

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON DOKTORA PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL YAPIDA LİDERLİĞİN YENİDEN
KONUMLANDIRILMASI:
ROL YETKİSİ BAĞLAMINDA
KURUMSALLAŞMA – LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLİŞKİSİ**

HAZIRLAYAN

Başak GÖGEN

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. A. Selami SARGUT

ANKARA – 2025

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 23/06/2025

Öğrencinin Adı, Soyadı : Başak GOGEN
Öğrencinin Numarası : 21910196
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Yönetim Organizasyon Doktora Programı
Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Prof. Dr. A. Selami SARGUT
Tez Başlığı : Örgütsel Yapıda Liderliğin Yeniden
Konumlandırılması: Rol Yetkisi Bağlamında Kurumsallaşma – Lider-Üye Etkileşimi
İlişkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 107 sayfalık kısmına ilişkin, 23/06/2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %7'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 23/06/2025

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. A. Selami SARGUT

TEŞEKKÜR

Kuşkusuz örnek aldığımız kişiler, hayatta nerede ve ne şekilde var olduğumuzu belirliyor. Bu anlamda eğitim sürecimin her aşamasında çok değerli hocalarım oldu; her birine ayrı ayrı minnettarım. Ancak ilk olarak doktora eğitimimin en başından en sonuna kadar yanımda olan, bilimsel merak ve sorgulamanın gücünü gösteren, öğretilerini ömür boyu takip edeceğim değerli hocam Prof. Dr. A. Selami SARGUT'a en derin saygı ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Zorlu tez sürecinin bir o kadar da keyifli geçmesi, hiç azalmayan enerjisi ile verdiği destek ve gösterdiği yakınlık sayesinde.

Tezimin analiz bölümlerinde bana yol gösteren, sevgili hocalarım Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU ve Doç. Dr. Erkan YILDIZ'a minnet borçluyum. Tez İzleme Komitesinde ve jürimde yer alan, her defasında yapıcı eleştirileri ve fikirleriyle çalışmama zenginlik katan sayın hocalarım Prof. Dr. Şule ERDEM TUZLUKAYA ve Prof. Dr. Mehmet ÇAKAR'a en içten teşekkür ve saygılarımı sunarım. Tezimi savunduğum jüride görev alan Prof. Dr. H. Okan YELOĞLU ve Prof. Dr. Ali DANIŞMAN hocalarıma, zaman ayırarak çalışmamı değerlendirdikleri için ayrıca teşekkür etmek isterim.

Doktora sürecinde hiçbir hocamın bana olan katkısının diğerinden az olmadığını söylemeliyim. En kritik anlarda bana destek olan sevgili hocam Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN'e; yaklaşımıyla her zaman üniversiteye ait hissetmemi sağlayan sevgili hocam Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU'na; yapıcı ve içten öngörülleri ile ufkumu genişleten sevgili hocam Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a, en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Son olarak, doktora eğitimime başladığım sene kendisi de eğitim ve öğretim hayatına atılan, benim yaşama sevincim, biricik kızım Leyla GOGEN'e, beni her daim ayakta tutan, her konuda örnek aldığım sevgili eşim Ömer GOGEN'e, aileme ve arkadaşlarıma, bu süreçte bana inandıkları ve gösterdikleri anlayış için minnettar olduğumu belirtmek isterim.

ÖZET

Başak GOGEN, Örgütsel Yapıda Liderliğin Yeniden Konumlandırılması: Rol Yetkisi Bağlamında Kurumsallaşma – Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Doktora Programı, 2025

Sosyal bilimlerin temel sorunlarından biri olan yapı ve aktör ikiliği, toplumsal gerçekliği anlama çabası içerisinde merkezi bir konumda yer almaktadır. Liderlik kuramlarında genel itibariyle mikro etkileşim düzeyinde tanımlanan lider, yapıyı şekillendiren aktör olarak görülmekte, kuramsal açıdan yapının belirleyiciliğine yönelik açıklamalar görece zayıf kalmaktadır. Yapılan araştırmalarda genellikle liderin kişilik özellikleri ve çevresiyle olan etkileşimi üzerinden, öznel değerler ve ilişkisel faktörler temelinde çıkarımlar yapılmakta, bu durum sürekli ve kalıcı nedensellik ilişkilerinin kurulamamasına yol açmaktadır. Liderlik kuramlarının halen ortak bir paydada birleşememesinin nedeninin bu olduğu düşünülmektedir. Yapısal gerçekçiliğin temel alındığı bu çalışmanın amacı, yöntemsel bireyci yaklaşıma sahip olan liderlik kuramlarını yapısal bir temelde değerlendirmek, böylece liderlik kavramını mezo düzeyde bir analiz seviyesine taşıyabilmektir. Kurumsallaşma kavramı, bu açıdan nesnellik ve bireyden bağımsızlık ilkesi ile yapının belirleyiciliğine işaret eden bir kavram olarak tartışmaya dahil edilmiş, kurumsallaşma bağlamında yapılacak değerlendirmeler ile liderlik davranışlarına ilişkin nedensellik ilişkilerinin kurulabileceği düşünülmüştür. Özellikle ulusal yazında kurumsallaşmanın biçimselleşme temelinde ele alındığı, örgütlerdeki süreç ve uygulamaların belirli, yazılı ve şeffaf olması şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Ancak bu durumun fiilen uygulamada ne derecede karşılık bulduğuna, çalışanların davranışlarına hangi düzeyde yansıdığına ilişkin bir açıklama getirilmemektedir. Dolayısıyla örgütlerin kurumsallaşma seviyesinin, lider ile takipçilerinin etkileşimini açıklayabilmesi için, kurumsallaşmanın çalışan davranışlarına ne şekilde yansıdığının tespit edilmesi gereklidir. Bu boşluğun örgütsel rollerin yapısını anlayarak doldurulabileceği düşünülmüştür. Örgütsel bağlamda roller, belirli bir pozisyon ve göreve uygun potansiyel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Rollerin biçimsellik derecesinin yanında, liderin ve takipçilerin kurumsal rol davranışlarının dikkate alınmasıyla birlikte kurumsallaşmanın anlam kazanacağı değerlendirilmektedir. Böylece, kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin niteliğini keşfederek yapının belirleyiciliği ile bireysel özerklik arasındaki nedenselliğe dair öngörü sunmak hedeflenmiştir. Bu ilişkide aracı mekanizma olarak görülen rol yetkisi, rollerin yapısal standartlarla belirlenmesini ifade eden özgün bir kavram olarak tanımlanmış, örgütlerde rol yetkisini ölçmeye yönelik ölçek

geliştirilmiş ve bu ölçek araştırma modeli ile test edilmiştir. Ölçek geliştirme aşamasında, ifade havuzunun oluşturulmasında iki aşamalı olarak uzman görüşleri alınmış ve kapsam geçerliliği değerlendirilmiştir. Pilot çalışmada 30 maddelik soru formu ile 147 katılımcının verileri analiz edilmiş, keşfedici faktör analizi ile yapılan düzenlemeler sonucunda 3 boyut altında toplanan 12 maddelik nihai rol yetkisi ölçeği belirlenmiştir. Bir sonraki aşamada, rol yetkisinin kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi ilişkisindeki aracılık rolünü araştırmaya yönelik model geliştirilmiş, bu model 370 katılımcıdan toplanan veriler ile yapısal eşitlik modeli kurularak test edilmiştir. Sonuçlar rol yetkisinin, kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi ilişkisinde tam aracılık rolüne işaret etmektedir. Bir diğer ifadeyle, kurumsallaşma seviyesi yüksek olan örgütlerde, lider ile takipçilerinin etkileşim kalitesinin de yüksek olduğu, ancak bu ilişkinin tamamıyla örgütsel rol standartları aracılığıyla anlam kazandığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, yapının örgütlerdeki liderlik dinamikleri üzerindeki belirleyiciliğine açıkça işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma Seviyesi, Lider-Üye Etkileşimi, Rol Yetkisi, Ölçek Geliştirme.

ABSTRACT

Başak GÖGEN, Repositioning Leadership in Organizational Structure: The Relationship between Institutionalization Level and Leader-Member Exchange in the Context of Role Empowerment, Başkent University, Institute of Social Sciences, Doctorate of Management Organization, 2025

The structure-agency duality, one of the fundamental issues in the social sciences, occupies a central position in efforts to understand social reality. In leadership theories, the leader is generally conceptualized at the micro-interactional level and viewed as an actor shaping the structure, while theoretical explanations concerning the determinative power of structure remain relatively weak. Existing studies often derive conclusions based on the leader's personal traits and interactions with the environment, focusing on subjective values and relational factors. This limits the establishment of stable and lasting causal relationships. It is thought that this issue underlies the lack of a unifying framework among leadership theories. The aim of this study, grounded in structural realism, is to evaluate methodological individualist leadership theories on a structural basis, thereby elevating the analysis of leadership to a meso-level perspective. The concept of institutionalization is introduced as a structural factor characterized by objectivity and independence from the actor. It is proposed that leadership behaviors can be causally interpreted within the framework of institutionalization. In the national literature, institutionalization is often approached through formalization and defined as the presence of specified, written, and transparent processes and practices within organizations. However, the degree to which this is reflected in actual practice and employee behavior remains unexplored. Thus, in order to explain the interaction between leaders and followers based on the level of institutionalization, it is necessary to determine how institutionalization is manifested in employee behaviors. This gap is thought to be addressable through a deeper understanding of the structure of organizational roles. In organizational contexts, roles are defined as potential behaviors appropriate to a given position and task. Together with the degree of formalization, institutionalization can be fully grasped by considering both leaders' and followers' institutional role behaviors. The purpose of this study is to explore the nature of the relationship between institutionalization level and leader-member exchange (LMX), offering insights into the causal link between structural determinism and individual autonomy. Within this relationship, the mediating mechanism of role empowerment is introduced as a novel concept referring to the extent to which roles are defined by structural standards. A scale was developed to measure role empowerment in

organizations, and this scale was tested through the research model. Expert opinions were gathered in two stages to generate the item pool and evaluate content validity. In the pilot study, data from 147 participants were analyzed using a 30-item questionnaire. Following exploratory factor analysis and item refinement, a final role empowerment scale comprising 12 items under 3 dimensions was established. Subsequently, a structural equation model was developed to investigate the mediating effect of role empowerment in the relationship between institutionalization level and leader-member exchange. This model was tested using data from 370 participants. The findings revealed a full mediation effect of role authority in the relationship between institutionalization level and LMX. This result underscores the determinative influence of structure on leadership dynamics within organizations.

Keywords: Institutionalization Level, Leader-Member Exchange, Role Empowerment, Scale Development

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TABLOLAR LİSTESİ	iiix
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. KURUMSALLAŞMA SEVİYESİ	5
1.1. Kurumsallaşma	5
1.2. Kurumsallaşma Seviyesi.....	7
1.2.1. Formalleşme.....	8
1.2.2. Profesyonelleşme	8
1.2.3. Kültürel güç	10
1.2.4. Saydamlık.....	11
1.2.5. Tutarlılık	12
1.3. Kurumsallaşma Seviyesi ile Liderlik Etkileşimi	13
1.4. Kurumsallaşma Seviyesi ile Rol Etkileşimi	16
BÖLÜM II. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	19
2.1. Lider-Üye Etkileşimi.....	19
2.2. Lider-Üye Etkileşiminin Diğer Liderlik Kuramlarıyla İlişkisi.....	24
2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Temelindeki Makro Kuramlar	25
2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları.....	26
2.4.1. Etki	27
2.4.2. Katkı	27
2.4.3. Vefakarlık	28
2.4.4. Profesyonel saygı	28
2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları.....	29
BÖLÜM III. ROL YETKİSİ	31
3.1. Rol Kavramı	31
3.2. Role İlişkin Örgütsel Değişkenler	35
3.3. Rol Kavramının Diğer Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi.....	37
3.4. Rol Yetkisi.....	39

3.5. Rol Yetkisi ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi	45
3.6. Rol Yetkisinin Kurumsallaşma Seviyesi ve Lider-Üye Etkileşimi ile İlişkisi	47
BÖLÜM IV. ARAŞTIRMA MODELİ, TASARIMI VE YÖNTEMİ.....	48
4.1. Rol Yetkisi Ölçeği Geliştirme ve Pilot Uygulama	48
4.1.1. Rol yetkisi ölçeği.....	48
4.1.2. Pilot uygulama	51
4.1.3. Analiz ve bulgular	54
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	60
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	61
4.3.1. Betimsel istatistikler	62
4.4. Araştırmanın Ölçüm Araçları	64
4.4.1. Kurumsallaşma seviyesi belirleme ölçeği.....	64
4.4.2. Lider-üye etkileşimi ölçeği.....	74
4.4.3. Rol yetkisi ölçeği.....	77
BÖLÜM V. ANALİZ VE BULGULAR	81
5.1. Fark Analizleri	81
5.2. İlişki Analizleri	81
5.3. Hipotez Testleri	84
5.3.1. Yapısal eşitlik modeline ilişkin analiz ve bulgular	91
BÖLÜM VI. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	94
KAYNAKLAR.....	108
EKLER	
Ek 1: Pilot Çalışma Tema Havuzu Uzman Değerlendirme Formu	
Ek 2: Pilot Çalışma Tema Havuzu Uzman Değerlendirme Raporu	
Ek 3: Pilot Çalışma Madde Havuzu	
Ek 4: Pilot Çalışma Madde Kapsam Geçerlilik Endeksi	
Ek 5: Pilot Çalışma Soru Formu	
Ek 6: Pilot Çalışma Demografik Dağılım Tabloları	
Ek 7: Saha Araştırması Demografik Dağılım Tabloları	
Ek 8: Kurumsallaşma Seviyesi Belirleme Ölçeği	
Ek 9: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	
Ek 10: Rol Yetkisi Ölçeği	
Ek 11: Fark Analizleri	
Ek 12: Saçılım Grafikleri	

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 3.1. Rol Kuramına İlişkin Temel Yaklaşımlar	32
Tablo 4.1. Rol Yetkisi Ölçeği Geliştirme Aşamasında Faydalanılan Ölçekler	49
Tablo 4.2. Rol Yetkisi Ölçeğinin Tutarlılık Değerleri.....	58
Tablo 4.3. Rol Yetkisi Ölçeğinin Uyum İndeksi Değerleri.....	59
Tablo 4.4. Faktörler Arası Korelasyon Gücü	59
Tablo 4.5. Saha Araştırmasına İlişkin Betimsel İstatistikler	63
Tablo 4.6. Kurumsallaşma Seviyesi Belirleme Ölçeği Tutarlılık Değerleri.....	72
Tablo 4.7. Kurumsallaşma Seviyesi Belirleme Ölçeği Uyum İndeks Değerleri.....	73
Tablo 4.8. LÜE Ölçeği Tutarlılık Değerleri	75
Tablo 4.9. LÜE Ölçeği Uyum İndeks Değerleri.....	76
Tablo 4.10. Profesyonel Uyum Boyutu İyileştirme Değerleri.....	78
Tablo 4.11. Rol Yetkisi Ölçeği Tutarlılık Değerleri.....	78
Tablo 4.12. Rol Yetkisi Uyum İndeks Değerleri.....	80
Tablo 5.1. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Analizi	82
Tablo 5.2. Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi.....	83
Tablo 5.3. Lider-Üye Etkileşimini Belirleyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi.....	86
Tablo 5.4. Değişkenlerin Temsil Gücü.....	89
Tablo 5.5. Yeni Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Uyum İndeksleri ve Uyum Düzeyi Değerlendirme Tablosu	91
Tablo 5.6. Aracılık Analizi ve Bootstrap Destekli Değerlendirme Tablosu	93
Tablo 6.1. Hipotezler ve Sonuçları.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	60
Şekil 4.2. Kurumsallaşma Seviyesi 2.düzey DFA Modeli ^a	67
Şekil 4.3. Kurumsallaşma Seviyesi 2.düzey DFA Modeli ^b	73
Şekil 4.4. LÜE 2.düzey DFA Modeli	76
Şekil 4.5. Rol Yetkisi Ölçeği 2.düzey DFA	80
Şekil 5.1. Ölçüm Modeli.....	88
Şekil 5.2. Yapısal Eşitlik Modeli.....	91



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	Yapısal Bileşen Analizi (Analysis of a Moment Structures)
AVE	Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CR	Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
CRS	Sürekli Derecelendirme Ölçeği (Continuous Rating Scale)
CVI	Kapsam Geçerlilik Endeksi (Content Validity Index)
df	Serbestlik Derecesi (Degrees of Freedom)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA-Confirmatory Factor Analysis)
GFI	Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
KFA	Keşfedici Faktör Analizi (EFA-Exploratory Factor Analysis)
LÜE	Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange)
n	Örneklem Sayısı
p	Anlamlılık
R ²	Belirleme Katsayısı
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SS	Standard Sapma
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
α	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)
β	Faktörler Arası Korelasyon

GİRİŞ

Örgütlerde çalışan kişiler, bulundukları sosyal bağlamda kendi kimliklerini ve çevreleriyle nasıl uyum sağlayabileceklerini net biçimde kavrama gereksinimi duymaktadırlar (Ashforth ve Schinoff, 2016, s. 112). Örgülerde öne çıkan yapısal düzen, çalışan davranışlarının temel dayanağı niteliği taşımaktadır. Örgütsel standartların yetersiz veya zayıf kaldığı koşullarda, davranışları ve sonuçları açıklama ve öngörme işlevi büyük ölçüde aktörlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirleyiciliğine dayanmaktadır. Bu çalışmanın ontolojik temelini oluşturan yapısal gerçekçi yaklaşım, yöntemsel bireyci yaklaşımın aktörde olduğunu iddia ettiği yetkinin esasen yapısal dinamiklerle oluştuğunu savunmaktadır.

Yönetim alanındaki uygulamaya yönelik çalışmalarda, örgüt performansını açıklayan en yaygın faktörler çevresel koşullar (belirsizlik, sektör yapısı, ekonomik konjonktür vb.) ile *yönetici/liderin*¹ rolü olarak ele alınmaktadır. Yöneticiye odaklanan çalışmalarda karizmatik, otantik ya da dönüştürücü liderlik gibi sınıflandırmalar yapılmakta, yöneticinin kişisel özelliklerinin çeşitli iş sonuçları üzerindeki etkileri vurgulanmaktadır. Stratejik yönetim literatürü de, yöneticilerin farklı çevresel durumlarda benimsedikleri tavırları ayrıntılı biçimde incelemektedir. Ancak, bu çalışmalarla birlikte, yöneticinin örgüt içindeki değer ve tutumlarının nasıl biçimlendiğini derinlemesine kavrayabilmek için, bu olguları yapısal faktörler üzerinden, yapısal gerçekçi bir perspektifle değerlendirmek ve böylece makro düzeyde geçerli çıkarımlar yapmak önemlidir (Gogen, 2022).

