



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİ

**Mehmet AYTEKİN
1330201224**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Doç.Dr. Orhan ADIGÜZEL**

ISPARTA, 2016



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Mehmet AYTEKİN	
Anabilim Dalı	İŞLETME	
Tez Başlığı	Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)		
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 07.04.2016 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Doç.Dr. Orhan ADIGÜZEL/SDÜ	
Jüri Üyesi	Doç.Dr. A. Hüsrev EROĞLU /SDÜ	
Jüri Üyesi	Doç.Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU/Dumlupınar Üniv.	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gerekçini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

İmza
Mehmet Aytekin
05/01/2016

ÖZET

Genel olarak liderlik, bir grup insanı özel olarak belirlenmiş hedefler doğrultusunda toplayabilme, söz konusu hedeflere ulaşmak adına yönlendirebilmeye, süreci kontrol etmeye yarayan tüm kabiliyet ve bilgilerinin toplamı olarak ifade edilmektedir. Lider ise grup üyelerinin çoğunluğu tarafından takip edilen, grup üyelerinin duygusal olarak kabul ettiği kişidir.

Lider – üye etkileşimi teorisi, liderin bütün astlarına karşı aynı liderlik tarzı ile davranmayıp, her bir astı için farklı bir davranış tarzı geliştirdiğini ileri sürmektedir. Lider – üye etkileşiminin boyutlarını etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı oluşturmaktadır. Örgütsel adanmışlık işgörenin bir örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ifade edilebilir. Son yıllarda örgütsel adanmışlık konusunda araştırmalar ilgi çekmektedir. Çünkü bir örgütte adanmışlık düzeyi yüksek olan iş görenlerin daha verimli ve başarılı oldukları, işten ayrılma, işe devamsızlık, stres gibi örgütle ilgili olumsuz tutum ve davranışları daha az gösterdikleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, lider – üye etkileşimi ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi düzeyinin, örgütsel davranış üzerine etkisi araştırılmaktadır. Araştırma, Ankara il merkezinde bulunan özel bir okulda yapılmıştır. Araştırma sonucunda çalışmanın belirleyici faktörleri olan etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı, duygusal adanmışlık, fiziksel adanmışlık ve bilişsel adanmışlık, genel olarak yüksek seviyede olduğu bulunmuştur. Buna göre, lider-üye etkileşimi ile örgütsel adanmışlık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu bu çalışmada da ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Liderlik, Lider Üye Etkileşimi, Örgütsel Adanmışlık

ABSTRACT

It is generally believed,

Overall leadership, to gather a group of people specifically in line with defined objectives, to be able to steer behalf achieve these goals, and to control the process with all the ability and information. On the other hand, leader is the one who is being followed by the followers and accepted by members of the group emotionally.

It is believed in Leader - member interaction theory, Leader does not act to all his under positioned in a same leadership way he acts differently to his each worker. Leader-member interaction's process should have effect, loyalty, additive, professionalism and respect. The organisational dedication can be thought like the worker's psychological relation to any organisation. Recent studies show that organizational dedications are interested in by people. Beacuse if a person belongs to an organisation by heart, he is more effective, successful and he works for a long time at the same company without any problem and stress. Saying with other words, between leader-member interaction and organisational dedication there is a positive relation.

This study searches the leader-member interaction's effect on the organisational behavior. This research is experienced in a private school in central Ankara. The decisive factor in the impact of the results of research work dedication, contribution, professional respect, dedication emotion, physical and cognitive dedication were generally high level. According to this study, it has been demonsrated there is a positive relation between leader-member interaction and organisational dedication.

Key words: Leadership, Leader- Member Interaction, Organisational Dedication

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ.....	3
1.1. Liderlik Ve Lider Kavramları	3
1.2. Liderlik ve Yöneticilik	5
1.3. Lider Üye Etkileşimi	6
1.3.1. Modelin Gelişimi.....	7
1.3.2. Ayırt Edici Özellikler	11
1.3.3. Modelin Boyutları	12
1.3.4. Katkı	13
1.3.5. Bağlılık	14
1.3.6. Etki	15
1.3.7. Mesleki Saygı (profesyonel saygı)	16
1.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	17
1.4.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri	21
1.4.1.1. Rol Teorisi.....	21
1.4.1.2. Sosyal Değişim Teorisi	23
1.4.1.3. Eşitlik Teorisi	24
1.4.1.4. Adalet Yaklaşımı.....	25

1.5. Lider- Üye Etkileşim Teorisinin Ayırt Edici Özellikleri	29
1.6. Lider Üye Etkileşim Düzeyi.....	30
1.7. Lider-Üye Kuramı	31
1.8. Lider Üye İlişkilerinin Gelişim Sürecini Etkileyen Faktörler	32
1.8.1. Liderin Gücü.....	32
1.8.2. Kurumsal Politikalar.....	33
1.8.3. Örgüt Kültürü ve İklimi.....	33
1.8.4. Güven	34
1.9. Lider Üye Etkileşim Kalitesi.....	34
1.9.1. Eşitlik Teorisine Göre Çalışma Grubunun Farklılaşması.....	35
1.9.2. Adalet Teorisine Göre Çalışma Grubunun Farklılaşması	35
1.10. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesini Belirleyen Faktörler.....	36
1.10.1. Kurumsal Etkenler.....	36
1.10.2. Üyenin Performansı.....	37
1.10.3. İlk Etkileşimler	38
1.10.4. Liderin Takdirini Kazanma	38
1.10.5. Bireysel Özellikler ve Lider ile Üyenin Algılanan Benzerlikleri.....	40
İKİNCİ BÖLÜM.....	41
2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK.....	41
2.1. Örgütsel Adanmışlığın Tanımı.....	41
2.2. Örgütsel Adanmışlığın Önemi	42
2.3. Örgütsel Adanmışlık Sınıflandırmaları	43
2.3.1. Weiner'in Sınıflandırması	43
2.3.2. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	43
2.3.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	45
2.3.4. O'Relly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	45
2.3.5. Etzioni'nin Sınıflandırması	46
2.3.6. Buchanan'nın Sınıflandırması.....	47
2.4. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	47
2.4.1. Kişisel Özellikler.....	48
2.4.1.1. Yaş.....	48
2.4.1.2. Cinsiyet.....	48
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi	48

2.4.1.4. Çalışma Süresi.....	49
2.4.1.5. Medeni Durum	49
2.4.1.6. Kıdem	49
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	50
2.4.2.1. Örgüt Kültürü	50
2.4.2.2. Ücret	50
2.4.2.3. İş Niteliği.....	51
2.4.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik.....	51
2.4.2.5. Takım Çalışması.....	51
2.4.2.6. İletişim.....	52
2.6. Örgütsel Adanmışlık ile İşe Adanmışlık İlişkisi	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	58
3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK ÖZEL OKUL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	58
3.1. Yöntem.....	58
3.1.1. Araştırmanın Modeli	58
3.1.2. Evren ve Örneklem.....	59
3.1.3. Veri Toplama Aracı.....	59
3.1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	60
3.2. Bulgular ve Yorumlar.....	60
SONUÇ.....	82
ÖNERİLER	85
KAYNAKLAR	86
EK-ÖZGEÇMİŞ.....	98

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri.....	61
Tablo 2. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve Adanmışlık Düzeyleri	62
Tablo 3. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	62
Tablo 4. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları.....	67
Tablo 5. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları.....	72
Tablo 6. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	74
Tablo 7. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	76
Tablo 8. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi İle Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi.....	78
Tablo 9. Çalışanların Lider Üye Etkileşiminin Duygusal Adanmışlık Üzerine Etkisi	79
Tablo 10. Çalışanların Lider Üye Etkileşiminin Fiziksel Adanmışlık Üzerine Etkisi... ..	80
Tablo 11. Çalışanların Lider Üye Etkileşiminin Bilişsel Adanmışlık Üzerine Etkisi.... ..	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve Adanmışlık Puanlarına İlişkin Diyagram.....	62
--	----



ÖNSÖZ

Lider – üye etkileşimi teorisi ile ilgili olarak son yıllarda yerli ve yabancı literatürde araştırmalar yapıldığı gözlenmektedir. Türkiye’de lider – üye etkileşimi ile ilgili olarak özel ve kamu sektöründe yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar ağırlıklı olarak özel sektörde gerçekleştirilmiştir. Konaklama işletmeleri, özel dershaneler ve bankalar gibi özel sektör işletmeleri lider – üye etkileşimi ile ilgili araştırmalara örnek olarak verilebilir. TSK, ilköğretim okulları ve sağlık kuruluşları gibi kamu kuruluşlarında da benzer çalışmalar bulunmaktadır. Lider – üye etkileşimi ile ilgili olarak ülkemizde özel okullar üzerine bir çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle, lider – üye etkileşiminin örgütsel adanmışlık üzerine etkisini araştırmak için özel bir okul seçilmiştir.

Bu çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde lider – üye etkileşimi teorisi incelenmiştir. Bu bağlamda; liderlik, lider – üye etkileşim teorisinin gelişimi ve boyutları ile teorik temelleri ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel adanmışlık kavramı, örgütsel adanmışlığın sınıflandırılması ve etkileyen faktörler anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise lider – üye etkileşiminin örgütsel adanmışlık üzerine etkisini araştırmak üzere özel bir okulda yapılan araştırmanın bulguları yer almaktadır.

Bu eserin ortaya çıkmasında bana her türlü desteği, bilgiyi ve tecrübesini sunan ve bu nedenle şükranlarımı borç bildiğim başta danışman hocam sayın Doç. Dr. Orhan Adıgüzel’e ve onun nezdinde diğer hocalarıma, manevi desteklerini hissettiren sevgili eşime, beni teşvik eden değerli arkadaşlarıma, araştırma safhasında araştırmanın gerçekleştirilmesine onay veren okul idarecilerine ve soruları içtenlikle cevaplandıran öğretmenlerimize sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mehmet AYTEKİN

Isparta - 2016

GİRİŞ

Liderlik araştırmaları örgütlerin tüm konularında incelenmiştir. Davranışsal akım tarafından incelenen liderlik, tarihsel gelişim sürecinde özellikler teorisi, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler olarak ayrılabilir. Son zamanlarda literatüre katılan lider-üye kavramından ayrıca uzun süredir incelenen diğeri bir konu etkileşimsel ve dönüştürücü liderdir. Lider-üye ile ilgili çalışmalar ise 1972 yılından beri yapılmaktadır (Schriesheim, 1998:307).

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar genel olarak liderlerin çeşitli durumlarda nasıl tepki verdiklerini, karşılaşılan faktörleri nasıl değerlendirdiklerini inceler. Liderlerin hangi davranış biçimini sergiledikleri, tüm izleyiciler gözünde benzer şekilde davrandığı varsayımı ile incelenebilir (Liden, Graen, 1980). Oysaki Lider-Üye Etkileşim teorisi, liderlerin tüm grup üyeleri ile benzer bir tarzda etkileşime girmedığı varsayımını açıkça belirtir (Scandura, 1994:1592).

Lider-üye ile ilgili çalışmalarda, yöneticinin astları ile yükselen bir doğrultuda etkileşim kurduğu, etkileşimin niteliği doğrultusunda ise iş tatmini, örgüte bağlılık ve iş performansı konularında artış sağlandığı görülür. Örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma ve tam katılım sağlama gibi kavramlar ile birlikte anılan bağlılık, örgüte pozitif katkıları olan bir kavram olarak ele alınabilir. Örgütsel bağlılık bireylerin daha çok psikolojik olarak bağlı olmasını yansıtan bir terimdir. Bu doğrultuda bakıldığında, liderleri ile doğru şekilde iletişim kuran bireylerin daha uzun süre örgüt değerlerine karşı güçlü inanç duydukları görülür (Çekmecelioğlu, 2006:5). Lider-üye etkileşimi, düşey bağlar kuramı olarak da adlandırılmaktadır. Lider-üye etkileşiminde üst ve ast arasındaki iki yönlü ilişki ya da düşey bağlar, en temel kapsamdır (Truckenbrodt, 2000:236).

Örgütlerde değişim sürecinin rolünü incelemek için ise dayanak noktası olarak sosyal değişim teorisi alınır. Bu değişim teorisinin temelindeki nokta ise zorunluluktur. Bir kimse herhangi birisine yardım ettiği zaman, bunun karşılığını gelecekte bir şekilde alacağını düşünür ve bu yönde bir beklenti oluşturur. Söz konusu beklentinin ne zaman ne miktarda karşılanacağı belli değildir ancak, çoğu örgüt uzun dönem bakış açısı ile

yaklaşıldığında bu beklentiler ile hareket etmektedir. Bu şekilde bu değişim süreci karşılıklı beklentiye dönüşmektedir. Sosyal değişimi iki şekilde ele almak mümkündür. Bunlardan biri birey ve çalıştığı örgüt arasında “örgütsel destek” olarak isimlendirilen değişimleri kapsar. Diğeri ise işgören ve lideri arasındaki etkileşimi ifade eden lider-üye etkileşimidir (Wayne, 1997:93).



BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

Bu bölümde, liderlik ve lider kavramları, liderlik ve yöneticilik, lider üye etkileşimi, lider üye etkileşim teorisi, lider üye etkileşim teorisinin ayırt edici özellikleri, lider üye etkileşim düzeyi, lider üye kuramı, lider üye ilişkilerinin gelişim sürecini etkileyen faktörleri lider üye etkileşim kalitesi ve lider üye etkileşiminin kalitesini belirleyen faktörler anlatılmaktadır.

1.1. Liderlik Ve Lider Kavramları

Yönetim işlevselliği bir bütün olarak değerlendirildiğinde liderliğin, üzerinde oldukça fazla durulduğu ve önemsendiği fark edilmektedir (Göktepe 2001). Liderlik becerisi olan bir yöneticinin, örgüt bünyesindeki çalışanları, belirlenmiş hedefler doğrultusunda yönlendirebilmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek adına personeli gerektiği gibi gözetim altında tutabilmesi beklenir (Sullivan ve Decker 2001: 83). Bu doğrultuda, Chase (1994) liderliği, “kapasitelerini en üst düzeyde kullanabilmeleri için insanları etkileme” olarak ifade etmiştir. Farklı kaynakların ortak bildirimi olarak liderlik, belirli şartlar dâhilinde, belirli hedefler doğrultusunda, hedeflere ulaşabilmek adına, bir bireyin ilgili diğerlerinin icraat ve davranışlarını etkilemesi, yapılandırması ve kontrol altına alması şeklinde detaylandırılmıştır (Sabuncuoğlu 2001, Sur 1997). Benzer şekilde, Weschler ve Massarik de liderliği, “iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim süreci” şeklinde ifade etmişlerdir (Zel,2001: 90-93).

Liderlik niteliği doğrultusunda lider, diğerlerini belirli hedeflere yönelik belirli bir davranışa motive eden, yönlendiren ve kontrolü sağlayan birey olarak kabul edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001). Temelde başkalarını etkileme söz konusudur. Ayrıca liderlik “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı”dır (Eren, 1993:285).

Örgütler bağlamındaki liderliği tanımlamak ve detaylandırmak adına özellikle 20. yüzyılda yoğun bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda liderlik kavramı deneysel olarak tahlil edilmiş ve farklı yönleriyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu asırda farklı bilim dallarından kuram ve uygulama alanında uzman kişiler lider kavramını analiz etmeye çalışmayı sürdürmüşlerdir.

20. yüzyılın ilk yıllarındaki çalışmalarda liderlik; kontrol, merkezileşme ve grup odağı kavramları doğrultusunda göze çarpmaktadır. Bogardus (1934) ve Kilbourne (1935) liderliği: “Var olan kişilik özelliklerinin ortaya konulması” şeklinde tanımlamaktadır (aktaran İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Champoux’a (2006) göre liderlik iki ya da daha fazla bireyin varlığını gerektiren (lider ve onun yönlendirdikleri) sosyal bir etkileşim sürecidir. Mullins (2005) liderliği bireylerin motive ve niyetli bir şekilde diğerlerine etki ederek çalışması onları da bir bütün olarak parçaları haline getirmesi şeklinde ifade etmiştir. Huczynsky ve Buchanan (1991) liderliği bireylerin sahip oldukları vizyonlarını iyileştirme, verimliliklerini arttırma ve olabildiğinin en iyisi olma; böylelikle gelişimi mümkün olduğunca yaşayabilme olarak ifade ettikleri görülmektedir. Adler (2002)’ de Huczynsky ve Buchanan (1991)’a oldukça benzer şekilde liderliğin örgütsel tarafına vurgu yaparak liderliğin bireyin vizyonunu biçimlendirmeye verdiği desteği vurgulamıştır. Ellis ve Dick ise (2003) liderliğe daha da büyük bir anlam atfederek, örgütü hedefleri doğrultusunda başarıya ya da başarısızlığa götürecek oldukça önemli bir davranışlar ve girişimler bütünü şeklinde ifade etmişlerdir.

Bir başka çalışmada, liderlik, “sorunu algılamayı, çözüm seçeneklerini üyelerine göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmayı” gerektirir. Bunun yanı sıra, durumlara uyabilme, sosyal çevreye duyarlılık, zekâ, ısrarlı, işbirlikçilik, kararlılık, düzen, bilgili olma, ikna edici olma, güvenilir olma, etkileyici olma, enerjik ve sebatkâr olma, kendine güvenme gibi özellik ve beceriler içermektedir (Sungur,1997:143).

Genel olarak değerlendirildiğinde liderlik, bir grup insanı spesifik olarak oluşturulmuş hedefler doğrultusunda toplayabilme, söz konusu hedeflere ulaşmak adına ynlendirebilmeye, süreci kontrol etmeye yarayan tüm kabiliyet ve bilgilerinin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 1993:285). Ayrıca, grubun davranış ve gidişatını kontrol altına almanın dışında bir araya getirilen grup üyelerinin sürekliğini kazanmak da önem taşımaktadır (Bayrak, 1997). Personelin iş doyumunun kazanılması ile işe bağlılığın artıyor olmasının ilişkisi de bu noktadan başlamaktadır.

Liderlik konusunda 3000’den fazla bilimsel araştırma yapıldığı bilinmektedir, bu sebeple de liderlik konusunda oldukça farklı tanım ve niteliklerin olduğunu söylemek mümkündür (Bayrak, 1997). Farklı perspektiflerden değerlendirildiğinde, oldukça farklı detaylandırıldığı ve analiz edildiği görülen liderlik kavramı için kabul görmüş tek bir tanımdan bahsedilemeyeceğini söylemek mümkündür.

Liderliğe yönelik ortak bir tanımın yapılamıyor olmasının bir nedeni de, kurum ve kuruluşların dhil oldukları ortama bağlı olarak, sürekli değişim içine girmeleri ve bu değişim sebebiyle beklenen niteliklerin farklılık gösteriyor olması olarak düşünülebilir. Bu doğrultuda, Erçetin (2000) hakkında birçok tanım mevcudiyetine rağmen söz konusu tanımların çoğunun kapsamlı ve anlaşılır olmaması, bu nedenle de “liderlik” derken ne demek istendiği, neyi içerdiği, hangi detayları kapsadığı gibi soruların tektip cevap ieremeyeceği, özellikle de konuma ve zamana bağlı olarak soruların cevaplarının değişkenlik gösterebileceğini vurgulamıştır (Eraslan, 2004).

1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine oldukça yakın olarak kabul edildiği gibi kimi zaman birbirleri yerine kullanıldıkları da görülmektedir. Aslında iki kavramı birbirinden ayıran önemli nitelikler söz konusudur. Yönetim insanların davranışlarını şekillendirmeye dair g ve potansiyelin formal yollarla elde edilmesini ifade ederken, liderlik sosyal etkileşim ile karşı tarafında davranışlarını

etkilemeye dair süreci sembolize eder. Liderlik için biçimsel bir örgütün mevcudiyeti zaruridir, yönetme eylemi bu şekilde oluşacaktır (Aksu, 2002).

Biçimsel yetkiye sahip olsun ya da olmasın oldukça büyük insan gruplarını etkisi altına almış ve davranışlarını değiştirmiş binlerce insan söz konusudur. Ayrıca her yöneticinin liderlik sıfatına sahip olması da zorunluluk içermemektedir, benzer şekilde her liderinde yöneticilik vasfı söz konusu olmayabilir. Bunun yanı sıra yöneticinin liderlik vasıflarına sahip olması özellikle tercih edilir çünkü geniş zaman diliminde sonuç odaklı olarak fayda sağlayacak bir durum olarak kabul edilmektedir.

1.3. Lider Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi konusunu ele alan onlarca çalışma bulunmaktadır. Örgütlerdeki ast-üst ilişkisini açıklamaya çalışan bu çalışmalar, yıllar içerisinde örgütlerin geçirdiği değişimlerden etkilenme durumunu da ele almaktadır. Örgütlerin girdiği değişim, ilişkilerin sağlam temellerde yürütülmesini zorlaştırmış ve gerekli araştırmaların yetersizliğini ortaya çıkarmıştır. Tüm bunların sonrasında Dansereau, Graen ve Haga birlikteliği ile lider-üye etkileşim modeli ortaya çıkmıştır. Son yıllarda liderlik üzerinde yapılan çoğu araştırmanın konusu lider-üye etkileşimi olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi üzerinde en büyük etkiye sahip olan model, lider-üye etkileşim modelidir. Araştırmalar sonucunda güvenilirliği test edilmiş olup, ikili dikey modeli olarak da adlandırılmaktadır (Şencan, 2008).

Bu model dâhilinde yapılan araştırmalar liderlerin astlarına karşı tek ve sabit bir liderlik modeli izlemediklerini göstermiştir. Farklı astlara farklı şekilde davranan üstlerin her gün nasıl ilişki geliştirdiğini incelenmiştir. Geliştirilen model dâhilinde liderler astlarına karşı tek modelde yaklaşmayı tercih etmez, her ast ve her izleyici ile farklı karakterlere uygun olacak şekilde ilişki geliştirirler. Tek tip ilişkiden kaçınan liderler, astlarını grup içi ve grup dışı olmak üzere ikiye ayırırlar. Gözlemlere dayalı olarak yapılan bu ayırmada, daha akıcı ilişkiler kurabilen, daha yapıcı ve daha özverili davranan çalışanlar grup içi olarak adlandırılırken, sabit türde bir ilişkiye sabit olan çalışanlar grup dışı olarak adlandırılır. Arslantaş bu ayırım için tamamıyla liderin

teşhis ve algılama yeteneğine bağlı olan sonuç demektir (Arslantaş, 2007: 167). Lider ile ast arasındaki ilişkinin her ast için özel ve tek olduğunu söylemek mümkündür. Bu ilişkiye genellikle ilk tanışma anı neden olur. Eğer ilk izlenim olumlu ise üst astına karşı destekleyici olacak ve ona daha iyi görevler verecektir. Bu kuram dâhilinde ast-üst ilişkileri yazılı olmayan sözleşme niteliğinde, sosyal sözleşme olarak değerlendirilir. Resmi olmayan şekilde gelişen ilişkiler karşılıklı beklentilerin karşılanmasını gerektirir. Grup içi olacak astların, resmi sözleşme harici gelen görevleri de yerine getirmeleri gerekmektedir. Böylece liderleri ile aralarında gelişmekte olan güven duygusu çalışma alanı için de sağlamlaşacaktır.

1.3.1. Modelin Gelişimi

Liderlikle ilgili mevcut diğer modeller yalnızca liderlerin çeşitli durumlarda nasıl tepki verdiklerini, hangi davranış biçimleri üzerinde durduklarını inceler. Ancak Lider-üye etkileşim modeli liderin ve astların kişisel özellikleri doğrultusunda nasıl etkileşim kurduklarını da inceler. Bu modele yönelik yapılan araştırmalar doğrultusunda, liderin kişisel özellikleri dâhilinde ne türde etkileşim kurduğu gözlemlenir (Şencan, 2008).

Kurumsal temelde, sosyal değişim, roller, eşitlik ve adalet kavramlarına dayanır. (Cevrioğlu, 2007:23) kavramlardan olan rol fikrini, örgüt üyelerinin pozisyonlarına göre yerine getirmeleri gereken görevlerin, gereken davranış biçimlerinin yürütüldüğü anlamını taşıyan “rol kuramı” ile örtüştürür. Sosyal değişim, liderlik kuramı ile ilgili olmasına rağmen, liderlerin etkili olabilmeleri için astları ile aralarında geliştirmesi gereken ilişkinin niteliği ile ilgilidir. Bu nedenle, bu modelin sosyal değişim açısından da gerekli olduğunu belirtebiliriz. Eşitlik fikri de ilişki gelişiminde oldukça önemlidir. Eşitlik, her grup için en uygun seviyelerde sürdürülür, değişiklikler eşliğinde devam ettirilir. Bu model dâhilinde, adalet algıları liderin adaleti sağlayacak çabalar ortaya koyması ile örtüşür (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000:163-164).

Lider-üye teorisinin gelişimini anlama konusunda birbirinden farklı açıklamalar getirilmiştir. Bu açıklamalardan ilki, LÜE teorisinin netleşmesi

sürecinde her biri diğerrinin üzerine inşa edilen 4 farklı evreden geçtiğini öne sürer. Birinci evrede, liderlerin ortalama bir liderlik tarzı yerine her bir astıyla farklı ilişkiler geliştirdiği, ikinci evrede ise bu ilişkilerin açıklanmasına yönelik bir şemanın varlığından söz edebiliriz. Bu evreyi liderlerin astlarını, farklılaşmış lider-üye ilişkisi içinde ayırmasından değil birbirleriyle ortaklık geliştirebilmek için her bireyin diğeriyle nasıl çalışabileceği şeklindeki bir ilginin hâkim olduğu üçüncü aşama izler. Son evre ise bu ikili ilişkilerin kurumsal sistem içerisinde nasıl organize edilebileceğini kapsamaktadır (Graen ve Uhl-Bien,1995; Scriesheim vd.,1999).

