu için 0,707 - 0,819 arasında, zekilik boyutu için 0,558 - 0,777 arasında, adanmışlık boyutu için 0,715 - 0,825 arasında, dinamizm boyutu

için 0,732 - 0,846 arasında, baskıcı boyutu için 0,826 - 0,872 arasında elde edilmiş olup cinsiyet boyutu için ise 0,768 - 0,884 olarak elde edilmiştir. Adanmışlık boyutunun ADB4 maddesi ile baskıcı boyutunun BSB1 ve BSB2 maddeleri faktör yükleri düşük çıktığı ve/veya başka faktöre yüklendiği için analizden çıkarılmıştır.

4.4.1.3. İş Memnuniyeti Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

İş Ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için öncelikle KFA analizi yapılmıştır. Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmış olup veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. İş Memnuniyeti KMO Değeri.

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.767
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1219.207
	sd	45
	Sig.	,000

KMO testine göre örneklem yeterlilik değerinin 0,767 olduğu ve bu bulgunun faktör analizi için uygun olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$\chi^2(45) = 1219,207, p < 0.01$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ait açıklanan toplam varyans oranları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. İş Memnuniyeti Açıklanan Varyans.

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3.701	37.014	37.014	3.701	37.014	37.014	2.656	26.562	26.562
2	1.411	14.114	51.128	1.411	14.114	51.128	2.457	24.566	51.128

Analiz sonucunda toplam varyansın %51,128’ini açıklayan toplam 2 faktörden oluşan bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğe ait döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. İş Memnuniyeti Döndürülmüş Bileşen Matrisi.

Maddeler	İçsel Memnuniyet	Dışsal Memnuniyet
ICM1	.480	
ICM2	.611	
ICM3	.473	
ICM5	.691	
ICM6	.779	
ICM7	.771	
DM1		.806
DM2		.815
DM5		.576
DM6		.700

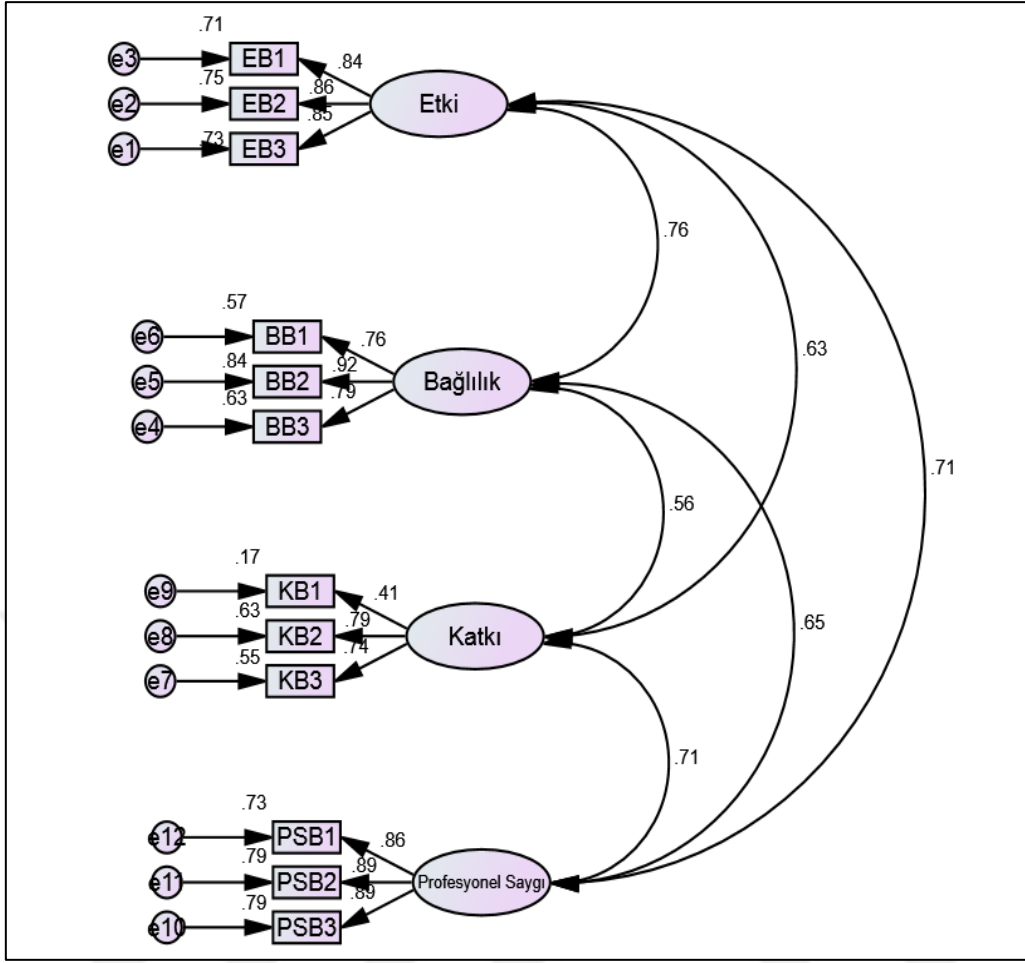
KFA sonucu ölçeğin iki faktörlü yapısı elde edilmiştir. İç memnuniyet boyutunun ICM 4, 8, 9 ve 10. maddeleri ile Dış Memnuniyet boyutunun 3. Maddesi olan DM 3 ve 4. Maddesi olan DM4 maddeleri faktör yüklerinin düşük olmasından dolayı veya farklı faktöre yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda faktör yükleri içsel memnuniyet boyutu için 0,473 - 0,779 arasında, dışsal memnuniyet boyutu için ise 0,576 - 0,815 arasında elde edilmiştir.

4.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

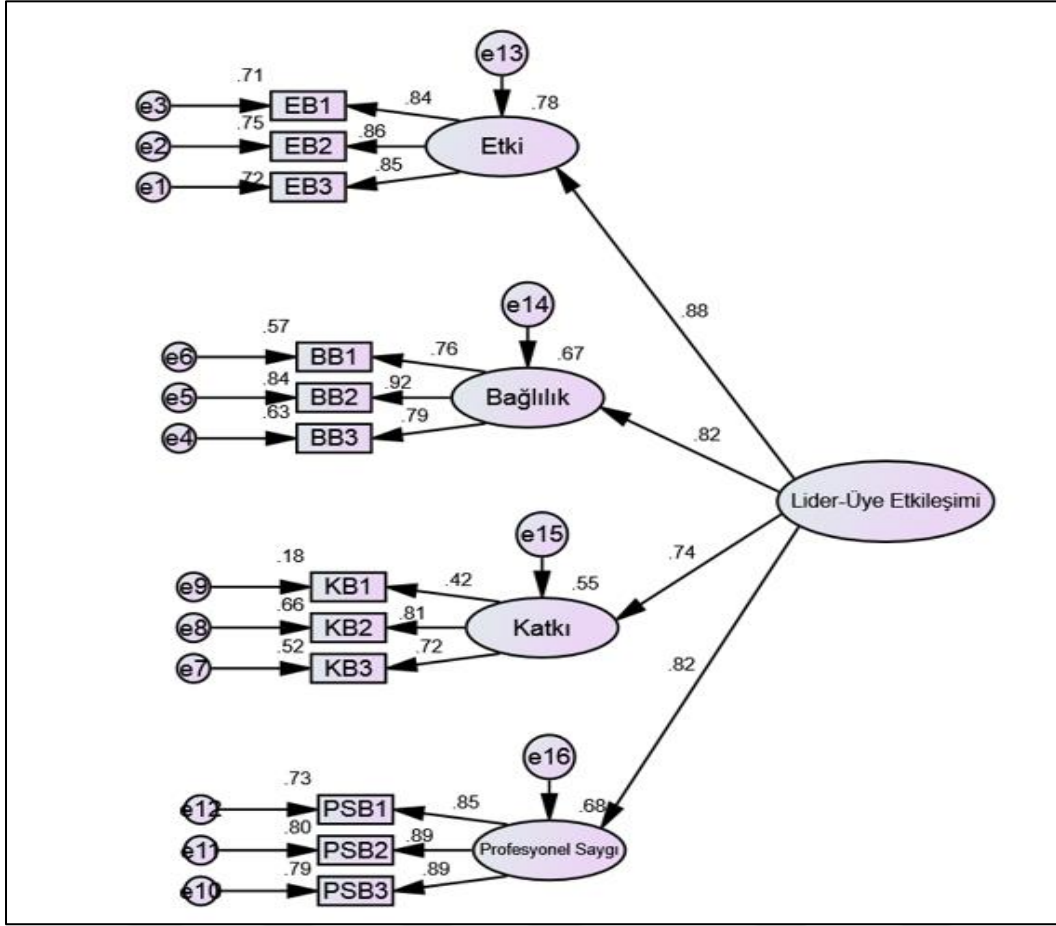
Çalışmanın bu kısmında ölçeklerin yapı geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır.

4.4.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekteki soruların oluşturduğu faktör yapısı keşfedici faktör analiziyle tespit edildikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek için 1. ve 2. düzey DFA yapılmıştır. 1. düzey DFA analizi sonuçları Şekil 7’de, 2. düzey DFA Şekil 8’de verilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 21’de verilmiştir.



Şekil 7. Lider-Üye Etkileşimi 1. Düzey DFA



Şekil 8. Lider-Üye Etkileşimi 2. Düzey DFA

Lider-üye etkileşimi DFA sonucu faktör yükleri etki boyutu için 0,84-0,86 arasında, bağlılık boyutu için 0,76-0,92 arasında, katkı boyutu için 0,42-0,81 arasında, profesyonel saygı boyutu için ise 0,85-0,89 arasında elde edilmiştir. DFA uyum iyiliği değerleri Tablo 21’de verilmiştir.

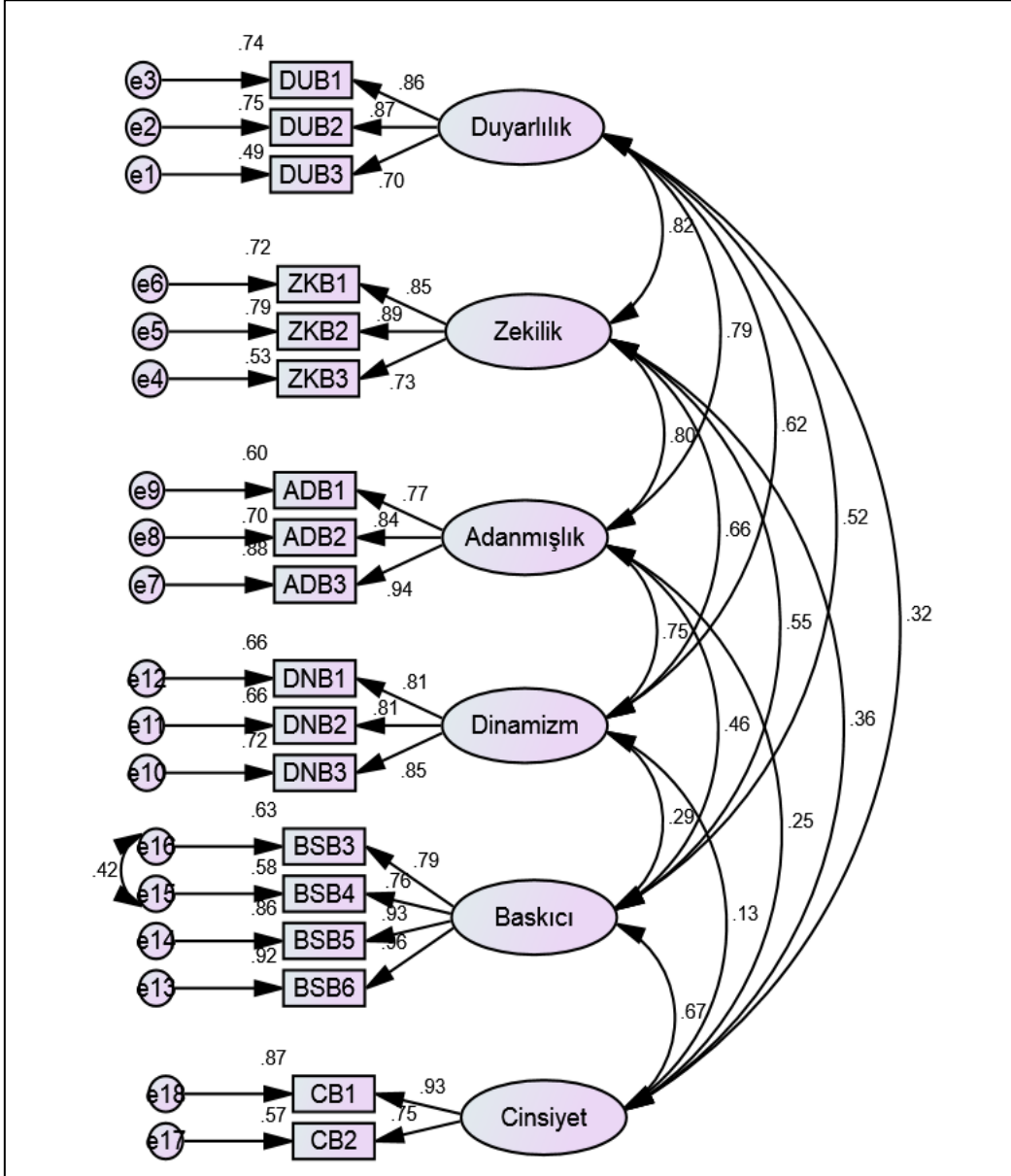
Tablo 21. Lider-Üye Etkileşimi DFA Uyum İyiliği Değerleri.

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Lider-Üye Etkileşimi 1. Düzey	161.051	47	3.427	0.936	0.962	0.946	0.079
Lider-Üye Etkileşimi 2. Düzey	138.266	48	2.881	0.943	0.970	0.959	0.070

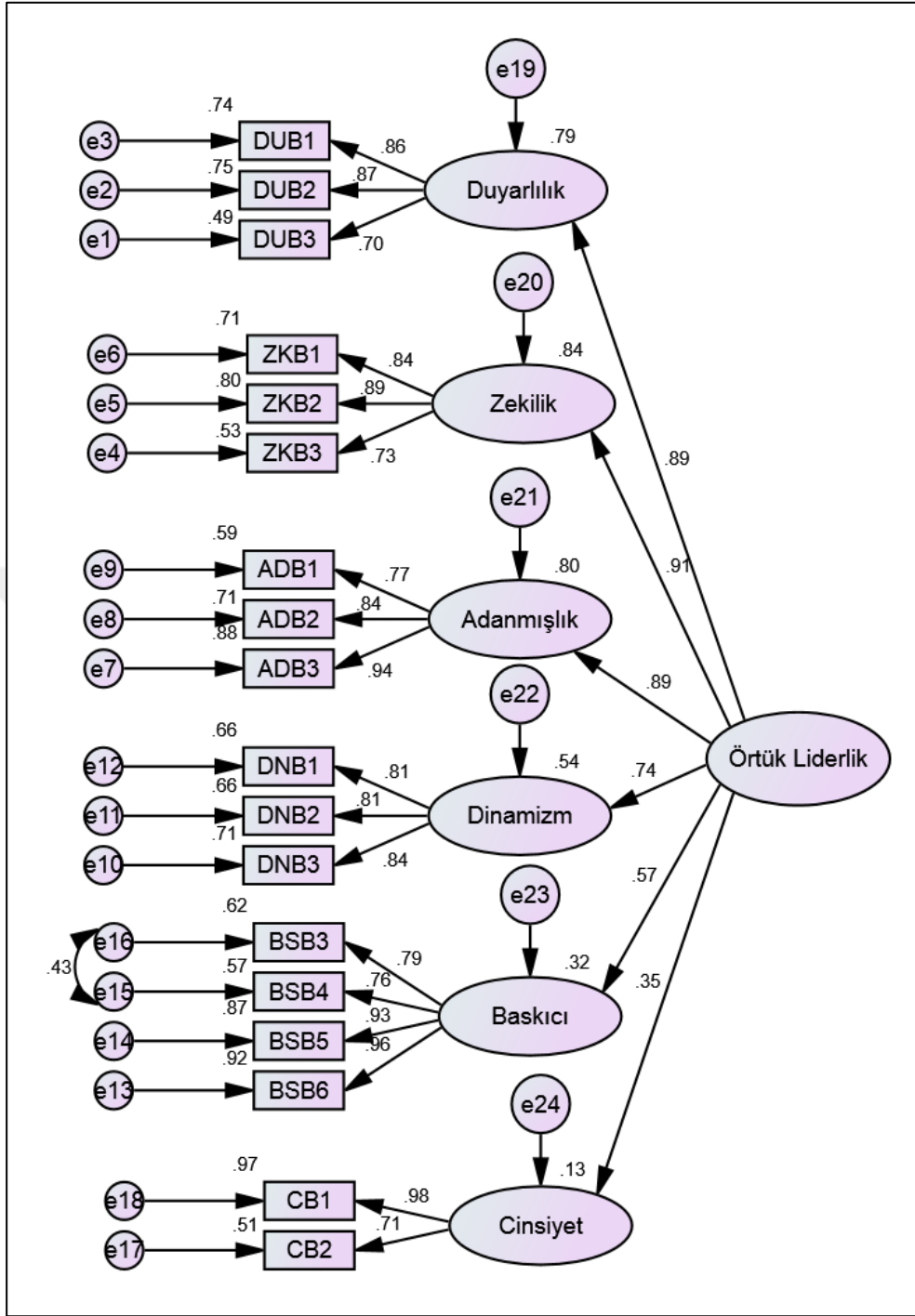
DFA sonucunda ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. 2. Düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin daha iyi olduğu görülmektedir.