Liderlik, tarih boyunca tüm kültürlerde ve coğrafyalarda farklı biçimlerde ortaya çıkmış evrensel bir konu olarak kabul edilmekte ve yönetim literatürünün en çok araştırma yapılan alanlarından biri olmaktadır (Spisak, Nicholson ve Van Vugt, 2011, s. 166). 21. yüzyıl iş yaşamında en kritik yetkinliklerden biri de, liderlik yapabilme becerisi olarak görülmektedir (Külekçi Akyavuz ve Asici, 2021, s. 4). Liderliğin özündeki esas yetenek, yönettiği kitlenin karşı karşıya olduğu koşulları doğru okuyabilmek ve buna dayanarak gelecekte olabilecekleri öngörebilmektir (Spisak ve diğer., 2011, s. 169). Bununla birlikte onlarca yıllık yoğun araştırmaya rağmen, hala liderlik olgusuna dair tam kapsamlı bir kavrayışa ulaşılamadığı (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 220), liderin kişilik özellikleri ile

¹ Bu çalışmada yönetici ve lider kavramları, örgüt içerisinde kendisine bağlı çalışanları yönetmekle sorumlu karar verici kişi olarak aynı anlamda kullanılmıştır.

liderlik etkinliği arasındaki ilişkinin tatmin edici biçimde açıklanamadığı (Ng, Ang ve Chan, 2008, s. 733) ve farklı liderlik kuramlarının ortak bir zeminde birleşemediği görölmektedir. Bu durum araştırmacıları bütüncöl bir kuram geliştirme çabasına yönlendirmektedir (Higgs, 2022; Spisak, O'Brien, Nicholson ve Van Vugt, 2015, s. 291).

Liderin kendi becerilerine, motivasyonuna, sahip olduğu kaynaklara ve eylemlerini hayata geçirme kapasitesine duyduğu güven, lider yetkinliği olarak tanımlanmaktadır (Hannah, Avolio, Luthans ve Harms, 2008, s. 670). Bu tanım, çağdaş liderlik kuramlarının ana dayanaklarından biridir. Bununla birlikte, söz konusu yaklaşıma göre davranışı belirleyen unsur nesnel yetkinlik değil, öznel bir algıdır (Gist, 1987, s. 479). Literatürde algılanan yetkinliğin ortaya koyduğu performans düzeyi ya da genel davranış biçimleriyle hangi ölçüde ilişkili olduğuna dair bulguların çelişkili olduğu görölmektedir (Yaakobi, 2018, s. 382). Zira bu araştırmalar çoğunlukla kişilik özellikleri, bireysel beceriler ve ilişkisel değişkenlere odaklanmaktadır. Bu durumun temel nedenlerinden birinin, söz konusu ilişkinin hangi yapısal roller arasında meydana geldiğinin, yani rol yetkisinin göz ardı edilmesi olduğu düşünölmektedir.

Son yıllarda araştırmacılar, iş ilişkilerinin dinamik yapısına ve lider-takipçi etkileşimine giderek daha fazla ağırlık vermektedirler (Waglay, Becker ve Du Plessis, 2020, s. 3). Bu bağlamda üzerinde en çok çalışma yapılan yaklaşımlardan biri, Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı'dır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ancak yöneticilerin çeşitli bilişsel önyargıları, karar verme süreçlerinde hatalara yol açabilme potansiyeline sahip olduğundan (Dienesch ve Liden, 1986; Fuchs, Sting, Schlickel ve Alexy, 2019), liderin kişisel yetkinliği ile lider ve takipçileri arasındaki rol pazarlığını merkeze alan böylesi ilişki temelli bir bakışın kimi sakıncalar taşıyabileceği öngörölmektedir.

LÜE konusundaki yakın tarihli çalışmaların çoğunlukla lider davranışlarının lider ile takipçileri arasındaki ilişki üzerindeki etkisi veya LÜE'nin iş sonuçları üzerindeki aracılık rolü açısından ele alındığı görölmektedir (örneğin, Dunegan, Uhl-Bien ve Duchon, 2002; Erdogan, Liden ve Kraimer, 2006; Harris, Wheeler ve Kacmar, 2009; Janssen ve Van Yperen, 2004; Kuvaas ve Buch, 2019; Lin ve Wang, 2025). LÜE ile yeterlilik ilişkisinin ise en fazla öz yeterlilik açısından değerlendirildiği gözlenmiştir. Yapısallık/kurumsallık ile LÜE ilişkisini açıklamaya yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. LÜE çalışmalarında öne çıkan nokta çoğunlukla iç – dış grup ayırımı üzerinde yürütöldüğünden, yapılan analizler mikro düzeyde kalmıştır. LÜE kuramının temelini oluşturan Graen ve Uhl-Bien (1995)

alışmalarında, LÜE'nin niteliğine ilişkin bir tartışma yürütölmekte, yapısal faktörlerden hiç bahsedilmemektedir. Son çalışmalarda az sayıda da olsa költürün LÜE üzerindeki etkilerinin araştırıldığı görölmektedir (Erdogan ve diğeri., 2006).

Yapının belirleyiciliğı, örgötsel bağlamda profesyonel rol yetkisi ile kendisini göstermektedir. Rol yetkisi özgün bir kavram olarak, rollerin belirli yönetsel ve operasyonel süreçler doğrultusunda gereken yetkinlik ve teşvik edici unsurlar açısından yapısal standartlara sahip olması şeklinde tanımlanmıştır. Profesyonel yaşamda rol yetkisi, kişinin eğitim, bilgi ve tecrübeleri ile sahip olduğı yetkinliklerin, örgöt içerisindeki pozisyonu ile uyum derecesini de ifade etmektedir. Pozisyonun kriter ve standartlarının açıkça belirlendiğı ve bu standartlara uygun eleman alımı ve yerleştirilmesi yapılan örgötlerde, çalışanların örgötsel hedef ve süreçler hakkında bilgi sahibi olması, yönetici ve çalışanlar arasında sınırları belirli bir etkileşimin sürdürölebilmesi, örgöt genelinde kurallara uyum ve örgötü temsil bakımından istikrar ve ahenk olması, güçlü rol yetkisi olarak ifade edilebilir.

Örgötsel standartlarının açık ve net bir şekilde tanımlanması ile kurumsallık arasında yakın bir ilişki olduğı düşünölmektedir. Kurumsallaşma, operasyonel kurallar ile yapılacak işlerin bir sistematik içerisinde yürütölmesine, örgötlerin içinde bulundukları çevreye uyum sağlamasına ve örgöt içerisinde etkin bir iletişim ortamının oluşturulmasına yardımcı bir mekanizma olarak tanımlanabilir (Aylan ve Koç, 2017). Düzen ve süreklilik vurgusu, kurumsallaşmanın kişiden bağımsız yapısına işaret etmektedir. Bürokratik sistemlerin gruplar ve bireyler arasındaki güç ilişkisine dayandığını söyleyen Crozier (2017, s. 192), yapısal sürekliliğın güç ilişkilerini ortadan kaldırdığını, belirsizliğın ise güç ilişkilerini ortaya çıkaran bir ortam yaratarak, bağımlılık ve çatışma meydana getirdiğini söylemektedir. Benzer bir yaklaşımla Simon (1977), sürekliliğın olduğı bir yapıdaki yöneticinin keyfi karar vermekten kaçındığını, davranışlarının belirli bir çerçevede ve öngörölebilir olduğunu belirtmektedir (Akt., Hickson, 1966, s. 229). Öngörölebilir davranış, Presthus'un (1958, s. 54) örgötsel yaşamda bireyler arası ilişkilerin yapısal bir temele dayandığını ve bu davranışların büyük ölçöde örgötsel bir gereksinimi karşılamaya yönelik olduğunu söylemesiyle bir kez daha vurgulanmaktadır.

Bu çalışmanın temelinde, örgötlerin tek başına var olamayacakları, büyük bir toplumun veya sistemin parçası olarak faaliyet gösterdikleri tespiti yatmaktadır (Siriram, 2020, s. 235). Bu doğrultuda kurumsallaşma nesnellik, dışsallık ve kişiden bağımsızlık ilkeleri temelinde ele alınmış, örgötlerin kurumsallaşma seviyesinin bu bakış açısı ile

ölçülerek, liderlik uygulamaları ile ilişkisinde rol yetkisinin etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Örgüt araştırmalarının yakın zamana kadar ya bireysel düzeyde-mikro veya örgütsel düzeyde-makro olmak üzere, tek analiz düzeyinde yapıldığı görülmektedir (Mathieu ve Chen, 2011, s. 610). Mikro düzeydeki ilişkilerden yola çıkarak daha üst düzeyindeki ilişkiler hakkında genellemelerde bulunmak, yazında atomistik yanılığ adıyla bir kavramsal sorun olarak nitelendirilmektedir (Kozlowski ve Klein, 2000, s. 6). Bu yanılığa düşmemek adına bu çalışma disiplinler arası (sosyoloji, yönetim, psikoloji) ve çok boyutlu (makro, mezo, mikro) bir yaklaşıma sahiptir. Kuramsal çerçeve, makro kuramlarından yola çıkarak kurulmuştur. Tüm değişkenlerin makro kuramlarla ve örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisi tartışılmış, yönetim yaklaşımlarıyla ilişkileri kurulmuştur. Bununla birlikte kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi ilişkisinde, rol yetkisinin etkisi örgütsel, yönetsel ve bireysel olmak üzere üç alt boyutta ele alınmıştır. Böylesine karmaşık örgütsel olguların, bu çalışmadaki gibi çok boyutlu bir yaklaşımla incelenmesi, akademik yazında da destek görmektedir (O'Reilly, 1991, s. 309; Scott, 1995, s. 55). Bu yaklaşımın beraberinde getirdiği kuramsal ve yöntemsel zorluklara karşın, konuya derinlemesine ve geniş bir perspektiften bakılmasının, alana değerli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın iki ayağı bulunmaktadır. İlk üç bölümde, kurumsallaşma seviyesi ve lider-üye etkileşimi kuramsal açıdan tartışılmış, rol yetkisi özgün bir kavram olarak tanımlanmıştır. Takip eden dördüncü ve beşinci bölümlerde rol yetkisi ölçeğinin geliştirilme süreci anlatılmış, rol yetkisinin kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi ilişkisindeki aracılık rolü, geliştirilen ölçek ile test edilmiştir. Çalışmanın sonunda, bulgular kuramsal açıdan tartışılmış, uygulamaya yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

BÖLÜM I. KURUMSALLAŞMA SEVİYESİ

1.1. Kurumsallaşma

Kurumsallık, akademik yazında sürekli bir değişim içerisinde olagelmış, işletmelerin verimliliği açısından önemine istinaden yönetim bilimi alanında üzerinde çokça çalışılan bir konu olmuştur. Ne var ki ulusal ve uluslararası yazında kurumsallaşmanın kavram olarak farklı biçimlerde ele alındığı görülmektedir. Ubeydullah (2022, s. 16), çalışmasında “kurum” kavramının ve bundan türemiş kavramların çalışıldığı yayınları incelemiş, bu kavramların sıklıkla farklı olguları ifade etmek için kullanıldığı sonucuna varmıştır. Benzer bir karışıklık yaratmamak adına, bu çalışmada kullanılan “kurumsallık” kavramı, örgütlerdeki yapısal standartların yer alma ve örgütsel faaliyetlerin bu standartlar doğrultusunda yerine getiriliyor olma durumu, şeklinde tanımlanabilir.

Tengilimoğlu ve Akgöz (2019) kurumsallaşmayı bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirdikleri çalışmalarında, Selznick ile özdeşleşen eski kurumsalcılığın örgüt içi değerler ve liderlik konularına odaklandığını, yeni kurumsalcılığın ise çevresel meşruiyet, izomorfizm ve verimlilikten bağımsız bir standartlaşmayı gündeme getirdiğini, konunun ulusal yazına çoğunlukla aile işletmelerinin verimlilik ve sürdürülebilirlik kaygılarını yansıtan çalışmalar aracılığıyla girdiğini söylemektedirler. Günümüzde, kişilerden bağımsızlık, yazılı kurallar, standartlaştırılmış süreçler, profesyonel normlar ve paylaşılan kültürel değerler bütünü olarak tanımlanan kurumsallaşma, ulusal yazında Apaydın (2009) tarafından beş boyut üzerinden ölçülebilir bir model olarak sunulmuştur.

Düzenin ve sürekliliğin işaret ettiği yapısalılık vurgusu, kurumsallık yaklaşımlarının uluslararası ve ulusal anlamda kesişim noktasını oluşturmaktadır. Bu noktada nesnellik ve dışsalılık unsurları, kişiden bağımsız bir yapıya, temel standart ve prosedürlerinin varlığına işaret etmektedir (Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019, s. 231). Ulukan (2005, s. 33), Türkiye’de kurumsallaşma kavramına yüklenen anlamları araştırdığı çalışmasında, bahsedilen temel unsurlar ile paralel sonuçlar elde etmiştir. Kurumsallık kuramlarının tarihsel gelişimi ve detaylarına, bu çalışmanın odağında olmadığı için kısaca değinilmiş, yalnızca kavramsal çerçeve içerisinde gerekli görüldüğü noktalarda tartışılmıştır.

Kurumsallaşma anlayışının temelleri, 19.yy'da sosyoloji bilimiyle birlikte atılmaya başlanmış, örgütler ile ilişkisi ise 1940'larda Selznick tarafından ortaya atılan kurumsal kuram ile kurulmuştur (Demir ve Tavacıoğlu, 2021, s. 244; Scott, 1995; Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019, s. 230). Kuramın ortaya çıkışı, sosyoloji, siyaset ve iktisat bilimleri temelinde, örgütlerin gelişimine, meşruiyetine ve sürdürülebilirliğine dair açıklamalar getirme çabasının sonucudur (Zucker, 1987).

Zucker (1977, s. 728), kurumsallaşmayı bir süreklilik içinde görmekte, nesnellik ve dışsalılık boyutlarının karşılıklı ilişkisine bağlı olarak kurumsallaşmanın düşükten yükseğe bir noktada konumlandığını belirtmektedir. Lawrence, Winn ve Jennings (2001), benzer bir yaklaşımla kurumsallaşmayı, bir uygulama, kural ya da teknolojinin yenilik olarak ortaya çıkması, alan içinde yayılması ve sonunda geniş meşruiyet kazanarak yerleşik hale gelmesi biçimindeki olaylar dizisi olarak tanımlamaktadırlar. Meyer ve Rowan (1977), kültürel-bilişsel yapısalılık temelli bir ontolojik duruş sergilemekte, kurumları, örgütlerin operasyonel verimlilikten ziyade meşruiyet kazanmak amacıyla benimsediği kültürel kurallar ve rasyonelleştirilmiş mitler bütünü olarak kavramsallaştırmaktadırlar. Bu yaklaşımda, hem ilişkisel bağlamın yaratacağı rekabet avantajından, hem de kurumsallaşmış bağlamın yaratacağı güven ve istikrardan bahsedilmektedir (Özen, 2010, s. 9). DiMaggio ve Powell (1983), öncül araştırmacıların bahsettiği bir süreç olarak kurumsallaşma anlayışından uzaklaşmış, örgütlerin içinde bulundukları teknik ve kurumsal çevreye verdikleri tepkilere yoğunlaşmışlardır.

Konu zamanla, eski ve yeni kurumsallık yaklaşımları olarak iki ayrı çerçevede ele alınmaya başlanmıştır. Yapısal-işlevselci yaklaşımıyla Selznick (1948) ile özdeşleştirilen eski kurumsal yaklaşım, temelde toplumsal düzeni ve davranışları nesnel olgularla ve sosyal kurumlarla açıklama çabası göstermiş, aktör temelli ve araçsalci yaklaşımlardan uzak durmaya çalışmıştır (Özen, 2010, s. 4). Zucker (1977, s. 728) da benzer bir duruş benimsemekte, ancak kurumların kanıksanmış yapılar haline gelmesini sağlayan mikro düzeydeki süreçleri vurgulamaktadır. Kurumsallaşmanın oluşmasını sağlayan nesnellik ve dışsalılık vurgusunun yanı sıra, aktörün konumu ve rolünün kurumsallaşma seviyesi üzerindeki etkisinden bahsetmektedir.

Örgüt kuramında yeni kurumsalcılık yaklaşımının altında yatan ontolojik varsayımlar, önceki işlevselci ve gerçekçi örgüt modellerinden önemli sapmalara işaret etmektedir. Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell ve Zucker gibi yeni kurumsalcılıkla ilişkilendirilen bilim

insanları, kurumları örgütsel davranışı şekillendiren ve kısıtlayan toplumsal olarak inşa edilmiş anlam sistemleri olarak görmektedirler (Scott, 1995). Yeni kurumsallık yaklaşımının örgütsel kuramla buluştuğu noktada, bilişsel etmenlerin etkisinin ön plana çıkartıldığı görülmektedir (Stryker, 2008, s. 25). Kurumsal mantıkların ve kesin gözüyle bakılan bilişsel anlamlandırmaların örgüt çalışmalarında yer alması, kuramsal açıdan kırılğan bir yapıya neden olabilmektedir. Ne de olsa kurumsallaşma yalnızca bir süreç değil, aynı zamanda nesnel ve dışsal olan sosyal gerçekliğin kendisidir (Zucker, 1977, s. 728).

Sosyal sistemler içerisinde karar vericiler olarak aktörlerin öne çıkması, keyfi, hatta gayrimeşru güç kullanımı konusunu gündeme getirmektedir (Boisot ve McKelvey, 2010, s. 424). Eshuis ve Gerrits (2021, s. 276) hızlı değişim ve belirsizlik karşısında bir gereklilik olduğu ifade edilen esneklik anlayışının, yalnızca aktörün vereceği tepkiler ile sınırlandırılmaması, kurumsallığın düzeni ve işleyişini de kapsaması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Örgüt çalışmaları sosyolojik gerçeklik açısından ele alındığında, örgütler bireylerin toplamı değil, sosyal pozisyonların birleşiminden oluşmaktadır (Hage ve Aiken, 1967, s. 77). Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma, aktörü sınırlandıran değil, yetkilendiren bir yapı olarak önem kazanmaktadır.