Modelde, lider ile iyi bir iletişim kurmuş olan astlar, adalet ve eşitlik anlamında en iyi hisseden çalışanlar olacaktır. Grup içi üyeler, liderlerini daha iyi olarak görecektir ve adalet konusunda endişe taşımayacaklardır. Cevrioğlu (2007) adalet yaklaşımını, işlevsel adalet, örgütsel adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere üç grupta değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre işlevsel adalet, örgütçe dağıtılan ödüllerin işgörenler tarafından adil olarak algılanmasını, örgütsel adalet, örgüt içinde herkese benzer durumlar karşısında eşit bir şekilde davranılmasını içermektedir. Dağıtımsal adalet ise örgüt içindeki bireylerin çabaları sonucunda elde ettiklerinin hakkaniyet ölçüsü içinde bulunduğu inanmalarıdır (Cevrioğlu, 2007: 27-28).

Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından geliştirilen bu model, ikili dikey bağlantı modeli olarak da adlandırılır. Bu modelin sağlam temellere dayanmasının ardından, araştırmacılar modeli 4 evreye ayırıp incelemiştir. Birinci evre; ortalama liderlik tarzı. Bu evrede liderin çalıştıkları ortamdaki tüm astlara nasıl davrandığı incelenir. Sonuç olarak liderin her ast ile farklı ilişkiler geliştirdiği görülmüştür. İkinci evre; liderin çalıştığı ortamda kurduğu farklı ilişkiler araştırılır Üçüncü evre, grup üyelerinin birbirleriyle anlaşabilmek için bir diğer grup üyesi ile nasıl çalıştıkları araştırılır. Dördüncü evre, yalnızca ikili ilişkiler değil, daha büyük gruplar arasındaki ikili ilişkilerin düzenlenme şekli incelenir.

Uhl-Bien, Graen ve Scandura (2000), stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında, örgütlerde etkili grup içi iletişim, sosyal sermaye ve sonucunda rekabetçi üstünlüğün elde edilebileceği bir model olarak lider-üye etkileşim modelini incelemiştirlerdir. İnceleme sonucu, modelin gelişimi üzerinde ölçüm yöntemlerine dair bir fikir birliğinin bulunmadığı görülmüştür (Şencan, 2008).

Lider-üye etkileşimi kavramının günümüzdeki anlamını kazanması, (Dansereau ve Graen,1975: 53-54) 'in teorik tanımlamalarıyla başlamıştır. Lider-üye etkileşiminin temelinde yeterlilik, kişiler arası deneyim ve güven olduğunu savunan (Dansereau, Graen ve Haga,1975: 53-54) daha sonra bu etkileşim ilişkisini (Dansereau, Cashman ve Haga, 1975: 87-88) ile birlikte dikkat ve duyarlılığı ön plana alarak açıklamıştır. (Graen ve Ginsburgh ,1977:22) bu alt başlıklara destek, ödüllendirme ve liderle birlikte tatmin, Graen vd. (1977) ise etki ve serbestlik boyutlarını eklemiş ve nihayetinde lider-üye etkileşimi güven, duyarlılık, destek ve dikkat gibi alt alanlarla tekrar tanımlanmıştır (Dansereau vd.,1975; Graen vd.,1977).

Lider-üye etkileşiminin alt boyutları 1980'li yıllarda da tanımlanmaya devam etmiş ve bu süreçte (Graen ve Uhl-Bien,1995: 6) 10 yıllık dönemde 18 yeni boyut daha eklemiştir. Diğer lider-üye etkileşimi araştırmacıları tarafından da eklemeler yapılmış olmakla birlikte, esasen konuyla ilgili bilimsel bir yayında dikkati çeken 11 farklı tanımlama daha yapılmıştır. Bu boyutları; etki/kontrol için fırsatlar, liderlik dikkati, sözleşmesiz sosyal değişim, tartışma serbestisi, denetleyici ilişkileri, liderin kişiler arası duyarlılıkları denetleyiciye güven, değişimin kalitesi, rol yapma, rol serbestisi ve liderlik etkileşimi şeklinde sıralamak mümkündür (Schriesheim vd.1999:5).

Lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan bu çalışmalar, lider-üye etkileşimi kavramının tanımlanmasının zorluğunu gösterdiği gibi ilgili teorinin ne yönde ve nasıl ilerlemesi gerektiği yönündeki belirsizlikleri de ortaya koymaktadır. Graen' (1975) in lider-üye etkileşim sürecini 3 aşamalı bir model (rol alma, rol yapma ve rolü rutinleştirme) olarak sunmasının ardından Graen ve Scandura (1987) lider-üye etkileşiminin birbirinden farklı yönlerinin işlendiği kapsamlı bir çalışma yaparak kalite ve birleşme boyutlarını da eklemişlerdir. Kalite daha çok lider-üye etkileşimindeki tutumları ifade ederken birleşme boyutu; görevlendirme, serbestlik ve yenilikçilik gibi davranışları kapsamaktadır (Graen ve Scandura,1987: 72).

Lider-üye etkileşiminin alt boyutları konusundaki belirsizlikler 1990'lı yıllarda da devam etmiş ancak çoğu araştırmadaki ortak noktayı etkileşim ilişkisinin kalitesine dair yapılan vurgu oluşturmaktadır. Bu kapsamda teoriye dair ilk çalışmaları detaylandırmak da anlam kazanmaktadır.

Liderlerin her bir astıyla kurduğu dikey ilişkilerin yapısını araştırmak LÜE ile ilgili yapılan çalışmaların ana konusudur. Konuyla ilgili 1973 yılında Graen, Cashman ve meslektaşları, etkileşim ilişkilerinin kişisel uyum, üyenin yeteneği ve güvenilirliği temeli üzerine kurulduğunu iddia etmiş ve bu temel üzerinde daha sonra dikey etkileşim ilişkilerinin, her bir ast için farklı bir süreçte ilerleyeceğini belirtmişlerdir. Söz konusu ikili etkileşimleri inceleyen araştırmacılar 2 farklı ilişki biçiminin olduğunu ortaya koymuşlardır (Dione, 2000). Liderlerin çok az sayıda iletişim kurduğu vekil ya da danışman işlevi gören üyelerle çok daha fazla etkileşim içinde bulunduğu söylenebilir. Bu türden bir iletişim içinde bulunan üyelere grup içi, bunların dışında kalan etkileşim biçiminin daha farklı olduğu üyelere de grup dışı üye denilmiştir (Varma vd., 2005: 89).

Liderleriyle daha fazla iletişim halinde bulunan grup içi üyelerin, diğerlerine (grup dışı) göre daha fazla ilgi ve güven gördükleri belirgin bir durumdur. Bu üyeler liderleri için çok daha fazla çalışırlar; zorlu projeler karşılığında daha fazla enerji harcamaya, sorumluluk almaya ve bunun sonucunda da elde edilen başarıyla kazanılmış haklar elde etmeye yönlendirildiği ifade edilebilir (Liden ve Graen,1980; Dione, 2000). Buna karşılık kısmen düşük bir etkileşimde bulunan üyelerin ise belli görevleri yerine getirmek gibi biçimsel rol gereklerini icra ettiği ve yalnızca yaptığı işin karşılığında standart bir gelir elde ettiği söylenebilir (Yukl, 2002; Erdoğan vd., 2002).

Lider ve üye arasında yüksek bir iletişimin kurulabilmesi için öncelikle astlara; ilgi duyulan işin verilmesi, yetki ve sorumluluk artışı, daha büyük ofis verilmesi ve astın kariyerinin kolaylaştırılması gibi konuların liderin kontrolünde olması gereklidir. Böylelikle lideriyle daha fazla iletişim halinde olan ast ek görevler alacaktır. Üyeye sağlanan imkânlar dâhilinde daha çok çalışması, liderine bağlı olması ve onun birtakım yönetsel işlerini paylaşması kendisinden beklenen ek görevler dâhilindedir. Döngü devam ettikçe aralarındaki iletişimin kalitesi de yükselecek ve bu durum bozulmadığı takdirde aralarındaki ilişki, yüksek güven ve bağlılığın hâkim olduğu bir seviyeye doğru gelişecektir (Yukl, 2002).

Liderlerin astlarıyla kurdukları yüksek etkileşim ilişkisi sayesinde bazı kazançlar elde edeceği görünen bir gerçektir. Bir örgütteki liderin konumu, çaba

gösterilmesi gerektiren bir pozisyonu ifade eder. Bu sorumluluğu yerine getirebilmek için yeterince zamanı ve enerjisi olmayan liderlerin, kendisini işine adanmış astların yardımına ihtiyacı vardır. Ancak bu durum lider için belli kısıtlama ve zorlukları da beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür. Liderler bu ilişkilerini sürdürebilmek için astlarıyla yakından ilgilenmeleri ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekmektedir. Böyle bir durumda da lider, üye ile kurulan özel ilişkisini riske atmadan otoritesini baskın bir biçimde kullanabilmesi pek de mümkün değildir (Graen vd., 1973; Yukl, 2002).

1.3.2. Ayırt Edici Özellikler

Lider-üye etkileşim modelini diğer modellerden ayıran özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz.

1. Bu model tanımlayıcı bir modeldir. Örgütlerin birbirleri ile rekabet edebilecek bir yapıya erişmelerini sağlar. Örgüt üyelerinin etkileşimine vurgu yapar. Ayrıca, gruba üyelerin ne şekilde katkı yaptığını ortaya çıkaran bir modeldir. Bu model liderin grup içerisindeki davranışlarını ortaya koyar. Dolayısıyla bu anlamda bu modeli, örgüt içinde lider-üye ilişkilerini kendine özgü yapısı içinde belirlemeye çalışan bir model, olarak belirtmek olanaklıdır.

2- Bu model, liderin iş görenleriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan ziyade farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesini ve her iş göreniyle etkileşim içinde olmasını ifade eder (Arslantaş, 2007: 165).

3- Lider-üye etkileşim modeli, örgüt içerisindeki bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı ile birlikte değerlendirir. Liderlik kavramını bu ilişkiler ile açıklamaya çalışır. Bireyler arası ilişkileri açıklamaya çalışır. Aynı zamanda bu model, bireyler arası ilişkileri açıklamaya çalışan iş gören dikey bağlantı modelini daha da ileriye taşımış ve adalet, eşitlik gibi alt boyutlarla liderlik kavramının değerini arttırmıştır (Scandura, 1999: 32).

4- Bu model, liderlik kavramı ile doğuştan gelen ya da kazanılan özellikleri açıklamaya çalışır. Özellikler ile beraber iletişimin önemini de belirtmektedir. Örgüt

içerisinde bireylerin iletişim kalitesinin önemini gözler önüne sermiştir. Örgüt içinde lider ile üye etkileşimlerinin ve üyelerin kendileri arasındaki iletişimin kalitesinin, liderliğin önemli bir parçası olan amaçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı da birçok araştırmacı tarafından belirlenmiştir (Brower, Shorman ve Tan, 2000: 238).

En önemli özelliklerden biri ise bu modelin örgütsel amaçlara ulaşma yolunda önemli katkılar sağladığının kanıtlanmış olmasıdır. Araştırılan tüm ilişkiler doğrultusunda olumlu yönde ilişkilerin yoğunlukta olduğu rastlanan bulgular arasındadır.

1.3.3. Modelin Boyutları

Lider-üye etkileşim modeli, liderlerin tüm astları ile aynı derecede ilişkide olmadıklarını, her ast ile olan ilişkide farklı tipte davranış sergiledikleri görülmüştür (Cevrioğlu, 2007: 39). Lider ve astları arasında tek tip iletişim olmadığına inanan ve bu iletişimin boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışan araştırmacılar, üç ile altı arası boyuttan oluşan yaklaşımlar belirlemişlerdir. Uhl-Bien, Graen ve Scandura (2000) boyutları açıklamak için saygı, güven ve karşılıklı zorunluluk olarak üçlü bir boyut geliştirmiştir. Liden ve Maslyn (1998) ise kaliteyi, katkı, etki, bağlılık ve mesleki saygı olmak üzere dört boyutta açıklamaktadır. Geliştirilen bu yaklaşımlar ve tartışmalar sonucunda, genel olarak tüm araştırmacılar tarafından ortaya konulan boyutlar; katkı, bağlılık, etki ve mesleki saygı olarak 4 boyuttur. Genel olarak ortak kabul görmüş bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamak olanaklıdır.

Lider-üye etkileşim teorisinde, liderlerin her bir astına aynı davranış tarzını sergilemediği, her biriyle farklı bir etkileşim biçimine girdiği açıklanmaktadır. Kimi araştırmacılar LÜE' nin tek boyutlu (Maslyn,1998), kimi ise çok boyutlu bir süreci ifade ettiğini savunmuştur.

Dienesch ve Liden (1986) ise LÜE' nin çok boyutlu olduğunu belirterek LÜE ilişkilerinin; iş bağlantılı davranışlar (nitelendirilmiş katkı), birbirine bağlılık (nitelendirilmiş bağlılık) ve karşılıklı sempati (nitelendirilmiş etki) şeklinde 3 etkileşim biçimi temelinde inşa edildiğini dile getirmişlerdir. Etkileşim ilişkilerinin bu boyutların bir ya da birkaçını içerebileceğini, hatta her bir üye için her bir boyutun

yoğunluğu ya da öneminin farklı olabileceğini iddia etmişlerdir. Örneğin bir üye yalnızca işi üzerine yoğunlaşarak sosyal ilişkileri ihmal edebilir veya bunun tam tersi olabilir. Kimi üyeler ise bu iki yönden güçlü ya da zayıf olabilir. Etkileşim sürecinde liderlerin rollerini de denetleme, kaynakların kullanılması ve üyeyle ilişkisini sağlayabilecek sosyal aktiviteleri gerçekleştirme gibi çok sayıda faktörden oluştuğunu söyleyen araştırmacılar, lider-üye arasındaki ilişkilerin çok yönlü olduğunu ve bu 3 boyutun ilişki sürecinde etkileşimin yönünü ifade ettiğini belirtmişlerdir (Dienesch ve Liden,1986; Liden ve Maslyn, 1998).

Lider-üye etkileşim sürecinde boyutlar arası karşılıklı güçlendirme ilişkisi de meydana gelebilir. Örneğin liderine bağlı bir üyeye daha fazla iş fırsatları verilerek lider-üye arasındaki etkileşime daha fazla katkı yapması sağlanabilir. Boyutlar arası etkileşim biçiminin bu şekilde olabileceği gibi telafi edici biçimde de bir işlevi olabilir; örneğin etkileşim sürecine zayıf orandaki katkı, güçlü bağlılık tarafından telafi edilebilir (Dienesch ve Liden,1986).

Lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olarak işlenmesindeki bir diğer nokta, etkileşim türlerindeki (düşük/yüksek kalitede lider-üye etkileşim) farklılıktan kaynaklanmaktadır. Örneğin lider ile üye arasındaki katkı boyutu bakımından yüksek bir lider-üye etkileşim ilişkisinde ikili, iş saatleri dışında bile bir proje hakkında çalışma yürütebilirken, etki boyutunun yüksek olduğu bir lider-üye etkileşim ilişkisinde ise ikili iş saatleri içinde iş dışı konular konuşabilmektedir. Bu farklı boyutların anlaşılması, etkileşimin daha iyi kavranmasını sağlayacaktır (Liden ve Maslyn,1998).

Aşağıda Liden ve Maslyn (1998)' in lider-üye etkileşim kalitesi bağlamında katkı, etki, bağlılık ve mesleki saygı (profesyonel saygı) boyutları incelenecektir (Davis ve Gardner, 2004).

1.3.4. Katkı

Üstler ve astları arasındaki ilişkileri açıklamak için başvuru en önemli başlıklardan biri katkıdır. İşgörenlerin yerine getirecekleri işleri ve yapacakları görevleri katkı açısından anlamak daha olanaklıdır. Gösterdikleri performansa göre

üstü etkileme şansı yakalayan bireyler liderleri ile yüksek kalite bir etkileşim gerçekleştirmektedirler. Gerçekleşen etkileşim sonucu, lider ile ilişkilerini düzenleyen işgören, örgütün kaynaklarını daha kolay bir biçimde kullanabilmektedir. Örgüt kaynakları, fiziksel kaynaklara, önemli bilgilere ve cazip görev tanımlarına karşılık gelir (Arslantaş, 2007).

Dienesch ve Liden (1986) tarafından katkı, örgütün açık ve örtülü amaçlarını sağlamaya yönelik kaliteli hizmet olarak tanımlanmıştır. İki tarafın ortak amacına yönelik, her üyenin ve liderlerin eşit şekilde çalışması gerekmektedir. Yakın ilişkiler bu bağlamda daha fazla önem taşımaktadır. Astların iş sözleşmesi harici yapacakları her çalışma üst seviyede katkı sağlar. Üst ise astın bu şekilde katkı sağlayabilmesi için gereken kaynakları temin etmekle yükümlüdür.

Lider-üye etkileşim sürecinde katkı; lider ve üyenin iş odaklı çalışmalarının algılanan düzeyini ifade eder. Burada önemli olan astın iş tanımının ne olduğu değil, sorumluluklar konusunda gösterdiği gayret ve bunun karşılığında liderin sağladığı imkânların düzeyidir. Etkileşim sürecinin başlangıcında lider astlarını verdiği görevlerde gösterdiği performansla değerlendirir. Sergiledikleri performansla liderini etkileyebilen astlar diğerlerine göre yüksek kaliteli bir etkileşim ilişkisi kuracaktır. Etkileşimin kalitesi yükseldikçe liderin astlara verdiği görevler ve bununla birlikte sağladığı imkanlar da artacaktır (aktaran Baş vd., 2010). Diğer bir ifadeyle liderin üyeye değerli kaynaklar yönlendirdiği söylenebilir. Bu kaynaklar; fiziksel kaynaklar (bütçe desteği vb.), önemli bilgiler ve cazip görevler şeklinde sıralanabilir (Arslantaş, 2007).

1.3.5. Bağlılık

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi için liderlerin desteği önemlidir. Destekler doğrultusunda gerçekleşecek katkılar, beraberinde astların bağlılığını da getirir. Bağlılık, bir astın katkı yapacağına dair en önemli göstergedir (Dionne, 2000).

Bağlılık, üstlerin ve altların birbirine sadık olmalarına odaklı bir kavramdır. Lider-üye etkileşiminde devamlı ve kritik bir rolü vardır. Bir astın, liderine sadık olması faaliyetlerini desteklediğini gösterir. Bağlılık, kaliteli bir lider-üye etkileşimi

sonucu olarak görülebilir (Arslantaş, 2007). Liderler kritik görevleri, önemli sorumlulukları kendilerine bağlı olduğunu bildikleri astlarına verirler (Cevrioğlu, 2007: 41). Astların bağlılığı arttıkça örgütün başarısı dolayısıyla liderin performansı da artacaktır.

Bağlılık boyutu ikilinin birbirine ne derece sadık olduğu konusunu kapsamaktadır. Birinin bir başkasına sadık olması onun davranış ve karakterini açıkça, toplum içinde desteklediğini ifade eder (Arslantaş, 2007). Dienesch ve Liden (1986) bu boyutun etkileşim sürecinin sağlanması ve geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Liderler sorumluluk gerektiren işleri kendilerine bağlı hissettikleri üyelere verecek, daha fazla çaba gösteren üyelerini daha fazla koruyacak ve üyeler de buna daha fazla çabayla karşılık verecektir (aktaran Baş vd.,2010).

1.3.6. Etki

Üstlerin ve astların birbirinden etkilenmesini ifade eder. Lider üye arası karşılıklı beklentiler, etki oranını artırır. Karşılıklı etki, süregelen lider-üye etkileşiminin derecesini olumlu yönde etkiler (Hui, Law ve Chen, 1999: 7).

İki tarafın inançları, beklentileri ve birbirlerine karşı duydukları bağlılık, temelde iş değerlerinden, iş gereklerinden dolayı değil de, kişilerin karakterlerinden kaynaklanan benzerliklere dayanır. Bu tip çekimler, kişisel beceriler doğrultusunda arkadaşlık kavramı ile orantılı olarak artar. İlişki arzusu varlığı ya da ortaya çıkışı durumunda daha da belirginleşen etki, üyeler arasındaki iletişimin kalitesini artırır (Hui, Law ve Chen, 1999: 8).

Lider ve üyeler arasındaki etkileşimin kalitesi, bireylerin özelliklerine göre farklılık gösterir. Üyelerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu ve deneyimi gibi özellikler etki kavramının değişmesine sebep olur. Sadakat, katılım, etki ve saygı tüm bu boyutların değişkenliğidir (Hui, Law ve Chen, 1999: 9).

Bu boyut, lider ve üyelerin birbirlerinden karşılıklı olarak etkilenmesini içerir. Dienesch ve Liden (1986) bu boyutu; profesyonel değerlerden çok kişiler arası çekiciliğe dayanan ilişki şeklinde tanımlamışlardır. İş ilişkileri temelinde ilerleyen

bir etkileşimin etki boyutu çok az bir önemde olabilir ya da hiçbir önemi olmayabilir. Ancak kişiler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki durumlarında etki boyutu, LÜE kalitesini tek başına belirleyecek kadar güçlü olabilir (aktaran Baş vd., 2010).

1.3.7. Mesleki Saygı (profesyonel saygı)

Saygı genel anlamda insanların değeri, yaşı ve benzeri özellikleri doğrultusunda gelen sevgi duygusu olarak tanımlanır. Ancak mesleki saygı, bir bireyin işini yapmasına, teknik bilgisine ve yeteneklerinin tümünü göstermesine olanak tanınmasıdır (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000). Mesleki saygı örgüt içerisinde insanların çalışma şekillerinin tanınması durumunda ortaya çıkar. Birlikte çalışılan kişi tanınmasa dahi, o kişi hakkında mesleki saygı ortaya çıkarılabilir. Mesleki saygı kişi karakteri ile ilgili değil, kişinin işini yapması ile ilgilidir.

Mesleki saygı, lider-üye etkileşimi gerçekleşmeden önce oluşabilir. Mesleki açıdan saygı duyulan bir lidere bağlanma arzusu, bu etkileşimin ilk görüşmede olumlu olarak başlamasına neden olacaktır. Mesleki saygısı yüksek olan liderler, kendilerini takip eden astların verimliliğini de arttıracaktır (Schriesheim, 2001). Lider-üye etkileşiminde kalitenin yükselmesinin en önemli nedeni olarak saygıyı göstermiştir. Saygı, üyelerin performanslarını da etkileyen bir gerekliliktir. Araştırmalar sonucunda performans düşüklüğü yaşayan liderlerin en çok astlarından yeterince saygı göremediklerini düşündüklerini belirttikleri gözlemlenmiştir.

Liden ve Maslyn (1998) bu boyutu, ikilinin her bir üyesinin organizasyon içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine dair algı olarak ifade etmişlerdir. Dionne (2000) ise organizasyonun bir üyesinin diğer üyelerce örgüt içi ya da dışındaki kendi çalışma alanı ile ilgili olarak tanınma düzeyine yönelik algı şeklinde tanımlamıştır. Kişiyle ilgili tecrübeler, örgüt içi ya da dışında yapılan yorumlar, kişinin almış olduğu ödüller ya da mesleki yönden takdir edilmesi bu algıyı oluşturan faktörler arasında sayılabilir. Mesleki saygı, kişiyle çalışmadan hatta tanışmadan önce dahi oluşabilir (aktaran Baş vd., 2010).

1.4. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-üye etkileşimi, düşey bağlar kuramı olarak da adlandırılmış ve zaman içinde diğer liderlik teorilerinin ötesine geçmiştir. Lider-üye etkileşim teorisi örgütsel liderlik alanının en ilgi çekici teorilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Gerstner ve Day, 1997). Graen ve Uhl-Bien tarafından sınıflara ayrılan lider-üye etkileşim teorisi, 4 bölüm halinde incelenebilir.

Birinci evre; dikey ikili ilişkilerdir. Liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmış ve bu evrede grup içi ve grup dışı ilişkilere odaklanılmıştır. Liderin ortak payda çıkarlar içerisinde etkileşimde bulunduğu ast, liderin gözünde “grup içi” olan üye olarak görünmektedir. Lideri ile daha az paylaşım içinde olan ast ise “grup dışı” olarak görünecektir. İkinci evre; lider-üye ilişkilerinin niteliği açısından araştırmalar ve araştırma sonuçlarıdır. Üçüncü evre; yüksek nitelikli lider-üye ilişkisinde gelişim gözlemi ve araştırılmasıdır. Dördüncü evre; lider-üye etkileşimi analizi yapılır, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru bakış açısı oluşturulur. Önceki evrelerden elde edilen bilgilerin analizi yapılırken, ikili ilişkilerin nasıl organize edileceği ortaya çıkar (Graen, Uhl-Bien, 1995: 6).

Lider-üye etkileşimini teorik açıdan temsil eden iki ayrı evre daha vardır. Ancak son dönemlerdeki gelişmeler ışığında literatüre giren bu bilgiler ışığında yapılan tüm araştırmalar halen teoriktir. Lider-üye etkileşimi teorisine göre, etkin liderlik, güven düzeyindeki artış ile beraber yerine getirilen yükümlülükler olarak nitelendirilebilen değişim ilişkisi sürdüğünde meydana gelir. Liderliğin ortaya çıkışı ile birlikte, performans, iş tatmini, ilişkilerdeki tatmin edici oran ve verimlilik olumlu bir şekilde yükselir. Pozitif rol algılarının çıkışı güçlü bir örgütsel bağlılığı da beraberinde getirir (Truckenbrodt, 2000 : 239).