4.4.2.2. Örtük Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekteki maddelerin oluşturduğu faktör yapısı keşfedici faktör analizi ile belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek için DFA yapılmıştır. 1. Düzey DFA analizi sonuçları Şekil 9’da, 2. Düzey DFA sonuçları Şekil 10’de verilmiştir. Ölçeğe ait elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 22’de verilmiştir.



Şekil 9. Örtük Liderlik 1. Düzey DFA



Şekil 10. Örtük Liderlik 2. Düzey DFA

DFA sonucu faktör yükleri duyarlılık boyutu için 0,70-0,87 arasında, zekilik boyutu için 0,73-0,89 arasında, adanmışlık boyutu için 0,77-0,94 arasında, dinamizm boyutu için 0,81-0,84 arasında, baskıcı boyutu için 0,76-0,96 arasında elde edilmiş olup cinsiyet boyutu için 0,71 ve 0,98 olarak elde edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerini sağlayabilmek için baskıcı boyutunun BSB3 ve BSB4 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

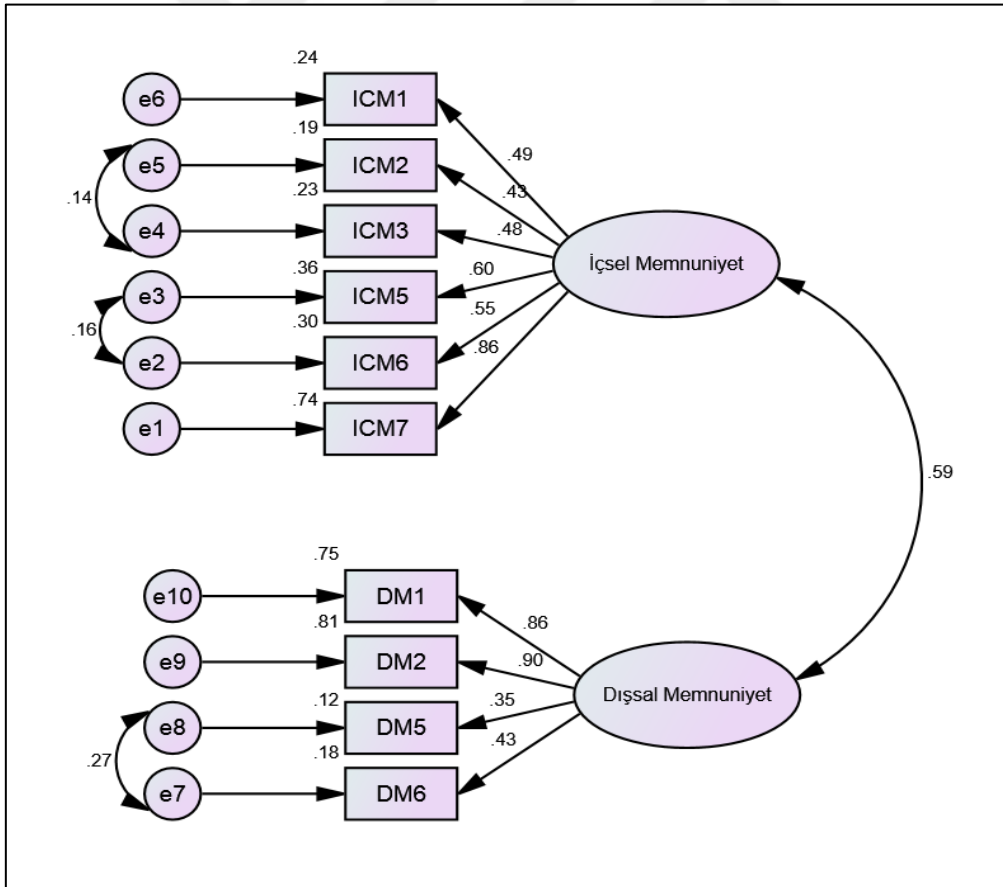
Tablo 22. Örtük Liderlik DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Örtük Liderlik 1. Düzey	407.512	118	3.453	0.907	0.946	0.931	0.08
Örtük Liderlik 2. Düzey	422.406	125	3.379	0.899	0.945	0.933	0.078

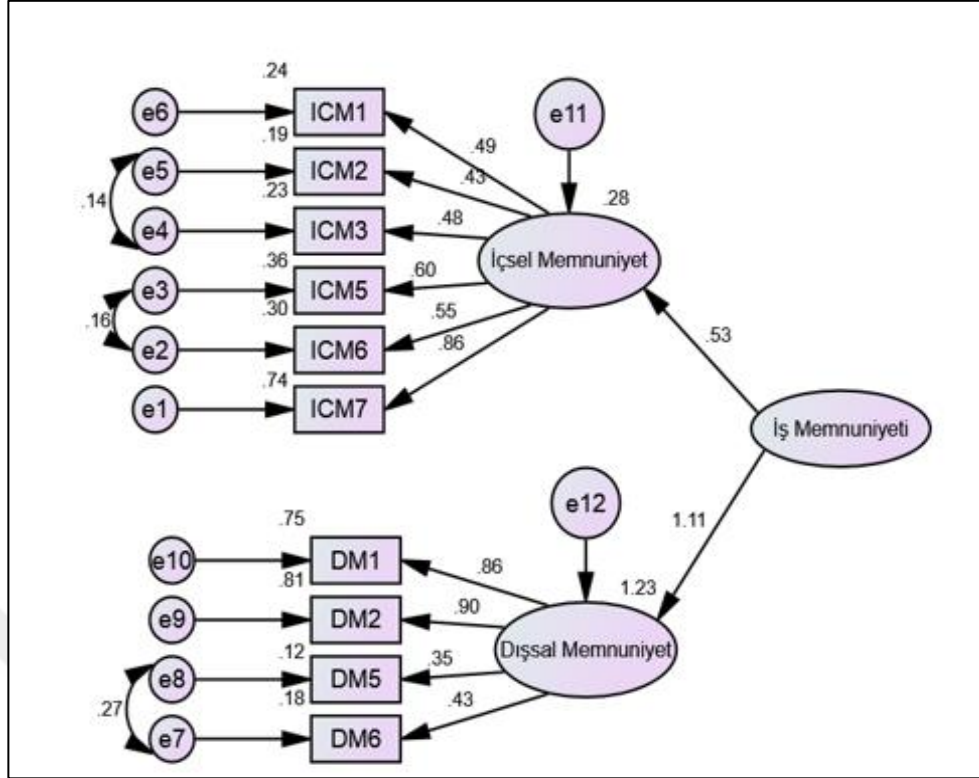
DFA sonucu ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. 1.Düzey DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerinin daha iyi olduğu görülmektedir.

4.4.2.3. İş Memnuniyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu faktör yapısı keşfedici faktör analizi ile tespit edildikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunda test etmek için DFA yapılmıştır. 1. Düzey DFA analizi sonuçları Şekil 11’de, 2. Düzey DFA sonuçları Şekil 12’de verilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 23’te verilmiştir.



Şekil 11. İş Memnuniyeti 1. Düzey DFA



Şekil 12. İş Memnuniyeti 2. Düzey DFA

DFA sonucu faktör yükleri iç memnuniyet için 0,43 ile 0,86 arasında, dış memnuniyet boyutu için ise 0,35 ile 0,90 arasında elde edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerini elde edebilmek için içsel memnuniyetin ICM2 ve ICM3 maddeleri arasında, ICM5 ve ICM6 maddeleri arasında ve dışsal memnuniyet boyutunun DM5 ve DM6 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

Tablo 23. İş Memnuniyeti DFA Uyum İyiliği Değerleri.

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
İş Memnuniyeti 1. Düzey	94.443	29	3.257	0.956	0.945	0.914	0.076
İş Memnuniyeti 2. Düzey	93.174	29	3.213	0.956	0.946	0.916	0.076

DFA sonucu ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. 1. Düzey ve 2. Düzey DFA sonuçları birbirine çok yakın çıkmıştır. Fakat CFI ve CMIN/df değeri 2. Düzeyde nispeten daha iyidir.

4.4.3. Güvenilirlik Analizi

KFA ve DFA'dan sonra ölçeklere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin coronbach alfa katsayısı değerleri Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Güvenilirlik Analizi.

Ölçek	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Etki	.887	3
Bağlılık	.862	3
Katkı	.671	3
Profesyonel Saygı	.908	3
Lider-Üye Etkileşimi	.913	12
Duyarlılık	.847	3
Zekilik	.860	3
Adanmışlık	.887	3
Dinamizm	.863	3
Baskıcı	.925	4
Cinsiyet	.822	2
Örtük Liderlik	.926	18
İçsel	.750	6
Dışsal	.751	4
İş Memnuniyeti	.808	10

Analiz sonucunda lider-üye etkileşimi, örtük liderlik ölçeklerinin yüksek güvenilir, iş memnuniyeti ölçeğinin ise güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.4.4. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin tanımlayıcı istatistik bulgularına ait bilgiler Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik.

	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sp.	Çarpıklık	Basıklık
EB1	388	1	5	3.78	1.393	-.688	-1.022
EB2	388	1	5	3.73	1.323	-.693	-.794
EB3	388	1	5	3.49	1.354	-.523	-.897
BB1	388	1	5	3.24	1.330	-.195	-1.119
BB2	388	1	5	3.51	1.369	-.376	-1.197
BB3	388	1	5	3.56	1.335	-.458	-1.068
KB1	388	1	5	3.11	1.409	-.133	-1.258
KB2	388	1	5	3.36	1.342	-.192	-1.268
KB3	388	1	5	3.21	1.335	-.177	-1.190
PSB1	388	1	5	3.77	1.338	-.753	-.791
PSB2	388	1	5	3.69	1.308	-.623	-.824
PSB3	388	1	5	3.70	1.257	-.708	-.546
Lider-Üye Etkileşimi	388	1	5	3.5116	.95784	-.518	-.619

Ortalama değerlere bakıldığında çalışanların lider-üye etkileşimlerinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimi ölçeği maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değer alması verilerin normal dağılım gösterdiği bulgusunu vermektedir.

Örtük liderlik ölçeğinin tanımlayıcı istatistik bulgularına ait bilgiler Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Örtük Liderlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik.

	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sp.	Çarpıklık	Basıklık
DUB1	388	1	5	4.44	1.048	-1.810	1.050
DUB2	388	1	5	4.31	1.035	-1.414	.999
DUB3	388	1	5	4.23	1.041	-1.282	.744
ZKB1	388	1	5	4.38	.945	-1.691	1.445
ZKB2	388	1	5	4.33	1.011	-1.521	1.437
ZKB3	388	1	5	4.16	1.024	-1.151	.518
ADB1	388	1	5	4.17	1.047	-1.114	.195
ADB2	388	1	5	4.18	1.045	-1.085	.059
ADB3	388	1	5	4.34	1.038	-1.604	1.590
DNB1	388	1	5	4.10	1.019	-.871	-.194
DNB2	388	1	5	3.96	1.108	-.834	-.242
DNB3	388	1	5	4.11	1.057	-.923	-.341
BSB3	388	1	5	4.57	1.016	-1.399	1.790
BSB4	388	1	5	4.55	.999	-1.271	1.261
BSB5	388	1	5	4.74	.873	-1.486	1.165
BSB6	388	1	5	4.73	.862	-1.423	1.897
CB1	388	1	5	4.54	1.060	-1.329	1.296
CB2	388	1	5	4.42	1.199	-1.020	1.745
Örtük Liderlik	388	1	5	4.3468	.68373	-1.281	1.526

Ortalama değerlere bakıldığında örtük liderlik seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Örtük liderlik ölçeği maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değer alması verilerin normal dağılım gösterdiği bulgusunu vermektedir.

İş memnuniyeti ölçeğinin tanımlayıcı istatistik bulgularına ait bilgiler Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. İş Memnuniyeti Ölçeği Tanımlayıcı İstatistik.

	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sp.	Çarpıklık	Basıklık
ICM1	388	1	5	3.80	.876	-.952	1.366
ICM2	388	1	5	3.63	.887	-.995	.831
ICM3	388	1	5	3.96	.888	-.951	.929
ICM5	388	1	5	3.97	.871	-.907	1.297
ICM6	388	1	5	3.65	.790	-.313	-.096
ICM7	388	1	5	3.87	.983	-1.028	.916
DM1	388	1	5	3.80	1.120	-.973	.443
DM2	388	1	5	3.72	1.150	-.840	.082
DM5	388	1	5	3.76	.851	-.917	1.242
DM6	388	1	5	3.86	.947	-.924	.725
İş Memnuniyeti	388	1	5	3.8041	.57063	-1.101	1.368

Ortalama değerlere bakıldığında çalışanların iş memnuniyeti düzeylerinin genel olarak iyi olduğu görülmektedir. İş memnuniyeti ölçeği maddelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değer alması verilerin normal dağılım gösterdiği bulgusunu vermektedir (Gürbüz, S. ve Şahin, F. 2016).

4.4.5. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamındaki ana değişkenler arasındaki korelasyonu görebilmek için yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Korelasyon Analizi

	Lider - Üye Etkileşimi	Örtük Liderlik	İş Memnuniyeti
Lider - Üye Etkileşimi	1		
Örtük Liderlik	,396**	1	
İş Memnuniyeti	,461**	.273**	1

Analiz sonucuna göre iş memnuniyeti ile lider-üye etkileşimi arasında aynı yönde 0,01 anlamlılık düzeyinde düşük, iş memnuniyeti ile örtük liderlik arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde düşük ve lider-üye etkileşimi ile örtük liderlik arasında aynı yönde 0,01 anlamlılık düzeyinde düşük ilişki olduğu tespit edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin elde edilen demografik bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra araştırma hipotezlerini test etmek için kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçlarına ilişkin bulgular açıklanmıştır.

5.1. Demografik Bulgular

Bu çalışmada elde edilen toplam 388 verinin analizleri sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 29’da toplu olarak verilmiştir.

Tablo 29. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Pozisyon	Frekans	%	Kümülatif %
Memur	202	52.1	52.1
Şef	79	20.4	72.4
Yönetici	107	27.6	100.0
Dil Bilgisi	Frekans	%	Kümülatif %
1 Dil biliyor	28	7.2	7.2
2 Dil biliyor	134	34.5	41.8
3 Dil biliyor	180	46.4	88.1
4 Dil ve üzeri biliyor	46	11.9	100.0
Uyruğu	Frekans	%	Kümülatif %
Türk	160	41.2	41.2
Suriye	70	18.0	59.3
Batı	70	18.0	77.3
Doğu	88	22.7	100.0
Çalışma Süresi	Frekans	%	Kümülatif %
1-3 yıl	96	24.7	24.7
3-5 yıl	115	29.6	54.4
5-10 yıl	93	24.0	78.4
10 yıl ve üzeri	84	21.6	100.0
Cinsiyet	Frekans	%	Kümülatif %
Erkek	188	48.5	48.5
Kadın	200	51.5	100.0
Yaş Grupları	Frekans	%	Kümülatif %
25 yaş altı	25	6.4	6.4
26-35 yaş	248	63.9	70.4
36-45 yaş	69	17.8	88.1
46 yaş ve üzeri	46	11.9	100.0
Eğitim Durumu	Frekans	%	Kümülatif %
Üniversite	195	50.3	50.3
Lisans üstü	193	49.7	100.0
Toplam	388	100.0	

Tablo 29’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların 202’si memur, 79’u şef ve 107’si de yönetici olarak görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların bildikleri dil sayısı göre; 180’i 3 dil, 134’ü 2 dil, 46’sı 4 ve üzeri dil ve 28’i de 1 dil bilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların uyruğuna göre dağılımları; 160’ı Türkiye’den, 70’i Suriye’den, 70’i batı ülkelerinden ve 88’i de Ortadoğu, Afrika ve Asya ülkelerinden oluşmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen uluslararası yardım kuruluşları üzerinde çalışıldığından çalışanların ağırlığını Türkiye ve Suriye’den çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle Türkiye ve Suriye ayrı grup olarak alınmıştır. Diğerleri ise Batı ve Ortadoğu/Asya olarak gruplanmıştır. Araştırmaya katılanların 96’sı 1-3 yıl arası, 115’i 3-5 yıl arası, 93’ü 5-10 yıl arası ve 84’ü de 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir. Ayrıca araştırmaya katılanların 25’i 25 yaşının altında, 248’i 26-35 yaş aralığında, 69’u 36-45 arasında ve 46’sı ise 46 ve üzerinde yaşıdadır; 188’i erkek ve 200’ü de kadın; 195’i üniversite ve 193’ü de lisansüstü düzeyde öğrenime sahiptir.