Yönetim alanındaki çalışmalar, içerisinde çoklu aktörler, belirsizlikler ve doğrusal olmayan dinamikler barındıran karmaşık toplumsal meseleleri çözümüleme amacı gütmektedir (Duit ve Galaz, 2008). Bu çalışmaların temelinde, örgütlerin tek başına var olamayacakları, büyük bir toplumun veya sistemin parçası olarak faaliyet gösterdikleri tespiti yatmaktadır (Siriram, 2020, s. 235). Dolayısıyla örgütler, Von Bertalanffy'nin (1972) sistem kuramı bünyesinde ele aldığı gibi birbirine bağlı varlıklardır. Bu çalışmada kurumsallaşma, nesnellik, dışsallık ve kişiden bağımsızlık ilkeleri temelinde, yapısalcı bir yaklaşım ile ele alınmış, örgütlerin kurumsallaşma seviyesinin bu bakış açısı ile ölçülerek, liderlik uygulamaları ile ilişkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1.2. Kurumsallaşma Seviyesi

Kurumsallaşma seviyesi, nesnellik ve dışsallık açısından düşükten yükseğe bir noktada değerlendirilebilmekte, yüksek derecede kurumsallaşma sosyal yapının içine gömülü ve dirençli bir yapıya işaret ederken, düşük derecede kurumsallaşma, bireysel etkilere açık, daha az dirençli bir yapıyı ifade etmektedir (Zucker, 1977, s. 728). Bu

çalışmada kurumsallaşma seviyesin belirleyen boyutlar, Yağci (2014) tarafından tartışılan ve özellikle ulusal yazında araştırmacıların (örneğin, Alagöz ve diğer., 2023; (Alpay, Bodur, Yılmaz, Çetinkaya ve Arıkan, 2008; Apaydin, 2009; Aylan ve Koç, 2017; Demir ve Tavacıoğlu, 2021; Tavşancı, 2009; Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009), en sık kullanılan kurumsallaşma göstergeleri olan formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, tutarlılık olarak belirlenmiştir.

1.2.1. Formalleşme

Yazında daha çok biçimselleşme olarak da adlandırılan formalleşme, kuralların, prosedürlerin, talimatların ve bildirimlerin yazılı olma derecesidir (Hage ve Aiken, 1967, s. 79; Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, 1968, s. 18). Formalleşme, kurumsallaşmanın düzenleyici yüzü olarak davranışın öngörülebilir ve denetlenebilir olmasını sağlamaktadır (Al-Qatawneh, 2014). Mintzberg (1979, ss. 82), formalleşmeyi davranışı düzenleyen unsur olarak tanımlayarak, örgüt bünyesindeki tüm işlere, iş akışlarına ve çalışanlara ilişkin kuralların yazılı olması gerektiğini söylemekte, bu dokümanı “örgütün kutsal kitabı” olarak adlandırmaktadır. Ulusal yazında ise bu unsur, yazılı prosedürlerin varlığı ve faaliyetlerin bu prosedürlere göre gerçekleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Apaydin, 2009, s. 11).

Tengilimoğlu ve Akgöz (2019), yazılı görev, yetki şemaları ve prosedürlerin örgütün sürekliliğini sağladığını ve kuralların ancak çalışanlarca benimsenip uygulanması halinde işlevsellik kazanacağını söylemektedirler. Jermier ve Kerr (1997), yazılı kuralların davranışı kesinleştirdiğini, bir anlamda liderin görevini prosedürlere devrettiğini ifade etmektedirler.

1.2.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, örgüt içindeki faaliyetlere ilişkin, uzmanlık esasına göre belirlenen yetki, sorumluluk ve görevlerin, o alanda yetkin kişilerce yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Aylan ve Koç, 2017, s. 568; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009, s. 500). Yüksek düzeyde profesyonelleşme, işlerin uzmanlarca yürütülmesi, yetkinlik ile yetki dengesinin kurulması, profesyonel özerklik sağlanması ve sürekli eğitim ile kendisini göstermektedir (Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019).

Profesyonelleşmenin sosyolojik açıdan, düzenleyici ve yapısal bir temelde kavramsallaştırıldığı görülmektedir (örneğin, Dingwall, 1999; Durkheim, 1984; Evetts, 2003; Hall, 1968; Parsons, 1951). Durkheim (1984), uzmanlık alanlarını temel medeni ve düzenleyici yapı olarak ifade ederek, profesyonelleşmeyi ilk defa kavramsallaştıranlardandır. Uzmanlaşmanın sağladığı kurumsal yapılar ve kolektif ahlaki değerler ile bir düzen sağlanabileceğini söyleyen Durkheim'in (2003), bu yaklaşımıyla örgüt araştırmalarında yapısal faktörlerin önemine işaret ettiği görülmektedir. Benzer bir yaklaşımla Parsons (1951), Weber'in bahsettiği rasyonel-yasal sosyal düzen ile profesyonelleşme arasındaki ilişkinin, normatif sosyal düzenin sürekliliğini ve istikrarını sağlamadaki rolüne dikkat çekmekte, profesyonel otoritenin temel prensiplerinin aktörden bağımsız evrensel standartlar ve güç ilişkilerinin sınırlandırılması olduğunu söylemektedir.

Bu tartışmaya belki de en büyük katkıyı Huges (1964), profesyonellik ile meslek kavramlarını ayırıştırmasıyla yapmıştır. Huges, modern toplumlarda uzmanlaşma temelli iş bölümü ile, elektrikçi, avukat, doktor gibi mesleklerin ortaya çıktığını söylemekte, bu meslek sahiplerinin işlerini gerektiği gibi yapma düzeylerini de profesyonellik olarak adlandırmaktadır. Ne de olsa, herhangi bir işin doğru ve iyi bir şekilde yapılması konusunda bireylerin meslek sahiplerine karşı güven duyma istekleri vardır (Evetts, 2003, s. 400). Bununla birlikte günlük yaşantıda, çeşitli mecralarda (örneğin ticaret, eğitim, siyaset, yönetim vb.) aynı mesleğe sahip kişilerin işlerini çok farklı standartlarda yaptıkları gözlenebilmektedir. Dolayısıyla mesleki yetkinliğin derecesinin biçimsel bir yapı tarafından ölçülmesi, derecelendirilmesi ve garanti edilmesi önemlidir. Toplumsal yaşamda bireylerin böyle bir değerlendirme ve kontrol mekanizması çoğunlukla yoktur. Bunun yerine kurumsal olana itimat etmek en geçerli yol olmaktadır. Örneğin elektronik bir eşya almak için, bilinen ve kurumsal bir marka tercihinin yapılmasının altında yatan bazı varsayımlar vardır: Markayı üreten şirketin diğer ürünleri de kaliteliyse, standartlar açısından istikrarlı bir kurumdan bahsedilmektedir. Ürünle ilgili bir sorun olduğu takdirde, yetkili kişiye ulaşabilme ve bu kişinin etkili bir çözüm üretebileceğine olan beklenti yüksektir. Hatta bu şirkette çalışan kişilerin eğitim ve tecrübe gibi açılardan, toplum ortalamasının üzerinde bir yetkinliğe sahip olduğu bilgisi veya algısı mevcutsa, bu bile tek başına bireyin kendisini güvende hissedeceği şekilde tercihini bu üründen yana kullanmasına neden olabilir.

Evetts (2003, s. 399), profesyonelleşmenin makro (toplumsal), mezo (örgütler ve kurumlar) ve mikro (gruplar ve aktörler) seviyelerde ele alınması gerektiğini söylemektedir. Mezo düzeyde bir örgütün kurumsallaşma seviyesinin alt boyutu olarak profesyonelleşme,

etkili bir toplumsal kontrol mekanizması olarak, toplumsal açıdan ele alındığında sosyal değişim ve dönüşümünün belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. (Evetts, 2003, s. 406).

Bu çalışmanın kapsamında olmasa da profesyonelleşmeyi mikro açıdan da değerlendirmekte fayda vardır. Profesyonel kavramı ilk bakışta her ne kadar üst düzey eğitim ve uzmanlık gerektiren meslekleri çağırırsa da, günümüzde iş gücünün fazlalığı ve iş bulmanın zorluğu düşünüldüğünde, garson veya satış görevlisi gibi mesleklerin de kendilerini sürekli geliştirme ve bir anlamda profesyonelleşme çabası içerisinde olduğu söylenebilir (Evetts, 2003, s. 409; Fournier, 1999, s. 300).

1.2.3. Kültürel güç

Örgüt kültürü, paylaşılan değerler, kahramanlık hikayeleri, törenler ve örgüt üyeleri arasındaki ağlar ile oluşan kimliği, aidiyeti ve müşterekliği ifade etmektedir (Deal ve Kennedy, 1983, ss. 501-2). Örgüt kültürünün örgüt yapısı açısından önemine işaret eden Mintzberg (1979, ss. 328), örgüte has normlar, değerler ve inançların, telkin yoluyla çalışanlara aktarıldığını söylemektedir. Bu kültürün örgüt üyeleri tarafından kabul edilme düzeyi ise kültürel güç olarak adlandırılmaktadır (Apaydin, 2009, s. 16; Özdemir Aydın ve Tan, 2019, s. 232; Tavşancı, 2009, s. 18; Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019, s. 235). Kültürel güç kavramının, ulusal yazına mahsus bir kavram olduğuna dikkat edilmelidir. Uluslararası yazında örgütsel kültür ile ilişkilendirilen güç, belirli grupların normları, değerleri ve algıları şekillendirme ve bunun sonucunda davranışı ve karar verme süreçlerini etkileyebilmesi olarak tanımlanmaktadır (örneğin, Clement, 1994).

Tavistock Enstitüsü bünyesinde yapılan çalışmalarda örgütler, hem sosyal çevresinden etkilenen, hem de teknik özellikleri ile var olan sosyo-teknik sistemler olarak tanımlanmıştır (örneğin, Trist ve Bamforth, 1951). Katz ve Kahn (1966), örgütler bünyesindeki roller, normlar ve değerleri bu sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alarak, örgütsel çalışmalarda kültür kavramının kuramsal temellerini atmıştır.

Kültür kavramının örgütsel araştırmalar alanına 1980'lerden sonra girdiği görülmektedir (Denison, 1996, s. 619). Meyerson (1991), "Belirsizliklerin ortaya çıkartılması ve idraki" adlı makalesinde kültürün, örgütsel yaşamın öznelliğini ifade ettiğini, böylece egemen işlevselci bilimsel paradigmaya karşı kalkan bir bayrak olduğunu söylemektedir (Akt. Denison, 1996, s. 619). Daha sonraki çalışmalarda, her türlü davranışsal

örüntüden üst yönetimin çalışanlara aşlamak istediği kurumsal değerlere kadar, kültürün oldukça geniş bir çerçevede tanımlanması, alandaki karmaşayı daha da arttırmıştır (Schein, 1990, s. 109).

Bazı örgütsel süreçlerin başarılı olamamasının ardında yatan muhtemel sebeplerden biri de örgüt kültürü ile uyumsuzluk olabilmektedir (Schein, 1990, s. 118). Diğer kurumsallık seviyesi boyutlarından formalleşme, profesyonelleşme, saydamlık ve tutarlılık seviyesi yüksek bile olsa, kültürel öğeler ile uyumsuzluk veya örgüt kültürünün üyeler tarafından kabul edilmemesi birçok açıdan tartışılabilir. Örneğin, var olan bir kurumsal yapı, özündeki temel değerlerle uyumayan bir yönetim anlayışının idaresine alınabilir. Kültürün ortak anlayış esasında kaygıyı azaltıcı, istikrar ve rahatlık sağlayıcı yönü düşünüldüğünde, çalışanlar açısından ortaya çıkan belirsizlik ortamının olumsuz sonuçları olabilecektir. Böyle bir durumda uzun vadede ne tip sonuçların ortaya çıkabileceği farklı bir araştırmanın konusu olsa da birtakım varsayımlarda bulunmak mümkündür. Kısa vadede ortaya çıkan bu huzursuzluk, iş performanslarının düşmesine ve işten ayrılmaların çoğalmasına neden olabilir. Orta vadede, var olan prosedür ve standartların, yeni yönetimin değer ve beklentileri ile uyumlaması durumunda, bunlar yeniden düzenlenebilir, değiştirilebilir, hatta yok edilebilir. Uzun vadede ise, kurum kültürü nün yanında profesyonel kadronun, standartların ve prosedürlerinde değişmesi ile birlikte örgütün bambaşka bir hal alması beklenebilir. Bu çalışmada kurumsallaşma seviyesi boyutlarından kültürel güç puanları değerlendirilirken, kurumların nasıl bir süreçten geçtiği bilgisi eksiktir. Pozitivist yaklaşımın baskısıyla, örgütsel kültür çalışmalarının büyük çoğunluğunun belirli boyutlarla sınırlandırılmış ölçümlemeler ile yürütüldüğü görülmektedir (Denison, 1996, s. 632). Kurumların hızlı veya yavaş, sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisinde oldukları varsayımıyla, uzun ölçekli, örgütsel hikayeleri, ritüelleri de içeren nitel verilerle desteklenecek bir araştırmanın, daha gerçekçi ve öngörü sağlayıcı olacağı düşünülmektedir.

1.2.4. Saydamlık

Saydamlık veya hesap verebilirlik, örgütlerin faaliyetlerinin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenerek, örgüt ile ilgili her türlü bilgiyi, doğru ve eksiksiz bir biçimde ilgili kişi ve kurumlarla paylaşması anlamına gelmektedir (Apaydin, 2009, s. 15; Özdemir Aydın ve Tan, 2019, s. 231). Bazı çalışmalarda, kurumların faaliyetlerinin denetlenmesinin saydamlık ile ilişkisi irdelenmiştir. İç denetim daha çok kurumsal hedeflere ulaşma ve

örgütsel verimliliği artırma işlevi görürken, dış ve bağımsız denetimin paydaşlar nezdinde hesap verilebilirlik olarak görüldüğü ve güven duygusunu yükselttiği ifade edilmektedir (Pramukti, 2024, s. 83). Dolayısıyla saydamlık, beraberinde tüm süreçlerin doğru, meşru ve topluma uygun olduğu iddiasını da barındırmaktadır. Böyle bir iddia örgütlerin çevrelerinden kabul görmeleri ve güven tesis etmeleri açısından da önemli görülmektedir (Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019, s. 237).

Saydamlık, kurumsallaşma seviyesi boyutları arasında kuramsal altyapısı en zayıf boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda saydamlığın kavramsallaştırılmasının ve örgütün paydaşlarıyla arasındaki güven ilişkisinde oynadığı rolün net olmadığı görülmektedir (Schnackenberg ve Tomlinson, 2016, s. 3). Bağımsız dış denetimin ve düzenleyici kurumların (örneğin akreditasyon ve standardizasyon derecelendirmesi yapan yetkili kurumlar, devlet kurumları) kontrolü ve yaptırımlarının (Lawrence ve diğer., 2001, s. 636), saydamlığın ölçümünde en geçerli kriter olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte toplumsal yaptırımın da (örneğin grevler, tüketici boykotları, sivil toplum kuruluşlarının baskıları gibi), örgütlerin hesap verme eylemleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Apaydin, 2009, s. 16). Sonuç olarak hangi bilgilerin ne derecede paylaşılacağı, denetimsiz bir şekilde örgütlerin inisiyatifine bırakılmasının problemli olduğu düşünülmektedir.

1.2.5. Tutarlılık

Tutarlılık ulusal yazında, oldukça geniş bir kapsamda ele alınmış, kurumların vaatleri ile eylemleri arasındaki uyum (Apaydin, 2009, s. 18) ve diğer kurumlara benzeyerek benzer durumlarda benzer tepkiler vermek (Tengilimoğlu ve Akgöz, 2019, s. 236) olarak tanımlanmıştır. Uluslararası yazında ise tutarlılık, tekrarlanan ve yerleşik eylemler ve rutinlerle, standart işletme prosedürleri ile tanımlanmaktadır (Scott, 1995, s. 54). Kostova ve Roth'un (2002) çalışması, çokuluslu örgütlerde kurumsal uygulamaların sadece teknik yönden değil, kültürel anlamda da içselleştirilmesini tutarlılığın sağladığını göstermektedir. Buradaki vurgu yalnızca biçimsel benzeşimin yeterli olmadığı, kurumsallaşma sürecine uyumun gerekliliğidir. Biçimsel söylemlerle günlük uygulamalar arasında uyumsuzluk varsa, örgüt törensel bir yapı olarak algılanabilmektedir. Bu bağlamda tutarlılık, kurumların meşruiyet üretme sürecinde merkezi bir dayanak olarak işlev görmektedir.

1.3. Kurumsallaşma Seviyesi ile Liderlik Etkileşimi

Ulusal yazında kurumsallaşma ile liderlik arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar, genellikle örgütsel yapı ve formalleşme bağlamında ele alınmaktadır. Bu çalışmalar, yüksek düzeydeki formalleşmenin liderlik tarzlarını ve lider-çalışan etkileşimlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Ancak, bu alandaki araştırmaların sınırlı olduğu ve daha fazla görgül çalışmaya ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Formalleşmenin karşılığı olarak yazılı kural, prosedür ve yoğun hiyerarşiye karşı en büyük eleştiri, bu tip güçlü biçimsel yapıların lider davranışını kısıtladığı söylemidir. Bu yaklaşım çevresel ve yapısal değişkenleri göz ardı etmesi nedeniyle liderlik literatüründeki kurumsal bağlam boşluğunu net biçimde ortaya koymaktadır (House ve Aditya, 1997). Jermier ve Kerr (1997), liderlik yazınına örgüt sosyolojisi temelinde yaklaşarak mikro odaklı çalışmalara meydan okuyan araştırmalarında, “lider yerine geçebilen” yapılar tezini öne sürmektedirler. Bu çalışmada araştırmacılar, formalleşme ve profesyonelleşme ile liderin görevini içselleştirdiğini, böylece bireysel hataların minimize edilebileceğini savunmaktadırlar. Bu çalışmanın önemi, liderlik araştırmalarında anlamlı ilişkiler bulmak için sürekli aracı değişkenlere sığınma eğilimini eleştirmesi ve lider davranışlarının esas belirleyicisinin yapı olduğunu vurgulamasıdır.

Yazında, kurumsallaşma seviyesinin LÜE üzerindeki etkilerini doğrudan inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak mevcut araştırmalar, yüksek düzeyde formalleşmenin liderin astlarıyla bireysel ve yüksek kaliteli ilişkiler kurma esnekliğini sınırlayabileceğini ve bu durumun LÜE kalitesini olumsuz etkileyebileceğini öne sürmektedir (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ve Ferris, 2012).

Çınar ve Tanrıöğen (2022), çalışmalarında Türkiye'deki devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin, üniversitelerinin örgüt yapısına ilişkin algıları ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, yüksek düzeyde formalleşmenin, akademisyenlerin örgütsel sosyalleşme süreçlerini olumsuz etkileyebileceği ve bu durumun liderlik yaklaşımlarını da şekillendirebileceği belirtilmektedir. Yüksek formalleşmenin, liderlerin esnek ve dönüşümcü liderlik tarzlarını benimsemelerini zorlaştırabileceği ifade edilmektedir.

Derin ve Şimşek İlkin (2016), Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi'nde kurumsallaşma çabalarının lider-üye etkileşimiyle ilişkisini incelemiştir. Araştırma, LÜE ile kurumsallaşma arasında pozitif yönlü ve orta güçte ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre kurumsallaşmanın yazılı kural ve adil süreçleri yoluyla örgüt içi lider-üye ilişkilerinin güven, saygı ve destek boyutlarını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu durumun, yapının (kurumsal boyutlar) ve aktörün (lider-ast diyalogu) birbirini karşılıklı olarak ürettiği dinamik bir döngü sunduğu ifade edilmektedir. Formalleşme, yapısal bir kontrol mekanizması sağlayacağından, liderin doğrudan gözetimine olan ihtiyacı azaltmaktadır (Jermier ve Kerr, 1997). Yapısal kontrol mekanizmasının yüksek olmasıyla lider, performans odaklı olmak yerine, kurallara uyumu takip eden bir role bürünebilecektir.