Lider-üye etkileşim teorisine göre, örgüt üyelerinin rolleri üstleri ile olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişir ve yerleşir. Buna göre bir üste bağlı olan astlar, yüksek ya da düşük nitelikli iş ilişkisi geliştirebilir. Bağlı oldukları liderle iyi ilişkiler kurmuş olan bireyler, üstlerine bağlılık duyma eğiliminde olurlar. Ve bu sayede başarıyı arttırmak için çalışırlar. Liderlerin ise bu tür astlara daha fazla sosyal destek vererek örgütsel kaynaklar ile ödüllendirme yoluna gitmeleri gerekmektedir

(Schriesheim, 1998). Üstleri ile yüksek düzeyde iletişim sağlayan ast, daha yoğun çalışarak daha fazla sorumluluk üstlenir. Asttan daha çok çalışması, lidere bağlı olması ve liderin yönetsel açıdan hazırladığı tüm işlere tam destek sağlar. Kuvvetli etkileşimin zaman içinde sabitleşmesi durumunda ise güçlendirme davranışları gelişir. Bu döngü kesintiye uğramaz ise, ilişkide yüksek derecede güven ve bağlılık oluşur. Lider açısından tam kazanım olan bu durum, yönetim sorumluluğunu yerine getirebilme sürecinde yeterli gücü olmayan liderlerin kendini işine adanmış astların varlığına ihtiyacı vardır. Liderin astların durumunu sabit tutabilmesi için, iletişimi kesecek davranışlardan kaçınması gerekir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Sonuç olarak, karşılıklı güven, beklentiler, görev kararlaştırma, sadakat, destek, dayanışma, iş toleransı, ortak çıkarlar, açık iletişim, yüksek dereceli bir otonomi ve tatmin söz konusu olacaktır. Bunun karşılığında grup dışı olarak adlandırılan astlar, sadece kendileri için belirtilmiş olan işleri yerine getirirler, karşılıklı güven ve destek zayıftır, ödüllendirmeye dayalı bir sistem mevcut olamaz. Düşey ilişkilerde lider üstlendiği roller doğrultusunda astların davranışlarını etkiler (Herold, 1977: 229).

Örgütlerdeki karşılıklı beklentiler sosyal değişim süreci ile açıklanabilir. Sosyal ve ekonomik değişim sürecinde farklılıklar meydana gelecektir. Sosyal değişim ekonomik etkileşimin yaratmadığı ölçüde memnuniyet, minnettarlık ve güven duyguları yaratır. Düşük nitelikli lider üye etkileşimi, ekonomik değişim kavramı ile nitelendirilirken, yüksek nitelikli lider üye etkileşimi ise sosyal değişim kavramı ile nitelendirilir. Ekonomik değişim, işgörenlerin sadece sözleşmelerinde bulunan belirli işler ile ilgilenmeleridir. Sosyal değişim ise sözleşmelerde belirtilen işler dışında da çalışılmasıdır (Sparrowe, Liden; 1997).

Lider ile yüksek iletişim kurabilen astlar, sosyal değişim etkisinde belirlenmiş, sınırı çizilmiş işlerin dışında da çalışmak, daha fazla çaba göstermek, lider ile üyenin amaçlarını gerçekleştirmesi noktasında birbirlerine yardımcı olmak, birbiri için daha çok çalışmak, sorumluluk bilincinde olduğunun gösterilmesi ve işgörenler arası dayanışma algılanabilen katkı unsurlarıdır. Sadakat, sorgulamadan birbirine destek çıkmak, değerleri korumak, birbirini birer insan olarak sevmek, iyi arkadaş olarak görmek, beraber iş yapmaktan zevk almak olarak görülebilir, genel

anlamda ise beraber çalıştıklarının farkında olarak yaptıkları hareketler bütünü olarak özetlenebilir.

Lider-üye etkileşimi beraberinde örgüte duyulan bağlılık artışını getirir. Ancak lider-üye etkileşimi konusunda araştırılmayan bölümler de bulunmaktadır. Allen ve Meyer (1990) tarafından düşünülen bağlılık boyutları, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, arasındaki ilişki hakkında sadece diğer az sayıdaki çalışmalar incelenerek pozitif bir bağlantı olduğu ortaya konulmuştur (Schriesheim, 1998). Yetersiz kalan araştırmalar sonucunda, lider-üye etkileşiminin niteliği çalışanın işten ayrılacağını tahmin etmede yararlı olacağı görülmüştür (Vecchio, 1985).

Lider-üye etkileşim araştırmaları, çalışanın işten ayrılma isteğini meta-analiz yöntemi ile incelemiştir. Elde edilen bulgular genel anlamda lider - üye etkileşimi ve işten ayrılma düşüncesi arasında negatif bir ilişki bulunduğunu gösterir. Üstünden yetersiz destek gördüğünü düşünen astlar, üstleri ile daha iyi etkileşim kurabilecekleri işler aramaktadır. Astlar, liderleri ile iyi ilişkiler kurabildikleri zaman “grup içi” olur ve bu sayede belirli bir grubun üyesi oldukları için örgüte bağlılıkları artar. Grup içi bağlılıklarını kaybetmek istemeyen astlar, ayrılma düşüncesini minimuma indireceklerdir (Bauer, 2006).

Wilhelm, Herd ve Steiner (1993) üst ve ast arasında yaşanan çatışmaların işgörenin motivasyonunu olumsuz etkilediği ve iş devri oranını arttırdığını belirtmiştir. Çatışmaların üstesinden gelebilmek için üst ve astın birbirleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Liderin, astın niteliklerinden kaynaklanan eksikliklerinin farkında olması ve etkili dinleme yeteneği ile konulara vakıf olması önem taşımaktadır. Lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışmalar yüksek nitelikli ilişkiler için organizasyonların gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu konularda en fazla araştırma sayısı Kuzey Amerika’da bulunmaktadır, o araştırmalar doğrultusunda görülmüştür ki; astın üstü ile ilişkisi etkili ise astın daha fazla iş tatmini duyar, daha yüksek performans sergiler ve üstün verdiği kararları daha fazla etkiler (Gerstner, Day, 1997).

Bir kaç araştırmacı, astların performansları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi daha iyi inceleyebilmek için objektif ölçümler yapılması gerektiğini

belirtmiştir. Lider-üye etkileşimi ve astların performans değerlendirmesi, çoklu eğilimler tarafından etkilenmiştir. Vecchio ve Gobdel (1984) yaptıkları araştırmada performans ölçümleri arasında bir miktar korelasyon bulmuşlardır.

Örgütlerde lider ve işgörenler arasındaki ilişkileri açıklama konusunda yapılan birçok araştırma vardır. Ancak bu araştırmalar daha çok liderlerin çeşitli durumlarda hangi davranış kalıplarını sergilediği üzerine yoğunlaşmakta, konuyu açıklamaya ilişkin lider ve üyelerin kişilik özellikleri gibi daha birçok faktörü göz ardı etmektedir. Bir diğer ifadeyle liderlerin tüm astlarına aynı biçimde davrandığı ileri sürülmektedir (Liden ve Graen,1980; Baron ve Greenberg,1989). Daha sonraki yıllarda ise konuyla ilgili daha dinamik bir yaklaşım öne sürülmüş; liderlerin çalışma grupları ve bu grupların üyeleriyle ilgili farklı liderlik tarzları ortaya koyduğu ifade edilmiştir (Liden ve Graen,1980; Duchon vd.,1986; Baron ve Greenberg,1989; Dockery ve Steiner,1990; Liden ve Masly,1998; Castro ve Coglisier,1999).

Dansereau ve meslektaşları 1975 yılında liderlerin her bir astıyla farklı bir iletişimde bulunduğu tezini dile getirmiş ve ayrıca aralarındaki karşılıklı etkileşime odaklanmışlardır. Dolayısıyla bu yaklaşımda her bir ilişkinin değişkenliğinin ön planda olduğunu söylemek mümkündür. Lider-üye etkileşim modelinin öncüsü olan bu teoride (Dikey İkili Bağlantı Modeli) araştırmacılar, söz konusu ilişkileri bireysel analiz düzeyinde açıklamakta ve analizlerinde yalnızca belirli zamandaki statik ilişkileri değil uygulanmakta olan liderlik sürecine de yer vermişlerdir (Baron ve Greenberg,1989; Zel,2001: 90-93).

Lider-üye etkileşim modelinde (LÜE), liderin farklı astlarla farklı ilişkiler içerisine girdiği ve tek bir liderlik tarzı sergilemediği varsayımından hareket edilir. Her bir lider-üye (izleyici) çifti, dikey ikili olarak adlandırılır ve model esasında bu dikey ikili ilişkileri açıklamaya eğilir (Northcraft ve Neale,1990; Dierendonck vd., 2002; Varma vd., 2005).

Modeli geliştiren Dansereau ve çalışma arkadaşları; bir gruptaki üyelerin yetenekleri, başarıları ve işe yönelik tutumları aynı olmadığı sürece liderin o gruba tümünden bir bakış açısıyla bir liderlik tarzı oluşturmasının yanlış olduğu, bunun yerine lider ile her bir üyeden oluşan dikey ikili ilişkinin oluşturulmasının ve bunun

araştırılmasının daha uygun olacağını söylemişlerdir. Bu etkileşimde iş ve sosyal unsurlarının tümünün ele alınması gerekmektedir (Zel,2001: 90-93). Yine aynı şekilde Graen vd. (1977), liderlerin tek ya da ortalama bir liderlik tarzı oluşturduğunu söyleyen yaklaşımlara karşı liderlerin birbirinden farklı gruplara ve onların üyelerine farklı davranış sergilediklerini öne sürmüşlerdir.

Konuyla ilgili Dansereau ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada (1975) birbirinden farklı 60 lider- üye çifti 9 ay boyunca incelenmiş ve bu etkileşimin iki ana gruba ayrıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Karşılıklı güven, ortak kader bilinci, sevgi ve saygı ortaklıkları olarak tanımlanan ve grup içi ilişkililik olarak adlandırılan birinci grup; lider-üye etkileşiminin yalnızca liderin üyeyi etkilemesi ve tanımlanmış rol ilişkileri ile ifade edilen ve grup dışı ilişkililik olarak adlandırılan ikinci bir grubun varlığı ifade edilmiştir (Graen vd., 1977; Duchon vd.,1986; Boies ve Howell,2006).

1.4.1. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri

Lider-üye etkileşiminin gelişimindeki teorik dayanak noktaları 4 bölüm halinde incelenebilir. Bu doğrultuda, lider - üye etkileşim teorisinin beslendiği rol, sosyal değişim ve eşitlik teorileriyle adalet yaklaşımı incelenecektir.

1.4.1.1. Rol Teorisi

Lider - üye etkileşim modeli, teori olarak temelde rol fikrine dayanır. Bu dayanak, organizasyondaki astların pozisyonlarına göre, yapacakları işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden halletmeleri anlamına gelir (Maslyn, Uhl-Bien, 2001).

Bu teori, çeşitli organizasyonlardaki bireylerin konumlandığı pozisyon gereği yapması gereken işlerini rol ve davranış biçimleri üzerinden yürütmelerini ifade eder (Maslyn ve Uhl-Bien,2001).

Graen vd. (1977), örgütlerdeki bireylerin görevlerini, üstlendikleri roller aracılığıyla gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Dolayısıyla bu rollerin tanımlanması ve gelişim biçimlerinin bilinmesi LÜE sürecinin anlaşılmasında yararlı olacaktır.

Rollerin gelişim süreçleriyle ilgilenen Graen, söz konusu rollerin bütünüyle yazılı olan görev tanımlarına göre belirlenmediğini, hatta daha çok resmi olmayan bir süreç içerisinde geliştiğini ileri sürmüştür (Graen vd.,1977). Bir örgütteki bireyler (lider- üye) – daha önce tanışmamaları halinde - arasındaki ilk yakınlaşmalar; demografik, kişilik benzerlikleri ve statü gibi özellikler üzerine kuruludur. Daha sonra çalışanların yetenek, çalışma istekliği ve lidere karşı alınan tutum ve davranışlar temelinde devam eder (aktaran Bolat, 2011). Graen (1987) bu ilk aşamayı “rol alma”; bir diğer ifadeyle üyelerin değerlendirildiği aşama, ikinci aşamayı “rol gerçekleştirme”; yani üyeler arasındaki ilişkilerin gelişmesi, son aşamayı ise “rolün rutinleşmesi” olarak ifade etmiştir. Bu son evrede lider ile üyeler arasındaki ilişkinin kalitesi belirgin hale gelir ve çalışanlar kendisinden beklenileni verme eğilimindedir. Ancak bu ilişkilerin kalite düzeyinin her zaman aynı olacağı, hiçbir şekilde değişmeyeceği sonucu çıkarılmamalıdır (aktaran Yıldız, 2011: 221).

Bir organizasyonda çok sayıda kişinin bağlı olduğu bir yönetici ve bununla birlikte hiyerarşik yapı gereği yöneticinin üzerinde de bir denetleyicinin olmasından bahsedilebilir. Denetleyici, rol tanımlamalarında belirleyiciliği yüksek olan ve gerektiğinde rol beklentilerinin gerçekleşmesi için yaptırım uygulayabilen tek kişidir. Dolayısıyla kuruma yeni katılan üyelerin adaptasyonunda ve görevi ile ilgili rollerin belirlenmesindeki ana etken yeni üye ile denetleyici arasındaki kişisel ilişkilerdir (Dienesch ve Liden,1986; Haris ve Kacmar, 2006).

Rol oluşturuvcu mekanizmalara en iyi örneğin LÜE teorisi olduğu söylenilebilir. Rol gelişimi sürecinde ise lider ve üye arasındaki rol tanımlamaları belirlenecektir. Ancak liderler zaman problemi nedeniyle üyelerden sadece birkaçıyla yakın ilişki kurmaktadır. Diğer çalışanlarla olan ilişki daha ziyade biçimsel yetki, kurallar, politikalar ve prosedürler seviyesinde kalmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında astların söz konusu ilişkinin kalitesine dair rollerinin neler olduğunu iki grupta incelemek mümkündür. İlki, grup içi (iletişim, yüksek güven, destek, resmi/özel ödöl) ve ikincisi grup dışı (iletişim, güven, destek ve ödüllendirilme azlığı) şeklinde ifade edilebilir. İkinci türden bir üyenin grup üyeliği çoğunlukla hızlı gelişmekte olup durağan kalma eğilimindedir (Liden ve Graen,1980; Dienesch ve Liden,1986).

Graen (1976), yaptığı araştırmalarda örgütlerde astların görevlerini roller aracılığıyla gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Bu veriler ışığında rol teorisi, gelişim süreçleri ile yakından incelenmesi gereken bir konu haline gelir. Bolat (2011) şu şekilde örneklendirmiştir; “Bir işyerinde, ilk defa bir araya gelen lider ile çalışanlar arasındaki - eğer geçmişten gelen bir tanıma söz konusu değil ise - ilk yaklaşma demografik, kişilik benzerliklerine ya da statülerine göre şekillenir. Sonraları ise, çalışanların sahip oldukları yetenek ve çalışma istekliliği, lidere yaklaşma konusundaki tutum ve davranışları ön plana çıkar.”

Lider-üye etkileşim gelişimi süresinde, astların görevlerini yerine getirmeleri, liderlerin destekleyici davranışları gerekir. Gerekli performansı başarıyla gösterebilen ast, etkileşimin kalitesini de arttıracaktır. Bu durumda astlar rollerini yerine getirmiş olduklarından dolayı elde edecekleri kazanımlar ile memnun olacaktır.

1.4.1.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisinin hayata geçtiği nokta, astların değişim içinde bulundukları süre boyunca gösterdikleri performans sonrası beklentilerinin karşılanmış olmasıdır. Sosyal değişim ile ekonomik değişim arasındaki fark ise ilişkiyi yönlendiren katı kuralların olmamasıdır. Beklentilerin karşılanacağına dair inanç sosyal değişim ile ekonomik değişim arasındaki en önemli farktır (Bolat, 2011).

Beklentilerin karşılanacağına dair olan inanç güçlüyse, performanslarda artış olacaktır ve ast değişime istekli hale gelecektir. Lider değişim sürecinde daha fazla görev ile astları arasındaki ilişkiyi iyileştirmek ile görevlidir. Beklentilerin karşılanması durumunda duyulan minnet, sosyal değişim sayesinde lider-üye ilişkisinin iyi yönde ilerleyeceğini gösterir. Sosyal değişim, kurulan ilişkinin kalitesini arttıracak bir olgudur (Yıldız, 2011:222).

Sosyal değişim teorisi insanlar arasındaki etkileşimin, ödüllerin yükseğe çıkarılması ve kayıpların en aza indirilmesi yönündeki bir istekle gerçekleştiğini ifade eder. Teori, etkileşimin ödül getireceği ölçüde karşılıklı güveni arttıracığı

tezini savunur. Ödüllerin ekonomik yönünün önde olmasıyla birlikte ayrıca statü, onay görme ve bağlılık gibi psikolojik ödüller de etkileşimin doğasını belirler. Örneğin bir organizasyonda lider astına maddi anlamda bir ödül sağlarken ast da liderine sadakat duymaktadır (Deluga,1994).

Lider ve üyenin başlangıç etkileşimiyle birlikte ikilinin arasındaki ilişkinin gelişimi başlamış demektir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu etkileşimi, üyelerin güven ve karşılıklı sorumluluklar bağlamında birbirlerini test etmeleri izler. Bunun sonucunda etkileşimi başlatan tarafın sonuçtan memnuniyeti sağlanmış ise ikili arasındaki etkileşim devam eder.

Etkileşimin gösterilen çabayla ilişkili olduğu söylenilebilmekle beraber söz konusu çabanın taraflar arasındaki oranı ve LÜE kalitesini ne yönde etkilediğine dair bir araştırma yapılmamıştır. Ancak LÜE ile ilgili çalışmalardan birinde liderlere, üyeleriyle kaliteli bir etkileşim kurmaya dönük bir girişimde bulunmaları ve bunun için çaba sarf etmelerine dair bir eğitim verilmiştir (Scandura ve Graen,1984). Düşük bir etkileşim içinde bulunan astlar, üstlerinin bu çabaları üzerine onlar da olumlu yönde bir cevap vermiş ve bunun sonucunda LÜE kalitesi artmıştır. Yine de buna rağmen üstlerin ne oranda çaba göstermesi gerektiği ve astların kaliteli bir etkileşim için gösterilmesi gereken çabada rollerinin neler olduğu bilinmemektedir (Sparrow ve Liden,1997).

1.4.1.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, astların gösterdikleri performans doğrultusunda kazanımlarının eşit olması durumunda tatmin olduğunu öne sürer. Grup içerisindeki en ufak bir eşitsizlik performansları kötü etkileyecek, ilişkilerin gerilemesine sebep olacaktır. Eşitsizlik düşüncesi iş oranında da gerilemeye neden olacaktır.

Lider-üye ilişkilerinin gelişiminde, eşitlik duygusu ön plandadır. Her grup için eşitliğin sürdürülebilmesi yönünde atılacak adımlarda, performansların karşılığının eşit olması sağlanmalıdır. Ast, performansı sonucunda beklentilerinin eksik karşılanması durumunda grup için güvensizlik duyacaktır. Cevrioğlu (2007: 26) kişilerin girdileriyle (kişinin etkileşime yaptığını düşündüğü katkılar karşılığında

almayı düşündüğü şeyler) elde ettikleri çıktıları (kişinin etkileşimden elde ettiğı ödülleri) arasındaki oranın gruptaki diğeri kişilerin oranlarına eşit olduğuna inandıkları takdirde tatmin olduğunu öne sürmektedir.

Eşitlik teorisi, lider ve üyeler arasındaki etkileşimi girdi ve çıktılarıyla açıklamaya çalışır. Bu teori, kişinin girdileriyle (etkileşime yaptığını düşündüğü katkının karşılığında almayı planladığı şeyler) çıktıları (etkileşim sonucu elde ettiğı ödülleri) arasındaki oranın gruptaki diğeri üyelerin oranına eşit olduğunu düşündüğü zaman tatmin olacağını ifade eder (Cevrioğlu,2007: 26). Kişinin bu konuda bir eşitsizliğin olduğuna inanması, bu inanç doğrultusunda işi azaltmasına ve bu yönde motive olmasına neden olmaktadır (Lee,2000).

Lider ve üyeler arasındaki yatırımın (bir grubun diğeriye verdikleri) kazancı (bir grubun diğeriinden geri aldığı) doğuracağından hareketle zaman içerisinde lider ve üyeler arasında durağan bir etkileşim biçiminin gelişeceği öne sürülmüştür. Girdi ve çıktılarda yapılan değişikliklerle eşitliğin her iki grup için en uygun seviyesinin sürdürülmesi sağlanır. Lider ve üye arasındaki etkileşim sürecinin yatırım-kazanç döngüsünün bir işlevi olduğu kabul edilir (Scandura,1999).

Lider-üye etkileşimindeki eşitliği sosyal karşılaştırmalar kavramı içerisinde değerlendiren araştırmacılar (Dansereau vd.,1984) da vardır. Sosyal karşılaştırma, bir üyenin (astın) kendi yatırım ve kazançlarını diğeri gruptaki üyelerle karşılaştırması sonucunda ortaya çıkar. Örneğin bir liderin yatırımının karşılığını aldığı sürece bu etkileşimden daha düşük kazanç sağlayan üyede (astta) herhangi bir eşitsizlik duygusu ortaya çıkmayacaktır. Böylelikle iki farklı grup arasındaki üyelerde yatırım ve kazanç farklı seviyelerde olsa dahi eşitliğin devam edebileceği ifade edilmiştir (Dansereau vd.,1984).

1.4.1.4. Adalet Yaklaşımı

Liderlerin adaleti sağlamak için çalışması, astların ilişkilerinin iyileşmesini sağlamaktadır. Lider-üye etkileşimi yönünden adaleti işlevsel adalet, kurumsal adalet ve dağıtımsal adalet olmak üzere 3 bölümde incelemek mümkündür.

İşlevsel adalet, performans sonrası ödüllendirmenin adil yöntemlerle yapılması demektir. Adalet konulu araştırmalar sonuçlar beklentilerden az da olsa adil şekilde gerçekleştiğinde kabul gördüğünü göstermiştir. Cevrioğlu (2007: 27) bu konuyu şöyle örneklendirir; eğer kurumun performansı sonrası ödüllendirme sonucu olarak ücretlerin artacağı biliniyorsa düşük ücret artışları da kabul edilecektir.

Kurumsal adalet, astların örgüt içerisindeki uygulamaların adil olduğunu düşünmesidir. Astların kendi gruplarını diğerleri ile karşılaştırmaları sık görülen bir durumdur. Ve bu yüzden diğer gruplar ile eşit derecede imtiyazlara sahip olmak ister. Lider-üye etkileşimi burada da devreye girer, liderleri ile daha iyi ilişkileri olan astlar daha düşük seviyede ilişki kuranlara nazaran durumlarının adil olduğunu savunur.

Dağıtımsal adalet, çalışanların performansları sonrasında maddi çıkarları üzerine odaklı bir düşüncedir. Örgütsel kazanımların uygun ve ahlaki olup olmadığına dair algılamaları içerir. Liderlik ile etkileşimin ele alınışı dağıtımsal adalet üzerine odaklı olduğu için ödüllerin dürüstçe dağıtımı ön plandadır. Ancak ödüllerin eşit şekilde dağıtılması her zaman beklentileri karşılamayacaktır çünkü performansı yüksek olan astlar, daha fazla beklenti içerisine girerler (Cevrioğlu, 2007: 27).

Erdoğan (2006), ilgi alanlarının lider kontrolünden çok ödüller olmasından dolayı parametreler arasında önemsiz ilişkiler olduğunu ileri sürer. Örgüt üyelerinin yöneticileri ile ilgili adalet algılamaları ve liderlerin adaleti sağlamaya yönelik çaba göstermeleri, lider-üye etkileşim teorisi bağlamında bireyler arasındaki ilişkileri geliştirdiği söylenebilir (Kaşlı, 2009: 37). Aşağıda lider-üye etkileşim teorisi ile bağlantılı olduğu ortaya konulan işlevsel, kurumsal ve dağıtımsal adalet yaklaşımları incelenecektir.

1.4.1.4.1. İşlevsel Adalet Yaklaşımı

İşlevsel adalet kavramı, örgüt tarafından verilen ödüllerin üyelerce adil olarak dağıtıldığının algılanmasını ifade eder. Bu konuda 1970'lerde yapılan bir araştırmada üyelerin yalnızca ödüllerin neler olduğu değil bununla birlikte bunların nasıl oluşturulduğu ile ilgilenmeleri, adalet konusundaki değerlendirmelerinde etkili

olduğu belirtilmiştir. Söz konusu bu değerlendirmeler işlevsel adalet olarak tanımlanmaktadır (Greenberg,1990).

Adalet algısı ile ilgili yapılan araştırmalarda üyeler, beklediğinden daha az bir ödül alsa dahi bu ödülün işlevsel adalet uygulanarak dağıtıldığına inanıyorsa çalışanların bu durumdan rahatsızlık duymayacağı ifade edilmiştir. Örneğin bir kurumda yapılan bir iş sonucunda – ileride ödül artışının gerçekleşeceği biliniyorsa-beklenilenden daha az ödülün alınması astlar tarafından kabul edilebilir bir durumdur (Cevrioğlu, 2007: 27).