5.2. T Testi Analizi

Lider-üye etkileşimi, örtük liderlik ve iş memnuniyeti değişkenleri ile ikili gruplar (cinsiyet ve eğitim düzeyi) arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan t testi analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Değişkenlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek amacıyla t testi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Cinsiyet Göre T Testi

	F	Sig.	t	sd	Anlamlılık (2-kuruk)
Lider-Üye Etkileşimi	2.023	.156	-.602	386	.548
			-.603	385.925	.547
Örtük Liderlik	.787	.375	-.912	386	.362
			-.909	372.753	.364
İş Memnuniyeti	.065	.799	.360	386	.719
			.359	381.008	.719

Analiz sonuçlarına göre değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin 0,05’in üzerinde bulunması nedeniyle cinsiyete göre değişkenlere ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre H1a, H2a ve H3a hipotezleri desteklenememiştir.

Değişkenlerin eğitim faktörüne göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için t testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Eğitim Durumu Göre T Testi

	F	Sig.	t	sd	Sig. (2-kuyruk)
Lider-Üye Etkileşimi	.054	.816	-.081	386	.936
			-.081	385.973	.936
Örtük Liderlik	4.977	.026	-.497	386	.620
			-.497	377.582	.620
İş Memnuniyeti	.045	.832	.907	386	.365
			.906	384.106	.365

Analiz sonucunda değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin 0,05’in üzerinde bulunması nedeniyle eğitim durumuna göre değişkenlere ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre H1b, H2b ve H3b hipotezleri desteklenememiştir.

5.3. Anova (F) Analizleri

Bu çalışmada araştırmaya katılanların çalışma süresi, yaş, pozisyon, bilinen dil sayısı ve uyruğa göre lider-üye etkileşimi, örtük liderlik ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin görüş farklılığı olup olmadığı anova (F) testi ile analiz edilmiştir. Anova analizi yapılmadan önce Levene testleri yapılmış ve Levene testlerinin anlamlılık değeri tüm anova analizlerinde 0.05’den büyük çıkmıştır. Dolayısıyla tüm değişkenler Anova analizine uygundur. Aşağıda sırasıyla F testleri verilmiştir.

Tablo 32. Çalışma Süresine Göre Anova Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplar arası	11.971	3	3.990	4.466	.004
	Gruplar içi	343.088	384	.893		
	Toplam	355.059	387			
Örtük Liderlik	Gruplar arası	1.534	3	.511	1.095	.351
	Gruplar içi	179.383	384	.467		
	Toplam	180.917	387			
İş Memnuniyeti	Gruplar arası	5.431	3	1.810	5.766	.001
	Gruplar içi	120.582	384	.314		
	Toplam	126.013	387			

Anova testi sonucu lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyetinin anlamlılık düzeylerinin 0,05'in altında bulunması nedeniyle çalışma süresine göre değişkenlere ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Farklılığın yönünü test etmek için analizde Tukey seçeneği tercih edilmiş olup Tukey testi sonuçları Tablo 33'de verilmiştir.

Tablo 33. Çalışma Süresine Göre Tukey Testi

Bağımlı Değişken			Ortalama Fark	Std. Hata	Ortalama
Lider-Üye Etkileşimi	1-3 yıl	3-5 yıl	,44430*	.13068	3.7769
		5-10 yıl	,37727*	.13753	
		10 yıl ve üzeri	.19953	.14122	
	3-5 yıl	1-3 yıl	-,44430*	.13068	3.3326
		5-10 yıl	-.06703	.13182	
		10 yıl ve üzeri	-.24477	.13567	
	5-10 yıl	1-3 yıl	-,37727*	.13753	3.3996
		3-5 yıl	.06703	.13182	
		10 yıl ve üzeri	-.17774	.14228	
	10 yıl ve üzeri	1-3 yıl	-.19953	.14122	3.5774
		3-5 yıl	.24477	.13567	
		5-10 yıl	.17774	.14228	
İş Memnuniyeti	1-3 yıl	3-5 yıl	.14851	.07747	3.9042
		5-10 yıl	,26761*	.08153	
		10 yıl ve üzeri	-.03750	.08372	
	3-5 yıl	1-3 yıl	-.14851	.07747	3.7557
		5-10 yıl	.11909	.07815	
		10 yıl ve üzeri	-.18601	.08043	
	5-10 yıl	1-3 yıl	-,26761*	.08153	3.6366
		3-5 yıl	-.11909	.07815	
		10 yıl ve üzeri	-,30511*	.08435	
	10 yıl ve üzeri	1-3 yıl	.03750	.08372	3.9417
		3-5 yıl	.18601	.08043	
		5-10 yıl	,30511*	.08435	

Tukey testi neticesinde lider-üye etkileşiminin 1-3 yıl arası çalışanlar ile 3-5 yıl arası çalışanlar ve 5-10 yıl arası çalışanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 1-3 yıl arası çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu 1-3 yıl arası çalışanların daha fazla lider-üye etkileşimi sergilediklerini göstermektedir. İş memnuniyetinin ise 5-10 yıl arası çalışanlar ile 1-3 yıl arası çalışanlar ve 10 yıl üzeri çalışanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 10 yıl ve üzeri çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların daha fazla iş

memnuniyetine sahip oldukları bilgisini vermektedir. Analiz sonucunda H2c ve H3c hipotezi desteklenmiş, H1c hipotezi desteklenememiştir.

Değişkenlerin yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için yapılan anova test analizi sonuçları Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34. Yaş Değişkenine Göre Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Lider- Üye Etkileşimi	Gruplar arası	1.009	3	.336	.365	.778
	Gruplar içi	354.050	384	.922		
	Toplam	355.059	387			
Örtük Liderlik	Gruplar arası	3.174	3	1.058	2.286	.078
	Gruplar içi	177.744	384	.463		
	Toplam	180.917	387			
İş Memnuniyeti	Gruplar arası	.489	3	.163	.499	.683
	Gruplar içi	125.524	384	.327		
	Toplam	126.013	387			

Anova testi sonucu yaşa göre bütün değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin 0,05’in üzerinde bulunması nedeniyle değişkenlere ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre H1d, H2d ve H3d hipotezleri desteklenememiştir.

Araştırmaya katılanların çalıştığı pozisyonuna göre değişkenlerin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için yapılan anova testi analiz sonuçları Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35. Çalışılan Pozisyon Göre Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplar arası	1.009	2	.505	.549	.578
	Gruplar içi	354.050	385	.920		
	Toplam	355.059	387			
Örtük Liderlik	Gruplar arası	1.182	2	.591	1.266	.283
	Gruplar içi	179.735	385	.467		
	Toplam	180.917	387			
İş Memnuniyeti	Gruplar arası	.243	2	.122	.373	.689
	Gruplar içi	125.770	385	.327		
	Toplam	126.013	387			

Anova testi sonucu değişkenlerin anlamlılık düzeylerinin 0,05'in üzerinde bulunması nedeniyle çalışılan pozisyona göre değişkenlere ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre H1e, H2e ve H3e hipotezleri desteklenememiştir.

Değişkenlerin bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için yapılan anova testi analiz sonuçları Tablo 36'de verilmiştir.

Tablo 36. Bilinen Dil Sayısına Göre Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Lider-ye Etkileşimi	Gruplar arası	8.046	3	2.682	2.968	.032
	Gruplar içi	347.013	384	.904		
	Toplam	355.059	387			
rtk Liderlik	Gruplar arası	3.164	3	1.055	2.278	.079
	Gruplar içi	177.754	384	.463		
	Toplam	180.917	387			
İş Memnuniyeti	Gruplar arası	2.661	3	.887	2.761	.052
	Gruplar içi	123.353	384	.321		
	Toplam	126.013	387			

Araştırmaya katılanların dil bilgisine göre farklılıklarına ilişkin analizi neticesinde; lider-ye etkileşiminin bilinen dil sayısına göre anlamlılık düzeyi 0,05'in altında bulunduğundan, bu değişkenlere ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer değişkenlere ilişkin görüş farklılığı bulunmamıştır. Bu farklılığın yönünü test etmek için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37. Bilinen Dil Sayısına Göre Tukey Testi

Bağımlı Değişken		Ort. Fark	Std. Hata	Ortalama	
Lider-ye Etkileşimi	1 dil	2 dil	-.01843	.19753	3.6339
		3 dil	.16495	.19312	
		4 dil ve üzeri	.44009	.22786	
	2 dil	1 dil	.01843	.19753	3.6524
		3 dil	.18338	.10846	
		4 dil ve üzeri	.45852*	.16245	
	3 dil	1 dil	-.16495	.19312	3.4690
		2 dil	-.18338	.10846	
		4 dil ve üzeri	.27514	.15705	
	4 dil ve üzeri	1 dil	-.44009	.22786	3.1938
		2 dil	-.45852*	.16245	
		3 dil	-.27514	.15705	

Tukey testi neticesinde lider-üye etkileşiminin 2 dil bilenler ile 4 ve üzeri dil bilenler arasında, 2 dil bilenler lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu 2 dil bilenlerin 4 ve üzeri dil bilenlere göre daha fazla lider-üye etkileşimi gösterdikleri sonucunu vermektedir. Analiz neticesinde H2f hipotezi desteklenmiş, H1f ve H3f hipotezleri desteklenememiştir.

Değişkenlerin uyruğa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için yapılan anova testi analiz sonuçları Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. Çalışanların Uyruğu Göre Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplar arası	14.073	3	4.691	5.283	.001
	Gruplar içi	340.986	384	.888		
	Toplam	355.059	387			
Örtük Liderlik	Gruplar arası	1.701	3	.567	1.215	.304
	Gruplar içi	179.216	384	.467		
	Toplam	180.917	387			
İş Memnuniyeti	Gruplar arası	1.573	3	.524	1.618	.185
	Gruplar içi	124.440	384	.324		
	Toplam	126.013	387			

Analiz sonucunda lider-üye etkileşimi değişkeninin anlamlılık düzeyi 0,05’in altında bulunduğu için, araştırmaya katılanların uyruğa göre, bu değişkene ilişkin görüşleri anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılığın yönünü test etmek için yapılan Tukey testi sonuçları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. Çalışanların Uyruğu Göre Tukey Testi

Bağımlı Değişken		Ortalama Fark	Std. Hata	Ortalama	
Lider-Üye Etkileşimi	Türk	Suriye	,46094*	.13504	3.6026
		Batı	.15618	.13504	
		Doğu	-.08963	.12506	
	Suriye	Türk	-,46094*	.13504	3.1417
		Batı	-.30476	.15928	
		Doğu	-,55057*	.15092	
	Batı	Türk	-.15618	.13504	3.4464
		Suriye	.30476	.15928	
		Doğu	-.24581	.15092	
	Doğu	Türk	.08963	.12506	3.6922
		Suriye	,55057*	.15092	
		Batı	.24581	.15092	

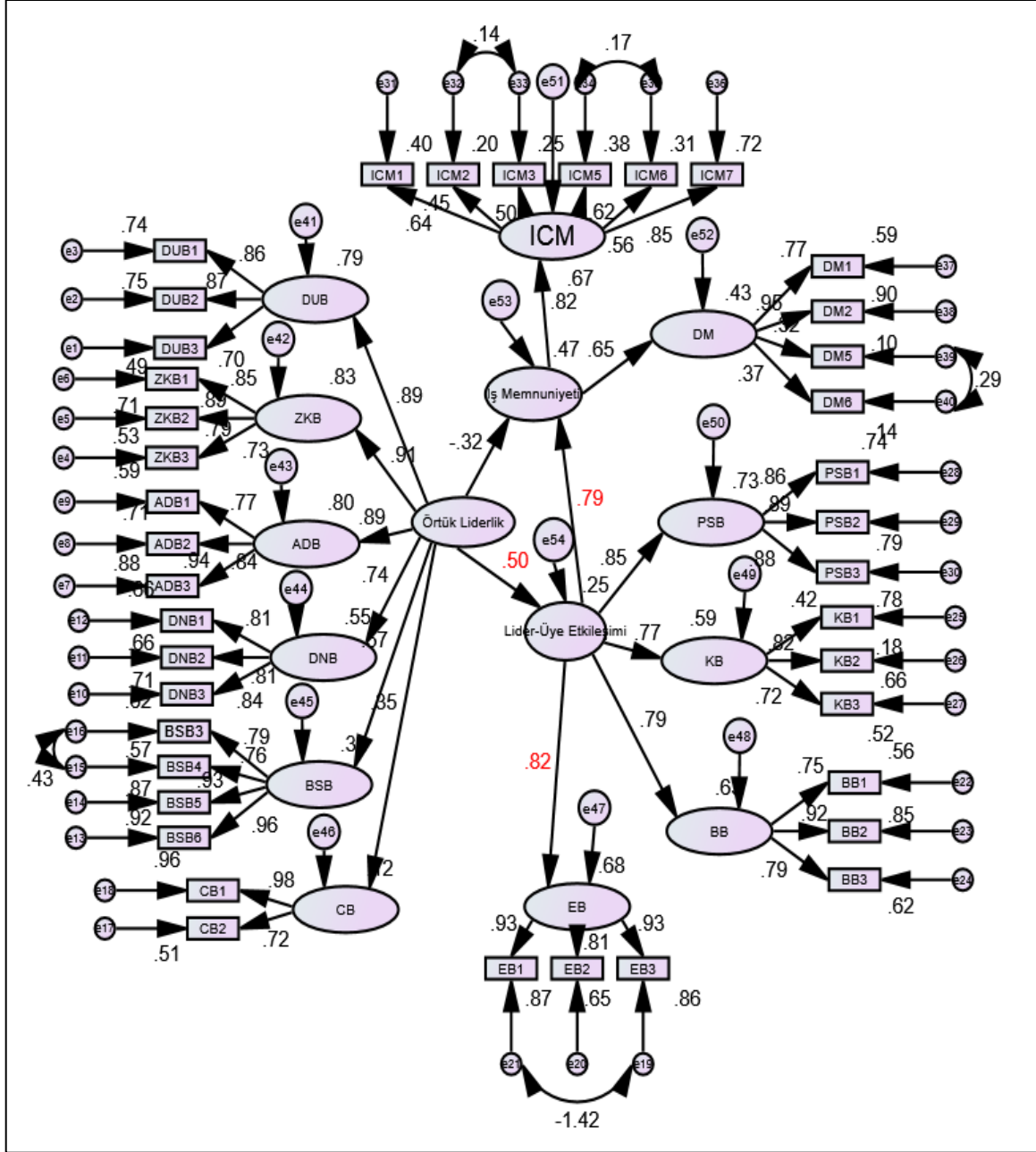
Tukey testi sonucunda; lider-üye etkileşimi değişkenine ilişkin doğu grubu ülke vatandaşları ile Türk ve Suriye'liler arasında doğu grubu ülkeler lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bulgu doğu grubu ülke vatandaşlarının lider-üye etkileşim düzeyinin, Türk ve Suriyeli'lerden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre H2g hipotezi desteklemiş, H1g ve H3g hipotezleri ise desteklenememiştir.

5.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modellemesi (Structural equation modeling SEM), kovaryans yapı analizi olarak da adlandırılır ve karmaşık modelleri ayrı regresyon analizlerini test etmek yerine tek bir analizde test etmek için tasarlanmıştır. Bazı yapısal eşitlik modellemesi yazılımları aracılık etki, direk ve dolaylı etki analizlerini de içermektedir. Buna ek olarak, SEM analizi yaklaşımı, varsayılan mediasyonel modelin verilere tutarlılığı hakkında bilgi sağlayan modele uyum bilgileri sağlar. Ölçüm hatası ve değişkenler arası ilişkilerin zayıflaması arabuluculuk testlerinde potansiyel bir sorundur ve SEM yaklaşımı, değişkenler arasındaki ilişkilerin tahmininde ölçüm hatalarını kaldırarak bu sorunu çözmektedir. (Newsom, 2018 :523-623).

Yapısal eşitlik modeli özellikle son yıllarda sosyal bilimler alanındaki bilimsel araştırmalarda kullanımı giderek artan; gözlenen ve/veya gözlemlenemeyen gizli değişkenler arasındaki ilişkileri test etmekte kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Gözlemlenebilen değişkenler veri toplama esnasında ölçülebilen değişkenlerdir. Gizil değişkenlerse doğrudan ölçülemediği için gözlenebilen değişkenlere bağlanarak ölçülebilen değişkenlerdir. Yöntemin yaygın olarak kullanılmasının sebebi gözlenebilen değişkenlerdeki ölçme hatalarını ve bu hatalar arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak hesaplama yapmasıdır. Dolayısıyla ölçüm hatalarını en aza indirmektedir. Geleneksel regresyon analizinde ise potansiyel ölçüm hataları ihmal edilmektedir (Civelek, 2018:5).