Bu çalışmalar, formalleşme düzeyinin lider-üye etkileşimi üzerinde çeşitli etkileri olabileceğini göstermektedir. Yüksek formalleşme, liderlerin esnekliğini ve çalışanlarla olan etkileşimini sınırlayabilirken, belirli bir düzeydeki formalleşme, liderlerin yenilikçi ve girişimci davranışlarını destekleyebilmektedir. Kurumsallaşmanın diğer boyutları ile liderlik etkileşimleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, örgütlerde kurumsallaşma seviyesinin liderlik tarzları ve lider-üye ilişkileri üzerindeki etkileri dikkatle değerlendirilmelidir.

Kurumsallaşmanın bir diğer faydası, örgütlerin kişilerden bağımsız bir kimlikle faaliyetlerini sürdürmesinin, kalıcılık ve sürdürülebilirlik üzerindeki olumlu etkisidir (Yağcı, 2014, s. 1). Kurumsal yönetim bu sürekliliği sağlayacak standartları ortaya koyuyor olsa da, liderlik süreçlerinin zihinsel modelleme ve anlam yaratma (Weick, 1995) üzerine kurulması problemli bulunmaktadır.

Foucault (1980), topluma özgü sorunların çözülebilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve yetkinin, kurumsal bir yapı tarafından meşrulaştırılması gerektiğini söylemektedir. Ancak bu meşruluğun kaynağının evrensel gerçekler değil, profesyonel ve teknik bilginin sağladığı güç mekanizması olduğunu belirtmektedir (Foucault, 1980, s. 131). Böylece profesyonellerin sahip oldukları meşruluk ve güç ile sosyal gerçekliği şekillendirdiklerini iddia etmektedir. Bu yaklaşım kendi içerisinde birtakım çelişkiler barındırmaktadır. Profesyonelleşme, doğası gereği bireyin belli bir alanda yeterli bilgi ve becerilere sahip olmasını gerektirir. Bu bilgi ve beceriler kişiye yine kurumsal yapı tarafından verilmektedir. Örneğin bir hekim, avukat veya öğretmen, gerekli eğitimleri başarıyla tamamladığı için mesleğini yapabilme gücüne sahiptir. Söz konusu güç kişiye devlet tarafından meşruluğu

onaylanmış kurumca (örneğin üniversite, YÖK) tahsis edilmiştir. Diğer bir deyişle o kişi yapı ona hekimlik yetkisi verdiği için hekimdir, avukatlık yetkisi verdiği için avukattır, öğretmenlik yetkisi verdiği için öğretmendir. Hickson (1966, s. 225), aktörün özgür seçimini en ateşli şekilde savunan bir akademisyenin dahi, bu argümanının dikkate alınması için meşru bir akademik yapı içerisinde bir role sahip olması gerektiğini hatırlatmaktadır. Bununla birlikte sosyal gerçeklik, örneğin hekimlik, avukatlık, öğretmenlik uzmanlık alanları olduğu için var olmuş bir olgu değildir. Var olan nesnel ve dışsal gerçeklik bu uzmanlıkların var olmasını gerektirmiştir. Profesyonelleşme bu açıdan kurumsal gerçek (Searle, 1995) olarak değerlendirilebilir.

Kurumsallaşma ile liderlik yazınında önceki çalışmalar, örgütteki formalleşme düzeyinin lider davranışlarını kısıtlama potansiyelini (House ve Aditya, 1997) ve hatta “liderin yerine geçebilen” yapılar yaratabileceğini (Jermier ve Kerr, 1997) vurgulasa da son döneme ait görgül çalışmalar, kurumsallaşmanın tek boyutlu yorumlanamayacağını göstermektedir. Yüksek kuralcılığın kimi zaman lider-üye etkileşimini zayıflattığı (Çınar ve Tanrıöğen, 2022; Dulebohn ve diğer., 2012), kimi zaman da yazılı normlar yoluyla karşılıklı güven ve destek boyutlarını güçlendirdiği (Derin ve Şimşek İlkin, 2016) göstermektedir. Bu karışık tablo, bir yandan liderin doğrudan gözetimine olan ihtiyacı azaltan yapısal kontrolün “törenselleşme” kalma riskine (Meyer ve Rowan, 1977) dikkat çekerken, öte yandan tutarlı ve adil kuralların örgüt içi ilişkileri kurumsal güven zeminiyle besleyebileceğini göstermektedir. Böylece yazın, kurumsallaşmanın yalnızca kısıtlayıcı değil, aynı zamanda standartlaşmış beklentiler ve adil süreçler yoluyla lider-üye etkileşimini düzenleyici ve kolaylaştırıcı bir rol oynayabileceği fikrine evrilmiştir. Bu nedenle, kurumsallaşmanın “yapı-aktör” döngüsünde güven, saygı ve destek kanallarını kurarak lider-üye bağını kuvvetlendireceği beklentisi doğmuş, bu doğrultuda aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır.

H1: Kurumsallaşma seviyesi arttıkça, lider-üye etkileşimi düzeyinde anlamlı bir iyileşme gözlemlenir.

1.4. Kurumsallaşma Seviyesi ile Rol Etkileşimi

Yazında kurumsallaşma seviyesi ile örgütsel rollerin ilişkisi, formalleşme ve profesyonelleşme boyutları altında, yazılı iş tanımlarının varlığı ve işlerin alanında uzman kişilerce yapılması kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel rollerin nasıl oluştuğu ve yapılandırıldığına ilişkin değerlendirmelerin, doğrudan kurumsallaşma ile ilişkilendirilmediği, daha çok örgütlerin yönetsel yapıları ve liderlik tarzları kapsamında tartışıldığı görülmektedir.

Kurumsallaşmanın örgütsel yaşamda birçok faydasından bahsedilmektedir. Bunlardan biri yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi olarak tanımlanan formalleşmenin çalışanlar üzerindeki rol stresini azaltmasıdır (Yağcı, 2014, s. 1). Bu unsur, örgüt yapısı içerisinde rol belirginliği ile ilişkilendirilmektedir (Hickson, 1966). Özellikle iş bölümünün yüksek olduğu büyük örgütlerde, formalleşme rollerin net olarak tanımlanmasını ve rol karmaşasının azalmasını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak bireysel yargının yerini kurallar ve prosedürlerin almasıyla rol belirsizliğinin azalması ve çalışanların davranışlarının daha öngörülebilir olması beklenebilecektir.

Alänge ve Steiber (2009), örgütlerin sürekliliğini tartıştıkları çalışmalarında, örgütsel süreçlerin, genel müdür gibi kilit pozisyonlardaki kişilerin görevlerinden ayrılrsa bile devam edebilir olması gerektiğini söylemektedirler. Kurumsallaşma ise örgütlerin sürekliliğini sağlayan bir etken olarak nitelendirilmektedir (Crozier, 2017). Bu durumda, sürdürülebilir bir kurumsal yapının kişiden bağımsız bir rol yetkisine sahip olması gerektiği söylenebilir.

Zucker (1987), geleneksel kurumsallaşma yaklaşımlarını yapısal sürekliliği açıklama konusunda yetersiz kalmaları nedeniyle eleştirmektedir. Formalleşme, profesyonelleşme, kültür gibi kurumsallaşma boyutları her ne kadar yapısal bürokratik bir duruma işaret ediyor olsa da, bunun törensel olup olmadığı, örgüt içi rollerin bu doğrultuda gerçekten oluşup oluşmadığı belirsizdir. Pearce (1981), kurumsallaşmanın göstergelerinden formalleşmenin zayıf olduğu kurumlarda rol belirsizliği ve rol çatışmasının çok daha sık yaşandığına dikkat çekmekte, bu bulgu beklenti kuramı ile paralellik göstermektedir. Bu noktada rol yetkisinin belirlenmesinin bu boşluğu doldurabileceği, kurumsallaşmanın törensel mi yoksa içselleştirilmiş mi olduğu ayırımının yapılabilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürü, eleman seçimi, eğitim, ödül sistemlerinin tasarımı, iş tasarımı ve tanımları gibi insan kaynakları süreçleri ile yakından ilgilidir (Schein, 1990, ss. 117). Bu

bağlamda güçlü bir örgütsel kültürün en önemli katkısının, olaylara ilişkin ortak bir kavrayış geliştirerek rol kaygısını azaltması, istikrar ve rahatlık sağlaması olarak görülmektedir (Schein, 1990, s. 111).

Örgütlerin kurumsal yapısı, işlerin etkin ve verimli yapılmasını, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesini sağlayabilmek için, çalışanların iş sonuçlarının kontrol mekanizması olarak işlev görmektedir, örgütün başarısı açısından kritik öneme sahip bu yapısal boyutların en önemlileri, biçimselleşme yani örgüt içi kural ve düzenlemeler, standardizasyon yani çalışanların örgütsel standart ve kurallara ne kadar bağlı çalıştıklarının göstergesi ve merkezcilik yani yetki hiyerarşisi ve katılım olarak ifade edilmektedir (Al-Qatawneh, 2014). Biçimselleşme, standardizasyon ve merkezcilik boyutlarının çevre, kültür, sektör ve örgütün iç karakteristikleri dikkate alınarak oluşturulması gerekmektedir. Böylece çalışanların görev ve sorumluluklarını doğru tanımlanmış bir yapı içerisinde, önceden belirlenmiş şekilde yerine getirmesiyle, çalışan davranışlarının belli bir rutinde ve öngörülebilir olması beklenebilecektir. Örgüt yapısını oluşturan birçok faktör bulunmakla birlikte, genel olarak etkili bir biçimlendirme, standardizasyon ve merkezcilik yapısının güçlü bir rol yetkisine işaret ettiği söylenebilir.

Kurumsallaşma seviyesi ile rol yetkisi arasındaki ilişki, özellikle formalleşme ve profesyonelleşme boyutlarında örgütsel rollerin ne ölçüde belirgin ve sürdürülebilir olduğunu açıklamaya yöneliktir. Literatürde, formalleşmenin çalışanlara tanımlı ve standart roller sunduğu, böylece rol belirsizliği ve çatışmasının azaldığı; bunun da bireysel davranışlarda öngörülebilirlik sağladığı ifade edilmektedir (Hickson, 1966; Yağcı, 2014). Özellikle büyük ölçekli ve karmaşık örgütlerde sürdürülebilirlik şartının kişilere bağlı olmayan rollerin tanımlanmasıyla mümkün olabileceği görülmektedir (Alänge ve Steiber, 2009). Bununla birlikte Pearce (1981) ve Zucker (1987), formalleşme ve profesyonelleşmenin törensel düzeyde kalmaması için bu rollerin gerçekten içselleştirilmiş olup olmadığını sorgulamaktadır. Örgüt kültürü, insan kaynakları sistemleri ve yapısal düzenlemelerin birlikte uyum içinde işlemesi, rol yetkisinin güçlenmesi açısından kritik öneme sahiptir (Al-Qatawneh, 2014; Schein, 1990). Bu kuramsal zemin üzerine kurularak, kurumsallaşma seviyesi arttıkça örgütte görev ve sorumlulukların daha net tanımlandığı, bireylerin rollerini daha etkili biçimde yerine getirebildiği ve rol yetkisinin belirginleşerek anlamlı biçimde güçlendiği varsayımıyla aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır.

H2: Kurumsallaşma seviyesindeki artış, rol yetkisini olumlu yönde ve anlamlı biçimde etkiler.

Liderlik uygulamalarının kuramsal olarak yapısal bir temele taşınarak, liderlik davranışlarına yönelik güçlü nedensellik ilişkilerinin kurulabilmesi amacıyla, konu kurumsallaşma bağlamında tartışılmış ve yukarıda belirtilen hipotezlere ulaşılmıştır. Bir sonraki bölümde liderlik uygulamaları, son dönemde üzerinde çok sayıda araştırma yapılan Lider-Üye Etkileşimi kapsamında değerlendirilmiştir.



BÖLÜM II. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Liderlik konusu, günümüzde yönetim alanında en fazla çalışma yapılan evrensel bir konu olarak görülmektedir (Spisak ve diğer., 2011, s. 166). Liderliğe ilişkin en temel beceri, grubun içerisinde bulunduğu zorlu şartları kavrayabilmek ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunabilmek olarak tanımlanmaktadır (Spisak ve diğer., 2011, s. 169). Ne var ki, uzun yıllar boyunca liderlik üzerine yapılan çalışmalar ve ortaya çıkan kuramların halen liderliğe ilişkin bütüncül bir anlayışın oluşamadığı (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 220) görülmektedir. Üstelik bu kuramlar, lider etkinliği ile liderin kişilik özellikleri arasındaki mekanizmayı tam olarak açıklayamamaktadırlar (Ng ve diğer., 2008, s. 733). Dolayısıyla liderlik kuramlarının halen ortak bir temelde birleşmemesi, alana ilişkin en temel sorunlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Higgs, 2022, s. 355; Spisak ve diğer., 2015, s. 291).

Lider yetkinliği, bir liderin farklı durumlar ve talepler karşısında psikolojik becerilerini, motivasyonunu, kaynaklarını ve eylemlerine olan inancını kullanarak sürdürülebilir ve verimli bir performans sergileyebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Hannah ve diğer., 2008, s. 670). Bu tanım, modern liderlik kuramlarının temelini oluşturmaktadır. Ancak, liderlik davranışlarını doğrudan etkileyen şey, fiili yetkinlikten ziyade algılanan yetkinliktir (Gist, 1987, s. 479). Yani, bir liderin gerçekten ne kadar yetenekli olduğu değil, kendisinin ne kadar yetenekli olduğuna inandığı daha belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu durumun, araştırmalarda algılanan yetkinliğin performans veya genel davranış biçimi üzerindeki etkisine dair çelişkili sonuçlar elde edilmesinin (Yaakobi, 2018, s. 382) nedeni olarak görülmektedir. Bu tür araştırmalarda genellikle kişisel yetkinlikler, kişilik boyutları ve ilişkisel dinamikler üzerinden çıkarımlar yapıldığından, bu ilişkinin taraflarına ilişkin rollerin yapısal temelleri belirsizdir. Başka bir deyişle, liderin ve takipçilerin kurumsal rolleri gibi yapısal faktörlerin dikkate alınmaması, algılanan yetkinlik ile performans arasındaki bağlantıyı kurmayı zorlaştırmaktadır.

İş ilişkilerinin oluşumu ve lider ile takipçileri arasındaki ilişki, araştırmacıların her zaman ilgisini çeken bir konu olagelmıştır (Waglay ve diğer., 2020, s. 3). Günümüzde bu ilişki en fazla Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Kuramı (Graen ve Uhl-Bien, 1995) kapsamında ele alınmaktadır. Lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı ve birbirini etkileyen bir ilişkiye

işaret eden LÜE'nin (Dansereau ve diğer., 1975; Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995) kuramsal çerçevesi sosyal takas kuramı temelinde oluşturulmuştur (Dulebohn ve diğer., 2012; Matta ve Van Dyne, 2015). Bu kurama göre lider ve takipçiler, karşılıklı beklentilere verilen tepkilere göre rollerini benimsemektedirler (Kuvaas ve Buch, 2019, s. 6). Bir tarafta tanımlı roller temelinde oluşan bu ilişkiler, diğer tarafta, güven, sempati, görev ötesi davranış ve ortak kader algısı olarak ortaya çıkmaktadır (Dansereau ve diğer., 1975; Graen ve Schiemann, 1978). Sonuç olarak LÜE kuramı, liderlik olgusunu bireyler arası ilişki temelli bir süreç olarak ele alan ve bu bağlamda lider ile her bir astı arasındaki özgün etkileşimi merkeze alan bir yaklaşımdır. LÜE kuramı, liderlik tarzının tüm astlara aynı şekilde uygulanmadığını, aksine liderlerin her bir çalışanla farklı düzeyde ve farklı içerikte ilişkiler geliştirdiğini savunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 220).

Kuramın kökeni, ortalama liderlik stili yaklaşımına alternatif olarak geliştirilen Dikey Diyad Bağlantısı (VDL) teorisine dayanmaktadır (Dansereau ve diğer., 1975). Bu erken dönemde yapılan araştırmalar, yöneticilerin her çalışanıyla ortalama ve benzer bir ilişki kurmadığını, bunun yerine bazı çalışanlarla daha yüksek kaliteli (yüksek güven, saygı, bağlılık içeren), diğerleriyle ise daha düşük kaliteli ilişkiler kurduğunu ortaya koymuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 226).

LÜE, bu farklılaşmış ilişkilerin niteliğini anlamaya ve yönetmeye yönelik evrimsel bir kuramsal gelişim süreci geçirmiştir. Başlangıçta bu farklı ilişkiler “iç grup” ve “dış grup” olarak adlandırılırken, kuram zamanla bu ikili ayrımı aşarak liderlik sürecinin nasıl daha eşitlikçi ve katılımcı biçimde geliştirilebileceğine odaklanmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 229). Bu bağlamda kuramın odak noktası, yalnızca farklı ilişkilerin varlığını saptamak değil, aynı zamanda bu ilişkilerin yüksek kaliteye ulaşmasını sağlamak olmuştur. Bu dönüşüm, “Liderlik Yapma” modeliyle somutlaşmış, tüm çalışanlara yüksek kaliteli bir ilişki geliştirmenin örgütsel faydaları vurgulanmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 225).

LÜE kuramında, lider ile üye arasında gerçekleşen rol pazarlığı sürecinin üç temel aşaması bulunmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). İlk aşama olan *rol bulma* sürecinde lider, çalışanın yetenek ve becerilerini değerlendirmektedir. İkinci aşama olan *rol oluşturma* evresinde, taraflar arasındaki roller ve beklentiler; güven, sadakat ve karşılıklı taahhütler temelinde yeniden şekillenmektedir. Son aşamada ise, roller belirli bir düzene oturarak *rutinleşme* gerçekleşmektedir (Kelley ve Bisel, 2014, s. 434). Rol beklentilerinin çoğunlukla yöneticiler tarafından belirlendiği düşünüldüğünde, LÜE modeli özellikle bu *rol*

oluşturma evresinde merkezi bir konumda yer almaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 621). Roller karmaşık ve belirsiz olduğu zaman, bu rollerin örgüt içindeki aktörlerce netleştirilmesi kritik bir önem taşımaktadır (Graen, Orris ve Johnson, 1973, s. 396). Bu doğrultuda lider, çalışanadan belirli bir rol performansı bekleyerek bu beklentiyi yönlendirmekte ve nihayetinde beklenen davranış kalıbı ortaya çıkmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 621). Bu model, tam da bu karşılıklı pazarlık süreciyle şekillenen rol oluşumlarını açıklamaya çalışmaktadır.