İşlevsel adalet konusunda dikkati çeken bir diğer nokta, bilgilendirmeye dayalı adalet düşüncesidir. Bu türden bir algı bireylerin kaygılarına dönük işlemlere cevap verilmesi (onların bilgilendirilmesi) sonucu sağlanabilir. Bu konuda Bies ve Shapiro (1988), bireylerin istemediği bir işi kabul etmesi ihtimalinin önceden mantıklı bir açıklama yapıldığı takdirde daha da artacağını belirtmiştir. Aynı şekilde bireylerin olumlu sonuçlanmayan talepleri bu isteklerin neden kabul görülmediği yönünde bir açıklamanın yapılması halinde, bu kararların bireylerin işlevsel adalet algısıyla çatışmadığı söylenebilir

İşlevsel adalet, bireyin karar verme sürecine katılımının düzeyi ve bu kararlarla uyumlu kuralların konulması olarak ele alınmaktadır. İşgörenlerin performanslarının birtakım belgelere dayandırılması bu tür bir uygulamanın yapılmamasına göre daha adil bulunduğu ifade edilmiştir. Bu belgeler sadece birtakım bulguları göstermekle kalmaz, ayrıca bireyin işlevsel adalet algısını etkileyebilecek açıklamalara da dayanak oluşturur (Greenberg,1990).

1.4.1.4.2. Dağıtımsal Adalet Yaklaşımı

Dağıtımsal adalet, bireylerin elde ettiği ödüllerin ahlâki ve hakkaniyetli olup olmadığına dair algılarına ilişkindir (Demircan vd.,2009). Liderlik ve etkileşim konuları daha ziyade dağıtımsal adalet bazında ele alındığından ödül dağıtımının da dürüstçe yapılması konusu ilk sırada yerini almaktadır. Eşitliği Meindl (1989)'in ifadesiyle katkılara oranla elde edilen haklar olarak tanımlarsak bu manada ödüllerin eşit dağıtılması, daha fazla yatırım yapmış olanda daha fazla kazanç beklentisi

olacağından hiçbir zaman eşitsizlik algısı bertaraf edilemeyecektir (aktaran Cevrioğlu, 2007: 28).

Yaklaşımına bir eleştiri olarak dağıtımsal adaletin örgütlerdeki işleyişe katkı sağladığı söylenebilse de dürüstlük konusundaki kaygıların farklı kurumsal alanlarda pek de karşılığının olmadığı ve adalet üzerine oluşan sorulara cevap vermekte başarısız olduğu ifade edilmiştir (Lee, 2000). Ayrıca ödülün adil dağıtılması, liderlerin kontrol ettiği durumlarda LÜE ile ilişkili olduğu söylenebilir. Hatta bazı araştırmalar bu kontrolden ziyade ödüller konusuyla ilgilendiğinden söz konusu parametreler arasında kayda değer bir ilişki bulunmadığı ileri sürülmüştür (Erdoğan vd., 2006).

1.4.1.4.3. Kurumsal Adalet Yaklaşımı

Kurumsal adalet, bireyin içinde yer aldığı organizasyonun uygulamalarına dair adalet algılamasıdır. Çalışanlar bağlı olduğu örgütte kuralların herkes için aynılığını, (eşit işin karşılığında eşit ücret almayı, izinlerde aynı haklara sahip olmayı ve birtakım sosyal haklardan herkesin eşit şekilde yararlandığı) ister (Greenberg,1990). Ancak bu aynılık daha çok farklılaşmış (grup içi- grup dışı) lider-üye ilişkisi üzerine kuruludur. Bir diğer ifadeyle çalışanlar, liderlerinin davranışlarını bu yöndeki bir kurumsal adalet üzerinden değerlendirdiği söylenebilir. İşlevsel olarak dürüst olduğu bilinen liderlerin kaynak kullandırmada eşitsizlik yapsa dahi astları tarafından olumsuz değerlendirilmeyeceği belirtilmiştir (Scandura,1999).

Anlatılanlar ışığında kurumsal adalet algılamasının LÜE ile yakından ilintili olduğunu söylemek mümkündür. Üstleri ile daha yakından ilişkisi olan astların olmayanlara göre iş ortamını daha adil buldukları ifade edilebilir. Ancak kurumsal adalet değişkenleri ile LÜE arasındaki ilişkinin LÜE ilişkilerini belirlemedeki etkisinin (yüzeysel/merkezi) ne olduğu tam olarak bilinmemektedir (Graen ve Scadura,1987; Scandura,1999).

1.5. Lider- Üye Etkileşim Teorisinin Ayırt Edici Özellikleri

Organizasyonlardaki liderlik türlerini Graen vd., ortalama liderlik tipi şeklinde ifade ettikleri geleneksel liderlik tipi ve lider-üye etkileşiminin açıklamış olduğu liderlik türleri şeklinde ayırmışlardır. Geleneksel liderlik tipinde yer alan liderlerin tüm üyelere kısmen benzer biçimde davrandığı savından hareketle konuyla ilgili yapılan araştırmalarda bahsedilen bu ortalama davranış biçimleri incelenmiştir. Literatürde liderlik ile ilgili çalışmaların yavaş ilerlemesinin, söz konusu ortalama liderlik tarzına eğilmenin bir sonucu olduğu, LÜE yaklaşımının ise örgütsel ilişkileri açıklamada daha doyurucu olduğu iddia edilmiştir (Dansereau vd.,1975; Graen vd.,1977; Dienesch ve Liden,1986).

LÜE teorisini diğerlerinden ayıran en temel özellik lider-üye arasındaki etkileşime odaklanmasıdır. Bu teoride her bir lider-üye ikilisinin arasındaki etkileşimin farklı olduğunu ve bu etkileşimde yer alan astların iş performansı, iş tatmini veya işten ayrılma kararları gibi faktörlerin etkileşimin üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca lider desteği, iş davranışları, işe harcanan enerji ve zaman miktarı ve karar vermeye katılma, lider-üye etkileşimiyle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Case,1998).

Genel bir çerçevede LÜE teorisini farklı kılan özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- LÜE modeli tanımlayıcı bir model olup örgütlerde daha fazla ve daha az katkı sağlayan grupları tanımlamaktadır.
- LÜE modeli bireylerin arasında kurulan ikili ilişkileri liderlik kavramıyla açıklayan tek liderlik modelidir. Ayrıca bu ilişkileri açıklamada adalet, eşitlik gibi kavramlarla liderlik kavramını daha geniş bir perspektifte açıklamıştır.
- LÜE modeli her bir lider-üye ilişkisinin özgün olduğunu ifade eder ve liderlere, kurulan ilişkilerde sürekli aynı tarz yerine daha farklı

rollerde yeni tarzlar oluşturması gerektiklerini dile getirir (Arslantaş, 2007:164; Cevrioğlu, 2007: 22; Kaşlı, 2009: 38).

- LÜE modelinde doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan liderlik gibi açıklamaların yanına iletişime de dikkat çekerek, bireyler arasındaki (lider-ye, ye-ye) etkileşimin kalitesinin, liderlik konusunda önemli olduğu vurgulanmıştır.

1.6. Lider ye Etkileşim Düzeyi

Örgütteki her ast, üstü ile çeşitli ilişkiler kurar, lider-ye etkileşiminin düzeyi bu çeşitliliğe dayanır. Lider, yelerin bir kısmı ile çok iyi ilişkiler geliştirirken, bir kısmı ile geliştirdiği ilişki yetersiz kalır. Bu ilişkilerdeki en önemli etken zamandır. Çünkü liderlerin zaman baskısı yakın ilişkilerin gelişmesini zorlayan bir etken haline gelmiştir. Belirli bir zaman içinde yapılması gereken işlerden fırsat bularak astları ile konuşabilen liderler, her zaman daha iyi ilişkiler kurmuşlardır. Bireysel farklılıkların kullanım şekli de bu ilişkilerin gelişmesinde rol oynar. Denetim merkezi ile yoğun programlar ile baskılanmayan astlar, üstleri ile yeteri düzeyde ilişki geliştirebilmiştir (Kinicki ve Vecchio, 1994).

Lider-ye etkileşiminin düzeyi, örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkiliyken, rol atışması ile negatif ilişkilidir. Örgütle ilgili kavramları iş yapısı, takım çalışması, iş anlayışı, sorumluluk, iş görenin yaptığı işe amirinin verdiği önem, grup içi işbirliği, yöneticinin ilgisi ve farkındalığı, liderin gücü, örgütsel iklim olarak sıralayabiliriz. Tüm bu kavramlar, lider-ye etkileşimi ile ilişkilidir. Aynı şekilde paylaşım da lider-ye etkileşimini pozitif oranda arttırır. Paylaşılan faaliyetler arkadaşlığın gelişmesinde önemli rol oynar. Benzerlik, işe duyulan sevgiyi de beraberinde getirir. Farklılıklar ise tarafların birbirinden uzaklaşmasına sebep olurken, birbirini sevmeyi engeller. Bu nedenle, demografik nitelikler harici faaliyetlerde kişiler arası farklılıklar ve benzerlikler, lider-ye etkileşimi için önemlidir (Engle, Lord, 1997).

Yüksek nitelikli etkileşim bulunduran örgütlerde, astlar sadece sözleşmeleri içerisindeki işleri değil ekstra gereklilikleri de yerine getirir. Bu tür örgütlerde

işgören sadece işini usulüne uygun yapmak ile değil, liderine yarar sağlayıcı şekilde davranmak ile yükümlüdür. İlişkilerin niteliğini belirleyen bir başka etken de liderin astlardan beklentileridir. Üstler, astlardan beklentilerini yüksek tutar, onlara daha zor görevler verirlerse, geri besleme ve eğitim imkânı da sağlanır (Wayne, Shore, Liden, 1997).

1.7. Lider-Üye Kuramı

Lider-üye etkileşim kuramı Danserau, Graen ve Haga tarafından ortaya atılmış ve geçerliliğini kanıtlanmış bir modeldir. Liderlerin astları ile tipik bir ilişkisinin olmadığı aksine liderin her ast ile ayrı şekillerde etkileşime girdiğini belirten bu model, dikey ikili bağlantı modeli olarak da adlandırılır.

Lider-üye etkileşimi süresince lider astına gerekli rolleri ve sorumlulukları sunar, astın tepkisine ve performansına göre verdiği sorumlulukları arttırabilir. Liderleri ile yakın ilişkiler kuran astların, çalışma şartlarına dair daha az sıkıntı belirttikleri gözlemlenmiştir. Daha fazla sorumluluk beraberinde birlik için çalışma düşüncesini getirecektir, her ast sadece kendi için değil hem lideri hem de çalışma arkadaşları için çalışacaktır. Böylelikle işin bırakılması gibi olumsuz örnekler azalacak, iş ile ilgili olumlu beklentiler artacaktır. Lider-üye etkileşimi süresince ilişkilerin iyi tutulması örgütün de kişilerin de yararına olacaktır.

Astın performansı doğrultusunda katılımının olumlu sonuçlar yarattığı gözlenirse, ast grup içi olarak belirlenir. Lideri ile düzgün bir yaklaşım kuramayan ast ise, sözleşmesinde belirtilen işler dışında bir sorumluluk almaz ve grup dışı olarak adlandırılır. Lider açısından üyeler bu şekilde ayrılır. Liderin yüksek nitelikli etkileşim içinde olduğu astlar daha fazla bilgi sahibi oldukları için daha fazla güce sahiptir, liderin gözünde daha etkili ve daha güvenilirlerdir. Grup dışı astlara oranla liderin ilgisini daha çok çekebilirler. (Lo, Ramayah, Kueh, 2006)

Lider - üye etkileşimine ilişkin algılar liderliğin etkisini arttırmaktadır. Graen ve Uhl-Bien (1991) lider-üye etkileşiminin başlangıçta etkileşimsel nitelikler taşımasına rağmen, zamanla liderlerin dönüşümsel hareket etmesi gerektireceğini

belirtir. Lider üye-etkileşimi dört ana alt boyut ile incelenir. Bu 4 boyutu katkı, etkileşim, bağlılık ve profesyonel saygı olarak sıralamak mümkündür.

Lider ile ast arasındaki etkileşimin nitelikleri arttırıldıkça, duygusal yönde bağlılık da oluşacaktır. Bu bağlılık beraberinde resmi olmayan beklentiler de getirecektir. Sosyal değerler olarak özetlenebilecek olan bu beklentiler, ikili ilişkilerdeki bağı kuvvetlendirecektir. Bu bağlılık duygusal olduğundan dolayı beraberinde karşılık beklentisini de getirecektir (Wang, 2005).

1.8. Lider Üye İlişkilerinin Gelişim Sürecini Etkileyen Faktörler

LÜE ile ilgili yapılan çalışmalarda etkileşim sürecinin kompleks bir yapıda olduğu işaret edilir. Söz konusu ilişkilerin hangi faktörlerden etkilendiği konusunda ise farklı görüşler vardır; Varma vd. (2005) ilişkinin seyrinin tutumlar, değerler ve demografik faktörlerden etkilendiğini belirtirken Dierendonck ve çalışma arkadaşlarınca (2002) ikilinin arasında ortaklık beklentisi temelinde karşılıklı güven ve etkileşimin geliştiği ifade edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin gelişim sürecinde etkili olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1.8.1. Liderin Gücü

Bir liderin astlarına farklı şekillerde davranabilme serbestisinin olması, onun örgütsel güç ve kaynaklara sahip olmasıyla yakından ilgilidir. Buradaki kilit nokta liderin üstleriyle olan ilişkisidir. Üstleriyle (özellikle yakın üstleriyle) ilişkilerinin iyi olan bir liderin olmayan liderlere göre astlarına sunduğu imkanların sayısının daha fazla olduğu görülür (Graen vd.,1977).

Liderlerin kaynak kullandırılmayla ilgili olarak organizasyondaki konumlarına bağlı güçlerinden hoşlandıkları ifade edilmiştir (Sparrowe ve Liden,1997). Bu konuda Graen ve Uhl-Bien (1996), kaynakların miktarının lider-üye ilişkisinin gelişmesinde etkili olabileceği; astların yaptıkları işin karşılığında takdir edilmesi ve bunun sonucunda kaliteli bir etkileşim sürecinin başlamasının bu

kaynakların varlığına bağlı olduğu açıklanmıştır. Ancak bu kaynakların dağıtılmasında liderlerin, üyelerinin konumuna göre nasıl dönüştürdükleri konusu belirsizliğini korumaktadır (Sparrowe ve Liden,1997).

Güç kaynaklarının varlığının LÜE sürecinde etkili olduğu başka araştırmacılar (Cogliser ve Schriesheim, 2000) tarafından da ortaya konmuştur. Kaynakların liderin kontrolünde olduğuna inanan astlar liderleriyle kaliteli bir etkileşim ilişkisi başlatmaya dair girişimlerde bulunur. Dolayısıyla liderin kaynakları yönetmesiyle ilgili astlarda oluşan algı, ikili arasındaki etkileşimin gelişmesinde önemli olduğu söylenebilir (Aryee ve Chen,2006; Cogliser ve Schriesheim, 2000).

1.8.2. Kurumsal Politikalar

Liderler, örgütsel politikaların olduğu bir kurumda bazı astların davranışlarını değerlendirmede bu politikaya uygun hareket edebilir. Bu politikaların varlığı liderin üye ile etkileşimindeki davranış tarzını değiştirebilir ya da bütünüyle ortadan kalkmasına sebep olabilir. Bazı sendikalaşmış organizasyonlarda astlar arasında grup içi- grup dışı şeklinde bir ayrımın olması iş sözleşmesinin ihlal edildiğini ortaya koyar (Graen ve Liden,1980).

1.8.3. Örgüt Kültürü ve İklimi

Bir organizasyondaki resmi olmayan uygulamalar ve değerler o kurumun kültürünü oluşturur. Bununla birlikte örgüt kültürü LÜE ilişkisinde hangi boyutların ön planda olduğunu da belirler. Amerikan ve Japon firmalarının çoğunda sadakat ve kuruma bağlılığa vurgu yapıldığı ortaya çıkmıştır (Dienesch ve Liden,1986).

LÜE ilişkilerinde bir diğer önemli faktör olan örgütsel iklimi Reichers ve Schneider (1990) uygulamalar, kurumsal politikalar ve işlemlerin formel ve informal olarak algılanışı şeklinde tanımlamışlardır. Yapılan bir araştırmada (Cogliser ve Schriesheim, 2000) örgütsel iklimin iş birliği, güven, şeffaflık ve kara verme konusunda anlaşma gibi grupsal davranış biçimleriyle ilişkili olduğu bulunmuştur. Kurumsal iklimin bahsedilen boyutlar bakımından olumlu yönde ilerlemesi kaliteli bir ilişki kurma yönündeki çabaların psikolojik maliyetlerini azaltacağı söylenebilir.

Aynı şekilde bu tür iklimin olduğu kuruma yeni katılan üyenin LÜE sürecindeki rol yapma evresinde zorluk yaşamayacağı ifade edilebilir (Cogliser ve Schriesheim, 2000).

1.8.4. Güven

Lider-üye arasındaki etkileşimin sürdürülebilmesinde en önemli konu karşılıklı güvenin sağlanmasıdır. Literatürdeki teorik makalelerde ise güven; güvenirliliği test eden bilinç düzeyi, bilinçte algılanan güven duygusu üzerine oluşturulan davranış düzeyi ve lider-üye arasında zamanla gelişen duygusal seviye olarak 3 farklı düzeyde tanımlanmıştır. LÜE sürecindeki rol alma aşaması birinci, rol yapma aşaması ikinci, rolün rutinleşmesi aşaması ise üçüncü düzey güvenle yakından ilişkilidir (Graen ve Scandura,1987).

Konuyla ilgili Mayer ve arkadaşları tarafından geliştirilen modelde yönetici ve üyenin sahip olduğu özellikler, liderin üyeyle ilgili kanaatinin oluşmasında ve ona ne tür görevler vermesi gerektiği gibi konularla başlamaktadır. Liderin algıladığı yeterlilik hem aralarındaki güvenin hem de etkileşim sürecinin gelişmesinde belirleyici bir önem taşır (Dienesch ve Liden,1986). Dolayısıyla üyenin performansı ile liderin görevlendirmesinin etkileşim halinde olduğunu söylemek mümkündür. Üye tarafından gösterilen performans liderin daha çok görevlendirmesiyle sonuçlanmaktadır. Zamanla bu ilişki (görevlendirme-performans), aralarında oluşan güvenin derecesini belirleyecektir (Mayer,1995; Bauer ve Gren,1996).

1.9. Lider Üye Etkileşim Kalitesi

Lider-üye etkileşim teorisinde astların lideriyle düşük ve yüksek kalitede etkileşim ilişkisi olmak üzere iki farklı etkileşim biçimine girdiğinden bahsedilir. Lideriyle arasındaki etkileşim kalitesinin yüksek olduğu üyeler, işleri konusunda daha fazla çaba gösterir ve liderine sadık davranır. Astın bu tür bir profil çizmesi üzerine lider de onu, örgütsel kaynaklarla ödüllendirme eğilimindedir. Ancak lideriyle daha düşük bir kalitede etkileşime giren üyeler, belli görev tanımlarının dışına çıkmadığı, liderinden daha az ilgi gördüğü ve buna bağlı olarak düşük kaliteli

etkileşim ilişkisine giren üyelerin kurumsal kaynaklardan daha az yararlandığı söylenebilir (Schriesheim vd., 2001).

Aşağıda eşitlik teorisi ve adalet teorisi bağlamında çalışma gruplarının ayrışması (grup içi-grup dışı) ele alınacaktır.

1.9.1. Eşitlik Teorisine Göre Çalışma Grubunun Farklılaşması

Bir kurumdaki çalışma gruplarının grup içi/dışı şeklinde ayrılmasıyla ilgili olarak Dansereau ve çalışma arkadaşları (1975) bir model geliştirmişlerdir. Eşitlik teorisi yandaşları - çalışma gruplarındaki belirgin farklılıklara rağmen - bazı astlara daha fazla ilgi gösterilmesinin eşitlikle bağdaşmadığını öne sürerek bu modeli eleştirirler de yapılan araştırmalar grup içi üyelerin liderleriyle kurdukları yüksek kaliteli etkileşim sonucu daha fazla çıkar elde ettikleri sonucunu defalarca ispatlamıştır (Graen ve Uhl-Bien,1995). Grup içi üyelerin motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğu, performanslarının daha iyi olarak değerlendirildiği ve rol streslerinin daha az olduğu, buna karşın grup dışı üyelerin işleriyle ilgili daha şikayatkâr davrandığı ortaya çıkmıştır (Lagace vd.,1993).

Dansereau'nun 1984'te yatırım-kazanç modeline aynı yılda yine Dansereau ve çalışma arkadaşları sosyal karşılaştırma kavramını da ekleyerek eşitlik teorisine göre grupların farklılaşması durumunu yeniden ele almışlardır. Sosyal karşılaştırma, bir üyenin elde ettiklerini diğer gruptaki üyelerle karşılaştırması işlemidir. Ancak lider üyenin yatırımlarına makul seviyelerde karşılık verdiği sürece üyede (daha düşük kazanç sağlasa bile) eşitsizliğe yönelik bir algı oluşmayacaktır.

1.9.2. Adalet Teorisine Göre Çalışma Grubunun Farklılaşması

Lider ve üye aralarındaki etkileşimi adaletli olarak algıladığında bu durumun yüksek kalitede bir LÜE'nin gelişmesinde önemli rol oynadığı söylenebilir (Graen ve Scandura,1987). Hatta lider, örgütteki tüm bireylerle etkileşiminde dürüstçe davranırsa (işlevsel adalet) kaynak kullandırımıyla ilgili farklılıklar bile grup dışı üyelerce kabul edildiği gözlemlenmiştir (Dansereau vd.,1975).

Bir kurumdaki üyelerin gruplara ayrılması aslında örgütsel adalet kavramıyla birlikte değerlendirilebilir. Bu yaklaşım lider-üye ilişkilerini, ast-üst gibi tek bir ilişki biçimiyle değil diğer ilişkilerin de bir bütün olarak değerlendirildiği bir çerçevede inceler. Bu adalet algısının gelişebilmesi için kaynakların nasıl dağıtıldığının (dağıtımsal adalet) ve bu işlemin dürüstçe olduğunun (işlevsel adalet) bilinmesi gerekir. Bu anlamda daha karmaşık olarak tüm adalet algılamalarını içinde barındıran bu model, lider-üye ilişkilerinin daha geniş perspektifte değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır (Scandura,1999).

1.10. Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesini Belirleyen Faktörler

Lider-üye arasındaki etkileşim kalitesinin belirlenmesinde bazı araştırmacılar (Erdoğan,2002) ana başlıklar halinde kaynakların miktarı, ikilinin fiziksel ve zihinsel yöndeki çabaları ve aralarındaki bilgi akışı gibi faktörlerin etkili olduğunu söylerken bazı araştırmacılar ise (Gerstner ve Day,1997) lider-üye etkileşim kalitesinin belirleyicilerinin ne olduğunu kavrayabilmek için ikilinin etkileşim gelişimini incelemenin yararlı olacağını belirtmişlerdir. Aşağıda bu konuyla ilgili etkileşim kalitesini belirleyebilecek etkenler sıralanacaktır.

1.10.1. Kurumsal Etkenler

Lider-üye etkileşim kalitesiyle ilgili araştırmaların çoğu lider ve üyenin özelliklerine odaklanmış, örgütsel etkenlerin etkileşim kalitesindeki belirleyiciliğinin ne olduğu konusu kısmen ihmal edilmiştir (Cogliser ve Schriesheim,2000). Dolayısıyla bu başlık etrafında liderin kurumsal gücünü ve organizasyonda algılanan iş ortamını incelemek LÜE kalitesinin anlaşılmasında gerekli olduğu ifade edilebilir.

Liderlerin, kurumdaki kaynakların dağıtılması konusundaki kontrolün kendilerine sağladığı güçten hoşlandıkları belirtilmiştir (Sparrowe ve Liden,1997). Bu, aynı zamanda – astların ödüllendirilmesi gibi - astlarla yüksek bir etkileşim ilişkisine girme imkânına da hizmet eder (Dienesch ve Liden,1986). Ayrıca astta da kaynakların kontrolünün liderde olduğuna dair bir algı oluşması halinde astın yüksek

bir etkileşim ilişkisine girme yönünde motive olduğu söylenebilir (Cogliser ve Schriesheim, 2000).

Kurumsal belirleyicilerden bir diğeri olan örgütsel iklim ise rol stresi, iş grubundaki uyum süreci ve arkadaşlık yapısı gibi boyutları içine alır. Örgütsel iklimin üyedeki algısı pozitif yönde ise bu durum lideriyle olan ilişkilerini de etkileyecektir (Cogliser ve Schriesheim, 2000).

1.10.2. Üyenin Performansı

LÜE teorisi, rol belirleme ve sosyal değişim kavramları üzerine inşa edildiğinden astların gösterdiği performans bu bağlamlarda ele alınabilir. Öncelikle etkileşim süreci liderin verdiği rolün ast tarafından kabul edilip edilmemesi ile yakından ilgilidir. Verilen görevin karşılığında ortaya konan performans lider-üye ilişkilerinin kalitesini de belirleyecektir (Graen ve Scandura,1987). Yine asta görev tanımında bulunmayan bir işin verilmesi karşısında astın bu durumu kabul etme isteğini sosyal değişim kavramıyla açıklamak mümkündür. Ast, lider tarafından verilen rol isteklerini yerine getirebilmek için (liderin de yapacağı rolleri düşünerek) daha fazla efor sarf eder. Karşılıklı anlayış temelinde lider ve üye arasında güvenle birlikte sosyal değişiminde oluştuğu söylenebilir (Liden vd.,1993).