Bu çalışmada araştırmanın modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurulup gerekli analizler yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli Şekil 13'de, modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 40'da ve modelin regresyon ağırlığı değerleri Tablo 41'de verilmiştir.



Şekil 13. Yapısal Eşitlik Modeli

Şekil 13'te görüldüğü üzere yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerlerini sağlayabilmek için örtük liderlik değişkenine ait baskıcı boyutunun BSB3 ve BSB4 maddeleri arasında; iş memnuniyeti değişkenine ait içsel memnuniyetin ICM2 ve ICM3 maddeleri arasında, ICM5 ve ICM6 maddeleri arasında ve dışsal memnuniyet boyutunun DM5 ve DM6 maddeleri arasında; lider-üye etkileşimi değişkenine ait etki boyutunun EB1 ve EB3 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Yapısal Model	1638.447	702	2.334	0.906	0.911	0.901	0.059

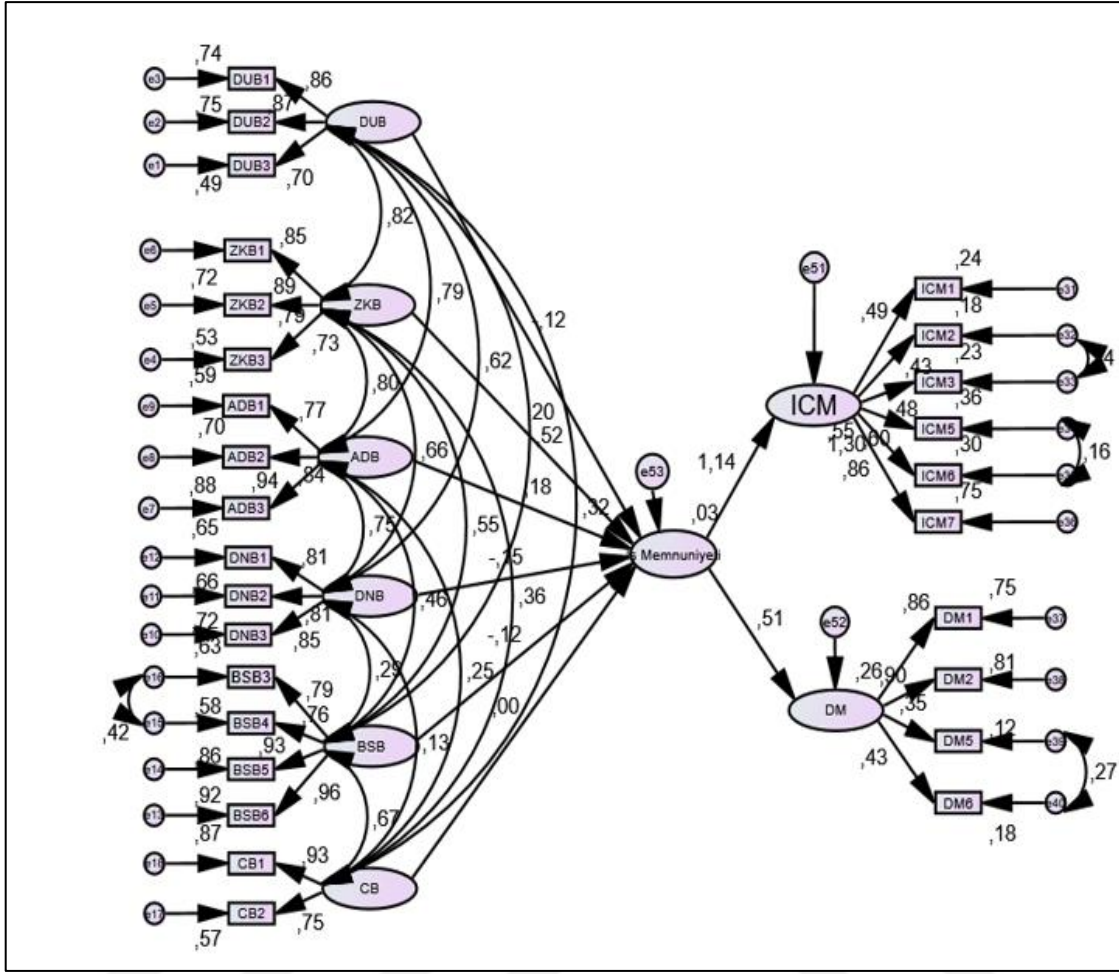
Tablo 40’da modele ait uyum iyiliği ölçütlerinden; CMIN/df için iyi uyum değerini sağladığı ve GFI, CFI, TLI, RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir uyum sağladığı görülmektedir.

Tablo 41. Yapısal Model Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			B	β	Std Hata	Kritik Oran	P
Lider-Üye Etkileşimi	←	Örtük Liderlik	0.793	0.501	0.1	7.94	***
İş Memnuniyeti	←	Örtük Liderlik	-0.249	-0.317	0.061	-4.043	***
İş Memnuniyeti	←	Lider-Üye Etkileşimi	0.39	0.786	0.049	7.894	***

Tabloda 41’de yapısal eşitlik modele ait regresyon değerleri verilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde örtük liderliğin LÜE etkileşimini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, örtük liderliğin iş memnuniyetini negatif yönde anlamlı olarak etkilediği LÜE’nin iş memnuniyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgularına ulaşılmıştır. Örtük liderliğin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinde standardize edilmiş katsayı tahmin değeri 0,501 olarak elde edilmiştir. Bu bulgu lider-üye etkileşiminin %50,1’inin örtük liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Örtük liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde ise katsayı tahmin değeri -0,317 edilmiştir. Bu sonuç iş memnuniyetinin %31,7’sinin örtük liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir. Tahmin değeri negatif olarak bulunmuştur. Bu bulgu örtük liderlik düzeyi artarken, iş memnuniyetinin azaldığı anlamına gelmektedir. Değişkende bulunan baskıcı ve cinsiyet boyutlarının baskın gelmesi nedeniyle negatif etkileşim bulunduğu tahmin edilmektedir. Lider-Üye etkileşiminin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde katsayı tahmin değeri 0,786 tespit edilmiştir. Bu sonuç iş memnuniyetinin %78,6 oranında lider-üye etkileşimi tarafından açıklandığını göstermektedir. Analiz sonuçları H4, H5 ve H6 hipotezlerini desteklemiştir.

Örtük liderliğin alt boyutlarının iş memnuniyeti üzerindeki etkisini analiz edebilmek için ikinci bir yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Analiz edilen model Şekil 14’de, modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 42’de ve model regresyon ağırlıkları Tablo 43’de verilmiştir.



Şekil 14. Yapısal Eşitlik Modeli 2

Şekil 14’te örtük liderliğin alt boyutlarının ile iş memnuniyeti değişkeni arasındaki ilişkilerin analizine yönelik ikinci yapısal eşitlik modeli verilmiştir. Modelde uyum iyiliği değerlerini sağlayabilmek için örtük liderlik değişkeninin, baskıcı alt boyutuna ait BSB3 ve BSB4 maddeleri arasında; iş memnuniyeti değişkeninin, içsel memnuniyet boyutuna ait ICM2 ve ICM3 maddeleri arasında, ICM5 ve ICM6 maddeleri arasında ve dışsal memnuniyet boyutunun DM5 ve DM6 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Yapısal Eşitlik Modeli 2 Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Yapısal Model 2	875,033	321	2,726	0,903	0,919	0,904	0,067

Tablo 42’de görüldüğü üzere; ikinci yapısal eşitlik modeli uyum iyiliği değerleri ölçütlerinden; CMIN/df için iyi uyum değerini sağladığı ve GFI, CFI, TLI, RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir uyum sağladığı görülmektedir.

Tablo 43. Yapısal Eşitlik Modeli 2 Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		B	β	Std. Hata	Kritik Oran	P	
İş Memnuniyeti	←	Duyarlılık	0,078	0,116	0,084	-0,923	0,251
İş Memnuniyeti	←	Zekilik	0,129	0,197	0,09	1,439	***
İş Memnuniyeti	←	Adanmışlık	0,089	0,176	0,064	1,387	0,009
İş Memnuniyeti	←	Dinamizm	-0,083	-0,151	0,051	-1,612	0,402
İş Memnuniyeti	←	Baskıcı	-0,072	-0,121	0,049	-1,457	0,044
İş Memnuniyeti	←	Cinsiyet	0,001	0,001	0,041	0,016	0,981

Tablo 43’de ikinci yapısal eşitlik modeli regresyon analizi sonucu; zekilik, adanmışlık ve baskıcı boyutlarının iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Analiz sonucunda H4b, H4c, H4e hipotezleri desteklenmiştir. H4a, H4d ve H4f hipotezleri desteklenememiştir.

5.4.1. Aracı Etki Analizi

Bir aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişkenlerde arabuluculuk yapan değişkendir. Başka bir deyişle, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklar. Tam aracılık etkisi, aracı değişkenin neden olduğu tam müdahale olarak tanımlanabilir. Bu, ilk değişkenin artık sonuç değişkenini etkilememesi ile sonuçlanır. Kısmi etkisi ise kısmi müdahale olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, arabulucu değişkenin sonuç değişkeni üzerinde bir etkiye neden olduğu varsayılır. Bağımsız değişken seviyesindeki değişiklik, diğer değişkendeki değişimi önemli ölçüde açıklıyorsa, değişken bir aracı değişken olarak kabul edilir. Yani bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki artık mevcut değilse ve bunların varyasyonları başka bir değişken tarafından kontrol ediliyorsa, bu değişken aracı değişken olarak adlandırılır (<https://www.statisticssolutions.com/mediator-variable/>).

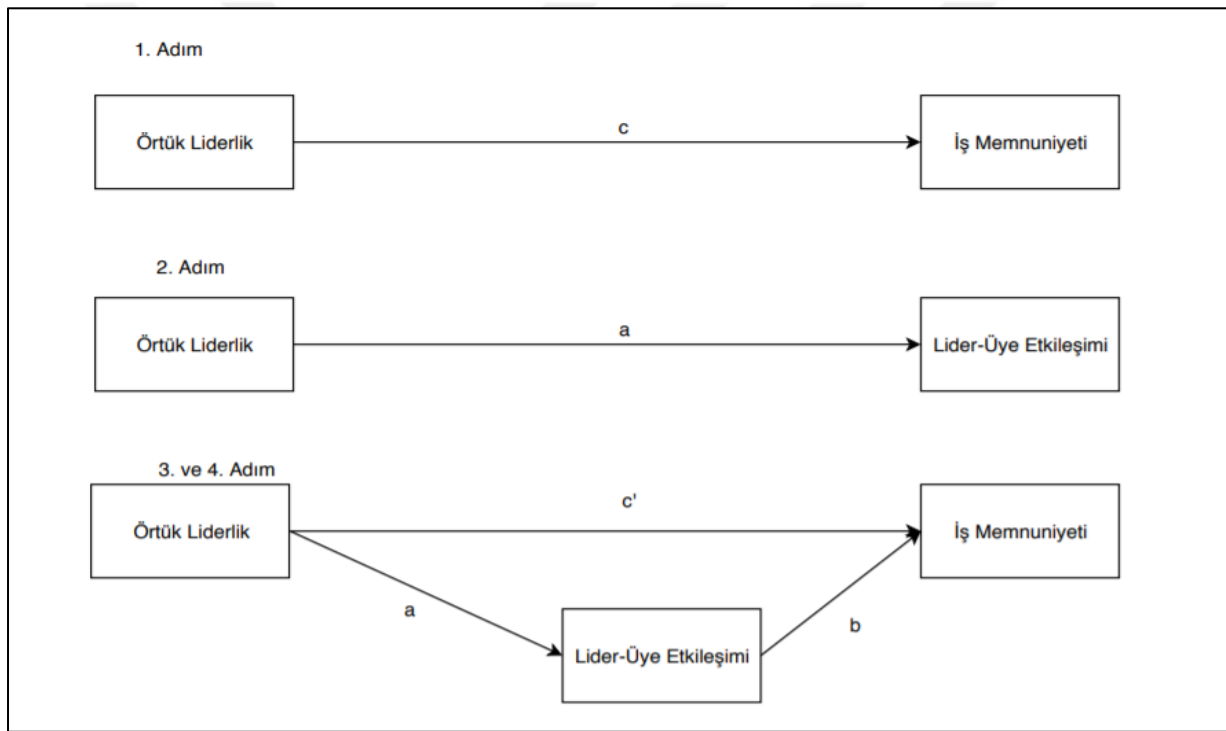
Üç veya daha fazla değişkenin nedensel ardışıklığı bulunuyorsa aracılık değişkeninden söz edilebilir. Yapılan analizler sonucu bir değişkenin aşağıdaki şartları sağladığı sonucuna ulaşıyor ise mediatör (aracı) değişken olarak ele alınır (Karagöz, 2016:953-954):

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

- Aracı bağımsız değişken modele birlikte dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

Bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamsız çıkarsa çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma olursa kısmi aracılık etkisi meydana gelir (Gürbüz ve Şahin, 2016:287; Baron ve Kenny, 1986).

Bu araştırmada da örtük liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü test edilmektedir. Aracılık rolünü analiz etmek için Sobel Testi kullanılmıştır. Sobel testinin aşamaları Şekil 15’de verilmiştir.



Şekil 15. Sobel Testi Aşamaları

1.ve 3. Adımların amacı, değişkenler arasında sıfır dereceli ilişkilerin mevcut olduğunu tespit etmektir. Bu ilişkilerden biri veya daha fazlası anlamsız çıkarsa araştırmacılar genellikle arabuluculuğun mümkün veya olası olmadığı sonucuna varırlar. 1. ve 3. adım arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunursa, 4. Adıma geçilir. Bu aşamada Lider üye etkileşimi (yol b) 'nin etkisi iş memnuniyeti için kontrol edildikten sonra anlamlı kalmaya devam ederse bir tür arabuluculuk desteklenir. Örtük liderlik lider üye etkileşimi ve iş memnuniyeti ile birlikte analize dahil

edildiğinde iş memnuniyetinde anlamlık çıkmazsa, bulgu tam aracılığı destekler. Yok eğer anlamlılık hala önemliyse bulgu kısmi aracılığı destekler.

Sobel testinin ilk aşamasında, bağımsız değişken olan örtük liderliğin bağımlı değişken olan iş memnuniyeti üzerindeki etkisi test edilmiştir. İkinci adımda ise örtük liderliğin aracı değişken olan lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Daha sonraki aşamada aracı değişken olan lider-üye etkileşiminin iş memnuniyeti üzerindeki etkisine bakılmıştır. Son adımda örtük liderlik değişkeni ile aracı değişken olan lider-üye etkileşiminin beraberce iş memnuniyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İlk adımdaki katsayı tahmin değeri olan c ile son adımdaki katsayı tahmin değeri olan c' değerlerinin karşılaştırması yapılmıştır. Sobel testine ilk üç aşamadaki ilişkiler (c, a ve b) anlamlı olmalıdır. Dördüncü aşamada ise eğer c anlamsız çıkarsa tam aracılık etkisi olduğu; c'nin tahmin değeri c'nin tahmin değerinden düşük çıkarsa ya da anlamlılık düzeyinde azalma olursa kısmi aracılık etkisi olduğu ortaya çıkar. Sobel testinde yapılan analizlere ilişkin standardize edilmiş ve standardize edilmemiş beta katsayıları ile standart hata değerleri kullanılarak bir Z Score değeri hesaplanmaktadır.

Sobel testi sonuçları Tablo 44'de verilmiştir.

Tablo 44. Sobel Testi Sonuçları

	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	β	p
1. Adım	Örtük Liderlik	İş Memnuniyeti	0.203	0.042	0.169	0.015
2. Adım	Örtük Liderlik	Lider-Üye Etkileşimi	0.555	0.065	0.396	***
3. ve 4. Adım	Örtük Liderlik	İş Memnuniyeti	-0.109	0.037	-0.127	0.03
	Lider-Üye Etkileşimi		0.306	0.027	0.50	***

Tablo 44'de görüldüğü üzere; Sobel testinin birinci aşamasında örtük liderlik, iş memnuniyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir. İkinci adımda örtük liderlik, lider-üye etkileşimini anlamlı olarak etkilemiştir. Sobel testinin dördüncü aşamasında da örtük liderlik, iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilemiştir. Bu nedenle birinci adımda ve dördüncü adımda elde edilen standardize edilmiş katsayı tahmin değerlerinin karşılaştırması yapılmıştır. Birinci adımda standardize edilmiş katsayı tahmin değeri 0,169 olarak elde edilmişken dördüncü adımda -0,127 olarak elde edilmiştir. Standardize edilmiş katsayı tahmin değerinde düşüş olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu örtük liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olabileceğini göstermektedir. Kısmi aracılık olup olmadığına karar verebilmek için ise aracılığın anlamlılığı test edilmelidir. Sobel testinin anlamlılığına tetsine ilişkin bulgular Tablo 45'de verilmiştir.