LÜE'nin temelinde yatan prensip, başarılı bir örgüt yapısının lider ile takipçileri arasında kurulan bağın gücüne dayalı olmasıdır. Diğer bir deyişle bu bağ ne kadar güçlüyse örgüt de o denli başarılı olacaktır. Bu bağı oluşturan temel boyutlar, güven, saygı, sorumluluk (Graen ve Uhl-Bien, 1995), etki, bağlılık ve katkı (Dienesch ve Liden, 1986) olarak belirtilmektedir. Bu boyutlardan da görüldüğü üzere, bu kuram mantıksal karşılıklılık varsayımı üzerinden (Kelley ve Bisel, 2014, s. 434) liderin öznel algı ve değerlendirmeleri üzerine kurulu bir ilişkiyi tanımlamaktadır.

LÜE kuramı, takipçileri iki temel gruba ayırarak sınıflandırmaktadır. Lider, sınırlı zaman ve kaynaklarını ayırarak yakın ilişki kurduğu iç grubu desteklemekte ve iş birliği içerisinde çalışmaktadır. Daha çok mesafeli ilişkilerin sürdürüldüğü dış grup ise çoğunlukla angarya olarak nitelendirilen işlerle görevlendirilmektedir (Dansereau ve diğer., 1975; Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Cashman, 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bunun karşılığında iç gruptaki üyeler, liderlere karşı yüksek düzeyde bağlılık, güven ve saygı sergilemekte, liderlerini çoğu açıdan olumlu değerlendirme eğilimi göstermektedirler (Arıkan ve Çalışkan, 2013; Dienesch ve Liden, 1986; Graen ve Schiemann, 1978).

Çalışanların performans değerlendirmesinin yalnızca liderin algıları ve beklentileri üzerinden belirlenmesi, modelin performansla olan ilişkisinin sorgulanmasına neden olmaktadır (Dansereau ve diğer., 1975; Liden ve Graen, 1980). Zira pek çok araştırmada iç ve dış grup üyeleri arasında gösterdikleri performans açısından anlamlı bir farklılık saptanamamıştır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 622). Bu da modelin performans kriterleriyle kurduğu ilişkinin nesnelliği konusunda soru işareti doğurmaktadır.

Lider şefkatli davrandığında, takipçiler tarafından liderin kendilerine adanmış olduğu izlenimi uyanmakta, yüksek sadakat, duygusal bağ ve karşılıklı destek olma temelinde bir ilişki oluşmaktadır (Walumbwa ve diğer., 2011, s. 205). Bu ilişki, yüksek kalitede lider üye etkileşimi olarak adlandırılmaktadır (Erdogan ve diğer., 2006). Yüksek LÜE kalitesinin ise örgütsel vatandaşlık, yüksek performans, düşük işten ayrılma oranı, yüksek iş tatmini gibi olumlu iş sonuçlarına yol açtığı ifade edilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 228). Bağlamın bu ilişki üzerindeki etkisine değinmeden yapılan bu tanımlamaların eksik ve yanıltıcı olduğu düşünülmektedir. Zira yazında LÜE, koşul bağımlılık yaklaşımını gözden kaçırmış olması ile eleştirilmektedir (Erdogan ve diğer., 2006, s. 396).

İç-dış grup farklılaşmasının, beklenti etkisi ile olan ilişkisi de önemlidir (Dulebohn ve diğer., 2012, s. 1738; Lindsley, Brass ve Thomas, 1995, s. 645) çünkü diğerlerinin sahip olduğu olumlu beklentilerin ikna edici gücü, öz yeterlilik algısını yükseltmektedir (Gist, 1987, s. 477). Örneğin yöneticisine karşı yüksek sadakat gösteren bir çalışana daha fazla görev fırsatı verilmesiyle (çalışanın öz yeterlilik algısı da yükseleceğinden), bu çalışan yöneticisi ile olan ilişkisine daha fazla katkı sağlama fırsatı yakalamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625). Dolayısıyla liderin beklentileri ile takipçilerinin öz yeterlilikleri arasındaki etkileşim, örgütsel süreçlerde kimlerin iç gruba dahil edileceği konusunda belirleyici olabilmektedir. LÜE, örgüt içerisindeki iç ve dış grupların rollerin oluşmasını, işte bu ilişkisel dinamikler temelinde açıklamaya çalışmaktadır.

LÜE, pratiğe yönelik bir modeldir. Bu sebeple iş sonuçları ile ilişkilendirildiği görgül çalışmalar oldukça fazladır. Bunlardan biri de Hackman ve Oldham'ın iş karakteristikleri modelidir (1980). Bu modelde yer alan beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin belirginliği, otonomi ve geribildirim boyutlarının, LÜE ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki açısından düzenleyici rolü olabileceği söylenmektedir (Dunegan ve diğer., 2002). İş karakteristiklerinden özellikle beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin belirginliği ve geribildirim aslında yapısal bir duruma işaret ettiği söylenebilir. Kurumsal olarak tanımlanmış işe yönelik beklenen beceriler, sorumluluklar ve bunlara yönelik sistematik bir geri bildirim mekanizması, yapısal bir yeterliliği tanımlayacaktır. Oysa LÜE açısından düzenleyicilik rolü en yüksek boyut olarak, işin nasıl yapılacağına dair bireyi merkeze alan, otonominin ve duygusal zekanın öne çıkartıldığı çalışmaların destek bulduğu görülmektedir.

Uygulamaya yönelik yapılan diğer araştırmalar, yüksek kaliteli LÜE'nin örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve görev performansı, davranışları gibi çıktıların

üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Arıkan ve Çalışkan, 2013, s. 3). Bununla birlikte, güçlü bir LÜE, karşılıklı güven ve saygıyı artırarak daha kapsamlı bilgi paylaşımına, daha nitelikli geribildirim alışverişine ve daha etkin iletişime zemin hazırlamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderin belirlediği görev ve sorumluluklar, takipçiler tarafından çok farklı biçimlerde yorumlanabileceğinden, liderin delege ettiği roller ile örgütün resmî olarak tanımladığı roller arasındaki fark, olumlu ve olumsuz yönleriyle ele alınmalıdır. Delegasyon, LÜE açısından temel bir girdi olduğundan, lider ile üyelerin atıflarını ve davranış kalıplarını biçimlendirmektedir. Aynı görevleri üstlenen bazı çalışanlar durumu sömürü olarak algılamakta, diğerleri liderin kendi profesyonel gelişimlerine destek verdiğini düşünebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 629). Böylece LÜE standartlarının tamamen liderin tercihlerine bırakılması, üye davranışlarını tutarlı biçimde öngörmekte yetersiz kalabilmektedir.

Bandura'ya (1977) göre liderler, rollerine dair beklentileri karşılamaya yönelik yoğun bir baskı hissetmektedirler. Ancak bu baskıya rağmen, liderlik pozisyonundaki bireylerin görevleri tamamlama ve hedeflere ulaşma konusundaki algıları birbirinden farklılık gösterebilmektedir (Fast, Burris ve Bartel, 2014, s. 1017). Benzer niteliklere sahip yöneticilerin farklı tutum ve davranışlar sergilemesi bu öngörüü desteklemektedir (Gist ve Mitchell, 1992, s. 185). Zayıf öz-yeterliliğe sahip bir lider, yüksek rol belirsizliği ile karşılaştığında yoğun stres yaşayabilmekte ve bu stresle başa çıkmak için çeşitli savunma stratejileri sergileyebilmektedir (Fast ve diğer., 2014). Kendi yöneticisiyle sağlıklı bir ilişki kuramamış bir liderin, astları açısından daha az destekleyici ve etkili olduğu izlenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 630). Bu bağlamda, çalışanların örgüt içindeki pozisyonlarının ve görev tanımlarının yalnızca liderin algısına ve kurduğu ilişkilere bağlı biçimde şekillenmesi, rol çatışmalarını ve örgütsel sorunları kaçınılmaz hale getirebileceği söylenebilir. Diğer bir deyişle örgüt içerisindeki lider üye etkileşiminin liderin öz yeterliliğine bırakılmaması gerektiği, bu ilişkinin örgütsel yeterlilik kapsamında değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

LÜE modelinin desteklendiği görgül çalışmalarla birlikte, modelin zayıf yönlerinin de masaya yatırıldığı birçok çalışma bulunmaktadır. Kuramsal açıdan en büyük eleştiri ise Graen ve arkadaşlarının (1973) oluşturdukları modelden, hızlı bir şekilde ve güçlü bir kuramsal veya görgül gerekçe sunmadan, rol oluşturma sürecine yönelmeleri olmuştur (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624). Bu yönüyle modelin, lider-üye ilişkilerinin oluşumuna dair oldukça sınırlı bilgi sunduğu görülmektedir.

LÜE kuramına yönelik bir başka eleştiri, bu etkileşimin tek mi yoksa çok boyutlu mu olduğu sorusunun net bir şekilde yanıtlanamamış olmasıdır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624). Nitekim alanda yapılan çalışmaların çoğunlukla yalnızca liderin takipçileri tarafından ne şekilde algılandığı temelinde şekillendiği görülmektedir. Katz ve Kahn'ın (1966) rol tanımı, ilişkideki tüm tarafların belli ölçüde etkide bulunduğunu vurgularken, Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal'ın (1964) rol karmaşası ve rol belirsizliği kavramlarının, rolün doğası gereği çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadırlar. Yapısal standartların zayıf olduğu ortamlarda rol karmaşası ve belirsizliği daha fazla görüleceğinden, rol oluşturma sürecini yalnızca lider ve birebir ilişkiler üzerinden tanımlamak nesnel, karşılaştırılabilir ve kalıcı bir açıklama sunmakta yetersiz kalabilecektir.

Modeli çok boyutlu ele alan çalışmalarda bile, sadakat, güven, cazibe, eşitlik gibi kişiye bağlı boyutlara odaklanıldığı, yapısal etkenlerin büyük ölçüde göz ardı edildiği izlenmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 624). Ayrıca literatürde sıklıkla incelenen sadakat, işe katılım ve duygusal bağlılık gibi boyutlar açısından, bireyin eş zamanlı olarak birden fazla grubun üyesi olması halinde hangi davranışların sergileneceği kuramsal olarak net değildir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 626).

İlişkilerin kişisel algular düzeyine indirgendiği LÜE modelinin örgüt içi ilişkisel dinamiklere dair standart bir tanım geliştirememiş olması, kuramsal belirsizlik yaratmaktadır. Örneğin liderin, takipçilerinden beklediği sadakatin örgütü mi yoksa lideri mi incelemesi gerektiği sorusu kuramda yanıtsız kalmaktadır. Bununla birlikte kişiye ve ilişkiye özgü açıklamalar, aktörlerin görev değiştirmesiyle birlikte ortadan kalkacağından, örgütsel sonuçları öngörme noktasında modelin belirleyiciliğinin zayıf kalacağı düşünülmektedir. Günümüzde LÜE, lider ve astlar arasında gelişen karşılıklı güven, saygı ve karşılıklı sorumluluğa dayalı sosyal alışveriş ilişkileri olarak tanımlanabilir. Bu ilişkiler, sıradan iş sözleşmelerinin ötesinde duygusal ve psikolojik bir bağlılık içermekte, taraflar arasında karşılıklı etkileşimin doğasını açıklamaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 233).

2.2. Lider-Üye Etkileşiminin Diğer Liderlik Kuramlarıyla İlişkisi

LÜE kuramı, liderlik sürecini yalnızca liderin özellikleri veya astların tepkileriyle açıklamaktan ziyade, lider ve ast arasında kurulan ilişkinin niteliğine odaklanan ilişki-temelli

bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Kuramın, bireysel düzeydeki etkileşimlerin grup ve örgütsel düzeydeki yapılarla nasıl bütünleştiğini açıklayarak, geleneksel liderlik yaklaşımlarına kıyasla çok düzeyli ve çok alanlı bir liderlik anlayışı sunma gayreti içerisinde olduğu görülmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu kuramın kuramsal temeli, liderlik sürecinin yalnızca liderin özelliklerine (örneğin karizma, davranış tarzı) ya da astın özelliklerine (örneğin motivasyon, yetenek) değil, lider ile ast arasındaki ilişkinin niteliğine dayanmaktadır. Liderin karizması ya da liderlik tarzı, LÜE’de sonuçları etkileyen faktörler olabilmekte, ancak belirleyici olan, lider ile ast arasında gelişen ilişkinin güven, saygı ve karşılıklı yükümlülük düzeyi olarak görülmektedir. Graen ve Uhl-Bien (1995), kuramın özellikle örgütsel yapılar içinde ikili düzeyde analiz yapılmasına imkân tanıdığını, liderliğin sadece bireysel değil, aynı zamanda sosyal ve sistemsel bir süreç olduğunu vurgulasalar da, kuramın, yönetsel bireyci bir yaklaşıma sahip olduğu, liderliği etkileşimsel mi yoksa dönüştürücü mü olması gerektiği noktasında sınırlı bir tartışmaya odaklandığı görülmektedir.

2.3. Lider-Üye Etkileşiminin Temelindeki Makro Kuramlar

Lider-Üye Etkileşimi kuramı mikro düzeyde kişiler arası etkileşimleri esas alsa da, bu etkileşimlere sosyal psikoloji ve sosyoloji kaynaklı makro kuramlar temelinde getirdiği açıklamalar göz ardı edilmemelidir. Bunların başında Sosyal Takas Kuramı (Blau, 1964), Beklenti Kuramı (Vroom, 2005), Rol Kuramı (Katz ve Kahn, 1966) ve Eşitlik Kuramı (Adams, 1963) gelmektedir.

LÜE’nin en önemli kuramsal temellerinden biri Sosyal Takas Kuramıdır. Blau (1964), bu kuramla bireylerin sosyal ilişkilerini karşılıklı fayda, güven ve uzun vadeli karşılıklılık ilkeleriyle şekillendirdiğini savunmaktadır. LÜE’de de lider ve üyenin ilişkisinde biçimsel rol tanımlarının ötesine geçen karşılıklı faydaya dayalı ilişkilerin öne çıktığı görülmektedir. Graen ve Uhl-Bien (1995, s. 230), lider ile takipçileri arasındaki bu sosyal takas sürecinin “yabancı, tanıdık, olgun ortaklık” şeklinde gelişen üç aşamalı bir yaşam döngüsüne sahip olduğunu belirtmektedirler. Yüksek kaliteli LÜE ilişkileri, zamanla artan sosyal değiş tokuşlar ve psikolojik yatırım ile gelişmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 875; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Uhl-Bien ve Maslyn, 2003, s. 512).

Vroom'un (2005) geliştirdiği Beklenti Kuramı, bireylerin davranışlarını sergileme motivasyonlarının, bu davranışların sonucunda beklenen ödüle ulaşma olasılığına bağlı olduğunu savunmaktadır. LÜE ilişkilerinde de benzer şekilde, çalışanlar liderleriyle yüksek kaliteli bir ilişki kurdukları takdirde daha fazla destek, fırsat ve kaynak elde edeceklerini öngörerek bu ilişkiye yatırım yapmakta, bu durum LÜE'nin gelişmesini teşvik etmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995, s. 233; Wayne, Shore ve Liden, 1997, s. 86). Dolayısıyla, alışanların belirli davranışları sonucunda elde etmeyi beklediği kazanç doğrultusunda LÜE'nin oluştuğu söylenebilir.

Rol Kuramı, bireylerin sosyal yapılar içinde belirli konumlara sahip olduklarını ve bu konumlara uygun davranış normlarının olduğunu varsaymaktadır (Kahn ve diğer., 1964). LÜE kuramı da liderin her bir üyeyle farklı bir “rol ilişkisi” geliştirdiğini ve bu ilişkinin zamanla ortak beklentilerle biçimlendiğini ileri sürmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Matta, Scott, Koopman ve Conlon (2015), LÜE'nin geleneksel olarak yalnızca liderin bireysel üyelerle geliştirdiği farklı düzeydeki ilişkilere odaklandığını, ancak bu yaklaşımların çoğunlukla tek taraflı algılarla sınırlı kaldığını belirtmektedirler. Bu bağlamda, LÜE ilişkilerinin yalnızca liderin değil, hem liderin hem de çalışanın ilişkiyi nasıl algıladığı üzerinden değerlendirilmesi önerilmekte ve doğrudan rol kuramı ile ilişkilendirilmektedir. Bu süreçte, rollerin belirsizliği, uyumsuzluğu ve atışması LÜE'nin kalitesini doğrudan etkileyen faktörler olarak görölmektedir (Matta ve diğer., 2015).

Adams (1963) tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı, bireylerin ilişkilerde verdikleri katkı ile elde ettikleri karşılığın adil olup olmadığına göre değerlendirdiğini öne sürmektedir. LÜE bağlamında, çalışanlar kendi liderleriyle olan ilişkilerini diğer çalışanlarla kıyaslayarak algılanan adaleti ölçmektedirler. LÜE farklılıkları, adalet algısının bozulmasına ve grup içi etkileşimin zayıflamasına neden olabilmektedir (Liden, Erdogan, Wayne ve Sparrowe, 2006, s. 729).

2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Geleneksel LÜE kuramının, çoğunlukla tek taraflı algılarla sınırlı kalarak liderin üyelerle geliştirdiği bireysel ilişkilere odaklandığı görölmektedir (Matta ve diğer., 2015). Bu tek boyutlu yaklaşımın kısıtlılığı, lider ile takipçilerinin etkileşiminin sosyal takas kuramı ve

rol kuramı çerçevesinde değerlendirilmesiyle fark edilmiş, çok boyutlu bir açıklamaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktada Dienesch ve Liden (1986, s.627), algılanan etki, katkı ve sadakat olarak üç boyut tanımlamışlardır. Araştırmacılar bu boyutların hem birbirinden bağımsız ölçülmesi gerektiğini hem de her biri üzerinde ayrı ayrı kuramsal olarak durulmasının önemini vurgulamışlar, böylece LÜE'nin çok boyutlu yapısına ilişkin yapılan görgül çalışmalara temel oluşturmuşlardır. LÜE'ni, lider ile çalışanın zaman içerisinde gelişen ilişkisinin niteliksel bir derinliği olduğunu ileri süren Graen ve Uhl-Bien (1995), bu ilişkinin temelini oluşturan üç ana boyut tanımlamışlardır. Bunlar güven, saygı ve vefakarlık boyutlarıdır. Liden ve Maslyn (1998), daha önce kuramsal olarak önerilen ancak görgül olarak test edilmemiş olan çok boyutlu LÜE yapısını ölçek geliştirme süreciyle doğrulamışlardır. Bu çalışmada, LÜE'nin tek boyutlu olmadığını, aksine lider-üye ilişkilerinin farklı yönlerden şekillendiğini savunarak dört ana boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar, etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygıdır. Bu sınıflandırma aynı zamanda LÜE'ni ölçülebilir dört boyut üzerinden yapılandırılabilirliğini gösteren ilk görgül çalışma olup, ileride yapılacak LÜE araştırmaları için geçerli ve güvenilir bir çerçeve oluşturmuştur.