Yapılan araştırmalarda LÜE ile performans değerlendirmelerinin ilişkili olduğu saptanmıştır. Bir kurumdaki lider ile üye arasındaki etkileşim kalitesinin gelişimini anlayabilmek için performans değerlendirmelerine bakılabilir. Bu değerlendirmelerin de bir algı olması sebebiyle konuyla ilgili yapılan araştırmalar bu algının oluşması sürecinde, bilginin hafızaya nasıl yerleştiği ve işlendiği, daha sonra yorumlanan bu bilginin nasıl sosyal yargı, duygusal tepki ve davranışsal kararlara dönüştüğü üzerine odaklanmıştır (Wayne ve Ferris,1990). Araştırmacılar, bireyin diğerleri hakkında bir değerlendirme yapması istendiğinde ya o kişiyle ilgili ilk değerlendirmeleri ya da uzun dönemde toplanan bilgilerle bir değerlendirme yaptığını ortaya koymuşlardır. Birinci durumda bireylerin değerlendirmelerinin – kendince – doğru olduğunun kanıtı o kişiyle ilişkiye girdiği ilk durumlardır. Kişinin ilk davranışları bireyin değerlendirmelerinde birinci sıradadır. İkinci durum ise

kişiyile ilk etkileşimin beklenmeyen bir seviyede gerçekleşmesi halinde ortaya çıkar. Bu durumda bireyler kişiyile ilgili hafızalarındaki daha uzun sürede oluşan bilgilere dayanarak bir değerlendirme yapacaktır. Bu, hazırda bulunan değerlendirmeye göre daha zahmetlidir. Bireylere kişiler hakkında yeni bir değerlendirme yapması istendiğinde ise daha önce hafızalarında oluşan değerlendirmelere yakın, onlara uygun bir değerlendirme yaptıkları belirtilmiştir (Wayne ve Ferris,1990).

1.10.3. İlk Etkileşimler

LÜE'nin kalite düzeyine, etkileşime giren bireylerin ilk ilişkilerinin yön verdiği ve zamanla ilişkilerin durağan bir seviyede ilerlediği söylenebilir (Liden vd.,1993). Bu çerçevede ilk izlenimlerin değiştirilmesi zor olsa da zaman içinde lider ve üye arasındaki ilk ilişkilerden farklı düzeyde bir etkileşim gerçekleşebilir. Değişimin de aynı yönde bir süreklilik göstermediği, ilişkinin dönüştürücü (liderin özelliklerine bağlı ilişki) ya da yürütücü (lider ve üyenin özelliklerine bağlı ilişki) olmasına göre farklılığın oluşabileceği ifade edilebilir (Gerstner ve Day,1997).

İlk izlenimlerin oluşması konusunda, verilen görevin yerine getirilmesiyle ilgili liderde ast hakkında bir algı oluşur. Lider görev tanımı dışında bir iş verdiğinde ast bu duruma; bir ödül beklentisiyle işi gerçekleştirme, istenen işin görev tanımında olmadığı gerekçesiyle işi kötü yapma ya da hiç yapmama, yine görev tanımının farklı olması sebebiyle lider hakkında bir şikâyet dilekçesi doldurma, bu işin neden kendisinden istendiğini lidere sorma gibi dört farklı şekilde cevap verebilir. Verilen cevaba göre ilişki kalitesinin değiştiği söylenebilir ancak kalitenin belirlenmesinde sadece lider değil üyenin de geri bildirimlerinin önemli olduğu bilinmelidir (Dansereau vd.,1984). Bazı grup üyelerinin ise görev tanımı dışındaki işleri yapmayarak grup dışı kalmak isteyebileceği (Vecchio,1997) ve bu konumu tarafsızlık olarak ifade ettikleri belirtilmiştir (Gerstner ve Day,1997).

1.10.4. Liderin Takdirini Kazanma

Örgütlerin çoğunda astın liderinin beğenisini kazanma isteği ortak bir davranış biçimi olarak göze çarpar. Bu beğenin kazanılabilmesi için üyelerin hangi

yöntemlere başvurduğu ile ilgilenen (Deluga ve Perry, 1991: 64) samimiyet, akılcılık (mantık), iddiacılık, yüksek otorite, pazarlık ve işbirliği gibi etkileme araçlarını kullandığını öne sürmüşlerdir.

Akılcılık; astın mantıki bir tartışmada kendini göstermesiyle ilgilidir ve en çok bu yöntem tercih edilir. Pazarlık; yapılan iyiliklere karşılık verme gibi sosyal karşılıklılık kurallarını ifade eder. Samimiyet; liderde iyi niyetin oluşturulmasına hizmet eder. Kişisel ve kurumsal fayda sağlanmak istediğinde ilk iki araç kullanılırken samimiyete, üyenin etkileme araçlarının fazla olmadığı durumlarda başvurulur. Yüksek otorite; astın taleplerinin kabul edilebilirliğini yükseltebilmek için kurumdaki yüksek pozisyonlarda olan bireylerden, işbirliği ise diğer üyelerden yardım alınmasını kapsar. Son etkileme aracı olarak iddiacılık; güçle birlikte duygusal ifadeleri de içine alan bir etkileme biçimidir. Bu son üç araca bireysel ve örgütsel fayda elde etmek için başvurulur ancak diğerlerinden çok daha yıpratıcı bir süreci ifade eder ve bireysel ve kurumsal bazda üyeye zarar getiren karşılıklara neden olabilir (Deluga ve Perry,1991: 64).

Yukarıda bahsedilen etkileme araçları, lider ve üye arasındaki etkileşim kalitesinin yüksek düzeyde seyretmesinde etkili olabilir ancak bazılarının yüksek bazılarının ise düşük kalitede LÜE ile ilişkilendirileceği açık bir durumdur. Örneğin lideriyle arasında yüksek kalitede bir etkileşim ilişkisi olan bir üye bu araçlardan mantık yöntemini tercih edecektir.

Etkileme araçlarının ayrıca performans değerlendirmeleri üzerinde de etkili olduğunu söylemek mümkündür. Daha önce de belirtildiği üzere performans değerlendirmeleri, liderin ast hakkındaki (objektif performans seviyeleri ile birlikte) performans algısı olduğundan söz konusu etkileme araçlarının (performans dışı faktörler) bu değerlendirmelerde belirleyici bir rolü olduğu ifade edilebilir (Vecchio ve gobdel,1984). Ayrıca yapılan çalışmalarda liderini etkileme araçlarını kullanan üyelerin, yüksek performans gösteren üyeler gibi bir performans değerlendirmesi aldıkları saptanmıştır (Williams vd., 1992: 65).

1.10.5. Bireysel Özellikler ve Lider ile Üyenin Algılanan Benzerlikleri

Lider ve üyenin demografik özelliklerinin LÜE kalitesini belirlemedeki rolünün ne olduğu araştırılmış ve ikilinin demografik özellikler ve tutumlar bakımından farklılıklarını belirlemek için ilişkisel demografi kavramı (Tsui ve O'Reily,1989: 417) kullanılmaya başlanmıştır.

Demografik özelliklerden olan yaşın LÜE kalitesini belirlediği (Epitropaki ve Martin,1999: 72) bulunmuş olmakla birlikte bu etkinin ne yönde olduğu konusunda ilgili literatürde bir bütünlük olmadığı söylenebilir. Bazı araştırmacılar genç yöneticilerin kendisinden daha büyük üyelerle daha iyi anlaştığını söylerken (Vecchio,1997) bazıları ise tutum ve inanışlardan kaynaklı problemler yaşanabileceği belirtmiştir (Barron ve Harrington, 1981).

Cinsiyet konusu da ayrı bir araştırma konusu olup bazıları lider-üye arasındaki farklı cinsiyetten kaynaklı etkileşim kalitesinin daha düşük olduğunu savunurken (Green vd.,1996) bazı araştırmacılar ise (Liden vd.,1993: 52) cinsiyetin etkileşim kalitesinde bir belirleyiciliğinin olmadığını ifade etmiştir.

Konuyla ilgili ayrıca LÜE ilişkisinde etki boyutu (kişiler arasındaki hoşlanma/nefret etme gibi duyguların genel adı) da ele alınmıştır. Yapılan bir araştırmada lider ve üyenin iş değerlerinin benzer olduğu (Steiner ve Dobbins,1989) ortaya konmuştur. Yine algılanan benzerliğin performans değerlendirmelerinde de etkili olduğu başka araştırmalar tarafından desteklenmiştir. Kısaca anlatılanlardan, algılanan benzerliğin daha iyi bir etkileşim ilişkisine katkı sağlayacağı, bir diğer ifadeyle ilişkilerdeki etki boyutunun etkileşim sürecini belirlediği gibi bir sonuca ulaşmak mümkündür.

LÜE kalitesinin belirlenmesinde algılanan benzerlikle ilgili olarak demografik özelliklerin üye hakkındaki performans değerlendirmeleri ve üyenin iş memnuniyetinde etkili olduğu önemli olduğu vurgulanmıştır (Tsui ve O'Reily,1989). Ancak demografik özelliklerin diğer boyutlar kadar bu süreçteki belirleyiciliğini anlayabilmek için daha fazla araştırma yapmaya ihtiyaç vardır (Dienesch ve Liden, 1993).

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK

2.1. Örgütsel Adanmışlığın Tanımı

Örgüte veya bir işe kendini adama değerine sahip işgörenler çevrelerini geliştirme ve değiştirme mücadelesi veren kişilerdir (Batur ve Adıgüzel, 2014: 1). Örgütsel adanmışlık, genel anlamda iş görenin, örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 42). (Biggart ve Hamilton, 1984: 543)'e göre, örgütsel adanmışlık, sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılıktır. Başka bir tanımda örgütsel adanmışlık örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici bir güç (İşcan, 2005; Tan, 2006) olarak belirtilmiştir. Diğer bir tanımda (Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996) işgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması olarak ifade edilmiştir.

Normatif bakış açısını temel alan Wiener (1982)'a göre; örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için, içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır. Schwenk (1986) örgütsel adanmışlığı, kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği olarak nitelendirmiştir. Morrow (1983)'a göre; iş görenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir. Firestone ve Pennell (1993) örgütsel adanmışlığı, bir kimsenin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır

(Türkoğlu, 2011: 37)'na göre, adanmış kişileri diğerlerinden ayıran özellikler şunlardır:

- Ne iş yaparsa yapsın işini ciddiye alır. İşine gönlünü de katar.
- İşinde ve tüm hayatında kalite konusunda titizdir. Eksik yapacağına inandığı işi daha başlangıçta reddeder.
- Ayrıntılara dikkat ederek işini derinlemesine tamamlar.

- İşbirliğine yatkındır, iş arkadaşlarına kendi bilgisi ve becerisi ile destek olur.
- Yalnız denileni yapmakla yetinmez. Kendi görevi olmasa da işin daha iyi yürümesi için önerilerde bulunur.
- Kendi potansiyelini mümkün olan en üst düzeye çıkarabildiği için üretkenliği ile dikkati çeker.
- Yaratıcıdır, işine gönlünü kattığı için başkalarının göremediği çözüm yollarını fark eder.

2.2. Örgütsel Adanmışlığın Önemi

Çöl ve Ardıç (2008)'a göre iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmektedir. Nitelikli ve tecrübeli işgücünün örgütte devamlılığının sağlanmasının artan önemi ve işinden tatmin olan çalışanın verimliliğinin yüksek olacağına ilişkin beklentiler, örgütlerde çalışanların adanmışlığına verilen önemi arttırmaktadır (Aslan, 2008; Çöl ve Ardıç, 2008; Çetin ve Gürkan, 2006).

Özdevecioğlu (2003) bireylerin kendilerini örgütlerine adanmış hissettikleri oranda işyerinde başarılı olacağını, aksi takdirde her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacağını ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerini ifade etmiştir. Çavuş ve Gürdoğan (2008) örgütsel adanmışlığın, etken faktörler tarafından yeterince desteklenmezse kolay ve hızlı biçimde azalabileceğini ve hatta kaybedilebileceğini bildirmiştir. Örgütsel adanmışlığın bulunmadığı örgütlerin ise uzun süre yaşaması olanaksız hale geleceğini; bu nedenle türü, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun her örgüt yönetimi, örgütsel adanmışlık konusuna özel önem vermesi gerektiğini vurgulamıştır.

Örgüt ve birey birbirinden ayrı kavramlar olarak düşünülemez. Her ikisi de bütünün parçalarıdır. Birey olmadan örgüt anlamını yitirirken, örgüt olmadan da birey kendini gerçekleştiremez. Bu nedenle bu noktada ortaya çıkan en önemli

kavram “örgütsel adanmışlık” kavramıdır. Bireyler örgüt içerisinde hem bütünlüğü sağlayan hem de birbirinden etkilenen ya da birbirine katkı sağlayan bir bağlılık meydana getirirler (Türkoğlu, 2011: 37).

2.3. Örgütsel Adanmışlık Sınıflandırmaları

Örgütsel adanmışlık konusunda birçok sınıflandırma yöntemi sunulmuştur. Kaynaklarda ençok geçenler aşağıdaki gibidir.

2.3.1. Weiner’in Sınıflandırması

Kuram Weiner (1982) tarafından geliştirilmiştir. Bu adanmışlık türünde; örgüt, iş görenin bazı güdülerini doyururken iş görenden de karşılık olarak örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi (yarar/katkı oranı), dengede veya iş görenin çıkarına olduğu sürece, iş gören örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır. Böylelikle iş gören, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşir, hatta onları içselleştirir (Balay, 2000: 16).

Bu bağlamda örgütsel adanmışlık; iş görenin, araçsal bir değer için değil, örgütün iyiliği için rolüne bağlılık duymasındır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, bunların kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirilmesi süreci, örgütsel özdeşleşme olarak değerlendirilmektedir. Adanmışlığın normatif-moral bir süreç olarak düşünüldüğü bu yaklaşımda; örgütlerde bireysel davranışın, içselleştirilmiş normatif baskılarla (kişisel moral standartlar gibi) açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Böylece davranışlar, bu gibi içselleştirilmiş normatif baskılarla yönetildiğinde, artık destekleyici veya cezalandırıcı bağlantıya dayanmazlar (Weiner, 1982). Bu moral ve normatif inançlar, içselleştirilmiş baskılar yaratarak, kişinin örgütsel amaç ve çıkarlara göre davranmasını sağlar. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, örgütsel eğilimler taşır (Newton & Shore, 1992).

2.3.2. Allen ve Meyer’in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990), örgütsel adanmışlığı üç ana öğeye dayandığından bahsetmektedirler. Bu öğeler duygusal, algılanan maliyet ve normatif adanmışlık şeklindedir.

Duygusal adanmışlık (yüksek dereceli adanmışlık düzeyi): Duygusal adanmışlık, bireyin örgüte karşı yakın ilgili olmasını, kendisini örgüte özdeşleştirmesini ve örgüte duygusal açıdan bağlılık göstermesini içermektedir. Örgüte karşı güçlü duygusal adanmışlık hisseden çalışanlar, örgüte bütünleşmekte ve örgütlerine anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyona ve isteğe sahip olmaktadır (Meyer & Schoorman, 1998).

Meyer ve Schoorman (1998) çalışanın örgüte duygusal adanmışlığını, onunla bütünleşmesini yansıttığını, örgütün amaçları ile özdeşleştiğini ve sonuçta örgütte kalmaya devam ettiklerini belirtmiştir. Allen ve Meyer (1990), duygusal adanmışlığın; kurumda çalışanın girişim ve rahatını artıran iş deneyimi sayesinde gelişeceğini vurgulamıştır.

Algılanan Maliyet Adanmışlığı: Örgütten ayrılmanın maliyetini göze almayı ve bunu kabul etmeyi anlatır. Buna göre devam adanmışlığı, çalışanın bir örgütteki yatırımlarının (örneğin kıdemi ve yararlanmaları), oradan ayrılmanın maliyetini çok yükseltmesi durumunda kişinin örgütüne bağlanmasını ifade etmektedir (Balay, 2000).

Devamlılık adanmışlığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek oluşuna, başka bir alternatifin olmayışına bağlıdır. Başka bir ifadeyle, devamlılık adanmışlığı çalışanların örgütte kalmaya ihtiyaç duymaları sonucu gelişmektedir. Çalışanlar örgüte yapılan yatırımlarla birlikte örgüt üyeliğini sona erdirmenin çok yüksek maliyetleri olduğu durumlarda örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Meyer & Schoorman, 1998).

Normatif adanmışlık (Orta dereceli adanmışlık düzeyi): Normatif adanmışlık çalışanların, örgütte kalmayla ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Bireylerin örgüte adanmışlık duyması, kişisel yararları bakımından bu şekilde davranmaları istendiği için değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları içindir (Balay, 2000). Normatif adanmışlık kuruma girdikten sonra, yaşanan deneyimler ve sosyalleşme nedeniyle gelişir (Allen & Meyer, 1990; Akınaltuğ, 2003).

Normatif adanmışlık ise çalışanların sorumluluk ve ahlaki bir yükümlülük duygusu ile “kendilerini zorunlu hissettikleri için” örgüte adanmışlık duyduklarını

göstermektedir. Normatif adanmışlığa sahip kişiler, örgüte karşı sadakat normlarıyla hareket ederek, en uygun davranışları sergileme ve örgüt için iyi olanı yapma motivasyonu taşımaktadırlar (Meyer & Schoorman, 1998).

2.3.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Bir örgüt ortamında iş görenlerin sistem içindeki davranışları, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller araçsal devreyi ifade eder. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişinin kendisini sisteme adayışının niteliğini belirler. İçsel ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Çünkü davranış, sistemin içindeki kişilerin değer ve gereksinimlerini doğrudan anlatır. Diğer yandan kişiler, rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında da yapabilirler. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilir. Böyle, üyelerin araçsal-dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde, bir takım kayıpların olması olasılığı fazladır (Aktaran Ertürk, 2011).

2.3.4. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel adanmışlığı çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme olarak görmekte ve kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi olarak açıklanmaktadır. Örgütsel adanmışlık kavramı bu bakış açısıyla uyum adanmışlığı, özdeşleşme adanmışlığı ve içselleştirme adanmışlığı olmak üzere üç biçime ayrılmaktadır (Aktaran Çetin, 2011).

Uyum: (Balay, 2000: 18)'a göre, uyum örgüte yüzeysel bir adanmışlığı ifade etmekle birlikte, bu boyutta temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmak ve belli cezalardan da kurtulmaktır (Cengiz, 2001 ve Sökmen, 2000).

Özdeşleşme: Örgütsel adanmışlığın ikinci boyutu olan özdeşleşme, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır (Akınaltuğ, 2003). İlsev (1997) özdeşleşme ile üyenin diğerleriyle yakın ilişkiler içine girdiğini, böylece adanmışlığın gerçekleştiğini, bu durumunda, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıttığını ifade etmiştir (İlsev, 1997).

İçselleştirme: Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade eder. Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu aşamada; bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içtenlikle benimsemesi gerekmektedir. Örgütsel adanmışlığın bu boyutu bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 14). İçselleştirme adanmışlığında çalışanlar örgütten elde edecekleri getiriler karşılığında, diğerleri tarafından etkilenmeyi kabul etmekte ve örgüt üyesi olmaktan gurur duymaktadır (Çetin, 2011).

2.3.5. Etzioni'nin Sınıflandırması

Bu bakış açısıyla örgütsel adanmışlığın sınıflandırılmasında odaklanılan görüş “örgüt üyelerinin örgütün yönergelerine uyumu” düşüncesine dayanmaktadır. Bu bağlamda örgüt çalışanları üzerindeki örgütün gücü ve otoritesi, adanmışlığın kaynağını oluşturmaktadır. Örgütsel adanmışlık Etzioni (1975) tarafından ahlâki adanmışlık, hesapçı adanmışlık ve yabancılaştırıcı adanmışlık olmak üzere üç biçimde değerlendirilmektedir (Aktaran Çetin, 2011).

Ahlâki Adanmışlık: (Balay,2000: 15)’ a göre ahlâki adanmışlık örgütün amaçları, değerleri ve normların içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Ahlâki adanmışlık standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte adanmışlık ödüldeki değişmelerden etkilenmediğinde gerçekleşir (Morrow, 1983; Newton & Shore, 1992). Çetin (2011) ahlaki adanmışlıkta örgüt kuralları ve değerleri çalışanlar tarafından içselleştirilmekte ve örgütün amacını ve örgütteki işini değerli olarak gören çalışanlar, yaptıkları işleri öncelikle değer verdikleri için yaptıklarını belirtmektedir.

Hesapçı Adanmışlık: Hesapçı adanmışlık, çalışanların örgüte karşı düşük yoğunlukta olumlu veya olumsuz bağlılık geliştirmesidir. Bu açıdan hesapçı adanmışlık durumunda çalışanlar ile örgüt arasında bir alış veriş ilişkisi doğmaktadır. Örneğin çalışanlar kendilerine verilen ücret oranında veya örgütte bulunduğu mevki oranında örgütsel bağlılıkları da değişmektedir (Çetin, 2011).

Yabancılaştırıcı Adanmışlık: Yabancılaştırıcı adanmışlık örgüte karşı yoğun biçimde çalışanların olumsuz eğilimlerini ifade etmektedir. Bu adanmışlık genellikle çalışanların örgütü zararlı veya istemese de çalışmak zorunda kaldığı bir yer olarak gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışanların yabancılaştırıcı adanmışlık tutumlarında bir bakıma çalışanların örgütsel adanmışlığı bulunmamaktadır (Çetin, 2011). Yabancılaştırıcı adanmışlık, birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelebilmektedir (Morrow, 1983; Newton & Shore, 1992). Yabancılaştırıcı adanmışlık, bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu adanmışlık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı adanmışlık kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 15).

2.3.6. Buchanan'nın Sınıflandırması

Buchanan, örgütsel adanmışlığı diğer birçok araştırmacı gibi üç boyutta ele almıştır (Akınaltuğ, 2003: 95). Bu boyutlar;

- Özdeşleşme: Kişinin, örgüt amaç ve değerleri benimseyerek, onları kendi amaç ve değerleri olarak kabul etmesidir.
- Katılım: Kişinin işin gerektirdiği rolü yerine getirme aşamasında, örgüt aktivitelerine katılması ve bunlara psikolojik olarak bağlanmasıdır.
- Sadakat: Kişinin örgütüne karşı hissettiği yakınlık ve beslediği duygusal bağlılıktır.

Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık göstermedir.

2.4. Örgütsel Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler ve örgütsel faktörler başlığı altında sınıflandırılmaktadır.

2.4.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel adanmışlık ile ilgili kişisel faktörler arasında kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi, medeni durumu ve kurum içindeki kıdemi gibi demografik değişkenler ele alınabilir.

2.4.1.1. Yaş

Yaş ilerlediği sürece alternatif çalışma olanakları da azaldığı için bireylerin sahip oldukları işe daha çok bağlanmaları ile psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir. Meslek yaşamına başlayan gençlerin örgüte adanmışlık düzeyleri yaşlı iş görenlere göre daha düşüktür. Yapılan bazı çalışmalarda (Meyer, 2004; Yalçın ve İplik, 2005) yaş arttıkça çalışanların örgütlerine daha çok bağlandıklarını ortaya koymaktadır.

2.4.1.2. Cinsiyet

Çakır (2001), toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkek davranışını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışında önemli bir ayrım oluşturulduğunu belirtmektedir. Örneğin; farklı cinsiyetten ve ırktan olan iş görenlerle birlikte çalışmak, bireyde daha düşük düzeyde adanmışlık ve örgütte kalma isteği, bunun yanında daha yüksek sıklıkta devamsızlık anlamı taşımaktadır.

Cinsiyetin örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisi irdelendiğinde ise, tutarsız sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Kadın çalışanların örgütsel adanmışlıklarının daha düşük olduğu (Apak, 2009), bazı araştırmalarda ise kadın çalışanların işlerine erkek çalışanlardan daha çok adanmış oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Angle & Perry, 1981). Bunun yanında örgütsel adanmışlığın, cinsiyete göre farklılaşmadığını gösteren bazı araştırma sonuçları da mevcuttur (Aksu ve Balcı, 2009).

2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Daha eğitilmiş bireylerin daha zor tatmin edilebilecek beklentilerinden dolayı, örgütsel adanmışlık ile bu değişken arasında negatif bir ilişkinin varlığı da söz

konusu olabilir. Dolayısıyla eğitim düzeyi yükseldikçe iş hayatına, işe yüklenen anlam ve beklentileri yükseltmektedir (Wiener, 1982). Çakır (2001)' a göre eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Bu durumda iş hayatında bu kişiler için maddi kazancın yanında, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamına gelmektedir.

2.4.1.4. Çalışma Süresi

İş görenlerin örgütteki çalışma süresi de örgütsel adanmışlığını etkilemektedir. Örgütsel adanmışlık ile çalışanların örgütteki çalışma süresi arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişkilerin olduğunu belirlenmiştir. Buna göre çalışanların örgütte görev yapma süreleri arttıkça adanmışlıkları da artmaktadır (Çakır, 2001; Tsui, Egan & Relly, 1992).

2.4.1.5. Medeni Durum

Medeni durum, çoğunlukla örgütsel adanmışlık çalışmalarında bir kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Kimi araştırmalarda bekârlar, kimi araştırmalarda evli olanlar daha fazla örgüte adanmış çıkmış kimisinde ise bir fark bulunmamıştır (İnce ve Gül, 2005; Tsui, Egan & Relly, 1992).

2.4.1.6. Kıdem

Kıdem, bir işte ne kadar süredir çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte uzun süre kalan, yani kıdemi yüksek olan bireyin adanmışlığının daha yüksek olması beklenebilir (Çakır, 2001). Bireyin farklı kıdemlerdeki işgörenler arasında çalışması, onun daha üst düzeyde adanmışlığı, örgütte daha fazla kalma isteği ve daha düşük düzeyde bireysel devamsızlığı ile sonuçlanmaktadır (Wiener, 1982; Tsui, Egan & Relly, 1992).