Tablo 45. Sobel Testi Anlamlılık

Dolaylı Etkiler	0,170
Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler	0,198
Sobel Std. Hata	0,025
Z Değeri	6,820
Anlamlılık (p)	0,000

Sobel testi anlamlılık sonuçları incelendiğinde standardize edilmiş dolaylı etkilerin 0,198 olarak bulunduğu görülmektedir. Z değeri $6,820 > 1,96$ olarak bulunmuştur ve anlamlılık düzeyi $p:0,000$ olarak tespit edilmiştir. Z değerini hesaplanması için öncelikle a.b. ile dolaylı etkiler hesaplanarak 0,170 olarak bulunmuştur. Sonra Sobel Std.Hata=Karakök $[(a.Std.Hata b)^2+(b.Std.Hata a)^2]$ formülünden Sobel testinin standart hatası 0,025 olarak bulunmuştur. Son aşamada ise $Z=Dolaylı Etkiler/Sobel SH$ formülü ile Z Score değeri 6,820 olarak bulunmuştur (Sobel, 1982; Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu sonuç kısmi aracılığın anlamlı olduğu bulgusunu vermektedir. Bu nedenle örtük liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracı rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamında test edilen ve çalışmanın ana hipotezi olan H7 hipotezi desteklenmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı örgütlerdeki çalışanlardan elde edilen toplam 388 verinin analiz sonuçları ışığında sonuç ve öneriler kısmında açıklamalar yapılmıştır.

6.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu araştırmaya katılan çalışanların 202’si, işçi/memur olarak, 79’u şef olarak ve 107’si de yönetici olarak görev yapmaktadır. 180’i 3 dil bilmekte, 134’ü 2 dil bilmekte, 46’sı 4 ve üzeri dil bilmekte ve 28’i de 1 dil bilmektedir. Örgütlerde çalışan personellerin 160’ı Türkiye’den 70’i Suriye’den 70’i batı ülkelerinden ve 88’i de Ortadoğu, Afrika ve Asya ülkelerinden oluşmaktadır. 96 kişi 1-3 yıl arası, 115 kişi 3-5 yıl arası, 93 kişi 5-10 yıl arası ve 84’ü de 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahiptir. 188’i erkek ve 200’ü de kadındır. 25’i 25 yaşının altında, 248’i 26-35 yaş aralığında, 69’u 36-45 arasında ve 46’sı ise 46 ve üzerinde yaşa sahiptir. 195’i üniversite ve 193’ü de lisansüstü düzeyde öğrenime sahiptir.

Araştırmada örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti konuları üzerinde çalışma yapılmış olup değişkenler arası ilişkiler açıklanmıştır. Literatürde örtük liderlik ve lider-üye etkileşimi değişkenleri üzerine yapılan çalışmalarda (Riggs ve Porter, 2008:297) örtük liderliğin, lider-üye etkileşimini etkileyen prototip ve anti-prototip özelliklerin olduğu, prototip uyumunun, lider takipçisi arasında gelişen LÜE’yi etkilediğini keşfetmiştir (Engle ve Lord, 1997; Coyle ve Foti 2015; Epitropaki ve Martin, 2005). Ayrıca takipçilerin prototiplerinin liderlerinin, liderlik algılarını ve diğer kritik çalışma çıktılarını etkilediğini ortaya koymuştur. Prototip uyumu, az da olsa personel gelişim faaliyetleri üzerinde bazı etkileri vardır ve bu kısmen lider-üye etkileşimi ile açıklanabilmektedir. Prototip uyumluluğunun LÜE’yi olumlu yönde etkileyebileceğini gösteren bulguların, yöneticileri ile yüksek kalitede ilişkiler kurmayı uman çalışanlar için önemli bir başlangıç noktası olduğunu göstermektedir. Çünkü prototipler, yöneticilerin ve çalışanların nasıl düşündüklerini ve nasıl davrandıklarını etkilediklerinden (Junker ve van Dick, 2014), kaçınılmaz olarak çalışanların ve yöneticilerinin birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduğunu ve değerlendirdiklerini etkiler.

Çalışmada örtük liderliğin, iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde örtük liderliğin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır bu sonuç (Epitropaki ve Martin, 2005:Topakas, 2011) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını da desteklemektedir ve lider-üye

etkileşimi; çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve refahı için ÖLT'nin önemini de göstermektedir. Çalışanların yöneticilerde olmasını bekledikleri prototip liderlik davranışlarındaki uyum arttıkça, sosyal etkileşim ile beraber çalışan verimliliği de artmış olacaktır. Buna bağlı olarak çalışanların örtük liderlik modelleriyle yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki uyum iş tatminini artırarak örgütsel etkinliği artırmaktadır.

Araştırmada örtük liderliğin, lider-üye etkileşimini anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç literatür ile uyumlu bir şekilde desteklenmektedir. Çiftli yönlü sosyal değişim teorisi olarak LÜE, liderlik davranışları ile etkileşime girdiğinde, takipçinin bilişsel özelliklerinin rolünü incelemek için yol göstericidir. Araştırmalarda, bir takipçinin ÖLT'sinin LÜE'nin gelişimine öncülük ettiğini ve LÜE'yi etkilediği bulguları öne çıkmıştır. Yine ÖLT'nin etkileri üzerine yapılan çoğu araştırma, lider ve takipçisi arasında bir uyum yaklaşımı kullanılmıştır. Örtük liderlik özelliklerinin lider ve takipçiler arasında uyum değeri arttıkça, lider ve takipçiler arasındaki etkileşimde, pozitif yönde artmaktadır ve bu doğal olarak çalışanlarda iş doyumunun artmasını sağlamaktadır. Epitropaki ve Martin (2005), çalışmalarında bir çalışanın, liderlerini kendi ÖLT'lerine ne kadar yakın görürse, LÜE'in kalitesi de o kadar yüksek olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca LÜE'in, ÖLT farklılıklarının örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve refah üzerindeki etkilerine tam olarak aracılık ettiğini bulmuşlardır. Önceden var olan liderlik şemalarının izleyici algıları ve lider ilişkileri üzerindeki etkisi, örgütler için önemli etkilere sahip olabilir. Bununla birlikte son zamanlarda Ritter ve Lord (2007), önceden var olan ÖLT'lerin yeni bir liderin değerlendirilmesi üzerindeki aktarım etkisini deneysel olarak göstermiş ve ÖLT'lerin, LÜE gelişimine öncülük ettiğini göstermiştir. Bir takipçinin ÖLT'si ile gerçek lider davranışının algılanması arasındaki koordinasyonun lider etkinliğini ve takip edici sonuçlarını iyileştirmesi beklenmektedir (Rahn, 2010: 31-32).

Konrad (2000) LÜE'deki en önemli süreçlerden birisinin, gözlemlenen kişinin bir lider olarak veya lider olmayan olarak kategorize edilmesi olduğunu kaydetmektedir. Bu kategorizasyonun önemli sonuçları olduğuna işaret etmektedir. Takipçiler, ÖLT'lerinin eşleştiği kişilerin etkileme girişimlerine pozitif olarak reaksiyon gösterme eğilimindedir, bu şekilde bir eşleşme onların o kişiyi bir lider olarak kategorize etmesini sağlar. Hollander'in yakınlık güven modelinden bahseden Kenney vd. (1994); liderlerin takipçilerinin beklentileri ile uyumlu şekilde hareket etmek suretiyle güven ve diğerlerini etkileme kabiliyeti kazandığını öne sürmektedir. Takipçiler aynı zamanda bir liderin etkili veya etkisiz lider olarak sınıflandırılması için bilişsel kategorileri kullanmaktadır. Ancak, lider olmayanlar şeklinde

etiketlenen bireylerin, takipçilerinin davranışını etkilemeye çalışırken sorun yaşamaları daha muhtemeldir (Subramaniam vd., 2010:354).

Bu çalışmadaki elde edilen diğer bir sonuç; lider-üye etkileşiminin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilediğidir. Bu sonuç hem yerli hem yabancı literatürdeki bulgular tarafından da desteklenmektedir. LÜE, mütakabiliyet normuna göre sosyal alışverişlere dayanmaktadır. Bu da liderlerin takipçilerine ihtiyarı kaynak sağladıkları zaman bu kaynaklara, daha sonra karşılık alabileceklerini ileri sürmektedir. Herhangi bir sosyal etkileşim gibi LÜE her iki tarafın da ortak çabasını gerektirir. Bu etkileşim ilişkileri, çalışanın liderin iç grubuna dahil olduğu durumlardaki gibi “Yüksek Kaliteli” veya çalışanın liderin dış grubuna dahil olması durumu gibi “Düşük Kaliteli” olabilir. Çalışanlar, üst-yöneticileri için elindeki zorunlu işten daha fazlasını yapma isteklilikleri sayesinde iç grubun bir parçası haline gelir. İş birimlerine yaptıkları katkıların karşılığında iç grup dahilindeki takipçiler; ek kaynaklara, bilgiye erişim sağlar ve daha kontrollü bir şekilde dikkate alındıkları, kontrol ve etkinin, taraflar arasında daha dengeli bir şekilde dağıldığı bir ilişki kurarlar. Tersine, bazı çalışanlar düşük kaliteli bir ilişkiden memnun olabilirler ya da kendilerini gerekli görevlerin ötesine genişletmemeyi tercih edebilirler. İç veya dış grup arasındaki tanımlama, ilişkilerde erkenden yapılıp ve zamanla sabit kalır (Anderson vd., 2017:249). Atılmış (2016) çalışmasında; LÜE'nin iş memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu kanıtlamıştır. Ek olarak LÜE ve kontrol odağı etkileşiminin, iş memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunmasının söz konusu olduğunu göstermektedir ve bu aşamada, LÜE'nin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinin arttığı görülmüştür. Epitropaki ve Martin (2005) çalışmalarında; LÜE'nin çalışanların iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Çalışma sonuçları ayrıca, LÜE ve çalışanların örgütsel bağlılığı, iş tatmini ve refahı için ÖLT'nin önemini göstermektedir.

LÜE'in üyelere artan yetkilendirme ve yetkilendirme ile pozitif ilişkili olduğunu öne süren önceki teori ve araştırmalar, artan destek ve dikkat ile birlikte LÜE'in, çalışan gelişimi ile pozitif olarak ilgili olması gerektiği fikrine destek vermektedir ve ÖLT uyumunun etkilerini bu şekilde açıklayabilmektedirler. Araştırmalar liderleri ile yüksek kaliteli LÜE'lere sahip takipçilerin, promosyon için daha fazla fırsata sahip olduklarını göstermiştir. Bu iki değişken birlikte ele alındığında, LÜE'in çalışanların gelişimsel faaliyetlere katılımı ile pozitif olarak ilişkili olacağını ve ÖLT uyumunu gelişimsel etkinliklere bağlayan bir mekanizma olarak hizmet edeceğini göstermektedir (Riggs ve Porter, 2017:289).

Bulut (2012) Diyarbakır'da görev yapmakta olan 384 öğretmen ile yaptığı bir çalışmada lider üye etkileşiminin yöneticiye duyulan güven ve iş memnuniyeti üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkilerinin olduğu, öğretmenlerin lider üye etkileşimi düzeyleri arttığında, yöneticilerine duyulan güven ve iş memnuniyeti düzeylerinin de arttığı bulgusuna ulaşmıştır. LÜE teorisinin önceliklerini belirlerken, pozitif LÜE ilişkisinden elde edilen sonuç; daha yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılık ve üyeye yönelik profesyonel ilerlemedir. Lider ve üye bir LÜE ilişkisi geliştirdikçe, örgütte artan verimlilikten yararlanır, hem lider hem de üye beceri seti, bilgi, uzmanlık gibi kendi gelişimlerine olumlu katkı yapar. Graen (2003), üyelerin yeteneklerini zaman içinde lider ve örgütlenmenin yararına nasıl geliştirmeye devam edeceklerini daha ayrıntılı olarak tartışmıştır ve üyenin iyi oluşu ve olumlu tutumları, bağlılık ve beceri düzeyi arttıkça daha üretken hale gelerek örgüte daha fazla fayda sağlayacağı sonucuna varmıştır.

Bu çalışmada elde edilen diğer sonuçlar demografik özelliklere göre örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespitidir. Çalışmada kapsamında elde edilen sonuçlara göre cinsiyet, eğitim, yaş ve çalışılan pozisyona göre değişkenlere ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Değişkenler bazında literatür incelendiğinde elde edilen bulguların bazı çalışmalarda desteklenmediği görülmektedir. Rathi ve Rastogi (2008), iş memnuniyeti, psikolojik iyi olma hali ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için yaptıkları bir çalışmada, iş memnuniyetinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi değişkenlerden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Lorber ve Savic (2012) ve Liu vd. (2011), hemşirelerin işten ayrılma niyeti ve iş memnuniyeti düzeyleri üzerine yaptıkları bir çalışmada iş memnuniyetinin yaş, iş tecrübesi, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerden etkilendiğini sonucuna ulaşmışlardır (Çevik ve Korkmaz, 2014:137). Eryılmaz vd. (2016) örgütsel adalet, iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü inceledikleri araştırmalarında, kadınların erkek katılımcılara kıyasla lider ile daha düşük etkileşim içinde olduğunu sonucunu tespit etmiştir. Kaşlı ve Seymen (2010) kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada eğitim düzeyi ile lider-üye etkileşiminin alt boyutları olan bağlılık ve mesleki saygı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, lider-üye etkileşiminin yaş değişkeni ile anlamlı bir farklılık olduğunu ancak cinsiyet ve medeni durumun anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Araştırma kapsamında eğitim durumuna göre örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonucun nedeni; örneklemede eğitim durumunun lisans ve lisansüstü olarak iki grupta toplanması ve katılımcıların genel olarak aynı eğitim seviyesine sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kozak vd. (2017) yaptıkları çalışmada, katılımcıların yaş ve gelir grupları arasında örtük liderlik algısının farklılaşmadığı, ancak eğitim seviyelerine göre algıların farklılaştığını belirtmiştir. Katılımcıların eğitim seviyeleri ile örtük liderlik algılarından beceriklilik, duyarlılık ve güç faktörlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yani araştırmada eğitim seviyesi arttıkça, liderde olması beklenen güç faktörünün katılımcılar tarafından daha fazla önemli hale geldiği görülmüştür.

Araştırmada çalışanların pozisyonlarına göre örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin görüşlerin anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonucun nedeni; çalışmanın kar amacı gütmeyen kuruluşlar üzerinde yapılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu tür örgütler rekabetin olmadığı organizasyonlardır. Her ne kadar örgüt içinde bir hiyerarşik yapı olsada yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde sert ve kesin çizgiler bulunmamaktadır. Çünkü sektörde çalışanlar, proje bazlı belirli süreler içinde çalıştıkları için bu örgütlerde keskin hiyerarşik ilişkinin oluşmadığı düşünülmektedir.

Araştırmada örtük liderliğin, lider-üye etkileşimini anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada örtük liderliğin, iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu çalışmadaki elde edilen diğer bir sonuç; lider-üye etkileşiminin iş memnuniyetini anlamlı olarak etkilediğidir. Bu çalışmada elde edilen diğer sonuçlar demografik özelliklere göre örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin görüşlerin anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespitidir. Çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre cinsiyet, eğitim, yaş ve çalışılan pozisyona göre değişkenlere ilişkin görüşlerde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerinden iş tecrübesi, bildiği yabancı dil sayısı ve uyuşuna göre örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmemiştir. Bu kapsamda araştırmaya katılan çalışanların iş tecrübesine göre lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyetine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Bu farklılık lider-üye etkileşimi değişkeni için 1-3 yıl arası çalışanlar ile 3-5 yıl arası çalışanlar ve 5-10 yıl arası çalışanlar arasında; 1-3 yıl arası çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu 1-3 yıl arası çalışanların daha fazla

lider-üye etkileşimi sergilediklerini göstermektedir. İş memnuniyeti değişkeni için ise 5-10 yıl arası çalışanlar ile 1-3 yıl arası çalışanlar ve 10 yıl üzeri çalışanlar arasında; 10 yıl ve üzeri çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu 10 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların daha fazla iş memnuniyetine sahip oldukları bilgisini vermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların bildiği yabancı dil sayısı göre lider-üye etkileşimi değişkene ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Fakat örtük liderlik, ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin görüşlerinde ise bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında çalışanların bildiği yabancı dil sayısına göre lider-üye etkileşimi; 2 dil bilenler ile 4 ve üzeri dil bilenler arasında, 2 dil bilenler lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yani araştırma kapsamında 2 dil bilenler, 4 ve üzeri dil bilenlere göre daha fazla lider-üye etkileşimi göstermektedirler.

Araştırmaya katılan çalışanların uyruğuna göre örtük liderlik, lider-üye etkileşimi ve iş memnuniyeti değişkenlerine lider-üye etkileşimi değişkenine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Fakat örtük liderlik, ve iş memnuniyeti değişkenlerine ilişkin katılımcıların görüşlerinde bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; doğu grubu ülke vatandaşları ile Türk ve Suriye'liler arasında; doğu grubu ülke vatandaşları lehine anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç, doğu grubu ülke vatandaşlarının lider-üye etkileşim düzeyinin, Türk ve Suriye'lilerden daha yüksek olduğunu göstermektedir.