2.4.1. Etki

Etki, lider ile takipçilerinin birbirilerine karşı duyduğu kişisel sevgi, sempati ve duygusal bağlılığı ifade etmektedir. İlişkinin sosyal ve arkadaşlık yönünü yansıtan bu boyut, LÜE ilişkilerinde sadece işlevsel değil, duygusal bağlılık unsurlarının da yer alabileceğini vurgulamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625; Liden ve Maslyn, 1998, s. 50). Maslyn ve Uhl-Bien (2001, s. 698), bu boyutun ilişkide güven oluşturarak işbirliğini artırıcı etkisine dikkat çekmektedirler. Yüksek derecede bir duygusal yakınlığın, örgütte psikolojik güvenlik, aidiyet duygusu ve açık iletişimi desteklemesi, bu boyutun önemini göstermektedir. Ancak etki boyutunun görgül çalışmalarda tek yönlü olarak, yalnızca çalışanın yöneticisine karşı duyduğu duygusal yakınlık kapsamında ele alındığı görülmektedir.

2.4.2. Katkı

Yazında “sadakat” olarak da yer alan bu kavram, lider ile takipçilerinin birbirilerine karşı uzun vadeli bağlılık göstermesi ve gerektiğinde dış tehditlere karşı birbirilerini

savunmasını ifade etmekte, ilişkinin güven ve devamlılık yönüne vurgu yapmaktadır. Dienesch ve Liden (1986), bu boyutu lider ve takipçilerin karşılıklı olarak birbirlerinin kişiliklerine ve hedeflerine duydukları bağlılık olarak tanımlamaktadırlar. Liden ve Maslyn (1998) bu boyutun, kriz veya dış baskılar olduğunda, lider ve takipçilerinin karşılıklı destek sağlama davranışlarını yansıttığını ifade etmektedirler. Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile yakından ilişkili görünen bu boyut, özellikle güvenilirlik ve etik sorumluluk çerçevesinde değerlendirilmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

2.4.3. Vefakarlık

Vefakarlık, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin gönüllü ve görev dışı katılım derecesini ifade etmektedir. Bu boyutu ilk kez “algılanan katkı” olarak kurama taşıyan Dienesch ve Liden (1986), ilişkideki göreve ilişkin işlevsel katkıların LÜE kalitesini şekillendirdiğini belirtmektedirler. Bu kavramın sonradan rolün ötesine geçen özverili davranışlar üzerinden kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

2.4.4. Profesyonel saygı

Liderin ve takipçilerinin birbirlerinin mesleki yeterliliğini, bilgi birikimini ve yetkinliğini takdir etmesi olarak tanımlanabilen bu boyut, hayranlık duygusu üzerine kuruludur. Bu boyut, Liden ve Maslyn (1998) tarafından kurama özgün bir katkı olarak eklenmiş, böylece profesyonel yeterliliğin LÜE üzerindeki önemine dikkat çekilmiştir. Sonraki çalışmalarda bu unsur, çalışanın liderin teknik ve yönetsel becerilerine olan hayranlığı ve güveniyle ilişkilendirilmiştir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Profesyonel saygının yüksek olduğu bir lider üye ilişkisinde, çalışanların yöneticisinden geri bildirim almaya istekliliği ve açıklığının artacağı ve kariyer gelişiminin destekleneceği söylenebilir.

Kuramsal olarak, bu boyutların sosyal takas kuramı, beklenti kuramı, rol kuramı ve eşitlik kuramı ile yakından ilişkili oldukları açıkça görülmektedir. Ne de olsa karşılıklı güven, beklenti ve yükümlülük temelli ilişkilerin, örgütsel bağlamda davranışsal sonuçları belirlemesi beklenmektedir.

2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sonuçları

LÜE kuramı, sadece lider ile takipçilerinin ilişkisini tanımlamakla kalmayıp, aynı zamanda bu ilişkinin örgütsel düzeyde önemli sonuçlara yol açtığını da ileri sürmektedir. Ancak yapılan çalışmalar, yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerinde her zaman etkili olmadığını göstermektedir.

Kuram ile ilgili yapılan ilk çalışmaların çoğunlukla LÜE'nin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini inceledikleri görülmektedir. Kaliteli LÜE ilişkilerinin örgütsel bağlılıkla pozitif korelasyona sahip olduğu belirtilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Maslyn, 1998). Bu çalışmalar, yöneticilerinden destek gören, fikirlerine değer verilen ve adil şekilde muamele gören çalışanların, örgüte daha fazla duygusal yatırım yaptıklarını söylemektedirler. Özellikle etki ve katkı boyutlarıyla ilişkili bulunan örgüte bağlılık boyutu yüksek olan çalışanlar, daha az işten ayrılma niyeti ve devamsızlık davranışı göstermektedirler (Liden ve Maslyn, 1998). Ancak Vecchio (1985), banka memurları üzerinde yaptığı araştırmasında LÜE ile işten ayrılma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını söylemektedir. Hiyerarşik olarak daha yüksek seviyeli çalışanlarda bu ilişkinin daha belirgin olduğunu vurgulayan Vecchio (1985), bu çalışmasıyla LÜE'nin her koşulda geçerli bir yordayıcı olmadığını ve bağlamsal faktörlerden etkilenebileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların, yüksek LÜE ilişkisi içerisinde olduklarında yalnızca görev tanımları sınırları dahilinde kalmayıp, yardım etme, sorumluluk üstlenme, örgütü dışarıya karşı savunma gibi gönüllü davranışlar da gösterdiği görülmektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

LÜE'nin iş performansı üzerindeki etkisine işaret eden çalışmalar, en çok profesyonel saygı boyutu ile güçlü ilişki tespit etmişlerdir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu çalışmalar, yöneticisi ile kaliteli bir ilişki kuran çalışanların beklentileri daha iyi anladıklarını, daha fazla destek gördüklerini ve yüksek motivasyona sahip olduklarını, böylece örgütsel verimliliğin arttığını söylemektedirler (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Gerstner ve Day (1997), 1975-1996 yılları arasında yayımlanan 79 yayını inceledikleri meta-analiz çalışmalarında, LÜE'nin çeşitli sonuç değişkenleri ile olan ilişkilerinin istatistiksel analizini yapmışlardır. Çalışmada, LÜE ile performans ($r = 0,11$), yöneticiden duyulan tatmin ($r = 0,71$), iş tatmini ($r = 0,50$), örgüte bağlılık ($r = 0,42$), rol

karmaşası ($r = -0,31$), rol belirginliği ($r = 0,43$), işten ayrılma ($r = -0,04$), işten ayrılma niyeti ($r = -0,31$) ve çalışan yetkinliği ($r = 0,28$) arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada dikkat çeken noktalardan birisi, yöneticiden duyulan tatmin haricindeki tüm korelasyonların 0,11 ile 0,50 arasında değişen, orta-düşük düzeyde olmasıdır. Yöneticiden duyulan tatmin ile bulunan yüksek korelasyonun nedeni ise, LÜE ölçümünde yöneticiye karşı duygusal bağlılığa ilişkin bir çok maddenin bulunması olarak değerlendirilmektedir. Bu meta analiz çalışması, LÜE'nin genellikle tek boyutlu ölçüldüğünü ve çok boyutlu yapıların araştırmanın yapıldığı dönem içerisindeki yayınlarda henüz yaygınlaşmadığını göstermektedir. Gerstner ve Day (1997), bu çalışmalarının sonucunda, LÜE'nin güçlü sayılabilecek kuramsal temeline karşın, neden-sonuç ilişkilerini açıklamakta yetersiz kaldığını vurgulamaktadırlar.

Sonuç olarak, yapılan araştırmalar lider ile çalışanlar arasındaki karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk alışverişine dayalı kaliteli bir ilişkinin birçok olumlu sonucu olduğuna işaret etmektedir. Bu etkileşim yalnızca bireysel iş tatmini veya performans üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde verimlilik, bağlılık gibi örgütsel davranış değişkenleri açısından da oldukça önemlidir. Yapısal faktörlerin davranışların anlaşılması açısından önemi göz önüne alındığında, liderlerin ve çalışanların örgüt içerisinde sahip olduğu değer ve tavırlarının nasıl şekillendiğini anlamak, makro düzeyde geçerli ve istikrarlı bir değerlendirme yapabilmek açısından önemli görülmektedir. Yüksek kalitede LÜE'nin, yapısal destek ve rol netliğiyle birleştiğinde kurumsal verimliliği artırıcı bir güç olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde, yapının belirleyiciliğinin örgütsel rollerle kendisini gösterdiği anlayışıyla, bu çok boyutlu sonuçların yapısal bağlamla bütünleştirilebilmesi amaçlanarak rol yetkisi kavramı tartışılmıştır.

BÖLÜM III. ROL YETKİSİ

3.1. Rol Kavramı

Rol kavramı, sosyal bilimlerde belli bir sosyal sınıf veya grup için uygun olan davranışsal beklentileri ifade etmektedir (Anglin ve diğer., 2022, s. 1470; Biddle, 1986, s. 68). Toplumsal meselelerin çözülmesi açısından oldukça önemli olan bu kavram, sosyoloji ve sosyal psikoloji başta olmak üzere birçok sosyal alanda çalışılmaktadır (Biddle, 1986, s. 67). Roller aynı zamanda kimliğin toplumsal roller üzerinden nasıl tanımlandığına sosyolojik bir açıklama getiren kimlik kuramının (Stets ve Burke, 2000) ve sosyal kimlik kuramının (Tajfel ve Turner, 2004) da temel yapı taşıdır. Hickson (1966, s. 225), rol kavramını sosyal yapının bir göstergesi olarak örgüt kuramlarının merkezinde konumlandırmaktadır. Sosyoloji temelli dergilerin %10'unda rol ile ilişkili bir konunun çalışılması (Biddle, 1986, s. 68), bu kavramın kapsamının genişliğini gözler önüne sermektedir.

Örgütsel bağlamda roller, belirli bir işe uygun potansiyel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Shivers-Blackwell, 2004, s. 41). Örgütsel rollerin girişimcilik, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve stratejik yönetim gibi alanlarda sıklıkla çalışıldığı görülmektedir (Anglin ve diğer., 2022, s. 1469). Rol olgusu ile ilgili farklı kavram ve yaklaşımlar, rol kuramı temelinde ortak bir zeminde buluşmaktadır (Biddle, 1986, s. 68). Rol kuramı, davranışın roller aracılığıyla oluşumunu ve sürdürülmesini açıklamaktadır. Bu kuramın temel varsayımı, bireylerin günlük yaşamında birden fazla rol üstlendiği ve davranışın bu rollere ilişkin beklentiler doğrultusunda oluştuğudur (Anglin ve diğer., 2022, s. 1470). Rol kavramının akademik yazında tarihsel süreçte ne şekilde ele alındığı, bu kavramın hangi makro kuramlarla ilişkili olduğu kavramak açısından önemlidir. Bu süreci kavramak, rol kavramının örgütsel alanda, yapısal bir faktör olarak nasıl yer aldığı tartışması için ve diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisini değerlendirmek adına kritik önem taşımaktadır.

Rol kuramı, aktörü merkeze koyan bilişsel kuramcılar ve fenomenolojik yaklaşımclar tarafından, rollerin tecrübe ile öğrenildiği, dolayısıyla beklentilerin farkında sosyal ve bilinçli bir aktörün varlığını açıklamaya çalışıyor gibi görünse de (Biddle, 1986, s. 69), kuramsal temeli incelendiğinde yapısal belirlenimci bir eğilime sahip olduğu görülmektedir (Biddle, 1979, s. 222). Rol kuramına ilişkin literatürde temelde beş yaklaşım bulunmaktadır.

Bunlar, işlevsellik yaklaşımı, simgesel etkileşimcilik, yapısalılık yaklaşımı, örgütsel kuram ve bilişsel rol kuramıdır (Biddle, 1986, s. 67). Bu yaklaşımlar **Tablo 3.1**'de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Rol Kuramına İlişkin Temel Yaklaşımlar

Bakış Açısı	Ana Tema	Araştırmacılar
İşlevselci Rol Kuramı	Sabit roller, normatif beklentiler ve sosyal düzenin korunması	Parsons (1951), Bates ve Harvey (1975), Linton (1936)
Simgesel Etkileşimci Rol Kuramı	Rollerin sosyal etkileşimle inşa edilmesi, öznel tanımlar ve kimlikler	Mead (1934), Stryker ve Serpe (1982), Goffman (1959)
Yapısal Rol Kuramı	Rollerin sosyal yapılar içindeki konumlara göre biçimlenmesi (formel ve matematiksel analiz)	Burt (1976, 1982), Winship ve Mandel (1983), White vd. (1976)
Örgütsel Rol Kuramı	Rol çatışmaları ve normatif beklentilerin örgüt içindeki etkileri	Kahn vd. (1964), Gross vd. (1958), Allen ve van de Vliert (1984)
Bilişsel Rol Kuramı	Bireyin beklenti algıları, inançlar, tutumlar ve rol alma süreçleri	Biddle (1979), Rotter (1954), Kelly (1955), Moreno (1934)

Rol kavramı ilk defa Linton tarafından, 1936 yılında ortaya atılmış, Parsons 1951 yılında “Sosyal Sistem” adlı eserini yayınlana kadar fazla dikkat çekmemiştir (Biddle, 1986, s. 70). İşlevselci bir bakış açısına sahip Linton ve Parsons rolleri davranışı tanımlayan, paylaşılan normatif beklentiler olarak tanımlamışlar, rol kavramını sosyal sistemin işleyişini sürdüren bir yapı olarak görmüşlerdir. Rollerin yapısal bir işlevi olduğunun anlaşılması ile birlikte, bu kavram karmaşık örgütlerden cemaatlara kadar çeşitli sosyal sistemler hakkında öngörüler sağlayan çalışmalara konu olmuştur (Biddle, 1986, s. 71). Özetlemek gerekirse, 1970'lere kadar popüleritesini koruyan işlevselci bakış açısının alana en büyük katkısı rollerin istikrarlı sosyal sistemin bir parçası olduğunu ve üyeleri uyuma yönlendirdiğini söylemesidir (Biddle, 1986, s. 70).

Bir diğer yaklaşım Mead'in, rollerin sosyal etkileşim sonucunda oluştuğunu ve her aktörün kendi bilişsel sürecinde kendine ve diğerlerine ait rolleri anlamlandırdığını

söylediği, simgesel etkileşimci rol kuramıdır (1934). Böylece biçimsel olmayan etkileşimlere odaklanılmış, roller ile duygular, stres, benlik kavramları arasındaki ilişkiler tartışılmaya başlanmıştır. Bireyi etkileşimleriyle sosyal çevresini inşa eden aktör olarak gören Mead'ı eleştiren Stryker (2008, s. 17), simgesel etkileşimi yapısal alana taşımış, daha sonra ortaya çıkacak profesyonel rol kimliği (Chreim, Williams ve Hinings, 2007) kavramının temellerini atan kimlik kuramını (Stryker, 1968) ortaya koymuştur. Devamında, kimlik kuramını tamamlar nitelikteki duygulanım kontrol (Heise, 1987) ve kimlik kontrol kuramları (Burke, 2004), bireyin çevreden bir tehdit algılaması halinde, sibernetik bir sistem olarak denge durumuna geri dönmek için çaba sarfettiğinden bahsetmektedir (Stryker, 2008, s. 21).

Sosyal psikolojinin kimlik kuramı kapsamında benlik kavramını açıklama çabası, tüm bilişsel süreçlerin arkasında yer alan sosyal yapının varlığını öne çıkartması açısından alana büyük katkı sağlamıştır (Stryker, 2008, s. 23). Sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanlarının en etkili kuramlarından biri olan sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 1985) bu açıdan bakıldığında, bireyin çevresindeki sosyal gruplarla ilişkisi sonucunda kendisini ne şekilde algıladığına dair derin bir öngörü sağlamaktadır. Bu kuramın açıklamaya çalıştığı iç grup – dış grup farklılaşması, sosyal kategorizasyon, grup önyargısı gibi kavramların liderlik kuramlarıyla olan ilişkisi, bu tez çalışması açısından önemlidir. Ancak kimliği ve rolleri oluşturan yapısal faktörleri göz ardı ederek, davranışı yalnızca bilişsel temellere dayandırmak, konuya oldukça sınırlı bir açıklama getirmek anlamına gelmektedir (Stryker, 2008, s. 24).

Profesyonel rol kimliğine yönelik araştırmaların genel olarak mikro bakış açısı ile temsil edildiği ve kurumsal etkileri göz ardı ettiği görülmektedir (Chreim ve diğer., 2007, s. 1515). Özellikle yüksek derecede uzmanlık gerektiren alanlarda (tıp, hukuk, mühendislik vb.), meslek örgütlerinin de etkisiyle, kurumsal güçlerin rol kimliği üzerindeki hem geçerli kılan hem de sınırlayıcı etkisi, çeşitli araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir (Barley ve Tolbert, 1997; Chreim ve diğer., 2007; Greenwood, Hinings ve Suddaby, 2002). Bununla birlikte, rol kimliği kuramı (Stryker, 1968), simgesel etkileşimci temeliyle her ne kadar bilişsel etkenlerden bahsediyor olsa da, rolün örgütsel bağlam ve sosyal ağlarla sıkı sıkıya bağlı olduğunu öne sürmesiyle (Stryker, 2008, s. 24), örgütsel alandaki çalışmalara hatırı sayılır katkılar sağlamıştır.

Yapısal rol kuramının odak noktası, sosyal pozisyon ve statülerden oluşan kararlı örgütlerin de içerisinde bulunduğu sosyal yapılardır (Biddle, 1986, s. 73). Bu yaklaşım, simgesel etkileşimci yaklaşım gibi rol olgusunu sosyal bağlam içerisinde değerlendirmekte, ancak kişilerin rollerini inşa etmek yerine, rollerin dışsal olarak kendilerine verili olduğunu söylemektedir (Breuning, 2024, s. 234). Diğer bir deyişle, öğretmen, yapısal bir öğretmenlik rolü olduğu için öğretmen; politikacı, yapısal bir politikacı rolü olduğu için politikacı; lider ise, yapısal bir liderlik rolü olduğu için liderdir. Ancak bu yaklaşımın kısıtlı bir alanda kaldığı, role ilişkin geliştirilen birkaç matematiksel indeks çalışması (Örneğin, Akar, 2025; Kabanoff, 1988; Witz ve O'Brien, 1971) haricinde araştırmaların temelinde yer almadığı görülmektedir.