Örgütte çalışılan sürenin artması ile adanmışlıkta artmaktadır. Bunun nedeni iş görenin çalışma süresinin artması ile birlikte yaptığı yatırımlarının fazlalaşmasıdır.

Bulunduğu örgüte ciddi bir emek yatırımı yapan iş gören, örgütten kolay kopamamakta, elde edeceği kazançların artması sebebiyle de kayıp yaşamak istememektedir (İnce ve Gül, 2005: 73-74).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel adanmışlık ile ilgili örgütsel faktörler arasında örgüt kültürü, ücret, iş niteliği, yönetim tarzı ve liderlik, takım çalışması ve iletişim gibi değişkenler ele alınabilir.

2.4.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütteki çalışanların nasıl davranması gerektiği konusunda yol gösterici bir rol oynamaktadır. Dinçer (1998)' e göre, örgüt kültürü, bir örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler inançlar ve alışkanlık sistemidir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, (Çelik, 2000) örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değerler ve inançlardır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden meydana gelmektedir

2.4.2.2. Ücret

Örgütsel adanmışlığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi de ücret düzeyidir. Örgütlerin tamamına yakınında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır (Zeybek, 2008). Alınan ücretin örgütsel adanmışlığı ve örgütte çalışma sürdürmeyi etkilediğini ifade etmiştir. Bunu yanında ücret dağılımındaki adalet, ücret politikası, ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel adanmışlığı etkileyen diğer önemli unsurlardır. Kişinin beklentilerini karşılayan bir ücrete tabi olması örgütsel adanmışlığı artıracak, beklentilerinin altında ve adil olmayan bir ücretle çalışması ise adanmışlık hissini azaltacaktır (İnce ve Gül, 2005).

2.4.2.3. İş Niteliği

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir. İş görenlerin iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artmaktadır (Güçlü, 2006).

İş görenin, işin niteliği ve niceliği üzerinde daha fazla kontrol sahibi olması ve grupta daha çok iş yapması, işe ilişkin dönüt alması, sosyal etkileşimler için fırsatların olması, görevin açıklığı ve örgütsel güvenilirlik, daha yüksek derecede adanmışlık sonucunu doğurmaktadır (Wiener, 1982).

2.4.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Örgütün adanılabilir olma derecesi, örgütün yapısına yönelik liderlik, örgütsel anlayış ve cezalandırma davranışı da örgütsel adanmışlığın önemli belirleyicileri olarak ifade edilmektedir (Glisson & Durick, 1988). Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere adanmışlığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır (Erol, 1998). Perryer ve Jordan (2005) yaptıkları çalışmada özellikle destekleyici liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adanmışlıklarıyla aynı yönlü güçlü ilişkileri olduğu bulmuştur.

2.4.2.5. Takım Çalışması

Keleş ve Çelik (2006) takım çalışmasını önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluk olarak tanımlamıştır. Takım çalışmasının sağlandığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını aşarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadır. Celep (2000) takım çalışmalarının örgütsel adanmışlığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

2.4.2.6. İletişim

Örgütsel adanmışlığı etkileyen faktörlerden bir diğeri de, örgüt içindeki iletişimdir. Örgüt içi iletişim (Koçel, 2005), örgüt yönetimindeki yöneticilerle iş görenler arasında bilgi ve düşüncülerin aktarılması faaliyetlerdir. Özer ve Çam (2002) örgüt içi iletişim ile örgüt amaçları ve iş görenlerin amaçları arasında uyum sağlanabileceğini vurgulamıştır.

2.5. Örgütsel Adanmışlığın Sonuçları

Örgütsel adanmışlığın sonuçları, adanmışlığın derecesine bağlı olarak olumlu veya olumsuz olabilir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir adanmışlık etkili davranışlarla sonuçlanma olasılığı varken, örgütsel amaçların kabul edilebilir olmadığı durumlarda ise örgütün dağılmasını hızlandıran bir etki yapması söz konusudur (Balay, 2000: 59). Araştırma sonuçları, örgütsel adanmışlığın davranışsal sonuçlarla en güçlü ilişkiler içinde olduğu bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan iş tatmini, motivasyon, katılım ve örgütte kalma isteği örgütsel adanmışlıkla olumlu, iş değiştirme ve işe devamsızlık adanmışlıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur (Mercan, 2006: 24).

Randall (1987) örgütsel adanmışlıkla ilgili yaptığı bir araştırmada, örgütsel adanmışlığın iş gören ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Adanmışlık düzeylerini düşük, orta ve yüksek adanmışlık kavramları ile ifade etmiştir (Balay, 2000: 59).

2.5.1. Düşük Adanmışlık Düzeyi

Düşük düzeyde adanmışlık, iş görenin örgüt ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için göstermesi gereken tutum ve davranışları sergilemediği bir durumu ifade etmektedir (Aras, 2010). Diğer bir ifadeyle, düşük adanmışlık düzeyinde iş görenin örgütüne karşı aidiyet duygusu zayıftır. Düşük adanmışlık düzeyinin iş gören ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

2.5.1.1 Olumlu Sonuçları

Düşük örgütsel adanmışlıkta iş görenin yetenekleri ve yeniliğe açıklığı ortaya çıkabilir. Bunun yanı sıra iş gören, alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkin kullanımını sağlayabilir (Mercan: 2006: 24). Düşük adanmışlık düzeyindeki iş görenin örgütte kalmaya devam etmesi, örgüt için sakıncalar oluşturabilir. Bu iş gören örgütten ayrıldığında, örgütteki diğer iş görenlerin tutum ve davranışları olumlu yönde gelişebilir. Ayrıca, iş görenin örgütten ayrılıp yeni bir örgüte katılması onun psikolojik durumunu olumlu yönde etkileyebilir. Bu iş gören, yeni bir örgüte katıldığında en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı bulabilir (Celep, 2000).

Düşük örgütsel adanmışlıktaki iş görenin işten ayrılması; örgüt iş görenleri arasında moralin yükselmesine ve performanslarının artmasına, yeni iş görenlerin örgüte katılmasıyla örgüt ikliminin iyileşmesine neden olabilir (Ceseroğlu, 2010: 60).

2.5.1.2 Olumsuz Sonuçlar

Düşük düzeyde adanmışlığa sahip iş görenler, kişisel görevleriyle ilgili faaliyetlerde isteksizlik gösterirler ve ekip adanmışlığının sağlanmasında da fazla çaba göstermezler. Bundan dolayı bu iş görenler, örgüt içinde “duygusuz iş görenler” şeklinde isimlendirilmektedirler. Düşük örgütsel adanmışlık; dedikodu, müşteri itiraz ve şikâyetleriyle sonuçlandığından müşterilerin güveni kaybolmakta ve örgüt gelir kayıplarıyla karşılaşmaktadır (Randall, 1987). Düşük adanmışlığın genel olarak olumsuz sonuçları yüksek oranda iş gören devri, aşırı işe devamsızlık, fazla işe geç kalma, kalitesiz iş, örgüte karşı sadakatsizlik, iş gören ayartması, potansiyelini yeterince kullanmama ve ikamet yerinin değiştirilmesi sayılabilir (Mercan, 2006: 24)

2.5.2. İlimli Örgütsel adanmışlık

İlimli örgütsel adanmışlık iş gören deneyiminin güçlü, ancak örgütsel adanmışlığın tam olmadığı bir adanmışlık düzeyini ifade etmektedir. Bu düzeyde yer alan iş görenler örgütün kendilerine yeniden biçim vermesine karşı çıkmakta ve örgütte kişisel kimliklerini koruma yönünde mücadele vermektedirler. İlimli örgütsel adanmışlık düzeyindeki iş görenler, örgüt değerlerinin tamamını benimsek yerine, bir kısım değerleri benimsemeyi tercih etmektedirler. Bu düzeydeki iş görenler, hem

örgütte bütünleşirken hem de bireysel değerlerini koruma doğrultusunda hareket etmektedirler (Bayram, 2005).

2.5.2.1 Olumlu Sonuçları

İlımlı adanmışlık düzeyinin olumlu sonuçları olarak bu düzeyde bulunan iş görenlerin örgütte hizmet sürelerinin uzun ve örgütten ayrılma isteklerinin düşük olması nedeniyle söz konusu örgütte iş gören devir hızının düşük gerçekleşmesi ve daha fazla iş tatmini sayılabilir (Aras, 2010). Bu adanmışlık düzeyinde iş gören ve örgüt birbirlerinin değerlerine saygı göstermekte, böylece dengeli bir adanmışlık ilişkisi meydana gelmektedir (Mercan, 2006)

2.5.2.2 Olumsuz Sonuçları

Sınırlı düzeyde örgüte adanmış bir iş gören örgütte görev ve sorumluluklarını yerine getirmede isteksiz davranabilmekte, ekip çalışmasında aksamalar doğmasına yol açmakta ve böylece örgütün etkinliğini azaltarak örgüt performansının düşmesine neden olabilmektedir (Ceseroğlu, 2010: 61). Ayrıca, ılımlı adanmışlık düzeyi iş görenin örgütte hizmet süresi uzattığından, örgüte yeni iş görenlerin katılmasını engellemiş olmaktadır. Bu durum, örgütteki değişimi ve yeniden yapılanmayı olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Celep, 2000).

2.5.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek adanmışlık düzeyindeki iş gören örgüte karşı güçlü inanç, tutum ve davranışlarla adanmışlık göstermektedir. İş görenin kendisini örgütte özdeşleştirmesi sonucu oluşan yüksek adanmışlık, örgüt ve iş gören bakımından önemli sonuçlar meydana getirmektedir (Balay, 2000).

2.5.3.1 Olumlu Sonuçları:

Yüksek düzeyde adanmışlık iş görene meslekte başarı, dolgun ücret ve sosyal imkânlar sağlayabilmektedir. Buna karşılık örgütte iş görenin yüksek adanmışlığı karşısında ona yetki ve sorumluluk verip, kariyer fırsatları sunarak onu tepe yönetim kademelerine getirerek ödüllendirmektedir (Bayram, 2005).

Bir örgütün en değerli üyeleri örgüte karşı yüksek adanmışlık gösteren iş görenleridir. Bu iş görenlerin; örgüt içindeki pozisyonlarından, örgütteki geleceklerinden, kontrolden, takım üyelerinden ve maddi kazançlarından tatminleri

yüksektir. Bu iş görenler huzursuzluk, hayal kırıklığı, örgüt kültürünün değişmeye başlaması ve yetersiz ödüllendirme duygusuna kapılmaları gibi durumlarda örgütten ayrılmaları gerçekleşebilmektedir. Sağlık sorunları dışında iş devamsızlık göstermezler. Örgütsel sürdürülebilirlikte bu iş görenler önemli rol üstlenmektedirler (Mercan, 2006).

2.5.3.2 Olumsuz Sonuçları

Yüksek adanmışlık düzeyi kimi zaman iş görenin kişisel gelişimini ve örgütteki hareketliliğini sınırlayıcı bir etki yapabilmektedir. Bu durum, yenilenmeyi ve özgünlüğü bastırabilmekte, örgütsel gelişmeye karşı bir direnç oluşturmaktadır (Celep, 2000). Adanmışlık düzeyinin yüksekliği bazen iş gören girişimciliğinin azalması, iş dışı ilişkilerde aşırı gerilim, baskıyla sağlanan uyum ve insan kaynaklarının verimsiz kullanımı gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Mercan, 2006). Bazen de bu iş görenler deneyimlerine ve geleneksel uygulamalara aşırı güvendikleri için örgütsel esnekliğin azalmasına yol açmaktadırlar (Ceseroğlu, 2010: 62). Son olarak, yüksek adanmışlık düzeyindeki bazı iş görenlerin örgüt adına yasalara ve genel ahlaka uymayan davranışlarda bulunmaları olumsuz sonuçlardan bir diğeri olarak sayılabilir (Aras, 2010).

2.6. Örgütsel Adanmışlık ile İşe Adanmışlık İlişkisi

Örgütsel adanmışlık kavramının çok sayıda tanımı yapılmış ve ortak bir tanım üzerinde görüş birliğine varılamamıştır. Bunun sonucu, bazı kavramlar örgütsel adanmışlık kavramı ile eş anlamlı olarak veya birbirlerinin yerlerine kullanılmaktadır. Bu kavramlardan birisi de işe adanmışlık kavramıdır. Örgütsel adanmışlık kavramı ile işe adanmışlık kavramı arasında küçük farklar olsa da kapsamaları itibariyle birbirlerine yakın kavramlar olarak kabul edilebilir. Armstrong'a göre de örgütsel adanmışlık ile işe adanma, örgütsel verimliliği artıran ve örgütlerin istediği ve beklediği olumlu davranışlar olması sebebiyle benzerlik göstermektedir (Armstrong, 2007)

Rekabet üstünlüğü elde etmek ve örgütteki işgörenlerden en yüksek yararın sağlanması konularının karşılıklı ilişki içinde olduğu, yüksek düzeyde işe adanmış

işgörenlerin bulundukları örgüte rekabet üstünlüğü sağladıkları yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 634). Diğer bir ifade ile iş ile hayatlarını özdeşleştiren işgörenlerin diğer işgörelere göre örgütsel adanma düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

İşe adanmışlık, işgörenlerin yaptıkları işe fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bütünüyle kendilerini adanmaları anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin işe adanmaları fiziksel, duygusal ve bilişsel faktörler ile sağlanabilir (Kahn, 1990). Başka bir tanıma göre işe adanmışlık işgörenin yaptığı işe bağlılık derecesinin de ötesinde, işini yaparken kendisinin bütün benliği ile işinde olma veya kendisini ne kadar işe kattığını ifade etmektedir. (Esen, 2011: 380). İşe adanmışlık işgörenlerin iş hayatlarıyla ilgili olumlu deneyim ve duyguları ifade etmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin örgütsel adanmışlıkları, iş performansları ve ruh sağlıkları üzerinde önem taşımaktadır (Kanten, 2012: 24).

Yapılan araştırmalarda örgütsel adanmışlık ile işe adanma kavramlarının birbirini ile yakın ilişkili olduğunu gösteren bulgular bulunmaktadır. Bulunduğu örgütten onur duyan ve kendisini örgüte ait düşünen işgörenler örgütsel adanmışlık hissederek, aynı zamanda işe adanmışlık duyabilirler. Diğer taraftan işini arzulu bir şekilde, yüksek bir uğraş vererek gerçekleştiren işgörenler, yüksek bir örgütsel adanmışlık hissi duyabilirler (Kanten, 2012: 25).

2.6.1.Fiziksel adanmışlık

Fiziksel adanmışlık işgörenin örgütle ilgili görev ve rollerini yerine getirirken enerji dolu olmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, işgörenin fiziki olarak yapılan işin içinde bulunması anlamına gelmektedir. Fiziki olarak kendisini işine adayan ve daha fazla çalışan işgörenlerin iş performanslarının yükseldiği ve verimliliklerinin üst düzeyde olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Rich, Lepine ve Crawford, 2010). Kahn (1990)'a göre İşgörenlerin yüksek düzeyde fiziksel adanmışlığa sahip olması ve fiziksel olarak kendilerini işlerine adanmaları özetle fazla çalışmaları olarak da değerlendirilebilir (Kahn 1990).

2.6.2. Bilişsel adanmışlık

Bilişsel adanmışlık, işgörenlerin örgüte ve yöneticilere inanması olarak tanımlanabilir. Bilişsel adanma işgörenin işi yaparken devamlı hazır bulunması,

canlılık göstermesi ve yaptığı işin farkında olmasıdır (Esen, 2011:381). Bilişsel adanmışlık, işgörenlerin çalışmakta oldukları örgütlerin kendilerinden beklentilerinin farkında olmalarıdır. Bilişsel adanmışlık işgörenlerin işlerine dikkatli bir şekilde odaklanmalarını sağlayacağından iş performansını yükselteceği gibi örgütlerin beklentilerinin karşılanmasını kolaylaştıracaktır (Kahn, 1990).

2.6.3. Duygusal adanmışlık

Duygusal adanmışlık, işgörenin yöneticiler ve iş arkadaşları ile anlamlı ilişkiler kurması, onların duygularını anlayabilmesi ve empati yapabilmesini ifade eder (Esen, 2011: 382). İşgörenin bağlı bulunduğu örgütte başkalarının duygularını anlayabilmesi ve empati yapabilmesi, onlarla sağlıklı iletişim kurmasını sağlayacaktır. Bu durum, işgörenlerin iş performansını artıracak ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK ÖZEL OKUL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, istatistiksel analizler, bulgular ve yorumlara ilişkin bilgilere yer almaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Özel bir okulda görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ve örgütsel adanma ile ilgili görüşlerini ve bu görüşler arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009: 77).

Araştırmadan elde edilen veriler bir özel okulda görev yapan öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ve örgütsel adanmışlığa ilişkin görüşlerini mevcut durumda gösterdiğinden ve araştırma sorularına mevcut olan zaman dilimi içinde cevap verildiğinden bu çalışma tarama modeli olarak tasarlanmıştır.

3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara merkezinde bulunan özel okul çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N \cdot t^2 \cdot p \cdot q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmemesi sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır (Salant ve Dillman, 1994)

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 370$ olarak hesaplanmıştır.

3.1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kişisel bilgi formu ile birlikte, lider üye etkileşim ölçeği, adanmışlık ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmada 1998 yılında Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi 12” (LMX-MDX-12) ölçeği lider-üye etkileşimini ölçmek için kullanılmıştır. Ölçek lider-üye ya da yönetici ile ast arasındaki etkileşimi dört boyutta (etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı) ele alan 12 ifade içermektedir. İfadelerin ölçülmesinde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada çalışanların adanmışlıklarına yönelik davranışlarını ölçmek amacıyla (Rich, Lepine ve Crawford, 2010: 634) tarafından geliştirilen ve (Kurtpınar, 2011: 4-5)'in yüksek lisans tezinde Türkçe olarak uyguladığı, geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yaptığı 18 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını sırasıyla Fiziksel adanmışlık 1-6. maddeler, Duygusal adanmışlık 7-12. Maddeler, Bilişsel adanmışlık 13-18. maddeler oluşturmaktadır.

3.1.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır(http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp).

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen

bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 1. Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

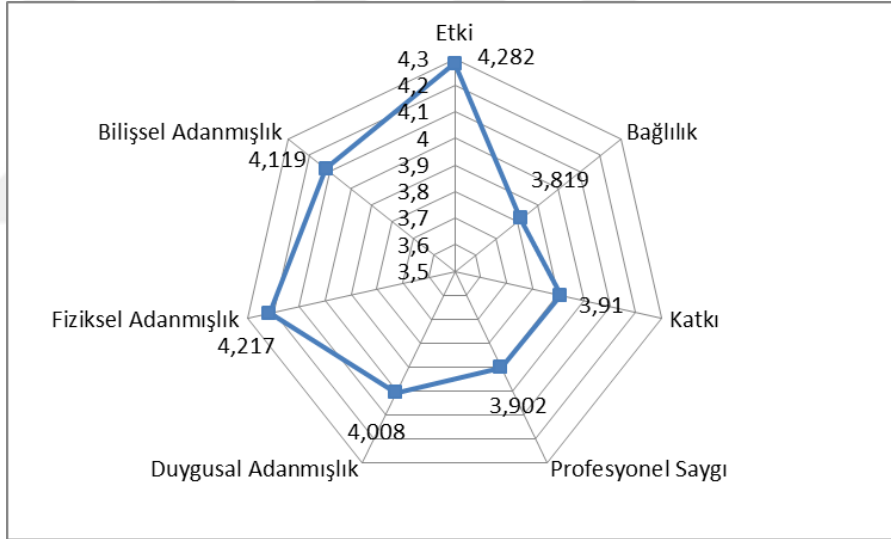
Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	30 dan az	117	30,5
	31-40 Arası	156	40,7
	41-50 Arası	80	20,9
	50 yaş ve üzeri	30	7,8
	Toplam	383	100,0
Cinsiyet	Erkek	249	65,0
	Kadın	134	35,0
	Toplam	383	100,0
Medeni Durum	Evli	258	67,4
	Bekar	125	32,6
	Toplam	383	100,0
Eğitim Durumu	Lise	49	12,8
	Yüksek Okul/önlisans	53	13,8
	Üniversite	254	66,3
	Lisansüstü	27	7,0
	Toplam	383	100,0
Mesleki Kıdem	1 Yıldan Az	24	6,3
	1-5 Yıl	68	17,8
	6-10 Yıl	92	24,0
	11-15 Yıl	85	22,2
	16-20 Yıl	63	16,4
	20 Yıl üstü	51	13,3
	Toplam	383	100,0

Çalışanlar yaş değişkenine göre 117'si (%30,5) 30 dan az, 156'sı (%40,7) 31-40 arası, 80'i (%20,9) 41-50 arası, 30'u (%7,8) 50 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 249'u (%65,0) Erkek, 134'ü (%35,0) Kadın olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 258'i (%67,4) Evli, 125'i (%32,6) Bekar olarak dağılmaktadır. Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 49'u (%12,8) Lise, 53'ü (%13,8) Yüksekokul/Önlisans, 254'ü (%66,3) Üniversite, 27'si (%7,0) Lisansüstü olarak dağılmaktadır. Çalışanlar mesleki kıdem değişkenine göre 24'ü (%6,3) 1 yıldan az, 68'i (%17,8) 1-5 yıl, 92'si (%24,0) 6-10 yıl, 85'i (%22,2) 11-15 yıl, 63'ü (%16,4) 16-20 yıl, 51'i (%13,3) 20 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 2. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve Adanmışlık Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Etki	383	4,282	0,727	2,000	5,000
Bağlılık	383	3,819	0,681	1,670	5,000
Katkı	383	3,910	0,653	2,000	5,000
Profesyonel Saygı	383	3,902	0,849	1,330	5,000
Duygusal Adanmışlık	383	4,008	0,628	2,170	5,000
Fiziksel Adanmışlık	383	4,217	0,621	1,830	5,000
Bilişsel Adanmışlık	383	4,119	0,561	1,600	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “etki” düzeyi çok yüksek ($4,282 \pm 0,727$); “bağlılık” düzeyi yüksek ($3,819 \pm 0,681$); “katkı” düzeyi yüksek ($3,910 \pm 0,653$); “profesyonel saygı” düzeyi yüksek ($3,902 \pm 0,849$); “duygusal adanmışlık” düzeyi yüksek ($4,008 \pm 0,628$); “fiziksel adanmışlık” düzeyi çok yüksek ($4,217 \pm 0,621$); “bilişsel adanmışlık” düzeyi yüksek ($4,119 \pm 0,561$) olarak saptanmıştır.



Şekil 1. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve Adanmışlık Puanlarına İlişkin Diyagram

Çalışanların lider üye etkileşimi ve adanmışlık puanlarına ilişkin sonuçlar diyagrama dönüştürüldüğünde şekilde görüldüğü gibi bir ilişki söz konusudur.

Tablo 3. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Etki	Lise	49	4,333	0,684	2,367	0,071	
	Yüksek Okul/önlisans	53	4,421	0,644			
	Üniversite	254	4,218	0,751			
	Lisansüstü	27	4,519	0,662			
Bağlılık	Lise	49	3,830	0,642	1,351	0,258	
	Yüksek Okul/önlisans	53	3,881	0,621			
	Üniversite	254	3,780	0,702			
	Lisansüstü	27	4,037	0,636			
Katkı	Lise	49	4,041	0,543	2,988	0,031	1 > 3 4 > 3
	Yüksek Okul/önlisans	53	4,006	0,639			
	Üniversite	254	3,841	0,679			
	Lisansüstü	27	4,124	0,524			
Profesyonel Saygı	Lise	49	4,333	0,466	15,585	0,000	1 > 3 2 > 3 4 > 3
	Yüksek Okul/önlisans	53	4,138	0,560			
	Üniversite	254	3,709	0,901			
	Lisansüstü	27	4,469	0,706			
Duygusal Adanmışlık	Lise	49	4,313	0,498	4,848	0,003	1 > 2 1 > 3 1 > 4
	Yüksek Okul/önlisans	53	4,003	0,681			
	Üniversite	254	3,966	0,618			
	Lisansüstü	27	3,864	0,697			
Fiziksel Adanmışlık	Lise	49	4,514	0,452	7,590	0,000	1 > 3 2 > 3 1 > 4 2 > 4
	Yüksek Okul/önlisans	53	4,393	0,578			
	Üniversite	254	4,144	0,636			
	Lisansüstü	27	4,019	0,603			
Bilişsel Adanmışlık	Lise	49	4,371	0,476	4,688	0,003	1 > 2 1 > 3 1 > 4
	Yüksek Okul/önlisans	53	4,091	0,658			
	Üniversite	254	4,096	0,522			
	Lisansüstü	27	3,926	0,723			

Araştırmaya katılan çalışanların katkı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,988$; $p=0,031<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Lise olanların katkı puanları ($4,041 \pm 0,543$), eğitim durumu Üniversite olanların katkı puanlarından ($3,841 \pm 0,679$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lisansüstü olanların katkı puanları ($4,124 \pm 0,524$), eğitim durumu Üniversite olanların katkı puanlarından ($3,841 \pm 0,679$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların profesyonel saygı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=15,585$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Lise olanların profesyonel saygı puanları ($4,333 \pm 0,466$), eğitim durumu Üniversite olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,709 \pm 0,901$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Yüksekokul/Önlisans olanların profesyonel saygı puanları ($4,138 \pm 0,560$), eğitim durumu Üniversite olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,709 \pm 0,901$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lisansüstü olanların profesyonel saygı puanları ($4,469 \pm 0,706$), eğitim durumu Üniversite olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,709 \pm 0,901$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal adanmışlık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,848$; $p=0,003<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Lise olanların duygusal adanmışlık puanları ($4,313 \pm 0,498$), eğitim durumu Yüksekokul/Önlisans olanların duygusal adanmışlık puanlarından ($4,003 \pm 0,681$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lise olanların duygusal adanmışlık puanları ($4,313 \pm 0,498$), eğitim durumu Üniversite olanların duygusal adanmışlık puanlarından ($3,966 \pm 0,618$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lise olanların duygusal adanmışlık puanları ($4,313 \pm 0,498$), eğitim

durumu Lisansüstü olanların duygusal adanmışlık puanlarından ($3,864 \pm 0,697$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların fiziksel adanmışlık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,590$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Lise olanların fiziksel adanmışlık puanları ($4,514 \pm 0,452$), eğitim durumu Üniversite olanların fiziksel adanmışlık puanlarından ($4,144 \pm 0,636$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Yüksekokul/Önlisans olanların fiziksel adanmışlık puanları ($4,393 \pm 0,578$), eğitim durumu Üniversite olanların fiziksel adanmışlık puanlarından ($4,144 \pm 0,636$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lise olanların fiziksel adanmışlık puanları ($4,514 \pm 0,452$), eğitim durumu Lisansüstü olanların fiziksel adanmışlık puanlarından ($4,019 \pm 0,603$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumuyüksek okul/Önlisans olanların fiziksel adanmışlık puanları ($4,393 \pm 0,578$), eğitim durumu Lisansüstü olanların fiziksel adanmışlık puanlarından ($4,019 \pm 0,603$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bilişsel adanmışlık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,688$; $p=0,003<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Lise olanların bilişsel adanmışlık puanları ($4,371 \pm 0,476$), eğitim durumu Yüksekokul/Önlisans olanların bilişsel adanmışlık puanlarından ($4,091 \pm 0,658$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lise olanların bilişsel adanmışlık puanları ($4,371 \pm 0,476$), eğitim durumu Üniversite olanların bilişsel adanmışlık puanlarından ($4,096 \pm 0,522$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lise olanların bilişsel adanmışlık puanları ($4,371 \pm 0,476$), eğitim durumu Lisansüstü olanların bilişsel adanmışlık puanlarından ($3,926 \pm 0,723$) yüksek bulunmuştur.