6.2. Öneriler

Bu çalışma kapsamında elde edilen verilerin analizleri sonucu ve yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, araştırmacılar ve örgütler için aşağıda bir takım önerilerde bulunulmuştur.

6.2.1. Araştırmacılara Öneriler

Örtük liderlik konusunda yerli literatürde nitel veya nicel çok az çalışma bulunmaktadır. Yönetici çalışan ilişkileri, iş memnuniyeti ve liderlik gibi önemini gittikçe artıran bu konularda özellikle yerli literatürde daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örtük liderlik özelliklerinin, iş memnuniyetine etkisine yönelik hem yerli hem yabancı literatürde bir

çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın bulguları literatüre ve bu konularda yapılacak olan çalışmalara temel bilgi sağlayacaktır.

Bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren kar amacı gütmeyen uluslararası örgütlerde yapılmıştır. Bulguların genellenebilmesi için başka ülkelerde de yapılması önemlidir. Çünkü kar amacı gütmeyen örgütler, hemen hemen her ülkede farklı (politik baskı, yasal prosedürler vb) ve zor şartlarda (doğal afetler, salgın hastalıklar v.b) faaliyet gösterdiği için çalışanların karşılaştığı güç durumlar olabilmektedir. Örtük liderlik ve iş memnuniyeti üzerine yapılan bu çalışma sadece kar amacı gütmeyen örgütlerde yapılmıştır.

Ancak memnuniyet duygusu ve liderlik beklentileri kişiden kişiye ülkeden ülkeye hatta bölgesel anlamda bile değişiklik gösterdiği için çalışmanın kamu kurumlarında ve rekabetin yoğun olduğu özel sektörlerde de yapılması araştırma sonuçlarının genellebilmesi yönünden yerinde olacaktır ve literatüre katkı sağlayacaktır.

6.2.2. Uygulayıcılara Öneriler

Bu çalışmada örtük liderliğin iş memnuniyetine etkisinde, lider-üye etkileşiminin aracılık rolü test edilmiştir ve örtük liderliğin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları hem yöneticiler hem de çalışanlar için bazı pratik uygulamalar önermektedir. Öncelikle, çalışanlarının işyerindeki mevcut lider ve yöneticiler açısından liderliğe bakış açılarını anlamının önemini belirtmektedir. Çünkü iş tatmini bütün sektörlerde birçok yöneticinin üzerinde durduğu önemli bir konudur, yani işini severek yapan bir çalışanın verimli olacağı aşikârdır. Ancak iş memnuniyetini sağlamak sadece çalışandan beklenen bir durum değildir, yöneticilerle karşılıklı geliştirilen bir kavramdır. Bu etkileşimin de verimli olabilmesi için çalışanların yöneticilerde olmasını arzu ettikleri, bir takım liderlik özellikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işlerinden memnun olma derecesi, yöneticilerde olmasını bekledikleri liderlik tutum ve davranışlarla başlamaktadır ve yönetici ile çalışanlar arasındaki uyum derecesinin yüksekliğiyle (LÜE) pekişmektedir.

Ekonomik ve rekabet şartlarının giderek arttığı günümüzde işletmelerde kalifiye çalışanları elde tutmak için memnun etmek gittikçe zorlaşmaktadır. Yöneticilerin her çalışan ile birebir ilgilenemeyeceği bellidir. Bunun için alt, orta ve üst (ustabaşı, kısım amiri, finans müdürü gibi) kademe yöneticileri ve personel işe alımında insan kaynakları uygulamaları (mülakat, motivasyon, iletişim) anlamında daha titiz bir çalışma yürütülmesi gerekmektedir.

Çünkü yönetici ve personel arasındaki ilişki ne derece yüksek ve kaliteli ise verimlik ve motivasyon o derece artmaktadır. Yöneticilerin işe alınması ve seçilmesi sürecinde genellikle etkili liderlik olarak tanımlanan prototip özelliklerin, yönetici seçim sürecinde adayların özelliklerinin bir değerlendirmesi yapılarak astlar tarafından etkili bir yönetici (lider) olarak tanımlanmasını ve iş verimliliğinin artırılması anlamında da faydalı olacaktır.

Araştırmanın sonuçlarından da anlaşılacağı üzere iş memnuniyeti için çalışanların liderlik beklentileri, daha iyi anlaşılıp daha verimli bir iletişim politikası izlenmelidir. Her ne kadar bu çalışmanın örnekleme, rekabetin olmadığı kar amacı gütmeyen örgütlerdeki çalışanlar olsa da; iş verimliliği ve kaynak kullanımını açısından personel tatmininin önemini kavranması, diğer sektörlerde olduğu kadar önemlidir. Çünkü bu sektörde genellikle proje bazlı, belirli süreli ve belirli miktarlarda fon kaynaklı projeler yürütüldüğü için, çalışılan personel ile projeden maksimum sayıda yararlanıcıya ulaşılması hem sektörün hemde faydalanıcıların yararına olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abbasiyannejad, M., Silong, A.D., Ismail, I.A., Othman, J. ve Abd.Wahat, N.W. (2015). *Charismatic Leadership And Society. International Research Journal Of Social Sciences* Vol. 4(1), 68-73, January (2015).
- Ahmad, S., Mukaddes, A. M., Rashed, C. A., and Samad, M. A. (2010). *Implementation Of Motivation - Theory In Apparel Industry. International Journal Of Logistics And Supply Chain Management* , 103-108.
- Alecsandri, V. (2009). *The Role And Importance Of Non-Profit Organizations. Studies And Scientific Researches - Economic Edition*, no. 14, 2009.
- Ali, S.A.M., Said, N.A., Yunus, N.M., Abd Kader, S.F., Ab Latif, D.S. and Munap, R. (2014). Hackman And Oldham's Job Characteristics Model To Job Satisfaction. *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 129; 46-52.
- Alipour, K.K., Mohammed S. and Martinez, P.N. (2017). Incorporating Temporality Into Implicit Leadership And Followership Theories: Exploring Inconsistencies Between Timebased Expectations And Actual Behaviors. *The Leadership Quarterly* 28; 300-316.
- Altay, M. (2018). Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi*.
- Altunışık, S. (1997). *Örgütsel etkililikte iş doyumunun etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10 (10), 135-154.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Anderson, H.J., Baur, J.E., Griffith, J.A. and M. Buckley, M.R. (2017). What Works for You May Not Work For (Gen) Me: Limitations Of Present Leadership Theories for the New Generation. *The Leadership Quarterly* 28; 245-260.
- Antonakis, J. and Dalgas, O. (2009). Predicting Elections: Child's play! *Science*, 323:1183.
- Antonakis, J., Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003). Context And Leadership: An Examination Of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*; 261-295.

- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Ashkanasy, N.M. and Tse, B. (2000). Transformational Leadership As Management Of Emotion: A Conceptual Review. In N.M. Ashkanasy, C.E.J. Härtel, and W.J. Zerbe (Eds.). *Emotions in The Workplace: Theory, Research And Practice* (pp.221–235). Westport, CT: Quorum Books.
- Aslan, Ş., Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , 9 (17) , 94-116 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28418/302579>
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları* (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla). Eğitim Yayınevi. 1. Baskı.
- Asrar-Ul-Haqa, M. and Anwar, S. (2018). The many Faces Of leadership: Proposing Research agenda Through a Review Of Literature. *Future Business Journal* 4; 179-188.
- Atılmış, T. (2016). *İşletmelerde Kontrol Odağı Ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi.
- Avolio, B. (2011). Full Range Leadership Development, 2nd ed., *Sage Publications, Thousand Oaks, CA*.
- Awan, M.R. ve Mahmood, K. (2010). "Relationship Among Leadership Style, Organizational Culture And Employee Commitment In University Libraries", *Library Management, Vol. 31 Issue: 4/5*, Pp.253-266
- Ayman-Nolley, S. and Ayman, R. (2005). Children's Implicit Theories Of Leadership. In B. Schyns and J.R. Meindl (Eds.), *The Leadership Horizon Series: Implicit Leadership Theories-Essays and Explorations: 227-274*. Greenwich, CT: Information.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, B.M. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision [Electronic Version]. *Organizational Dynamics*, vol. 18, iss. 3, pp.19-31.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9–32.
- Baş, T., N. Keskin ve İ.S. Mert (2010), “Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bauer, T.N. and Green, S.G. (1996). The Development Of Leader–Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy Of Management Journal*, 39, 1538–1567.
- Beck, R.C. (1983). *Motivation: Theories And Principles (2nd Ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Berber, A. and Rofracin, Y. (2012). Perceivers As Cognitive Misers: Scale Development For İmplicit Leadership Theories In The Context Of MBA Degrees From Turkey. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 2012, 15-44.
- Berghe, J.V. (2011). Job Satisfaction And Job Performance At The Work Place. *Doktora Tezi. Arcada*.
- Bernerth, J.B. and Hirschfeld, R.R. (2016). The Subjective Well-Being Of Group Leaders As Explained By The Quality Of Leader–Member Ewxchange. *The Leadership Quarterly* 27; 697–710.
- Bieri, A., Atkins, L., Briar, S., Leaman, RL., Miller, H. and Tripodi, T. (1966). *Clinical And Social Judgment*. New York: Wiley.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, 3.Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Blanc, P.M.L. and González-Romá V. (2012). A Team Level Investigation Of The Relationship Between Leader–Member Exchange (LMX) Differentiation, And Commitment And Performance. *The Leadership Quarterly* 23;534–544.

- Bodjrenou, K. and Xu, M. (2018). Review Of Recent Developments In Leadership Theories. *Open Journal Of Social Sciences*,.6:180-188.
- Brinkman R. (2015). How Charismatic Leadership Affects Direct Follower Behavior And Perceived Meeting Effectiveness. *6th IBA Bachelor Thesis Conference*, November 5th, Enschede, The Netherlands.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., and Harrison, D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development And Testing. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 97:117-134.
- Bryant, S.E. (2003). The Role of Transformational And Transactional Leadership In Creating, Sharing And Exploiting Organizational Knowledge.” *Journal Of Leadership And Organizational Studies* 9, January 1, 32–44.
- Bulut, M.Ş. (2012). Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi*.
- Burgess, T.P. (2016). *Transformational Leadership: A Great Place To Begin*. Cornwall, NY: Cornwall Leadership Institute.
- Burnette, J.L., Pollack, J.M. and Hoyt, C.L. (2010). Individual Differences In Implicit Theories Of Leadership Ability And Self-Efficacy. Predicting Responses To Stereotype Threat. *Journal of Leadership Studies Volume 3*, Number 4.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cehen, G. (2014). Discussion on Charismatic Leadership: Case Study of Steve Jobs. *Communications in Information Science and Management Engineering Jan.*, Vol. 4 Iss. 1, PP. 1-5.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Doktora Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi*.
- Chen, C.Y., Chen, C.H.V. and Li, C. (2013). The Influence of Leader’s Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well. *J Relig Health (2013)* 52:418-438
- Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.

- Chiniara, M. and Bentein, K. (2018). The Servant Leadership Advantage: When Perceiving Low Differentiation In Leader-Member Relationship Quality Influences Team Cohesion, Team Task Performance And Service OCB. *The Leadership Quarterly* 29; 333–354).
- Chiu (Chad), C.Y., Balkundi, P. and Weinberg, F.J. (2017). When Managers Become Leaders: The Role Of Manager Network Centralities, Social Power, And Followers' Perception Of Leadership. *The Leadership Quarterly* 28; 334–348.
- Ciarniene, R., Kumpikaite, V. and Vienazindiene, M. (2010). Expectations And Job Satisfaction: Theoretical And Empirical Approach. 6th International Scientific Conference May 13–14, Vilnius, *Lithuania Business and Management*.
- Civelek, M.E. (2018). Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi. Beta Yayın. 1. Baskı.
- Cofer, C.N. and Appley, M.H. (1968). Motivation. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A. and Gardner, W.L.(2009). Balance In Leader And Follower Perceptions Of Leader–Member Exchange: Relationships With Performance And Work Attitudes. *The Leadership Quarterly* 20;452–465.
- Combs, A.W., Popham, W.J. and Hosford, P.L. (1977). Behaviorism And Humanism: A Synthesis? *Educational Leadership*, 35(1), 52-63.
- Coomber, B.and Barriball, K.L. (2007). Impact of Job Satisfaction Components On Intent To Leave And Turnover For Hospital-Based Nurses: A Review Of The Research Literature. *International Journal of Nursing Studies* 44;297–314.
- Cronshaw, S.F. and Lord, R.G. (1987). Effects Of Categorization, Attribution, And Encoding Processes On Leadership Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72, 97–106.
- Çarıkcı, İ.H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler-Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2).
- Çetin, M. (2017) (Ed.). *Güncel Liderlik Kuramları*. Nobel Akademik Yayıncılık. 2. Baskı.
- Çevik, N.K. ve Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126.

- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlilik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53). 198-218.
- Dansereau, F. (1995). A Dyadic Approach To Leadership Creating And Nurturing This Approach Under Fire. *Leadership Quarterly*, 6(4), 479-490.
- Dansereau, F., Graen, G.B. and Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach To Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance Processes*, 13, 46-78.
- Day, D.V. and Grain, E. (1992). The Role Of Affect And Ability In Initial Exchange Quality Perceptions. *Group And Organization Management*, 17, 380-397.
- Day, D.V. (2010). Leadership Development. *The Leadership Quarterly. Volume 11, Issue 4, Winter, Pages 581-613*.
- Değirmenci, S. (2006). Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. *Yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi*.
- Demirağ, B. ve Çelik, M. (2019). Lider Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 1-21.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal Kimlik Temel Kavram ve Varsayımlar. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/665/8472.pdf>
- DeRue, D.S. and Ashford, S.J. (2010). Who Will Lead And Who Will Follow? A Social Process Of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review*, 35, 627-647.
- Derue, D.S., Nahregang, J.D., Wellman, N. and Humphrey, S.E. (2011). Trait And Behavioral Theories Of Leadership: An Integration And Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Personel Psychology*, 64, 7-52.
- Dienesch, R.M. and Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dimovski, V., Ferjan, M., Maric, M., Uhan, M., Jovanović, M. and Janežič M. (2012). Authentic Leadership to the Future. *Škola biznisa Broj. 1; 1-14*.

- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. and Hu, J. (2014), Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*, 21, 922-958.
- Doğan, H. ve İbicioğlu, H. (2004). Gller Blgesindeki (Isparta, Burdur) İşletme Yneticilerinde Eğitim Dzeyleriyle İlişkilendirilmiş Liderlik Algılamaları. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2.2:56.
- Drucker, P. (1992). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. NY: HarperCollins Publishers.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Jolson, M.A. and Spangler, W.D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 15, No. 2, pp:17-31.
- Duchon, D., Green, S. and Taber, T. (1986). Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment Of Antecedents, Measures, And Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Dunegan, K., Uhl-Bien, M., and Duchon, D. (2002). LMX And Subordinate Performance: The Moderating Effects Of Task Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17,275-285.
- Dutta, S. and Khatri, P. (2017). Servant Leadership And Positive Organizational Behaviour: The Road Ahead To Reduce Employees' Turnover Intentions. *On the Horizon*, Vol. 25, Issue:1, pp.60-82.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, pp.735-744.
- Eden, D. and Leviatan, M. (1975). Implicit Leadership Theory As A Determinant .Of The Factor Structure Underlying Supervisoiy Heliavicur Scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741, 1.
- Edwards, J.R., and Rothbard, N.P. (1999). Work And Family Stress And Well-Being: An Examination Of Person-Environment Fit In The Work And Family Domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 85–129.
- Eğriboyun, D. (2015). *ok Faktrl Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu*. Etki Yayınları. 1. Basım.