Geleneksel rol kuramının örgüt bağlamına uyarlanması, örgütsel rol kuramı temelinde tartışılmaktadır. Katz ve Kahn (1966) bu kurama göre, görevlerin yapısal olarak roller aracılığıyla ortaya çıktığını ve örgütsel rollerin biçimsel yapı ve görev sistemleri ile bağlantılı olduğunu söylemektedirler. Örgütsel rol kuramı, örgütleri sosyal sistem olarak görmekte, rol davranışlarının bu sistem içerisinde yasal ve düzenleyici faktörler ile ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Khelil ve Khelif, 2022, s. 123). Alanda yapılan çalışmaların, örgütleri normatif beklentiler doğrultusunda oluşan rollerin benimsendiği yapılar olarak ele almakla birlikte, normların kişilere veya biçimsel olmayan grupların baskıları doğrultusunda değişebildiği varsayımı üzerine kurulu olduğu, bu yönüyle en fazla rol belirsizliği ve rol çatışması kavramlarını işlediği görülmektedir (Biddle, 1986, s. 73). Bu yaklaşımın hem yapısallık hem de sosyal etkileşim vurgusu ile rol kuramını bütüncül bir açıdan ele aldığı söylenebilir.

Bireyin rol davranışlarını dışsal etkenlerden çok, rol beklentileri karşısındaki öznel yorumlarıyla şekillendiğini savunan bilişsel rol kuramı, yapıdan çok aktörün bilişsel kapasitesine odaklanmasıyla diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır (Biddle, 1986, s. 74). Bu yaklaşım altında en fazla çalışılan konular, rol oynama (Goffman, 1959), rol alma (Mead, 1934; Stryker, 2008), rol beklentileri (Katz ve Kahn, 1966) ve lider ile izleyici rolleri (Hollander, 1971) olmuştur.

Sonuç olarak, geleneksel rol kuramı görünürde birey davranışını açıklıyor gibi dursa da, temelde bireyden çok yapının belirleyiciliğine odaklanmakta, aktörler sosyal yapılar içinde tanımlanmış normatif rol beklentilerine yanıt veren öznel olarak ele alınmaktadır (Biddle, 1979). Bu yönüyle kuram, yapısal gerçekçiliğe yakın durmaktadır. Kuram altındaki

tüm yaklaşımlar değerlendirildiğinde en fazla sayıda görgül çalışmanın bilişselci yaklaşım temelinde yürütüldüğü görülmektedir. Bireylerin rol kimliklerini anlamlandırması açısından yapı ile aktör arasında köprü kuran örgütsel rol yaklaşımı, birçok örgütsel davranış ve insan kaynakları araştırmalarının temelini oluşturmuştur. İşlevselci, yapısalcı ve simgesel etkileşimci yaklaşımların kuramsal olarak özgün katkılar sağlamalarına karşın, örgütsel değişkenler ile ilişkilerinin değerlendirildiği çalışmaların sayısı oldukça azdır. Özellikle yapısal rol yaklaşımı temelinde kısıtlı sayıda araştırma olmasının nedeninin, sosyal olguları yapısal olgular olarak adlandırmanın ve kavramsallaştırmanın araştırmacılar için zorlayıcı bulunması olduğu düşünülmektedir.

3.2. Role İlişkin Örgütsel Değişkenler

Rol, toplum içerisinde kişiden, kendisine verili bir sosyal pozisyona bağlı olarak beklenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Linton, 1936). Sosyal yapı ile birey arasındaki köprü olarak görülen rol kavramı, örgüt kuramlarında merkezi bir konumda yer almaktadır (Hickson, 1966, s. 225). Örgütsel alanda role ilişkin çalışmaların rol beklentisi, rol çatışması, rol yükü, rol belirsizliği ve rol stresi değişkenlerini incelediği görülmektedir.

Kişiden beklenen davranışı ifade eden ve sosyal uyumu açıklayan rol beklentisi kavramı, öncü çalışmalarda rol çatışması ve rol belirsizliği kapsamında ele alınmıştır (Biddle, 1979; House ve Rizzo, 1972; Kahn ve diğer., 1964; Miles, 1976). Yakın tarihli araştırmalardan biri olan Wang (2024) ise, örgütsel alandaki rol belirsizliğinin kuramsal temelini beklenti onay kuramına (Brown, Venkatesh, Kuruzovich ve Massey, 2008) dayandığını ve performans değerlendirmesinin temel bileşeni olduğunu söylemektedir. Rol beklentisi, algı ve inanç temelli bir değişken olarak bireyin yorumuna açık bir kavram olduğundan (Duxbury, Lyons ve Higgins, 2008, s. 128; Miles, 1976, s. 25; Wang, 2024, s. 3), beklentiler arasında yaşanan çatışmalar ve bunun yaratacağı kaygı ve stres, örgütsel yaşamda oldukça önemli kavramlar olarak değerlendirilmektedir.

Wang (2024) çalışmasında, rol beklentilerinin çalışanın örgütsel statüsü ile farklılık gösterdiğini, özellikle performans kriterlerinin belirsiz olduğu durumlarda, yüksek statülü bir çalışandan statüsü gereği yüksek performans beklendiğini söylemektedir. Oysa statü, dışsal ve verili olduğundan, örgüt tarafından atanmış roller ile, toplumsal olarak mesleki veya pozisyona bağlı statüden beklenen roller arasında bir farklılaşma olması ideal şartlarda

beklenmemelidir. Böylesine bir farklılaşmanın yapı ile çelişkili bir duruma işaret edeceği düşünülmektedir. Bu tür çelişkiler, aktörü ön planda konumlandıran, lideri kurtarıcı olarak sunan çalışmaların da çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Rol çatışması, belirli bir role ilişkin farklı beklentiler sonucunda kişinin yaşadığı psikolojik çatışma ve uyumsuzluk durumu olarak tanımlanmaktadır (Duxbury ve diğer., 2008, s. 128; House ve Rizzo, 1972, s. 474; Kahn ve diğer., 1964, s. 19). Bu konunun özellikle iş-aile literatüründe ve cinsiyet bağlamında oldukça fazla tartışıldığı görülmektedir (Anglin ve diğer., 2022, s. 1476; Duxbury ve diğer., 2008, s. 129). Örgütsel bağlamda yaşanan rol çatışmalarının üretkenlik karşıtı davranışlara yol açtığı (Anglin ve diğer., 2022, s. 1494), kişinin psikolojik sağlığı ve sosyal ilişkileri üzerinde olumsuz etkileri olduğu (Atkinson, 2025, s. 12) görülmektedir. Özellikle örgüt yapısı ve kültürünün, dış çevre ile uyumsuz olması, yüksek düzeyde rol çatışması yaşanmasına sebep olmaktadır (House ve Rizzo, 1972, s. 474).

Rol yükü, çalışanın mevcut iş zamanı, kişisel becerileri ve diğer kısıtlar çerçevesinde, kendisine altından kalkabileceğinden fazla görev ve sorumluluklar verildiğini düşünmesi olarak tanımlanmaktadır (Duxbury ve diğer., 2008, s. 128; Kahn ve diğer., 1964, s. 20). Günümüzde örgütlerin finansal kaygılarla daha az personel çalıştırma eğilimleri, artan işsizlik oranları ve bireylerin işlerini kaybetme endişesi ile birlikte daha fazla çalışmak zorunda kalmaları gibi etkenler sonucunda, rol yükünün giderek artış gösterdiği görülmektedir (Boylu ve Erol, 2016, s. 159). Aşırı rol yükünün en belirgin sonucu olarak tükenmişlik gösterilmektedir (Zohar, 1997, s. 101).

Rol belirsizliği, belli bir davranışın ardından ortaya çıkabilecek sonuçların belli olmaması ve öngörülememesi olarak tanımlanmaktadır (House ve Rizzo, 1972, s. 474). Açık ve net performans standartlarının ve buna ilişkin geribildirim olmaması, çelişkili ve sürekli değişen direktifler, rol çatışması ve rol belirsizliğinin temel sebepleridir (House ve Rizzo, 1972, s. 474). Bu koşullar örgüt üyeleri açısından yüksek düzeyde stres ve kaygı durumu oluşturmaktadır (Kahn ve diğer., 1964). Rol kuramına göre yüksek rol belirsizliği, iş tatmini ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970, s. 151). Örgütsel bağlamda role ilişkin değişkenlerin sonucu olarak görev kaygısı oluşması, iş tatmini ve iş performansının düşmesi, rol kavramının önemine dikkat çekmektedir. Bu olumsuz durumların, alt seviyedeki yönetsel olmayan örgütsel pozisyonlarda çok daha güçlü ortaya çıktıkları görülmektedir (Miles, 1976, s. 26).

Lider özelliklerinin ön plana çıkartıldığı yaklaşımlar, görevin gerektirdiği rolün belirsizliği ile ortaya çıkan stres düzeyini yönetme görevinin liderde olduğunu öne sürmektedirler (House ve Rizzo, 1972, s. 474). Liderlik kuramlarının da bu yaklaşımı benimsediği ve çalışan performansının, yapısal standartların sağlanarak değil, duruma uygun liderlik tarzlarıyla arttırılabileceğini iddia ettikleri gözlenmektedir. Lidere bağımlı bir düzenin sürdürülebilirliği, istikrarlı nedensellik ilişkilerinin kurulamaması nedeniyle şüphelidir. Zaten bu nedenle House ve Rizzo (1972, s. 473), örgütsel alanda yapılan araştırmaların, örgütsel yapının biçimsel ve mekanistik olduğu durumlarda, nedensel ilişkilerin daha gerçekçi bir şekilde kurulmasına olanak sağladığını söylemektedirler.

3.3. Rol Kavramının Diğer Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi

Örgütsel yaşamda, iş performansı ile ilişkili olduğu birçok çalışma ile ortaya koyulan iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, iş stresi gibi sonuç değişkenlerinin gücünün, role ilişkin etkenler ile farklılaştığı görülmektedir. Rol kavramının örgütsel açıdan önemine işaret edildiği öncü çalışmalarda, rol belirsizliğinin yöneticiler de dahil olmak üzere tüm kademelerde iş tatminini, iş performansını, işten ayrılma niyetini, kaygı ve stres düzeyini etkilediği öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle, kurumsal standartlar ile tanımlanmamış bir yapı içerisindeki rol belirsizliği, temel örgütsel değişkenlerin nedensellik ilişkileri üzerinde etkili olmaktadır. Bu çalışmalar yapısal rol standartlarının ve net rol tanımlarının önemini vurgulamaktadır.

House ve Rizzo (1972), formalizasyon ile biçimselleşmiş örgütsel uygulamaların iş tatmini üzerindeki etkisinde, rol belirsizliğinin tam aracılık etkisini ortaya koymuşlardır. Diğer bir deyişle biçimsellik ve yapısal standartlar belirsizliği azaltmakta, ancak bunun örgütsel alandaki sonuç değişkenleri üzerindeki etkisi, rol algıları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu durum, örgütsel değişkenler üzerinde doğrudan olduğu varsayılan ilişkilerin aslında geri planda yapısal standartların aracılığı ile gerçekleştiğini göstermektedir.

Wang ve arkadaşları (2022) tarafından, otelcilik sektöründe müşteri ile bire bir ilişki içerisinde olan personel üzerinde yapılan bir başka araştırmada, çalışanların örgütsel destek algılarının (yönetmelik destek, iç iletişim ve eğitim), davranışlarını ne şekilde etkilediği araştırılmıştır. Bu çalışmanın önemi, çalışanların rol sınırlarının sosyal takas kuramı (Blau,

1964) ve rol kuramı (Biddle, 1979) temelinde açıklanmasıdır. 597 konaklama sektörü çalışanından toplanan verilerin analizi sonucunda, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi rol performansını olumlu etkileyen boyutların en fazla yönetsel destek ve eğitim ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ne var ki bu ilişkinin gücü, rolün sınırlarının net bir şekilde tanımlanmaması durumunda çalışanların yaşadığı rol belirsizliğinin etkisiyle azalmaktadır.

Bilişsel ve örgütsel rol kuramları temelinde yapılan, “Doğru şapkayı mı giyiyorum” isimli çalışmalarında Lipsky ve arkadaşları (2017), kurumsal yapıdaki rol belirsizliği ve çelişkilerin, öğretmenlerin sosyal rolleri arasındaki geçişlerin bireysel düzeyde yönetilmesini zorlaştırdığı belirtilmektedir. Bu çalışma örgütsel rollerin kişisel yoruma açık olmasının olumsuz sonuçlarına işaret etmesi açısından önemlidir.

Liderin davranışlarını bireysel yetkinliklerden çok sosyal sistem içerisindeki bağlamsal rol dinamikleriyle açıklayan Shivers-Blackwell (2004), rol kuramı temelinde yaptığı çalışmada, rol beklentileri, takipçi özellikleri, örgütsel yapı ve kültür değişkenlerinin lider davranışını belirlediğini söylemektedir. Bu çalışmada, liderlik araştırmalarında sıklıkla çalışılan dönüştürücü liderlik, etkileşimsel liderlik gibi liderlik tarzlarının, yalnızca liderin bireysel özellikleri ile açıklanması eleştirilmekte, rol algılarının, örgütsel normların ve sosyal etkileşimlerin önemine vurgu yapılmaktadır.

Young ve arkadaşları (2024), çalışmalarında örgütsel değişkenlerden birçoğunun tekil bir yapı olarak ele alınmasını eleştirerek, işe bağlılık, örgüte bağlılık gibi kavramların, sosyal rol dinamikleri temelinde değerlendirilmesinin çok daha açıklayıcı ve yönetilebilir olduğunu söylemektedirler. Bu doğrultuda geliştirdikleri rol tabanlı bağlılık ölçeği (RBES) ile bağlılık kavramını rol odaklı bir temele oturtmuşlardır. Bu çalışma, örgütsel değişkenleri yapısal bir temele dayandırması ve böylece istikrarlı ve sağlam nedensellik ilişkilerinin kurulmasını sağlaması açısından önemli görülmektedir.

Morrison’ın (1994) Academy of Management Dergisi’nde yayınlanan çalışması, örgütsel değişkenlerin kuramsal temelini ve analiz düzeyini sorgulayıcı bir nitelik taşımaktadır. Bu çalışmasında Morrison, Organ’ın örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) tanımını eleştirmekte, bir davranışın ÖVD olup olmadığını belirleyen şeyin bireyin rol algısı olduğunu söylemektedir. Diğer bir deyişle, davranış aynı olsa bile, ÖVD olup olmaması kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin bazı çalışanlar diğer departmana yardım etmeyi veya iş arkadaşının sorununu çözmeyi kendi işi olarak benimserken, bir başkası bu davranışı

fazladan görebilir. Üstelik araştırmanın sonuçları, çalışanların kendi işi olarak gördükleri davranışları, fazladan olarak algıladıkları davranışlardan anlamlı ölçüde daha sık sergilediklerini göstermektedir. Dolayısıyla Morrison (1994), ÖVD'nı yalnızca davranışsal değil, algısal ve bağlamsal bir kavram olarak yeniden tanımlanması gerektiğini ileri sürmektedir.

Güncel bir araştırmada benzer bir yaklaşımla De Clercq ve Pereira (2025), rol standartlarının eksikliğinin, davranışların bireysel rol algısına bırakılması açısından eleştirmektedirler. Böylesine bir ortamda yönetici beklentileri ile çalışanın rol algısı arasındaki farklılıkların yaratacağı sorunlara dikkat çeken bu çalışma, net bir şekilde tanımlanmış rollerin ÖVD'nı teşvik edeceğini ileri sürmektedir.

Bu çalışmalar göstermektedir ki, rol kuramı örgütsel davranışın yapısal olarak biçimlenen yönünü anlamak için son derece önemlidir. Rol kavramını dikkate almadan yapılan analizlerin, çalışan davranışını yüzeysel ve indirgemeci olarak yorumladığı görülmektedir. Öngörülebilir ve istikrarlı nedensellik ilişkilerinin kurulabilmesi için, yapısal ve ilişkisel boyutların entegre edilebildiği bir kuramsal zemine ihtiyaç bulunmaktadır. Örgütsel rollerin yapısal temelde kavramsallaştırılmasının bu ihtiyacı karşılama doğrultusunda önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.4. Rol Yetkisi

Profesyonellerin sahip olduğu roller, örgütler ve toplum için belirleyici olduğundan, bu rollerin hangi dinamiklerde oluştuğunun anlaşılması yapılan araştırmalar açısından temel bir öneme sahiptir (Chreim ve diğer., 2007, s. 1515). Bu çalışma ile özgün bir kavram olarak sunulan rol yetkisi, rollerin belirli yönetsel ve operasyonel süreçler doğrultusunda gereken yetkinlik ve teşvik edici unsurlar açısından yapısal standartlara sahip olması şeklinde tanımlanmıştır. Profesyonel yaşamda rol yetkisi, kişinin eğitim, bilgi ve tecrübeleri ile sahip olduğu yetkinliklerin, örgüt içerisindeki pozisyonu ile uyum derecesini de ifade etmektedir. Pozisyonun kriter ve standartlarının açıkça belirlendiği ve bu standartlara uygun eleman alımı ve yerleştirilmesi yapılan örgütlerde, çalışanların örgütsel hedef ve süreçler hakkında bilgi sahibi olması, yönetici ve çalışanlar arasında sınırları belirli bir etkileşimin sürdürülebilmesi, örgüt genelinde kurallara uyum ve örgütü temsil bakımından istikrar ve ahenk olması, yüksek rol yetkisi olarak ifade edilebilir.

Bu tanım, yapısalcılık yaklaşımı ile rollerin sosyal sistem içerisinde verili pozisyonlar olduğu anlayışıyla, kurumsal yapı, yetki, profesyonellik ve destek mekanizmaları gibi kavramları içerisinde barındırarak literatürdeki birçok yerleşik yaklaşımla tematik kesişim göstermektedir. Bu kavramın, temel kuramsal yaklaşımlar ile örtüştüğü ve ayrıştığı yönler bulunmaktadır.

Rol kuramı, bireylerin sosyal sistemler içerisinde belirli rolleri yerine getirdikleri ve bu rollerin belirli beklentilerle tanımlandığı varsayımına dayanmaktadır (Katz ve Kahn, 1966). Katz ve Kahn (1966) bu kuramın örgütsel bağlamda uygulanmasını geliştirerek rollerin yapısal beklentiler doğrultusunda tanımlandığını ileri sürmüşlerdir. Rol tanımı özgüllüğü kavramı, rollerin görev, sorumluluk ve yetki bakımından ne kadar net ve belirgin olduğuna odaklanmaktadır. Buna göre yüksek özgüllük, rol çatışmalarını ve belirsizliğini azaltarak örgütsel etkililiği artırmaktadır. Bu özgüllük seviyesi, rolü icra eden kişinin hangi davranışları göstermesi gerektiğini bilmesini kolaylaştırmakta ve örgüt içerisindeki normatif yapının güçlenmesini sağlamaktadır. Katz ve Kahn'a göre (1966), bu belirginlik yapısal düzeyde, örgütlerin daha öngörülebilir, sürdürülebilir ve denetlenebilir hale gelmesini mümkün kılmaktadır.