Lise mezunu işgörenlerin fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık düzeylerinin ön lisans, lisans ve lisans üstü eğitim kurumlarından mezun olan işgörenlerden daha yüksek çıkması erken yaşlarda örgütte çalışmaya başlamış olmalarından kaynaklanmış olabilir.

Araştırmaya katılan çalışanların etki, bağlılık puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).



Tablo 4. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Etki	1 Yıldan Az	24	4,056	0,888	2,428	0,035	2 > 1 5 > 1 2 > 4 2 > 6
	1-5 Yıl	68	4,471	0,522			
	6-10 Yıl	92	4,290	0,604			
	11-15 Yıl	85	4,188	0,866			
	16-20 Yıl	63	4,397	0,730			
	20 Yıl üstü	51	4,137	0,775			
Bağlılık	1 Yıldan Az	24	3,917	0,575	4,719	0,000	4 > 3 5 > 3 1 > 6 2 > 6 3 > 6 4 > 6 5 > 6
	1-5 Yıl	68	3,794	0,903			
	6-10 Yıl	92	3,754	0,511			
	11-15 Yıl	85	3,967	0,731			
	16-20 Yıl	63	3,984	0,591			
	20 Yıl üstü	51	3,471	0,530			
Katkı	1 Yıldan Az	24	3,736	0,596	3,653	0,003	6 > 1 3 > 4 5 > 4 6 > 4
	1-5 Yıl	68	3,873	0,768			
	6-10 Yıl	92	4,007	0,525			
	11-15 Yıl	85	3,702	0,834			
	16-20 Yıl	63	4,016	0,523			
	20 Yıl üstü	51	4,078	0,375			
Profesyonel Saygı	1 Yıldan Az	24	3,056	1,039	15,058	0,000	2 > 1 3 > 1 4 > 1 5 > 1 6 > 1 2 > 4 3 > 4 5 > 4 6 > 4
	1-5 Yıl	68	4,059	0,639			
	6-10 Yıl	92	4,174	0,531			
	11-15 Yıl	85	3,471	0,967			
	16-20 Yıl	63	4,032	0,854			
	20 Yıl üstü	51	4,157	0,749			
Duygusal Adanmışlık	1 Yıldan Az	24	3,847	0,596	3,284	0,006	5 > 1 5 > 2 5 > 3 5 > 4 5 > 6
	1-5 Yıl	68	3,966	0,637			
	6-10 Yıl	92	3,978	0,604			
	11-15 Yıl	85	3,975	0,683			
	16-20 Yıl	63	4,286	0,431			
	20 Yıl üstü	51	3,908	0,709			
Fiziksel Adanmışlık	1 Yıldan Az	24	4,208	0,796	3,212	0,007	2 > 3 4 > 3 5 > 3 6 > 3
	1-5 Yıl	68	4,265	0,701			
	6-10 Yıl	92	4,004	0,700			
	11-15 Yıl	85	4,269	0,502			
	16-20 Yıl	63	4,294	0,508			
	20 Yıl üstü	51	4,363	0,494			

Bilişsel Adanmışlık	1 Yılden Az	24	4,067	0,694	1,528	0,180	
	1-5 Yıl	68	4,041	0,733			
	6-10 Yıl	92	4,098	0,463			
	11-15 Yıl	85	4,257	0,532			
	16-20 Yıl	63	4,124	0,429			
	20 Yıl üstü	51	4,047	0,569			

Araştırmaya katılan çalışanların etki puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,428$; $p=0,035<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem 1-5 yıl olanların etki puanları ($4,471 \pm 0,522$), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların etki puanlarından ($4,056 \pm 0,888$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların etki puanları ($4,397 \pm 0,730$), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların etki puanlarından ($4,056 \pm 0,888$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 1-5 yıl olanların etki puanları ($4,471 \pm 0,522$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların etki puanlarından ($4,188 \pm 0,866$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 1-5 yıl olanların etki puanları ($4,471 \pm 0,522$), mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların etki puanlarından ($4,137 \pm 0,775$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bağlılık puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,719$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem 11-15 yıl olanların bağlılık puanları ($3,967 \pm 0,731$), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların bağlılık puanlarından ($3,754 \pm 0,511$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların bağlılık puanları ($3,984 \pm 0,591$), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların bağlılık puanlarından ($3,754 \pm 0,511$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 1 yıldan az olanların bağlılık puanları ($3,917 \pm 0,575$), mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların bağlılık puanlarından ($3,471 \pm 0,530$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 1-5 yıl olanların bağlılık puanları ($3,794 \pm 0,903$), mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların bağlılık puanlarından ($3,471 \pm 0,530$)

yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 6-10 yıl olanların bağlılık puanları ($3,754 \pm 0,511$), mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların bağlılık puanlarından ($3,471 \pm 0,530$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 11-15 yıl olanların bağlılık puanları ($3,967 \pm 0,731$), mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların bağlılık puanlarından ($3,471 \pm 0,530$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların bağlılık puanları ($3,984 \pm 0,591$), mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların bağlılık puanlarından ($3,471 \pm 0,530$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların katkı puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,653$; $p=0,003<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların katkı puanları ($4,078 \pm 0,375$), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların katkı puanlarından ($3,736 \pm 0,596$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 6-10 yıl olanların katkı puanları ($4,007 \pm 0,525$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların katkı puanlarından ($3,702 \pm 0,834$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların katkı puanları ($4,016 \pm 0,523$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların katkı puanlarından ($3,702 \pm 0,834$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların katkı puanları ($4,078 \pm 0,375$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların katkı puanlarından ($3,702 \pm 0,834$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların profesyonel saygı puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=15,058$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem 1-5 yıl olanların profesyonel saygı puanları ($4,059 \pm 0,639$), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,056 \pm 1,039$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 6-10 yıl olanların profesyonel saygı puanları ($4,174 \pm 0,531$), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,056 \pm 1,039$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 11-15 yıl olanların profesyonel saygı puanları ($3,471 \pm 0,967$), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların

profesyonel saygı puanlarından ($3,056 \pm 1,039$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların profesyonel saygı puanları ($4,032 \pm 0,854$), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,056 \pm 1,039$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların profesyonel saygı puanları ($4,157 \pm 0,749$), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,056 \pm 1,039$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 1-5 yıl olanların profesyonel saygı puanları ($4,059 \pm 0,639$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,471 \pm 0,967$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 6-10 yıl olanların profesyonel saygı puanları ($4,174 \pm 0,531$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,471 \pm 0,967$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların profesyonel saygı puanları ($4,032 \pm 0,854$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,471 \pm 0,967$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların profesyonel saygı puanları ($4,157 \pm 0,749$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların profesyonel saygı puanlarından ($3,471 \pm 0,967$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal adanmışlık puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,284$; $p=0,006<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların duygusal adanmışlık puanları ($4,286 \pm 0,431$), mesleki kıdem 1 yıldan az olanların duygusal adanmışlık puanlarından ($3,847 \pm 0,596$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların duygusal adanmışlık puanları ($4,286 \pm 0,431$), mesleki kıdem 1-5 yıl olanların duygusal adanmışlık puanlarından ($3,966 \pm 0,637$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların duygusal adanmışlık puanları ($4,286 \pm 0,431$), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların duygusal adanmışlık puanlarından ($3,978 \pm 0,604$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların duygusal adanmışlık puanları ($4,286 \pm 0,431$), mesleki kıdem 11-15 yıl olanların duygusal adanmışlık puanlarından ($3,975 \pm 0,683$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların duygusal adanmışlık puanları ($4,286 \pm 0,431$), mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların duygusal adanmışlık puanlarından ($3,908 \pm 0,709$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların fiziksel adanmışlık puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,212$; $p=0,007<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mesleki kıdem 1-5 yıl olanların fiziksel adanmışlık puanları ($4,265 \pm 0,701$), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların fiziksel adanmışlık puanlarından ($4,004 \pm 0,700$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 11-15 yıl olanların fiziksel adanmışlık puanları ($4,269 \pm 0,502$), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların fiziksel adanmışlık puanlarından ($4,004 \pm 0,700$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 16-20 yıl olanların fiziksel adanmışlık puanları ($4,294 \pm 0,508$), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların fiziksel adanmışlık puanlarından ($4,004 \pm 0,700$) yüksek bulunmuştur. Mesleki kıdem 20 yıl üstü olanların fiziksel adanmışlık puanları ($4,363 \pm 0,494$), mesleki kıdem 6-10 yıl olanların fiziksel adanmışlık puanlarından ($4,004 \pm 0,700$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bilişsel adanmışlık puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 5. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Etki	30 dan az	117	4,333	0,569	3,472	0,016	1 > 4 2 > 4 3 > 4
	31-40 Arası	156	4,269	0,794			
	41-50 Arası	80	4,375	0,716			
	50 yaş ve üzeri	30	3,900	0,845			
Bağlılık	30 dan az	117	3,815	0,756	7,361	0,000	2 > 3 1 > 4 2 > 4 3 > 4
	31-40 Arası	156	3,943	0,648			
	41-50 Arası	80	3,763	0,593			
	50 yaş ve üzeri	30	3,333	0,525			
Katkı	30 dan az	117	3,826	0,663	2,487	0,060	
	31-40 Arası	156	3,874	0,740			
	41-50 Arası	80	4,054	0,470			
	50 yaş ve üzeri	30	4,033	0,466			
Profesyonel Saygı	30 dan az	117	3,809	0,793	1,252	0,291	
	31-40 Arası	156	3,885	0,921			
	41-50 Arası	80	4,021	0,758			
	50 yaş ve üzeri	30	4,033	0,890			
Duygusal Adanmışlık	30 dan az	117	4,011	0,495	0,459	0,711	
	31-40 Arası	156	3,993	0,733			
	41-50 Arası	80	3,987	0,622			
	50 yaş ve üzeri	30	4,133	0,519			
Fiziksel Adanmışlık	30 dan az	117	4,165	0,759	0,564	0,639	
	31-40 Arası	156	4,228	0,596			
	41-50 Arası	80	4,235	0,479			
	50 yaş ve üzeri	30	4,317	0,488			
Bilişsel Adanmışlık	30 dan az	117	4,034	0,658	8,172	0,000	2 > 1 4 > 1 2 > 3 4 > 3
	31-40 Arası	156	4,241	0,501			
	41-50 Arası	80	3,928	0,468			
	50 yaş ve üzeri	30	4,320	0,474			

Araştırmaya katılan çalışanların etki puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,472$; $p=0,016<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 30 dan az olanların etki puanları ($4,333 \pm 0,569$), yaşı 50 yaş ve üzeri olanların etki puanlarından ($3,900 \pm 0,845$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-40 arası olanların etki puanları ($4,269 \pm 0,794$), yaşı 50 yaş ve üzeri olanların etki puanlarından ($3,900 \pm$

0,845) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-50 arası olanların etki puanları ($4,375 \pm 0,716$), yaşı 50 yaş ve üzeri olanların etki puanlarından ($3,900 \pm 0,845$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,361$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 31-40 arası olanların bağlılık puanları ($3,943 \pm 0,648$), yaşı 41-50 arası olanların bağlılık puanlarından ($3,763 \pm 0,593$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 30 dan az olanların bağlılık puanları ($3,815 \pm 0,756$), yaşı 50 yaş ve üzeri olanların bağlılık puanlarından ($3,333 \pm 0,525$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-40 arası olanların bağlılık puanları ($3,943 \pm 0,648$), yaşı 50 yaş ve üzeri olanların bağlılık puanlarından ($3,333 \pm 0,525$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-50 arası olanların bağlılık puanları ($3,763 \pm 0,593$), yaşı 50 yaş ve üzeri olanların bağlılık puanlarından ($3,333 \pm 0,525$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bilişsel adanmışlık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=8,172$; $p=0,000<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 31-40 arası olanların bilişsel adanmışlık puanları ($4,241 \pm 0,501$), yaşı 30 dan az olanların bilişsel adanmışlık puanlarından ($4,034 \pm 0,658$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 yaş ve üzeri olanların bilişsel adanmışlık puanları ($4,320 \pm 0,474$), yaşı 30 dan az olanların bilişsel adanmışlık puanlarından ($4,034 \pm 0,658$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-40 arası olanların bilişsel adanmışlık puanları ($4,241 \pm 0,501$), yaşı 41-50 arası olanların bilişsel adanmışlık puanlarından ($3,928 \pm 0,468$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 50 yaş ve üzeri olanların bilişsel adanmışlık puanları ($4,320 \pm 0,474$), yaşı 41-50 arası olanların bilişsel adanmışlık puanlarından ($3,928 \pm 0,468$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların katkı, profesyonel saygı, duygusal adanmışlık, fiziksel adanmışlık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 6. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Etki	Erkek	249	4,233	0,748	-1,805	0,064
	Kadın	134	4,373	0,680		
Bağlılık	Erkek	249	3,740	0,626	-3,128	0,002
	Kadın	134	3,965	0,753		
Katkı	Erkek	249	3,917	0,626	0,307	0,759
	Kadın	134	3,896	0,702		
Profesyonel Saygı	Erkek	249	3,872	0,851	-0,948	0,344
	Kadın	134	3,958	0,847		
Duygusal Adanmışlık	Erkek	249	3,901	0,623	-4,684	0,000
	Kadın	134	4,208	0,589		
Fiziksel Adanmışlık	Erkek	249	4,157	0,630	-2,618	0,009
	Kadın	134	4,330	0,590		
Bilişsel Adanmışlık	Erkek	249	4,077	0,573	-1,977	0,049
	Kadın	134	4,196	0,532		

Araştırmaya katılan çalışanların bağlılık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-3.128$; $p=0.002<0,05$). Kadınların bağlılık puanları ($x=3,965$), erkeklerin bağlılık puanlarından ($x=3,740$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal adanmışlık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-4.684$; $p=0.000<0,05$). Kadınların duygusal adanmışlık puanları ($x=4,208$), erkeklerin duygusal adanmışlık puanlarından ($x=3,901$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların fiziksel adanmışlık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel

açından anlamlı bulunmuştur ($t=-2.618$; $p=0.009<0,05$). Kadınların fiziksel adanmışlık puanları ($x=4,330$), erkeklerin fiziksel adanmışlık puanlarından ($x=4,157$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların bilişsel adanmışlık puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-1.977$; $p=0.049<0,05$). Kadınların bilişsel adanmışlık puanları ($x=4,196$), erkeklerin bilişsel adanmışlık puanlarından ($x=4,077$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların etki, katkı, profesyonel saygı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Örgütsel adanmışlık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kimi çalışmalarda kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha fazla örgütsel adanmışlığa veya bağlılığa sahip oldukları bulunmuştur. Örneğin Angle ve Perry (1981) tarafından yapılan bir araştırmada kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu bulunmuştur. Marsden vd. (1993) ise erkek işgörenlerin kadın işgörenlerden daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiklerini belirlemiştir. Bu çalışmada ise kadın işgörenlerin örgütsel adanmışlıklarının erkek işgörelere göre daha yüksek bulunmuştur. Örgütsel adanmışlık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkması araştırmaların farklı kültür ve örgütlerde yapılmış olmasından ileri gelebilir (Negiz, Oksay, Akman, 2011).

Tablo 7. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi Ve Adanmışlık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Etki	Evli	258	4,233	0,771	-1,918	0,039
	Bekar	125	4,384	0,616		
Bağlılık	Evli	258	3,794	0,587	-1,016	0,369
	Bekar	125	3,869	0,842		
Katkı	Evli	258	3,911	0,623	0,059	0,953
	Bekar	125	3,907	0,714		
Profesyonel Saygı	Evli	258	3,925	0,858	0,775	0,439
	Bekar	125	3,853	0,832		
Duygusal Adanmışlık	Evli	258	4,013	0,652	0,206	0,837
	Bekar	125	3,999	0,577		
Fiziksel Adanmışlık	Evli	258	4,269	0,550	2,378	0,033
	Bekar	125	4,109	0,738		
Bilişsel Adanmışlık	Evli	258	4,124	0,558	0,275	0,784
	Bekar	125	4,107	0,571		

Araştırmaya katılan çalışanların etki puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-1.918$; $p=0.039<0,05$). Bekarların etki puanları ($x=4,384$), evlilerin etki puanlarından ($x=4,233$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların fiziksel adanmışlık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.378$; $p=0.033<0,05$). Evlilerin fiziksel adanmışlık puanları ($x=4,269$), bekarların fiziksel adanmışlık puanlarından ($x=4,109$) yüksek bulunmuştur.

Fiziksel adanmışlık düzeyinin evlilerde yüksek bulunması, evli işgörenlerin işlerini kaybetme endişesinden dolayı görünürde işlerine daha iyi bağlandıkları öngörülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların bağlılık, katkı, profesyonel saygı, duygusal adanmışlık, bilişsel adanmışlık puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).



Tablo 8. Çalışanların Lider Üye Etkileşimi İle Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

		Etki	Bağlılık	Katkı	Profesyonel Saygı	Duygusal Adanmışlık	Fiziksel Adanmışlık	Bilişsel Adanmışlık
Etki	r	1,000						
	p	0,000						
Bağlılık	r	0,209*	1,000					
	p	0,000	0,000					
Katkı	r	0,290*	0,371*	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000				
Profesyonel Saygı	r	0,488*	0,051	0,457*	1,000			
	p	0,000	0,324	0,000	0,000			
Duygusal Adanmışlık	r	0,280*	0,423*	0,285*	0,195**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Fiziksel Adanmışlık	r	0,119*	0,387*	0,467*	0,226**	0,455**	1,000	
	p	0,019	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Bilişsel Adanmışlık	r	-0,006	0,427*	0,283*	0,025	0,620**	0,496**	1,000
	p	0,907	0,000	0,000	0,627	0,000	0,000	0,000

Bağlılık ve etki arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.209$; $p=0,000<0.05$). Katkı ve etki arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.29$; $p=0,000<0.05$). Katkı ve bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.371$; $p=0,000<0.05$). Profesyonel Saygı ve etki arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.488$; $p=0,000<0.05$). Profesyonel Saygı ve katkı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.457$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Adanmışlık ve etki arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.28$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Adanmışlık ve bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.423$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Adanmışlık ve katkı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.285$; $p=0,000<0.05$). Duygusal Adanmışlık ve profesyonel saygı arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.195$; $p=0,000<0.05$). Fiziksel Adanmışlık ve etki arasında çok zayıf, pozitif

yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.119$; $p=0,019<0.05$). Fiziksel Adanmışlık ve bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.387$; $p=0,000<0.05$). Fiziksel Adanmışlık ve katkı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.467$; $p=0,000<0.05$). Fiziksel Adanmışlık ve profesyonel saygı arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.226$; $p=0,000<0.05$). Fiziksel Adanmışlık ve duygusal adanmışlık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.455$; $p=0,000<0.05$). Bilişsel Adanmışlık ve bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.427$; $p=0,000<0.05$). Bilişsel Adanmışlık ve katkı arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.283$; $p=0,000<0.05$). Bilişsel Adanmışlık ve duygusal adanmışlık arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.62$; $p=0,000<0.05$). Bilişsel Adanmışlık ve fiziksel adanmışlık arasında , pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.496$; $p=0,000<0.05$). Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre çoğu değişkenler arasında zayıf, ancak pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu durum, lider-üye etkileşiminin fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için liderler üyeleri ile daha yakın ilişki kurmaları ve zayıf olan etkileri güçlendirme yoluna gitmeleri gerekmektedir.

Tablo 9. Çalışanların Lider Üye Etkileşiminin Duygusal Adanmışlık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Duygusal Adanmışlık	Sabit	1,701	7,344	0,000	28,123	0,000	0,221
	Etki	0,129	2,812	0,005			
	Bağlılık	0,332	7,188	0,000			
	Katkı	0,073	1,385	0,167			
	Profesyonel Saygı	0,051	1,217	0,224			

Etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=28,123$; $p=0,000<0.05$). Duygusal adanmışlık düzeyinin belirleyicisi olarak etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,221$). Çalışanların etki düzeyi duygusal

adanmışlık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,129$). Çalışanların bağlılık düzeyi duygusal adanmışlık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,332$). Çalışanların katkı düzeyi duygusal adanmışlık düzeyini etkilememektedir ($p=0.167>0.05$). Çalışanların profesyonel saygı düzeyi duygusal adanmışlık düzeyini etkilememektedir ($p=0.224>0.05$).

Tablo 10. Çalışanların Lider Üye Etkileşiminin Fiziksel Adanmışlık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Fiziksel Adanmışlık	Sabit	2,018	9,099	0,000	36,482	0,000	0,271
	Etki	-0,072	-1,650	0,100			
	Bağlılık	0,248	5,604	0,000			
	Katkı	0,331	6,506	0,000			
	Profesyonel Saygı	0,069	1,709	0,088			

Etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı ile fiziksel adanmışlık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=36,482$; $p=0,000<0.05$). Fiziksel adanmışlık düzeyinin belirleyicisi olarak etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,271$). Çalışanların etki düzeyi fiziksel adanmışlık düzeyini etkilememektedir ($p=0.100>0.05$). Çalışanların bağlılık düzeyi fiziksel adanmışlık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,248$). Çalışanların katkı düzeyi fiziksel adanmışlık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,331$). Çalışanların profesyonel saygı düzeyi fiziksel adanmışlık düzeyini etkilememektedir ($p=0.088>0.05$).

Tablo 11. Çalışanların Lider Üye Etkileşiminin Bilişsel Adanmışlık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Bilişsel Adanmışlık	Sabit	2,757	13,221	0,000	26,390	0,000	0,210
	Etki	-0,104	-2,516	0,012			
	Bağlılık	0,320	7,691	0,000			
	Katkı	0,158	3,312	0,001			
	Profesyonel Saygı	-0,009	-0,232	0,817			

Etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı ile bilişsel adanmışlık arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

($F=26,390$; $p=0,000<0.05$). Bilişsel adanmışlık düzeyinin belirleyicisi olarak etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,210$). Çalışanların etki düzeyi bilişsel adanmışlık düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,104$). Çalışanların bağlılık düzeyi bilişsel adanmışlık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,320$). Çalışanların katkı düzeyi bilişsel adanmışlık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,158$). Çalışanların profesyonel saygı düzeyi bilişsel adanmışlık düzeyini etkilememektedir ($p=0.817>0.05$).

Regresyon analizleri sonucu; “etki ve profesyonel saygı” boyutları fiziksel adanmışlığı, “profesyonel saygı” boyutu bilişsel adanmışlığı, yine profesyonel saygı boyutu duygusal adanmışlığı etkilemediği görülmektedir. Lider-üye etkileşiminde kalitenin yükselmesinin en önemli nedenlerinden birisi de profesyonel saygı olduğu bilinen bir gerçektir. Saygı, üyelerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, liderler işgörenlerin yaptıkları işe saygı göstermeleri gerekmektedir.

Bu çalışma sonuçlarına genel olarak etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının fiziksel, bilişsel ve duygusal adanmışlık düzeyini artırıcı bir etki yaptığı söylenebilir.

SONUÇ

Lider-üye etkileşiminin adanmışlık üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, araştırma kısmını oluşturan özel okul çalışanları üzerine yapılan değerlendirme ile konuya dair bazı tespitlerde bulunulmaya çalışılmıştır. Bu tespitlerin de başında, araştırmanın belirleyici faktörleri olan etki, bağlılık, katkı, profesyonel saygı, duygusal adanmışlık, fiziksel adanmışlık ve bilişsel adanmışlığın, genel olarak yüksek seviyede olduğu gelmektedir. Sadece etki ve fiziksel adanmışlık açısından “çok” yüksek bir seviyenin söz konusu olduğunu söylemek mümkündür.