- Eker, M., Anbar, A., Kırbıyık L. and Haider, N. (2007). Job Satisfaction of Academicians in Turkey and the Factors Affecting Job Satisfaction. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 66–90.
- Ekmekçioglu, E.B., Aydınlan, B. ve Mustafa Celebi M. (2018). The Effect Of Charismatic Leadership On Coordinated Teamwork: A Study In Turkey. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.39 Issue:8, pp.1051-1070
- Engle, E. (1996). Implicit Theories, Self-Schemas, And Leader-Member Exchange (Doctoral Dissertation). Retrieved From Proquest Dissertations And Theses Database. (AAT 9623181).
- Engle, E.M. and Lord, R.G. (1997). Implicit Theories, Self-Schemas, And Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Engle, E.M. and Lord, R.G. (1997). Implicit Theories, Self-Achemas, And Leader-Member Exchange. *Academy Of Management Journal* vol.40, no.4 988-1010.
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, And Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89, 293–310.
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.4, 659–676.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S. and Topakas, A. (2013). Implicit Leadership and Followership Theories “In The Wild”: Taking Stock Of Information-Processing Approaches To Leadership And Followership in Organizational Settings. *The Leadership Quarterly* 24; 858–881.
- Epley, J.L. (2015). Weber’s Theory of Charismatic Leadership: The Case of Muslim Leaders in Contemporary Indonesian Politics. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol.5, No.7.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: *Dönüşümcü Liderlik*. *Journal of Human Sciences*, 1(1). Retrieved from <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/168/168>
- Erdoğan, B. and Enders, J. (2007). Support From the Top: Supervisors’ Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader–Member Exchange to Satisfaction

- and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.2, 321–330.
- Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açılıarı*. Efil Yayınevi. 1. Basım.
- Ertürk, E. (2015). Intergovernmental Organizations (IGOS) And Their Roles And Activities In Security, Economy, Health And Environmental. *The Journal of International Social Research Volume: 8 Issue: 37*.
- Eryılmaz, İ. (2017). Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi Ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: *Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi*.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D. ve Köse, S. (2016). *Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*. IV.Örgütsel Davranış Kongresi, 4-5 Kasım; 45-52.
- Esen, E. (2015) Leadership Styles in Organizations Participating in the UN Global Compact. *In The UN Global Compact: Fair Competition and Environmental and Labour Justice in International Markets*. Published online: 28.Jan; 159-173.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D.V. and Liden, R.C. (2018). Servant Leadership: A Systematic Review And Call For Future Research. *The Leadership Quarterly*, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
- Felfe, J. (2005). Personality And Romance Of Leadership. In B. Schyns, & J. R. Meindl (Eds.), *The Leadership Horizon Series: Implicit Leadership Theories - Essays And Explorations:199-225.Greenwich CT Information Age*.
- Felfe, J., Tartler, K. and Liepmann, D. (2004). Advanced Research in the Field of Transformational Leadership. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management, Jahrg. 18, H. 3, New Perspectives on Leadership Research*, pp. 262-288.
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. Vol.51, pp.327-358.
- Fogarty, T. (1994). Public Accounting Experience: The Influence of Demographic and Organisational Attributes, *Managerial Auditing Journal* 9(7): 12–20.

- Foti, R.J., Hansbrough, T.K., Epitropaki, O. and Coyle, P.T. (2017). Dynamic Viewpoints On Implicit Leadership And Followership Theories: Approaches, Findings, And Future Directions. *The Leadership Quarterly* 28; 261–267.
- Ganzach, Y. (1998). Intelligence and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp.526-539.
- Garman, A.N., Davis-Lenane, D. and Corrigan, P.W. (2003). Factor Structure of the Transformational Leadership Model in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 6, pp. 803-812.
- Gartner, W. (1985). A Framework For Describing The Phenomenon Of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 696-706.
- Gartner, W. (1988). Who is an Entrepreneur? Is The Wrong Question. *American Journal of Small Business*, Vol. 12 No. 4, pp. 11-32.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827- 844.
- Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827.
- Gils, S.V., Niels van Quaquebeke, N.V. and Knippenberg, D.V. (2010). The X-Factor: On the Relevance Of Implicit Leadership And Followership Theories For Leader–Member Exchange Agreement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19:3, 333-363, DOI: 10.1080/13594320902978458.
- Giorgio, A. (2010). *The Servant-Leadership Concepts of Robert K. Greenleaf*. Perichoresis 8.1.
- Goertzen, B. (2007). Dimensions Leader-Member Exchange: An Examination of Outcomes. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice and Teaching*. Vol.3, No.1.

- Gosling, B.R., Marturano, A J..and Dennison, P. (2003). A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks. *Centre for Leadership Studies University of Exeter Crossmead Barley Lane Dunsford Hill Exeter EX4 1TF United Kingdom.*
- Gouws, A. (1995). Die Verwantskap Tussen Motivering En Werkstevredenheid Van ‘N Groep İnligtingspesialiste (The Relationship Between Motivation And Job Satisfaction Of A Group Of İnformation Specialists). *M.Bib. dissertation, Rand Afrikaans University, Johannesburg.*
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2).
- Graen, G. (1976). *Role-Making Processes Within Complex Organizations*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, (pp.1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Graen, G. (2003). Interpersonal Workplace Theory At The Crossroads: LMX And Transformational Theory As Special Cases Of Role Making In Work Organizations. In G. Graen (Ed.), *Dealing With Diversity* (pp. 145-182). *Greenwich, CT: Information Age.*
- Graen, G.B. and Scandura, T.A. (1987). Toward A Psychology Of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G.B. and 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* 6:2, pp. 219-247.
- Graham, S. and Weiner , B. (1996). *Theories and Principles of Motivation*. In D. C. Berliner, & R. C. Calfee, *Handbook of Educational Psychology* (pp. 63-84). London: Prentice Hall International.
- Graves, L.M. (1982). *Implicit Leadership Theory: Development And Validation Of A Multidimesicnal Model*. Doktora Tezi. The University of Connecticut.
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader–member exchange and related work attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 66(2), 203-214.

- Green, C. B., Craven, A. E., Scott, J., & Gonzales, L. G. (2006). Exploration of the relationship between LMX and demographic variables. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(12).
- Greenberg, J. (1982). *Approaching Equity And Avoiding Inequity In Groups And Organizations*. In J. Greenberg & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior* (pp. 389–435). New York: Academic Press.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York, NY.
- Groves, K.S. and LaRocca, M.A. (2011). Responsible Leadership Outcomes Via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol.98, Supplement 1:Responsible Leadership, pp. 37-55.
- Güler, M. ve Boz, D. (2016). Otantik Liderliğin Topluluk Hissi Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Afro-Avrasya Özel Sayısı-Aralık 2016.
- GÜNDÜZ, G.O. (2016). *Banka Çalışanlarında İş Doyumu Ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz* (3. Bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları Ve Örgütsel Bağlılık*. Kriter Yayınevi. 1. Baskı.
- Haque, M.F., Haque, M.A. and Islam, M.S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, Vol. 8 No. 1, January–June.
- Harris, T.B., Li, N. and Kirkman, B.L. (2014). Leader–Member Exchange (LMX) In Context: How LMX Differentiation And LMX Relational Separation Attenuate LMX’s Influence On OCB And Turnover intention. *The Leadership Quarterly* 25, 314–328.
- Harvey, E. (2004). *Liderlik ve Etik*. Exucutive Excellive 87,23.
- Hastorf, A.H., Schneider, D. J. and Polefka, J. (1970). *Person Perception*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Hausmann, H.B. (1980). *The Role of Nonprofit Enterprise*. The Yale Law Journal, Vol 89, No. 5 (April), 835-898. In Management of Non-Profit Organizations, S.M.
- Henderson, D.J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C. and Chaudhry, A. (2009). LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents and Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 4, 517-534.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing, New York.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation To Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hochwarte, W. (2005). Lmx and Job Tension: Linear and Non-Linear Effects and Affectivity. *Journal of Business and Psychology*, Vol.19, No.4, pp.505-520.
- Hodges, I.M.O. and Baker, C.R. (2013). Contextualizing LMX Within The Workgroup: The Effects Of LMX And Justice On Relationship Quality And Resource Sharing Among peers. *The Leadership Quarterly* 24, 935–951.
- Holley, L.M. (1999). Comparing Work Motivation And Performance A Criterion Test Of The HJMB Exchange Theory Of Motivation. *Doktora Tezi. The Graduate College at the University of Nebraska*.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M.R. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods* Volume 6 Issue 1, pp. 53 – 60.
- Hooper, D.T. and Martin, R. (2008). Beyond Personal Leader–Member Exchange (LMX) Quality: The Effects Of Perceived LMX Variability On Employee Reactions. *The Leadership Quarterly* 19, 20–30.
- Howell, J.M., and Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus Of Control, And Support For Innovation: Key Predictors Of Consolidated Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
- Hsiung, H.H. and Tsai W.C. (2009). Job Definition Discrepancy Between Supervisors And Subordinates: The Antecedent Role Of LMX And Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 89–112.

- Hughbank, R.J. and Horn, L.J. (2015). Traits and Behavior: Psychological Approaches to Leadership. In *Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership*. 245-260.
- Ilies, R. and Judge, T.A. (2002). Understanding The Dynamic Relationships Among Personality, Mood, And Job Satisfaction: A *Field Experience Sampling Study*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89, 1119–1139.
- Ismail, R.H., Gani, M.U., Sinring, B. and Mapparenta (2015). Factors Influencing Job Satisfaction: A Conceptual Framework. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*.vol.4:5, pp.28-31.
- İrge, N.T. (2016). Yöneticiye Güvenin Çalışanın Motivasyonuna Katkısında Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. *Doktora Tezi. Okan Üniversitesi*.
- İşcan, Ö.F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4).
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, Vol. 28, No. 3, pp. 315-336.
- Janssen, O. and Yperen, N.W.V. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, pp. 368-384.
- Joseph, E.E. and Winston, B.E. (2005). A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Issue:1, pp.6-22.
- Judge, T.A. and Klinger. R. (2008). Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). *New York, NY, US: Guilford Press*.
- Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psycholog*, Vol. 89, No. 5, 755–768.
- Jung, D.I. and Avolio, B.J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation Of The Mediating Effects Of Trust And Value Congruence On Transformational And Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behaviour* J.. 21, 949-964.

- Junker, N.M. and Dick, R.V. (2014). Implicit Theories In Organizational Settings: A Systematic Review And Research Agenda Of İmplicit Leadership And Followership Theories. *The Leadership Quarterly* 25, 1154–1173.
- Kabasakal, H. and Bodur, M. (2007). Leadership And Culture in Turkey: A Multi-Faceted Phenomenon. In: J. Chhokar, F. Brodbeck & R. House (Eds.), *Managerial Cultures of the World: A GLOBE Report of In-Depth Studies of the Cultures of 25 Countries*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*.(6. Baskı). Ankara: Asil Yayınevi.
- Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 1, pp. 124-143.
- Kanfer, Ruth. (1990). Motivation Theory And Industrial And Organizational Psychology, in *Handbook o f Industrial and Organizational Psychology*, vol 1. 2nd ed. Marvin D. Dunnette and Leatta M. Hough, eds. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc. 75-170.
- Kark, R., Shamir, B. and Chen, G. (2003). The Two Faces Of Transformational Leadership: Empowerment And Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Katz, D. and Kahn, R. (1978). *The Social Psychology Of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Katzell, R.A. and Thompson, D.E. (1990). Work Motivation. *American Psychologist*. 45(2). 144-153.
- Katzell, R.A. (1964). Personal Values, Job Satisfaction And Job Behavior. In: Borow, H. (Ed.), *Man in a World of Work*. Houghton-Mifflin, Boston, pp. 341–366.
- Keller, T. (1999). Images of The Familiiar: Individual Differences And İmplicit Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(3). 5X0-607.
- Kenney, R.A., Blascovich, J. and Shaver, P. R. (1994). Implicit Leadership Theories: Prototypes For New Leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.

- Kinter, O. (2016). Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi İle Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi (*Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*).
- Knippenberg, D.V. (2011). Embodying Who We Are: Leader Group Prototypicality And Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly* 22, 1078–1091.
- Koca, G. ve Özçifçi, V. (2015). İş Tatmini: Öğretim Elemanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 400-415.
- Koçak, A. (2014). Davranışların Nedenlerini Algılama: Yükleme Kuramları. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1 (1), 108-120.
- Koh, W.L., Steers, R.M. and Terborg, J.R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 4, pp. 319-333.
- Konrad, E. (2000), Implicit leadership theories in Eastern and Western Europe, *Social Science Information*, Vol. 39 No. 2, pp. 335-47.
- Kozak, M.A., Aydın, Ç. ve Aydın, C. (2017). Rekreasyon Faaliyetlerine Katılan Kişilerin (Rekreasyonistlerin) Örtük Liderlik Algıları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(2), 227-243.
- Kök, M., Çakıcı A. (2016). Fabrika Çalışanlarının İş Memnuniyetini Etkileyen Etmenler *İnsan&İnsan*, Sayı.7, s.40-63.
- Köy, A.K. (2011). Yöneticiye güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul Ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi*.
- Kuhnert, K.W. and Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 648-657.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115
- Lacey, K.P. (2000). Applicability of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to Public High School Principals in the State of Maryland. *Doktora Tezi. The Faculty of The School of Education and Human Development of The George Washington University*.

- Lagace, R.R., Castleberry, S.B. and Ridnour, R.E. (1993). An Exploratory Salesforce Study Of The Relationship Between Leader-Member Exchange And Motivation, Role Stres And Manager Evaluation. *Journal of Applied Business Research*, 9, 110-119.
- Landefeld, I. (2009). The Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchange and Follower Self-Efficacy. *Doktora Tezi. Walden University February 2009*.
- Lăzăroiu, G. (2015). Work motivation and organizational behavior. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 7(2), 66-75.
- Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality Of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Liden, R.C., Sparrowe, R. T. and Wayne, S. J. (1997). Leader–Member Exchange Theory: The Past And Potential For The Future. In G. Ferris (Ed.), *Research In Personnel And Human Resources Management*, Vol. 16, pp. 47–119.
- Liden, R.C., Erdogan, B., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. (2006). Leader-Member Exchange, Differentiation, And Task Interdependence: Implications For Individual And Group Performance. *Journal of Organizational Behavior J. 27*, 723-746.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., and Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study On The Early Development Of Leader–Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Meuser, J.D., Hu, J., Wu, J. and Liao, C. (2015). Servant Leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly* 26, 254–269.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. and Henderson D. (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly* 19, 161–177.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
- Locke, E.A. (1976). The Nature And Causes Of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). *Chicago: Rand McNally*.

- Lord, R.G. (1985). An Information Processing Approach To Social Perceptions, Leadership Perceptions And Behavioral Measurement In Organizational Settings. In B.M. Straw & L.L. Cummings (Eds.), *Research In Organizational Behavior (Vol.7)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R.G. and Maher, K.J. (1990). Alternative Information-Processing Models And Their Implications For Theory, Research And Practice. *Academy of Management Review*, 15, 9–28.
- Lord, R.G. and Maher, K.J. (1991). Leadership And Information Processing: Linking Perceptions And Performance. *Boston, MA: Unwin Hyman*.
- Lord, R.G. and Maher, K.J. (1993). Leadership And Information Processing. *London: Routledge*.
- Lord, R.G., Foti, R. J. and De Vader, C.L. (1984). A Test Of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, And Leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343–378.
- Lord, R.G., Foti, R.J. and Phillips, J. (1982). A Theory Of Leadership Categorization. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond Establishment Views (pp. 104–121)*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Macrae, C.N. and Bodenhausen, G.V. (2000). Social Cognition: Thinking Categorically About Others. *Annual Review of Psychology*, 51, 93–120.
- Marstand, A.F., Martin, R. and Epitropaki, O. (2017). Complementary Person-Supervisor Fit: An Investigation Of Supplies-Values (S-V) Fit, Leader-Member Exchange (LMX) And Work Outcomes. *The Leadership Quarterly* 28, 418–437.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*, second ed. Harper and Row, New York.
- Maslyn, J. and Uhl-Bien, M. (2001). Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality. *Management Department Faculty Publications*. 17.
- McClelland, David C. and Eric, W.J. (1984). *Learning to Achieve*. Glenview, Illinois: Scotti. Foresman & Co., 1984.

- McCleskey, J.A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, Volume 5, Number 4.
- Mckenna, E. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour*. Taylor & Francis Inc, New York.
- McMenemy, D., & Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*, (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mittilä, T. (2003). *Commercialisation of Non-Profit Organisations*. The 19th Annual IMP Conference in Lugano, September 4-6.
- Miyahara, K. (1983). Charisma: From Weber to Contemporary Sociology. Inquiry. *Wiley Online Library*.
- Moore, L. L., Grabsch, D. K., & Rotter, C. (2010). Using achievement motivation theory to explain student participation in a residential leadership learning community. *Journal of leadership education*, 9(2), 22-34.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. and Strange, J.M. (2002). Leading Creative People:Orchestrating Expertise Andrelationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- Murphy, S.E. and Ensher, E.A. (2008). A Qualitative Analysis Of Charismatic Leadership In Creative Teams: The Case Of Television Directors. *The Leadership Quarterly* 19, 335–352.
- Nagy, M.S. (1995). An Integrated Model Of Job Satisfaction. *Dokrota Tezi*. Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. and Ilies, R. (2009). The Development Of Leader–Member Exchanges: Exploring How Personality And Performance Influence Leader And Member Relationships Over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, 256–266.