Etkideki çok yüksek olarak ortaya çıkan seviye değeri, aslında lider-üye etkileşimi ile ortaya çıkacak olan adanmışlık düzeyinin çalışanlar üzerinde yönetimin gerçekleştirdiği muhtemel yüksek etki ile alakalıdır. Bu şekilde çalışanlar, aldıkları olumlu etki ile ilk olarak gözle görülür bir fiziksel adanmışlık yaşamaktadırlar. Böylelikle de kurumsal anlamda bağlı ve bağımlı bir çalışma ortamının ve çalışan kitlesinin oluşturulması mümkündür.

Mevzu bahsi faktörler üzerinden değerlendirme sürdürüldüğünde ve konu demografik olarak mezun olunan eğitim seviyesine indirgendiğinde, farklı sayılabilecek ve değerlendirilebilecek bir durum ortaya çıkmaktadır. Faktörlerin geneli için lisansüstü eğitim düzeyine mensup çalışanların lider-üye etkileşimi sonucundaki adanmışlık düzeyi yüksek olarak gözlemlenmektedir. Ancak bu faktörler arasında üç tanesinde lise mezunu olan çalışanların değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal adanmışlık, fiziksel adanmışlık ve bilişsel adanmışlık faktörleri açısından lise mezunu olan çalışanlar daha fazla ön plandadır.

Özellikle duygusal adanmışlık ve fiziksel adanmışlık açısından değerlendirilecek olursa, lise mezunu olan çalışanların, işlerini ellerinde tutma ve astlarına karşı olumlu ilişkiler kurarak mevcut konumlarında görevlerine devam etme arzuları onların duygusal anlamda işletmelerine bağlı ve adanmış bir biçimde çalışmalarına imkan sağlamaktadır. Öte yandan lise mezunu olan çalışanların, fiziksel emek açısından daha fazla efor sarf edilen alanlarda görevlendirilmeleri ve yine mevcut konumlarında görevlerine devam etme arzuları onların fiziksel anlamda

da işlerine bir bağlılık ve adanmışlık duygusu ile çalışmalarına olanak tanımaktadır. Her ne kadar farklı olarak ele alınabilecek bir durum olsa da aslında işletmeler içerisindeki eğitim düzeyine odaklı görev dağılımı neticesinde bu durum doğal olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma faktörleri dahilinde konu, araştırmaya katılan çalışanların mesleki olarak görev süreleri özelinde incelendiğinde ise karmaşık bir tablo ortaya çıkmaktadır. Genel olarak, etki, bağlılık, katkı, duygusal adanmışlık ve bilişsel adanmışlık faktörlerinde, mesleki olarak 16-20 yıllık süre zarfında hizmet veren çalışanların ön planda oldukları görülmektedir. Psikolojik adanmışlık faktöründe 6-10 yıllık meslekte görev süreci geçmiş çalışanlar ve fiziksel adanmışlık faktöründe ise 20 yıl üstü meslekte görev süreci geçmiş çalışanlar dikkati çekmektedir. Bu iki faktör dışarıda tutulduğunda, 16-20 yıllık mesleki görev süreleri geçmiş olan çalışanların, görevlerinde hem çok eski olmamaları, hem de yeterince tecrübe elde edecek düzeye gelmiş olmaları, bunun haricinde büyük ölçüde de arzuladıkları konumlara erişmiş olmaları vesilesi ile lider-üye etkileşiminin adanmışlık üzerine etkisi hususunda daha yüksek ölçekli bir tavır benimsedikleri görülebilmektedir.

Demografik olarak yaş dağılımı açısından ele alındığında da tıpkı mesleki görev süresindeki benzer bir karmaşık tablo araştırma neticesinde ortaya çıkmaktadır. Profesyonel saygı, duygusal adanmışlık, fiziksel adanmışlık ve bilişsel adanmışlık faktörlerinde 50 yaş ve üzeri çalışanlar; etki ve katkı faktörlerinde 41-50 yaş aralığındaki çalışanlar ve bağlılık faktöründe ise 31-40 yaş aralığındaki çalışanlar ön plana çıkmaktadır.

Genele bakıldığında, araştırmanın önemli değerlendirme faktörlerinden olan profesyonel saygı, duygusal adanmışlık, fiziksel adanmışlık ve bilişsel adanmışlıkta 50 yaş ve üzeri olan, tecrübe seviyesi yüksek, ancak emekli olarak çalışma hayatını sonlandırmaya yakın çalışanların ön plana çıkmış olması profesyonel saygı açısından son derece doğal olmak ile birlikte, fiziksel adanmışlık açısından tezat bir durumu oluşturmaktadır. 50 yaş ve üzeri çalışanlar için artık fiziksel anlamda adanmışlık söz konusu olması, lider-üye etkileşimi ne denli olumlu bir seviyede seyrederse seyretsin, yaşı daha genç olan çalışanlara göre daha zordur. Bu nedenle bu yaş grubundaki çalışanların sadece ruhsal anlamda bir adanmışlık duygusu ile hareket

etmeleri ve profesyonel düşünmeleri doğal karşılanabilmektedir. Bunların haricinde söz konusu olabilecek faktörler 50 yaş ve üzeri çalışanların lider-üye etkileşimi konusundaki durumlarının değerlendirilmesi adına tam anlamı ile bir fikir veremeyebilecektir.

Bu noktada araştırma sonuçları dahilinde tezat oluşturan bir başka nokta da profesyonel saygı konusunda ortaya çıkmaktadır. Bir önceki değerlendirmede, araştırma katılımcılarında, mesleki görev süreci 6-10 yıl aralığında olan çalışanların profesyonel saygı düzeylerinin, lider-üye etkileşimi neticesinde yüksek olduğu görülürken, bu demografik değerlendirmede 50 yaş ve üzerinde olan çalışanların profesyonel saygı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak mesleki hayatında daha uzun yıllar görev alan çalışanların ve mesleklerinde yeni yeni tecrübeler kazanan, idealist çalışanların profesyonel saygı düzeylerinin birbirlerine yakın oldukları düşünülecek olursa söz konusu tezatlık bir nebze olsun ortadan kaldırılabilir.

Son olarak, yine demografik bir değerlendirme ölçütü olan cinsiyet olgusu dahilinde araştırma sonuçları ele alındığında kadınların erkekler karşısında gözle görülür ve ağırlığı hissedilir bir üstünlüklerinin olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre katkı faktörü hariç, diğer tüm değerlendirme faktörlerinde kadınların lider-üye etkileşimi açısından adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle duygusal ve bilişsel adanmışlık konularında kadınların üstün olması son derece doğal karşılanabilir. Çünkü kadınların erkeklere göre duygusal anlamda daha hassasiyet yüklü hareket etmeleri ve bu durumu iş hayatı içerisinde hissettirmeleri, üstlerinin kendileri ile kuracağı ilişki neticesinde takınacakları tavrın doğrudan onların çalışma kapasitelerini etkilemesine de sebebiyet verebilmektedir.

ÖNERİLER

- 1- Özel okul çalışanlarında genel olarak örgütsel adanma davranışlarına ilişkin olarak kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre daha yüksek adanma duygusuna sahip oldukları verilere bakılarak ifade edilebilir. Erkek işgörenlerin adanma düzeylerini arttıracak uygulamalara gidilmelidir.
- 2- İşgörenlerin örgütsel adanma davranışlarına ilişkin olarak 41yas ve üstü yas grubundaki işgörenlerin adanma düzeyleri 21-30 yas ve 31-40 yas grubu işgörenlere göre daha yüksektir. Yaş arttıkça örgütsel adanma düzeyinin yükseldiği söylenebilir. Yaş grubu düşük olan işgörenler farklı is arayışı içine girebilmektedirler. Bu arayışlara engel olabilmek için öğretmenlik mesleği ve diğer görevlerin toplumdaki ve kurumdaki saygınlığını artırıcı iyileştirmeler yapılmalıdır.
- 3- Okulda çalışma süresi ile örgütsel adanma davranışlarını gösterme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Uzun süre çalışan işgörenlerde örgütsel adanmışlık yüksek olarak görülmüştür. Okul yönetimi işgörenlerin kurumda daha uzun süre çalışmasını sağlama adına neler yapabilir. Bu konuda arştırmalar yapılmalıdır.
- 4- İşgörenlerin istenilen başarıyı gösterebilmesi için iş etkinlikleri ile ilgili kararlarda fikirleri alınmalı, söz hakkı tanınmalıdır. Tüm çalışanlara değer verildiği hissi kazandırılmalıdır.
- 5- Okul yönetimi, öğretmenlik mesleğine ve okuldaki diğer görevlere ters düşecek ve okuldaki işgörenlerin ilişkilerini olumsuz yönde etkileyecek uygulamalardan kaçınmalıdır. Yetersiz ve yanlış uygulamalar çalışanların örgüte adanma gösterememelerinin temel nedenini oluşturmaktadır.
- 6- Bu araştırma Ankara ilindeki bazı özel okul çalışanları ile sınırlıdır. Araştırmanın Türkiye genelinde yapılması farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

KAYNAKLAR

Adler, N., (2002), International Dimensions of Organizational Behavior, Cincinnati, OH: South-Western.

Akınaltuğ, E., (2003), Yöneticilerde İş Stresi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (TEDAŞ örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu G., (2002), Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aksu, A., Balcı, Y., (2009), İlköğretim Okullarında Psikolojik Yıldıma ve Psikolojik Yıldımayla Baş Etme, Journal Of New World Sciences Academy, 4-4, ss. 1367-1380.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, 63, 1, ss.1-18.

Angle, H. L.; Perry, J. L., (1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1, ss. 1-14.

Angle, Harold L., Perry, James L., (1981), An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1, ss. 1-14.

Aras, M. (2010). Örgütsel Bağlılık: GOÜ Akademik Personeli Üzerine Bir

Ardıç K., Çöl, G., (2008), Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkiler, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 22 (2), ss.157- 174.

Arslandaş, C.C., (2007), Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, Tisk Akademi Dergisi, 2(3), ss.160-173.

Aryee, S. ve Chen, Z.X., (2006), Leader-Member Exchange in a Chinese Context:Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes, Journal of Business Research, 59 (7), ss. 793 – 801.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık Ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 15 (2), ss. 163-178.

- Balay, R., (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın
- Barron, F., ve Harrington, D. (1981), Creativity, Intelligence, and Personality, *Annualreview of Psychology*, 32 (1), ss. 439-476.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S., (2010), Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3). ss. 1013-1039.
- Batur, H. Z., Adıgüzel, O., (2014) Schein'in Kariyer Değerleri Perspektifinde Öğrencilerin Kariyer Tercihlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Isparta İli Fen Lisesi Öğrencileri Örneği *Dumlupınar Üniversitesi*.
- Bauer, T.N. ve Graen, S.G., (1996), Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39 (6), ss. 1538-1567.
- Bauer, Tayla N., Erdoğan, Berrin, Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., (2006), A Longitudinal Study of the Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turnover During New Executive Development, *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), ss. 298-310.
- Bayrak, S., (1997), Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5–6 Haziran 1997) *Bildiriler Kitabı 2. Cilt*.
- Bayram, L., (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay*
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.M., & Gilbert, N.L., (1996), Foci And Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance, *Academy of Management Journal*, 39, ss. 464-482.
- Bies, R., Shapiro, D.L., (1988), Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments, *Academy of Management Journal*, 31 (3), ss. 676—685.
- Biggart, N.W. ve Hamilton, G.G., (1984), The Power of Obedience, *Administrative Science Quarterly*, C. 29, ss.540-549.
- Boies, K. ve Howell, J.M., (2006), Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team-Level Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 17 (3), ss. 246–257.
- Bolat, O., (2011), Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2)., ss. 63-80.
- Brower, H.H., Shoorman, F.D. ve Tan, H.H., (2000), A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leder-Member Exchange, *Leadership Quarterly*, 11(2)., ss. 227-250.
- Case, R., (1998), Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications, *Journal of Sport Behavior*, 21 (4), ss. 387–95.

Celep, C., (2000), Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler, Anı Yayıncılık, Ankara.

Ceseroğlu, C. M. (2010). Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Cevrioglu, E., (2007), Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan, A. ve Dinç, A., (2008), Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elektrik İdaresi Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi ve İllere Göre Farklılıklar, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2), ss. 125-139.

Champoux, J. E., (2006), European Films As A Management Education Teachingresource, In T. Torres-Coronas, M. Gascó Hernández and A. Fernandes deMatos Coelho (Eds.), Changing The Way You Teach: Creative Tools Formanagement Educators, Oviedo: Septem Ediciones

Cogliser, C.C., ve Schriesheim, C.A, (2000), Exploring Work Unit Context and Leader- Member Exchange: A Multi-Level Perspective, Journal Organizational Behavior.

Çakır, Ö., (2001), İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayınevi, Ankara.

Çavuş, Ş., Gürdoğan, A. (2008), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,(1), ss. 18-34.

Çekmecelioğlu, H., (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,8 (2), ss. 4-6.

Çelik Keleş, H. N., (2006), İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Çelik, M., (2007), Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dansereau, F., Alutto, J.A. ve Yammarino, F.J., (1984), Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant Approach, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dansereau, F.J., Graen, G. ve Haga, W.J., (1975), A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership with in Formal Organizations- a Longitudinal Investigation of the Role Making Process, Organizational Behavior and Human Performance, 13, ss. 46-78.

Deluga R.J. ve Perry, J.T., (1991), The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges, Journal of Occupational Psychology, 64.

Deluga, R.J., (1994), Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67 (4), ss. 315–326.

Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S., (2009), Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken Mi?, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (28).

Dierendonck, V.D., Blanc, P.M.ve Breukelen W., (2002), Supervisory Behavior, Reciprocity and Subordinate Absenteeism, Leadership and Organization Development Journal, 23 (2), ss. 84-92.

Dinçer, Ö., (1994), 1998 Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler, İstanbul.

Dinesch, R.M. ve Liden, R.C., (1986), Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development, Academy of Management Review, 11 (3), ss. 618-634.

Dionne, L., (2000), Leader-Member Exchange (LMX):Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction, erişim <http://www.onepine.info/lmxpaper.doc> adresinden Haziran 2014’de gerçekleştirilmiştir.

Dockery, T.M., ve Steiner, D.D., (1990), The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange, Group and Organization Studies, 15 (4), ss. 395–413.

Doğan, S., & Kılıç, S., (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, ss. 37-61.

Duchon, D., Green S.G. ve Taber T.D., (1986), Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences, Journal of Applied Psychology, 71 (1), ss. 56-60.

Ellis, S. & Dick, P., (2003), Introduction to Organizational Behaviour, 2nd Ed., McGraw-Hill Education, Berkshire.

Epitropaki, O.ve Martin, R., (1999), The Impact of Relational Demography on the Quality of Leader-Member Exchanges and Employees, Work Attitudes and Well-Being, 72.

Eraslan, L., (2004), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:1,Sayı:1.

Erçetin, S., (2000), Lider Sarmalında Vizyon, 2. Basım, Ankara.

Erdogan, B., Liden, R.C., Kramier, M. L, (2006), Justice And Leader-Member Exchange: The Moderating Role Of Organizational Culture, Academy of Management Journal, 49(2), ss. 395-406.

Erdoğan, B., Kraimer, M.,L. ve Liden, R.C., (2002), Person-Organizational Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange, Academy of Management Proceedings,

Erdoğan, İ., (2002), Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Eren E., (1993), Yönetim Psikolojisi, 4.Baskı, Beta Yayınları.

Ertürk, M. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Esen, E., (2011), Çalışanların Örgüte Cezbolması, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi , ss. 377-390.

Firestone, W. & Pennell, J., (1993), Teacher Commitment, Working Conditions and Differential Incentive Policies. Review of Educational Research, 63, ss. 489-525.

Gerstner, Charlotte R.ve Day, David V., (1997), Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, Journal of Applied Psychology, 82 (6), ss. 827-844.

Glisson, C., Durick, M., (1988), Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, Administrative Quarterly, 33, ss. 61-81.

Göktepe, N., (2001), Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Graen G., Dansereau, F., Minami, T. ve Cashman J., (1973), Leadership Behaviors as Cues to Performance Evaluation, Academy of Management Journal, 16.

Graen, G. , & Liden, R. C., (1980), Generalizability Of The Vertical Dyad Linkage Model Of Leadership. Academy of Management Journal, 23, ss. 451-465.

Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W., (1977), Effects Of Linking-Pin Quality On The Quality Of Working Life Lower Participants, Administrative Science Quarterly, 22.

Graen, G.B. ve Scandura, T.A., (1987), Toward a Psychology of Dyadic Organizing, Research in Organizational Behavior, 9, ss. 65-84.

Graen, G.B., ve 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.

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, ss. 203-214.

Greenberg, J., (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, Journal of Management, 16,(2), ss. 399-432.

Güçlü, H. (2006), Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayınları No. 1681.

Gürkan, G. Ç., (2006), Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harris, K. ve Kacmar, K.M., (2006), Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress, The Journal of Social Psychology, 146 (1).

Herold, D. M., (1977), Two-Way Influence Processes in Leader-Follower Dyads, The Academy of Management Journal, 20 (2), ss. 224-237.

Huczynsky A. ve Buchanan D. (1991). Organizational Behavior. (Second Edition). Prentice Hall International, UK.

Hui, C., Law, K.S. ve Chen, Z.X (1999). A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 77(1), ss. 3-21.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., Taş, S., (2009), Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Ün. İİBF Dergisi, 14, (2), ss. 1-23.

İlsev, A., (1997), Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İnce, M.,ve Gül, H., (2005), Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Yayıncılık, Konya.

İşcan, Ö., (2006), Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (11), ss. 160- 177.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, ss. 692-724.
- Kalaycı, G. S., (2007), Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Kanten, P., (2012), İşgörenlerde İşe Adanmanın Ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven İle Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SDÜ, Isparta.
- Karasar, N., (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Nobel, Ankara.
- Kaşlı, M., (2009), Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kurtpınar, M., (2011), Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Harp Akademileri Komutanlığı, İstanbul.
- Kuşculuoğlu, S., (2008), Yönetici-Çalışan İlişki Kalitesinin Çalışan İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Adalet, Güvenilirlik, Güven Eğilimi Ve Güvenin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Lagace, R.R., Castleberry, S.B. ve Ridnour, R.E., (1993), An Expletory Sales Force Study of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress and Manager Evaluation, *Journal of Applied Business Research*, 9.
- Lee, H.R., (2000), An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, State university, Blacksburg, Virginia.
- Liden, R.C. ve Graen G., (1980), Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *The Academy of Management Journal*, 23 (3), ss. 451-465.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M., (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24 (1), ss. 43-72.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Stilwell, D., (1993), A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), ss. 65-84.

- Lo, M. C., Ramayah, T., & Hui, J.K.S., (2006), An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia. *Journal of Business and Management*, 12(1), ss. 4-7.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., ve Cook, C. R., (1993), Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles, Work and Occupations, 20(3), ss. 368- 391.
- Maslyn, John M. ve Uhl-Bien, Mary (2001), Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality, *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), ss. 697-708.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., (1995), An Inte-Grative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20, ss. 709–734.
- Mayer, R. C., Schoorman F. D., (1998), Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, No.1, ss. 15- 28.
- Mercan, M. (2006), Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve
- Morrow, P.C., (1983), Concept Redundancy in Organizational Research:TheCase of Work Commitment.*Academy of Management Review*,8 ss. 486-500.
- Mullins, L. J., (2005), *Management and Organisational Behaviour*, 7ed., England, FT Prentice Hall.
- Newton, L.A. ve Shore, L.M. (1992), A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition, *Academy of Management Review*, 17 /2, ss.275-298.
- Nilüfer, N., Oksay, A., Akman, E., (2011), İşe Bağlılık Ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet Ve Sektörel Farklılık: Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği), *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 14.
- Nortcraft, G.B., Neale, M.A., (1990), *Organizational Behavior: A Management Challenge*, The Dryden Pres, Tokyo.
- O'reilly, C. ve Chatman, J., (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, ss.492-499.
- Örgütsel Vatandaşlık, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Özdevecioğlu, M., (2003), Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), ss. 113-130.

Perryer, C., Jordan, C., (2005), The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in The Australian Public Sector, *International Journal of Public Administration*, ss. 28, 379-396.

Reichers, A. E., & Schneider, B., (1990), Climate and Culture: An Evolution of Constructs, In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (ss. 5–39). San Francisco: Jossey-Bass.

Rich, B. L., Lepine, J. A., ve Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, ss. 617-635.

Scandura T A. ve Schriesheim, C.A., (1994), Leader- Member Exchange and Supervisor Career Mentoring As Complementary Constructs in Leadership Research, *Academy of Management Journal*, 37 (6), ss. 1588-1602.

Scandura, T.A. ve Graen, G., (1984), Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69.

Scandura, T.A., (1999), Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 30(1), ss. 25-40.

Schriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Coglisier, C.C., (1999), Leader-Member Exchange (LMX): Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices, *dergi ?10* (1), ss. 123-138

Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Zhou, X. ve Yammarino, F.J., (2001). The folly of theorizing “A” but testing “B” A selective level-of-analysis review of the field and a detailed Leader–Member Exchange illustration, *The Leadership Quarterly*, 12, ss. 515–551.

Schriesheim, C.A., Neider L. L. ve Scandura T. A., (1998), Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues, *The Academy of Management Journal*, 41(3), ss. 298-318.

Schwenk, C.R., (1986), Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No.2, ss. 298-310.

Sökmen, A., (2000), Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Sparrow, R.T. ve Liden, R.C., (1997), Process and Structure in Leader-Member Exchange, *Academy of Management Review*, 22.

Sparrowe R. T. ve Liden R. C., (1997), Process and Structure in Leader-Member Exchange, *Academy of Management Review*, 22 (2), ss. 522-552.

Steiner, D. D., & Dobbins, G. H., (1989), The Role Of Work Values in Leaders'attributions and The Development of Leader Member Exchanges, International Journal of Management, 6, ss. 81-90.

Sullivan E.J ve Decker P.J., (2001), Effective Leadership and Management in Nursing, 5th ed. U.S

Sungur, N., (1997), Yaratıcı Düşünce, Evrim Yayınevi, İstanbul.

Şencan, H., (2008), Çağdaş Liderlik Kuramları, erişim http://www.hunersencan.com/files/Cagdas_Liderlik_kuramlari.doc adresinden Haziran 2014'de alınmıştır.

Truckenbrodt, Yolanda B., (2000), The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior, Acquisition Review Quarterly, Summer, ss. 233-244.

Tsui, A., Egan, T., Q'Reilly, C., (1992), Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, Administrative Science Quarterly, 37, ss. 549-579.

Tsui, A.S. ve O'Reilly, C.A., (1989), Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads, Academy of Management Journal, 32 (2), ss. 402-423.

Türkoğlu, H., (2011), İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.

Uhl-Bien, M., Graen, G.B. ve Scandura, T. A., (2000), Leader-Member Exchange (Lmx). For Strategic Human Resource Management Systems: Relationships As Social Capital For Competitive Advantage, Personel and Human Resources Management, ss. 137-185.

Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Enstitüsü , Tokat.

Varma, A., Srinivas, E.S. ve Stroh L.K., (2005), A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples, Cross Cultural Management, 12 (1), ss. 84-95.

Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C., (1984), The Vertical Dyad Linkage Model Of leadership: Problems and Perspectives, Organizational Behavior and HumanPerformance, 34, ss. 5-20.

Vecchio, R.P., (1997), Are You in or out With Your Boss? In R.P. Vecchio (Ed.), Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Pres.

Vecchio, Robert P., (1985), Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate, Academy of Management Journal, 28 (2), ss.478-485.

- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X., (2005), Leader Member Exchange as A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), ss. 420-432.
- Wang, H., Law, K. S., Wang, D. X., & Chen, Z. X., (2001), The Linkage Role of LMX: A Mediating Effect of LMX on The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance And OCB, *MGTO*.
- Wayne, S.J., Ferris, G.R., (1990), Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor - Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study, *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), ss. 487-499.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. ve Liden, Robert C., (1997), Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40 (1), ss. 82-111.
- Weiner, Y., (1982), Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7, 3, ss.418-428.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3),ss. 418-428.
- Williams, M.L., Podsakoff, P.M. ve Huber, V., (1992), Effects of Group-Level and Individual-Level Variation in Leader Behaviors on Subordinate Attitudes and Performance, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ss. 65.
- Yalçın, A., İplik, F.N., (2005), Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, ss. 395-412.
- Yıldız, S. M., (2011), İçsel Pazarlama, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(2)., ss. 216-225.
- Yıldız, S. M., (2011), Spor Hizmeti Sunan Kamu Kurumlarında Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (3), ss
- Yılmaz, K., ve Çokluk-Bökeoğlu, O., (2008), Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *World Applied Sciences Journal*, 3(5), ss. 775-780.
- Yılmaz, K., ve Taşdan, M., (2009), Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools, *Journal of Educational Administration*, 47(1), ss. 108-126.
- Yukl, G. (1994) *Leadership in Organizations*, 3.Ed., Prentice Hall, NJ.

Yukl, G., (2002), Leadership in Organizations, (5th ed.), Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Yukl, G.A. (1998) Leadership in Organizations (4th ed.), Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.

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



Ek. Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Mehmet AYTEKİN

Doğum Yeri ve Yılı: MALATYA /01.01.1981

Medeni Hali: EVLİ

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi:

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ

FEN EDEBİYAT FAKÜLTESİ

KİMYA BÖLÜMÜ

Yüksek Lisans Öğrenimi:

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Yabancı Diller ve Düzeyi:

YDS (İNG.) : 62

İş Deneyimi:

13 YIL KİMYA ÖĞRETMENLİĞİ YAPTIM

2 YILDIR SERBEST TİCARET İLE UĞRAŞMAKTAYIM.