- Naidoo, L.J., Scherbaum, C.A., Goldstein, H.W. and Graen, G.B. (2011). A Longitudinal Examination Of The Effects Of LMX, Ability, And Differentiation On Team Performance. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 347-357.
- Nikoloski, K. (2015). Charismatic Leadership And Power: Using The Power Of Charisma For Better Leadership In The Enterprises. *Journal of Process Management – New Technologies, International Vol. 3, No.2, 2015*.
- Odumeru, J. and Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research Vol. 2 Issue.2*.
- Offermann, L.R., and Coats, M.R. (2018). Implicit Theories Of Leadership: Stability And Change Over Two Decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513-522.
- Offermann, L.R., Kennedy, J.K., and Wirtz, P.W. (1994). Implicit Leadership Theories: Content, Structure, And Generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5, 43–58.
- Olpak, Y.Z., ve Çakmak, E. (2009). E-Öğrenme Ortamları İçin Sosyal Bulunuşluk Ölçeğinin Uyarlama Çalışması. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 142-160.
- Özcan, Y. (2006). İlköğretim Öğretmelerinin İş Tatminleri İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki Düzeyi. *Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi*.
- Özdamar, K. (2016). Eğitim, Sağlık Ve Davranış Bilimlerinde Ölçek Ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB Uygulamalı (1. bs.). Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Pardee, R.L. (1990). A Literature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation. *Araştırma Raporu Information Analyses (070) -Reports - General (140). ERIC*.
- Paris, L.D., Howell, J.P., Dorfman, P.W. and Hanges, P.J. (2009). *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, No. 8, pp.1396-1405.
- Pasa, S.F., Kabasakal, H. and Bodur, M. (2001). Society, Organisations, and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Journal Review*, 50 (4), 559-589.

- Paşa, S. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. İçinde: Z. Aycan (Ed.), Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (pp. 225-241). *Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları*.
- Paul, E. P., & Phua, S. K. (2011). Lecturers' job satisfaction in a public tertiary institution in Singapore: ambivalent and non-ambivalent relationships between job satisfaction and demographic variables. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(2), 141-151.
- Pelled, L.H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, And Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organizational Science*, 7, 615–631.
- Pelligrini, E.K. and Scandula, T.A. (2006). Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, And Delegation in The Turkish Business Culture: An Empirical Investigation.
- Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Macmillan.
- Porter, L.W. (1961). A Study Of Perceived Need Satisfactions In Bottom And Middle Management Jobs. *Journal of Applied Psychology*. 45, 1–10.
- Pradhan, S. and Pradhan, R.K. (2012). Charismatic Leadership And Rhetoric: A Critical Review. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*. Volume 2, Issue 6.
- Probert, J. and James, Kim. (2011). Leadership Development: Crisis, Opportunities And The Leadership Concept. *Leadership*. 7.
- Purdy, J.A. (2008). Job Satisfaction Within A Non Profit Organisation: An Application Of Hertzberg’s Mottivation-Hygiene Theory. *Doktora Tezi. Capella University*.
- Rahn, D., Jawahar, I., Scrimshire, A. and Stone, T. (2016). Are Leaders Defined By Followers? Role Of Follower’s ILT And The Mediating Influence Of LMX On Follower Outcomes. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, Vol. 3, Issue:1, pp:43-69.
- Rahn, D.L. (2010). The Role Of Follower Self-Concept And İmplicit Leadership Theories In Transformational Leadership And Leader-Member Exchange. *Doktora Tezi. Nova Southeastern University*.
- Rainey, H.G. (1997). *Understanding & Managing Public Organizations*. 2 ed. SF:Jossey-Bass.

- Raykov, T. and Marcoulides, G.A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers 10 Industrial Avenue Mahwah, New Jersey 07430.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Riggs, B.S. and Porter, C. (2017). Are There Advantages To Seeing Leadership The Same? A Test Of The Mediating Effects Of LMX On The Relationship Between ILT Congruence And Employees' Development. *The Leadership Quarterly* 28, 285–299.
- Ritter, B.A. and Lord, R.G. (2007). The Impact Of Previous Leaders On The Evaluation Of New Leaders: An Alternative To Prototype Matching. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1683-1695.
- Robbins, P.S. (1991). *Essentials of Organisational Behaviour: Concepts, Controversies And Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. and Coulter, M. (2007). *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Rocca, A. D. and Kostanski, M. (2001). Burnout And Job Satisfaction Amongst Victorian Secondary School Teachers: *A Comparative Look At Contract And Permanent Employment*. ATEA Conference, 24-26 September, Melbourne.
- Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J. (1961). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roos, W. (2005). The Relationship Between Employee Motivation, Job Satisfaction And Corporate Culture. *Yüksek Lisans Tezi. University of South Africa*.
- Rosch, E. (1978). *Principles Of Categorization*. In E. Rosch & B.B. Lloyd (Eds.), *Cognition And Categorization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Saar, E.R. (2017). The Motivation Beliefs Of Military Leaders. *Doktora Tezi. Alvernia University*.
- Saruhan, Ş.C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, Felsefe Ve Metodoloji* (2. bs.). İstanbul: Beta Basım.
- Scandura, T.A. and Lankau, M.J. (1996). Developing Diverse Leaders: A Leader-Member Exchange Approach. *Leadership Quarterly*, 7(2), 243-263. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.

- Schneider, D.J. (1973). Implicit Personality Theory: A Review. *Psychological Bulletin*, 79: 204–309.
- Schweitzer, A. (1974). Theory and Political Charisma. *Comparative Studies in Society and History*, 16 (2), 150- 181.
- Schyns, B. (2006). The Role Of Implicit Leadership Theories In The Performance Appraisals And Promotion Recommendations Of Leaders. *Equal Opportunities International*, Vol.25,3:188-199.
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R. and Tymon, A. (2011). Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, No. 3, Teaching leadership, pp. 397-408.
- Sears, G.J. and Hackett, R.D. (2011). The Influence Of Role Definition And Affect In LMX: A Process Perspective On The Personality – LMX Relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2011), 84, 544–564.
- Selvarajan, T.T., Singh, B. and Solansky, S. (2018). Performance Appraisal Fairness, Leader Member Exchange And Motivation To Improve Performance: A Study Of US And Mexican Employees. *Journal of Business Research*. 85, 142–154.
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004). What Leaders Need To Know: A Review Of Social And Contextual Factors That Can Foster Or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33–53
- Sherman, J.W., Lee, A.Y., Bessenoff, G.R., and Frost, L.A. (1998). Stereotype Efficiency Reconsidered: Encoding Flexibility Under Cognitive Load. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 589 – 606.
- Shondrick, S.J., Dinh, J.E. and Lord, R.G. (2010). Developments in Implicit Leadership Theory And Cognitive Science: Applications to Improving Measurement And Understanding Alternatives To Hierarchical Leadership. *The Leadership Quarterly* 21, 959–978.
- Simon, L.S., Judge, T.A. and Halvorsen-Ganepola, M.D.K. (2010). In Good Company? A Multi-Study, Multi-Level Investigation Of The Effects Of Coworker Relationships On Employee Well-Being. *Journal of Vocational Behavior*. 76, 534–546.

- Sin, H.P., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2009). Understanding Why They Don't See Eye to Eye: An Examination of Leader–Member Exchange (LMX) Agreement. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 4, 1048–1057.
- Sithiphand, C. (1983). Testing Employee Motivation Based On Herzberg's Motivation-Hygiene Theory In Selected Thai Commercial Banks. *Doktora Tezi. Oklahoma State University*.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., and Hulin, C.L. (1969). The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement: A Strategy For The Study Of Attitudes. *Rand McNally: Chicago*.
- Solano, A.C. (2006). Motivacion Para Liderar y Efectividad Del Lider. *Revista de Psicologia General y Aplicada*, 59, 563–577.
- Sparrowe, R.T. and Liden, R.C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 2, pp. 522-552.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17 Issue: 7, pp.33-35,
- Spears, L.C. (1995). Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory Of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. *New York: John Wiley*.
- Spector, P.E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. *Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc.*
- Stanton, E.S. (1983). A Critical Reevaluation of Motivation, Management, and Productivity. *Personnel Journal*: 208-214.
- Starrat, R.J. (2001). Democratic Leadership Theory in Late Modernity: An Oxymoron Or Ironic Possibility. *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 4 No. 4, pp. 333-52.
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, Issue #54, June 26.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.

- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of Literature*. New York Free Press.
- Stone, A.G., Russell, R.F and Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal Vol. 25* No. 4, pp. 349-361
- Subramaniam, A., Othman, R. and Sambasivan M. (2010). "Implicit Leadership Theory Among Malaysian Managers: Impact Of The Leadership Expectation Gap On Leader-Member Exchange quality", *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31* Issue: 4, pp.351-371
- Sullivan, D., Mitchell, M. and Uhl-Bien, M. (2003). The New Conduct Of Business: How LMX Can Help Capitalize On Cultural Diversity. In G. Graen (Ed.), *Dealing with diversity*. (pp. 183-218). Greenwich, CT: Information Age.
- Sy, T. (2010). What Do You Think Of Followers? Examining The Content, Structure, And Consequences Of Implicit Followership Theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, 73–84.
- Şahinkaya, B. (2006). Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka. *Yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi*.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Polat, M. (2010). Türkiye’de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 72-86.
- Takala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, 3.
- Tanner, J.F. and Castleberry, S.B. (1990). Vertical Exchange Quality And Performance: Studying The Role Of The Sales Manager. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10, 17-27.
- Tennison, G.M. (1996). The Determination Of The Universal Variables Of Job Satisfaction Through A Content Analysis. *Doktora Tezi. The University of San Francisco*.
- Tipu S.A.A and Arain F.M. (2011). "Managing Success Factors in Entrepreneurial Ventures: A Behavioral Approach", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 17 Issue: 5, pp.534-560

- Topakas, A. (2011). Measurement Of Implicit Leadership Theories And Their Effect On Leadership Processes And Outcomes. *Doktora Tezi. Aston University.*
- Tortorella, G. and Fogliatto, F. (2017). Implementation Of Lean Manufacturing And Situational Leadership Styles: An Empirical Study, *Leadership & Organization Development Journal, Vol.38, Issue:7, pp.946-968*
- Trichas, S., Schyns, B., Lord R. and Hall, R. (2017). Facing Leaders: Facial Expression And Leadership Perception. *The Leadership Quarterly 28, 317–333.*
- Tsai, C.Y., Dionne, S.D., Wang, A.C., Spain, S.M., Yammarino, F.J. and Cheng B.S. (2017). Effects of Relational Schema Congruence On Leader-Member Exchange. *The Leadership Quarterly 28, 268–284.*
- Tse, H.H.M., Troth, A.C., Ashkanasy, N.M. and Collins, A.L. (2018). Affect and Leader-Member Exchange in The New Millennium: A State-Of-Art Review And Guiding Framework. *The Leadership Quarterly 29, 135–149.*
- Tung, R.L. (2004). Female Expatriates: The Model Global Manager? *Organizational Dynamics, 33(3): 243-253.*
- Tung, R.L. (2008). Do Race And Gender Matter in International Assignments To/From Asia Pacific? An Exploratory Study Of Attitudes Among Chinese. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 47(1), 91-110.*
- Turban, D.B., Jones, A.P., and Rozelle, R.M. (1990). Influences of Supervisor Liking Nete And The Reward Context On The Treatment And Evaluation Of That Subordinate. *Motivation and Emotion 14:211-233.*
- Tyler, T.R. and Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, And Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review, 7, 349–361.*
- Tyler, T.R. and Blader, S.L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity And Behavioral Engagement.* Philadelphia: Psychology Press.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. *Journal Of Management, 37(4), 1228-1261.*

- van Eeden, R., Cilliers, F. and van Deventer, V. (2008). Leadership Styles And Associated Personality Traits: Support For The Conceptualization Of Transactional And Transformational Leadership. *South African Journal of Psychology*, Vol. 38 No. 2, pp. 253-267.
- Vecchio, R.P., Griffeth, R.W. and Hom, P.W. (1986). The Predictive Utility Of The Vertical Dyad Linkage Approach. *The Journal of Social Psychology*, 126, 617–625.
- Verma, N. (1986). A Test of Implicit Personality Theories of Leadership. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 22, No. 2, pp. 189-202.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Vu, B. (2013). The Examination between Leader Member Exchange Relationships and Affective Commitment Within the Workplace. *Doktora Tezi. The Chicago School of Professional Psychology*.
- Vukonjanski J., Nikolić M., Hadžić O., Terek E. and Nedeljković M. (2012). Relationship Between GLOBE Organizational Culture Dimensions, Job Satisfaction And Leader-Member Exchange In Serbian Organizations. *Journal of East European Management Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 333-368.
- Wang, X.H. and Howell, J.M. (2010). Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1134-1144.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment And Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warrilow, S. (2012). *Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change*. [Retrieved 15/03/2013]. [http://EzineArticles.com/?expert=Stephen Warrilow](http://EzineArticles.com/?expert=Stephen+Warrilow).
- http://web.pdx.edu/~newsomj/semclass/ho_mediation.pdf erişim 23.12.2019
- Wegner, D. M., and Vallacher, R. R. (1977). *Implicit Psychology: An Introduction To Social Cognition*. New York: Oxford University Press.
- Weiss, H.M. and Adler, S. (1981). Cognitive Complexity and the Structure of Implicit Leadership Theories. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No. 1, 69-78.
- Weiss, H.M. and Merlo, K.L. (2015). *Job Satisfaction*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd edition, Volume 12.

- Weiss, H.M., Nicholas, J.P. and Daus, C. S. (1999). An Examination Of The Joint Effects Of Affective Experiences And Job Beliefs On Job Satisfaction And Variations in Affective Experiences Over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 1–24.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.
- Yıldız, M.L. (2013). (Ed.). *Liderlik Çalışmaları*. Beta basım.İstanbul.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. Vol. 15, No. 2, 251-289.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th edn.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Seçkin yayıncılık.

EKLER

Ek1.Anket Formu

QUESTIONNAIRE

The purpose of this survey to fill out leadership studies gap regarding implicit leadership studies and job satisfaction. Below demographic questions and survey questionnaires items will kept only scientific purposes and will not share any other third parties. Your truthfull answer will shed light on leadership scientific studies. Please do not write any private information such as; adress, phone number, name and organization name.

Thanks in advance for your contribution.

1. **Your position** :.....(e.g Finance Manager).

2. **Years of experience** :

- 1 . () 1-3 years 3 . () 5-10 years
 4 . () 10 and
 2 . () 3-5years more years

3. **Languages** : Please mark spaces even if more than one.

- 1 . () English 4 . () Russian
 5 . ()
 2 . () Franch German
 6 . ()
 3 . () Arabic Turkish
 7 . () other (please spec

4. **Education** : 1.() Associate degr. 2.() University 3.() Graduate 4. () Ph.D

5. **Gender** : 1. () Male 2. () Female

6. **Age** : 1. () 25 or under 2.() 26-35 3.() 36-45 4.() 46-55
 5.() 56 and above

7. **Nationality** :.....

	Very dissatisfied	Dissatisfied	Neither	Satisfied	Very Satisfied
Ask yourself: How satisfied am I with this aspect of my job? Very Satisfied : means I am very satisfied with this aspect of my job. (5) Satisfied : means I am satisfied with this aspect of my job. (4) Neither : means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job (3) Dissatisfied : means I am dissatisfied with this aspect of my job. (2) Very Dissatisfied : means I am very dissatisfied with this aspect of my job. (1)	1	2	3	4	5
8 Being able to keep busy all the time					

9	The chance to work alone on the job					
10	The chance to do different things from time to time					
11	The chance to be "somebody" in the community					
12	The way my boss handles his/her workers					
13	The competence of my supervisor in making decisions					
14	Being able to do things that don't go against my conscience					
15	The way my job provides for steady employment					
16	The chance to do things for other people					
17	The chance to tell people what to do					
18	The chance to do something that makes use of my abilities					
19	The way company policies are put into practice					
20	My pay and the amount of work I do					
21	The chances for advancement on this job					
22	The freedom to use my own judgment					
23	The chance to try my own methods of doing the job					
24	The working conditions					
25	The way my co-workers get along with each other					
26	The praise I get for doing a good job					
27	The feeling of accomplishment I get from the job					
	Aim of this part is analyze the leader-member exchange quality. Please read carefully tick the boxes from 1-5 (disagree to strongly agree). Please be frank and honest your answers will shed light on scientific leadership studies.	Disagree	Agree	Slightly agree	Moderately agree	Strongly agree
		1	2	3	4	5
28	I like my supervisor as a person.					
29	My supervisor is the kind of person one would like to have as a friend.					
30	My supervisor is a lot of fun to work with.					
31	My supervisor defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.					
32	My supervisor would come to my defense if I were "attacked" by others.					
33	My supervisor would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.					
34	I do work for my supervisor that goes beyond what is specified in my job description.					
35	I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to meet my supervisor's work goals.					
36	I do not mind working my hardest for my supervisor.					

37	I respect my supervisor's knowledge of and competence on the job.					
38	I admire my supervisor's professional skills.					
39	I am impressed with my supervisor's knowledge of his /her job.					
	How important are the following characteristics of a person to act as a leader for you. Please tick the box (x) disagree and strongly agree that between one to five. Thank you for truthfull answers.	Disagree	Agree	Slightly	Moderately	Strongly
		1	2	3	4	5
40	Understanding					
41	Helpful					
42	Sincere,truthfull, warm					
43	Intelligent					
44	Knowleadgeable					
45	Clever					
46	Educated					
47	Dedicated					
48	Motivated					
49	Hardworking					
50	Energetic					
51	Strong					
52	Dynamic					
53	Domineering,authorotarian,bossy					
54	Pushy, insistent					
55	Manipulative					
56	Loud					
57	Selfish					
58	Conceited, arrogant					
59	Masculinity					
60	Male					