Rol yetkisi kavramı, rol tanımı özgüllüğüyle aynı düzlemde yer almakla birlikte daha geniş ve işlevsel bir anlayışa sahiptir. Rolün ne derecede belirgin olduğu kadar, icra edilişi, gereken yetki ve donanımlar ve teşvik unsurlarının yapısal dayanaklarını da ön plana çıkartmaktadır. Bu nedenle, rol yetkisi sadece beklentinin tanımlanmasını değil, rolün işlerliğini sağlayacak yapısal güçlendirmeyi de içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, rol tanımı özgüllüğü daha çok normatif açıklık üzerinde dururken, rol yetkisi yapısal işlerliği açıklamaya çalışmaktadır. Rol tanımı özgüllüğü, rolün sınırlarını çizerken, rol yetkisi bu sınırların içerdiği donanım, destek ve yetki düzeylerinin kurumsallaşma seviyesini irdelemektedir.

Rol yetkisi, rol kuramının sunduğu birey ve çevre etkileşimi odaklı çerçeveyi, yapısal ve yönetsel düzlemde ele almaktadır. Bu kavram, özellikle günümüz örgütlerinde artan karmaşıklık ve uzmanlaşma karşısında, rollerin yalnızca tanımlanmasının değil, bu tanımların kurumsal donanım ve yetki çerçevesinde uygulanabilir hale getirilmesinin önemine işaret etmektedir.

Rol yetkisi kavramı ile kurumsallaşma yaklaşımı arasında da önemli kesişim noktaları bulunmaktadır. Kurumsal kuram, örgütlerin sadece rasyonel ve işlevsel varlıklar olmadığını, aynı zamanda sosyal olarak inşa edilen, simgesel ve normatif yapılara sahip sistemler olduğunu öne sürmektedir (Scott, 1995). Diğer bir deyişle örgütlerin yapıları, çevreden gelen sosyal normlar, kültürel beklentiler ve kurumsal baskılarla şekillenmektedir. Roller bu bağlamda sadece teknik işlevlerle değil, aynı zamanda meşruiyet ve sosyal kabul kriterleriyle de belirlenmektedir (Scott, 1995). Meyer ve Rowan (1977), örgütsel yapılar ve rollerin, işlevsel gerekliliklerden çok, meşruiyet kazanmak için simgesel olarak sürdürüldüğünü ileri sürmektedirler. Roller burada, kurumsal mitlerin ve ritüellerin taşıyıcısı olarak görev yapmaktadır. Benzer şekilde, DiMaggio ve Powell (1983), izomorfizm kavramı ile rollerin örgütler arasında nasıl benzeştiğine, standartlaştığına ve meşrulaştığına dikkat çekmektedirler. Bu bakış açısında roller, örgütlerin çevrelerine stratejik uyum sağlamak için benimsediği kurumsal yapı taşlarıdır.

Rollerin sadece kurumsal yapılarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda değişim ajanları ve dönüştürücü aktörler olarak işlev gördüğünü öne süren çalışmalar da bulunmaktadır. Battilana (2006), bireylerin kurumsal alanlarda rollerini kullanarak dönüşüm yarattığını, Thornton ve Ocasio (1999) ise farklı kurumsal mantıkların aynı örgütteki rollere nasıl farklı şekiller verdiğini tartışmaktadırlar.

Rol yetkisi kavramı ve kurumsallaşma yaklaşımı rollerin yalnızca işlevsel görevler olarak değil, örgütsel yapılar içinde meşruiyet kazanmış, içselleştirilmiş ve normatif hale gelmiş yapılar olarak görülmesi gerektiği konusunda aynı çizgide yer almaktadırlar. Rol yetkisi kavramı, rollerin belirli bir kurumsal yapı içinde sadece tanımlanması değil, aynı zamanda belirli yetkinlik ve teşvik mekanizmaları ile donatılmasını öngörmektedir. Bu durum, Scott'ın (1995) normatif ve düzenleyici mekanizmaları ile paralellik göstermektedir. Rol yetkisi aynı zamanda rollerin kurumsal ortamda etkin icrası için gerekli olan bilgi, yetki, destek ve kaynak gibi araçların standartlaştırılmasını vurgulamaktadır. Bu yönüyle kurumsallaşma yaklaşımındaki meşrulaşmış yapı (DiMaggio ve Powell, 1983) anlayışını operasyonel düzeyde işler hale getirmektedir.

Diğer taraftan rol yetkisi, kurumsal yapılarla belirlenmiş olan rollerin sınırlarını net bir şekilde çizerek, örgütsel aktörlerin hareket alanlarını belirlemektedir. Bu yönüyle aktörün davranışlarını şekillendiren, aynı zamanda da yetkilendiren bir anlayışa sahiptir. Grup olgunluğu, grubun sorumluluklarını yerine getirebilecek becerilere sahip olma derecesini

(Hersey, Blanchard ve Natemeyer, 1979, s. 420), yani grubun donanımını ifade eden, rol yetkisi açısından önemli bir kavramdır. Grubun olgunluk standartları yapısal bir değişken olduğundan, o grubu yönetecek liderin de standartları bir anlamda kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Meslek grupları ve hiyerarşik düzeyler göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerde her bir alt grup için farklı ancak birbiriyle bağlantılı standartların belirlenmesi gerekliliği doğmaktadır. Grup olgunluğu seviyesi bu farklılaşmada önemli bir belirleyici olup, özellikle daha düşük hiyerarşik seviyelerde ve mavi yaka çalışanlar açısından standartların tanımlanması görece daha basit görünmektedir. Ancak hiyerarşik seviye yükseldikçe ve grup olgunluğu arttıkça, soyutlama da artacağından standartların netleştirilmesi daha karmaşık bir hal almaktadır. Bu nedenle, üst kademe pozisyonlar için geçerli olacak uygun standartların belirlenebilmesi, güçlü ve iyi tanımlanmış bir rol yetkisini zorunlu kılmaktadır. Örneğin bir üniversitedeki destek personelinin standartları mesai saatleri gibi ölçütlerle belirlenebilirken, bir öğretim görevlisi için bu tür standartların araştırma sayısı, niteliği gibi daha kompleks göstergelerle tanımlanması gerekebilmektedir.

Bu tür standartların geliştirilmesi ve kurumsal düzeyde uygulanması, örgüt açısından doğrudan bir maliyet yaratabilmektedir. Hiyerarşik kademeye ve meslek grubuna bağlı olarak, alt pozisyonlar için daha düşük maliyetli ve uygulanabilir standartlar belirlenebilirken, üst kademeler için daha gelişmiş, rafine ve dolayısıyla daha maliyetli standartlara ihtiyaç duyulabilmektedir. Örneğin, bir yeni mezun birinin işe alımı aşamasında üniversite diploması yeterli bir giriş standardı olabilirken, bu bireyin gelecekte üst düzey bir yönetici pozisyonuna taşınması sürecinde, kurum tarafından sağlanacak sertifikasyonlar, eğitimler ve gelişim programları ek maliyet kalemleri olarak ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla örgütün, hem mevcut pozisyonların niteliğine hem de grup olgunluğu düzeyine uygun olacak şekilde, maliyet-fayda dengesini gözeterek optimum düzeyde ve sürdürülebilir standartlar geliştirmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu durumun rol yetkisinin belirlenmesi ile sağlanabileceği değerlendirilmektedir. Böylece yalnızca örgütsel verimlilik artırmakla kalmayacak, aynı zamanda adil ve yapılandırılmış bir kariyer sisteminin temeli de oluşturulabilecektir.

Örgütlerin olgunluk düzeyi ile yakından ilişkili olarak, denetim mekanizmalarının ne derecede esnek veya sıkı olacağı bir diğer önemli noktalardan biridir. Ouchi (1979, s. 840), örgütlerin çalışanların denetimi konusunda iki koşuldan birini tercih edebileceklerini söylemektedir. Buna göre yetkin kişileri işe alarak daha gevşek bir denetim mekanizması

kurulabilmekte veya yetkinlik düzeyi orta veya düşük çalışanlar, yöneticilerin denetimi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesine bırakılabilmektedir. Yapısal denetim mekanizmasının sıkı olması, refleks kapasitesini sınırlayacağından çalışanların otonomi algılarını olumsuz etkileyerek motivasyonlarını düşürebilir (Ouchi, 1979, s. 841). Aktörü öne çıkartan yorumsamacı ve inşacı yaklaşımların yapısal bakış açısına en büyük itirazının da bu açıdan olduğu görülmektedir. Bu noktada hangi yapının ne düzeyde esnekliğe uygun olduğu en kritik noktadır. Güçlü rol yetkisi olan yapılar için esnek refleks alanı söz konusu olabilirken, düşük standartlı yapıların geniş denetim mekanizmasına sahip olmaları ile bir takım olumsuz sonuçlar yaşanabileceği söylenebilir. Örneğin montaj bandında çalışan bir işçinin yakından denetlenme zorunluluğu, dikey bir hiyerarşik model gerektirebilir. Öte yandan, yüksek grup olgunluğuna sahip örgüt yapılarında sistemin daha esnek işlemesi sayesinde bireylerin karşılaştığı yapısal engellerin ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir. Bu tür bir ortam, yaratıcı ve girişimci bireylerin potansiyellerini çok daha etkili ve verimli biçimde ortaya koyabilecekleri bir zemin sunacaktır. Örneğin, akademik bir kurumda bireysel yetkinlikler önceden tanımlanmış yapısal standartlara göre belirlendiği ve bu yetkinliklere göre istihdam sağlandığı için, uygun yetki-denetim mekanizmaları devreye sokularak bireye daha geniş bir hareket alanı tanınabilecektir. Dolayısıyla bu tür yapılarda güçlü bir rol yetkisinin varlığından söz edilebilecektir.

Günümüzün değişen örgütsel dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, mekanik ve durağan yapılardan uzaklaşan kurumların daha esnek ve adaptif örgüt modellerini tercih etmeye başladığı görülmektedir (Arıkan ve Çalışkan, 2021: 2). Bu doğrultuda, standart belirleme süreçlerinin daha kapsayıcı, esneklik barındıran ve duruma göre hassas ayar yapılmasına olanak tanıyan bir biçimde tasarlanması, örgütün gelişim kapasitesinin en önemli belirleyicilerinden biri haline gelmektedir. Başarılı örgütlerin, bu noktada diğerlerinden ayrıştığı ve sürdürülebilir başarıyı bu yapısal duyarlılık üzerinden sağlayabilecekleri düşünülmektedir.

Grup olgunluğu ve denetim mekanizmalarının derecesi, örgütlerin kurumsallaşma seviyesi ile yakından ilişkilidir (Greiner, 1972; Van Deun ve Corbey, 2023). Kurumsal kuram rollerin yapısal temellerini kültürel ve normatif olarak açıklamakta ancak bu rollerin nasıl işlediği, ne tür yönetsel araçlarla desteklendiği konusunu çoğu zaman ikincil düzeyde ele almaktadır. Rol yetkisi kavramı bu boşluğu doldurarak, sadece rollerin tanımını değil, bu rollerin hayata geçirilebilmesi için gereken koşul, donanım ve teşvik mekanizmalarının da

kurumsallaşma sürecine dahil edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Sonuç olarak, rol yetkisi kavramı kurumsal kuramın normatif ve düzenleyici temelleri ile benzerlik göstermekle birlikte, bu temelleri günümüz örgütlerinde pratik ve uygulanabilir yönetim yapılarıyla bütünleştirerek genişletici bir katkı sunmaktadır.

Hackman ve Oldham (1976) tarafından öne sürülen iş özellikleri kuramı, çalışanların işlerinden tatmin olmalarının ve yüksek performans göstermelerinin, işin yapısal özelliklerine bağlı olduğunu söylemekte, bu yönüyle kuramın rol yetkisi kavramı ile yakın ilişkisi olduğu görülmektedir. Kuram tanımladığı beş temel iş boyutu (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geribildirim), içsel motivasyonu ve iş çıktılarının kalitesini etkileyen psikolojik durumları harekete geçirdiği ifade edilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976, s. 254). Rol kavramı, bu kuram içinde dolaylı olarak yer almakta, her iş belirli bir rolün taşıdığı görevlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle, rollerin nasıl yapılandırıldığı ve bu yapılandırmaların çalışanın motivasyonuna nasıl katkıda bulunduğu iş özellikleri kuramının odaklandığı temel alanlardandır. Ne de olsa, kişilerin motivasyonları çevrelerinden görecekle ödül beklentisi ile oluşmakta, beklenen bu ödül kişinin davranışını belirlemektedir (Bandura, 1977, s. 193). Bu çerçevede, hem çalışanlar hem de yöneticilerin, ilişkisel temelde şekillenen ödüller ile örgüt tarafından belirlenen kurumsal ödüllerin hangisinin öncelikli olduğu önemli bir tartışma konusu haline gelmektedir. Zira bireylerin yetkinliklerini ortaya koyma veya ispatlama yönündeki içsel motivasyonları evrensel bir özellik taşısa da, bu motivasyonun biçimlenmesi ve yönelimi kişinin içinde bulunduğu örgütsel ve sosyal bağlamdan bağımsız olarak değerlendirilmemelidir (Markus ve Kitayama, 1991, s. 225). Dolayısıyla kişisel ve ilişkisel kazanımların mı, yoksa kurumsal mekanizmalarla tanımlanmış objektif ödüllendirme sistemlerinin mi ön planda olduğu sorusunun yanıtı, örgütsel yapının niteliği, liderlik anlayışı ve rollerin belirlenme biçimiyle doğrudan ilişkili görülmektedir.

Rol yetkisi kavramı, iş özellikleri ve diğer motivasyon kuramlarının tanımladığı teşvik, özerklik, beceri çeşitliliği ve geribildirim gibi boyutların yapısal düzeyde karşılığı olarak görülmektedir. Rol yetkisi, rolün sadece tanımlanmasını değil, bu rolün etkin bir biçimde yerine getirilebilmesi için gerekli donanımların ve yapısal desteklerin sağlanmasını da içermektedir. Örneğin, rol özerkliğinin sağlanması sadece bireysel tercihlerin değil, örgütsel düzeyde tanımlanmış yetki sınırlarının varlığıyla ilgilidir.

Buna karşılık, iş özellikleri kuramı daha çok bireyin işe ilişkin deneyimi ve motivasyonu üzerine odaklanırken, rol yetkisi bu iş deneyimini kurumsal rollerin standartlaştırılmış yetki ve teşvik sistemleri üzerinden açıklamayı hedeflemektedir. Görülmektedir ki çoğu motivasyon kuramı bireysel düzeyde mikro yapıların analizine dayanırken, rol yetkisi örgütsel yapıların rol bazlı olarak nasıl tasarlandığına odaklanmaktadır. Böylece rol yetkisi kavramı, bu kuramların sunduğu bireysel motivasyon mekanizmalarını kurumsal düzeye taşımaktadır. Özellikle günümüzde artan uzmanlaşma ve rol çeşitliliği karşısında, bu rollerin yapısal olarak desteklenmesi ve yetkilendirilmesi, sadece çalışan motivasyonu değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik açısından da kritik hale gelmektedir. Böylece rol yetkisi, motivasyon kuramlarının birey merkezli yaklaşımını örgütsel yapılarla bütünleştirerek genişletici bir katkı sunmaktadır. Yapının belirleyiciliğinin, örgütsel bağlamda rol yetkisi ile kendisini gösterdiği düşünülmektedir.

3.5. Rol Yetkisi ile Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi

LÜE, mikro düzeyde bireyler arası ilişkilere odaklanan, güven, sadakat ve karşılıklı sorumluluğa dayalı sosyal alışveriş kuramıyla temellenen bir modeldir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Buna karşın, “rol yetkisi” kavramı makro düzeyde yapısal rol beklentilerini, yetki sınırlarını ve teşvik mekanizmalarını tanımlayan kurumsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu iki kavramın kesişimi, LÜE modelinin “rol pazarlığı” sürecinde somutlaşmaktadır. LÜE kuramında üç aşamalı bu süreç -rol bulma, oluşturma ve rutinleşme- lider ve üye arasında karşılıklı bir anlaşma zeminine dayanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1991). Ancak, LÜE kuramı bu pazarlığın oluştuğu dinamiklere dair yapısal bir açıklama sunmamaktadır. Rolün önceden belirlenmiş yetki ve sorumluluk sınırları içerisinde belirlenmesi, yüksek rol yetkisini tanımlamaktadır. Rol ilişkisinin sadece kişisel etkileşime değil, örgütsel netliğe de dayandırılmasıyla bu etkileşimin istikrarının güçleneceği söylenebilir.

Katz ve Kahn'ın (1966) rol tanımı özgüllüğü kavramı, rol yetkisinin temel yapı taşlarından birisi olarak görülmektedir. Örgütte rol beklentilerinin açıkça tanımlanması, rol belirsizliğini ve çatışmasını azaltarak liderin ve takipçilerinin birbirinden ne beklediğini netleştirmektedir. Bu netlik, LÜE'nin dört boyutundan özellikle “katkı” ve “profesyonel saygı” boyutlarını doğrudan etkilemektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Yüksek rol yetkisinin, liderin üyeden ne bekleyeceğini, davranışın hangi yetkinlik standartlarına göre

değerlendireceğini açık hale getirmesiyle yüksek kaliteli bir LÜE ilişkisine zemin hazırlayacağı açıktır.

LÜE ve rol yetkisi, sosyal takas kuramı (Blau, 1964) bağlamında da buluşmaktadırlar. Bu kurama göre bireyler, verdikleri katkının karşılığını almaya odaklanmaktadırlar. Rol yetkisi, bu karşılıklılığı yapısal güvenceye dayandırmakta, rolü doğru yapan çalışanın sistem tarafından fark edilmesi ve ödüllенmesini öngörmektedir. Çalışanın davranışlarının değerlendirilmesinin sadece liderin inisiyatifine bırakılmamasıyla karşılıklı fayda ilişkisi hem duygusal hem de yapısal olarak sağlam bir zeminde oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, rol yetkisi tarafından sağlanan yapısal takas, LÜE'nin merkezinde bulunan duygusal takası desteklediği sürece, yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin oluşması beklenebilecektir.

Çalışanın motivasyonunun, çabasının belirli bir çıktıya ulaşacağına olan inancına bağlı olduğunu söyleyen beklenti kuramı (Vroom, 2005), LÜE ile rol yetkisinin bir başka kesişim noktasıdır. Rol yetkisi yüksek bir yapı, bu çıktıları tanımlamakta, yetkileri netleştirmekte ve teşvikleri kurumsal düzeye taşımaktadır. LÜE açısından bu durumun, yöneticinin görev dağıtımı ve çalışanın beklentileri açısından daha az belirsizlik yaşanmasını sağlayacağı ve çalışanın katkı düzeyini arttıracacağı söylenebilir. Örneğin, yüksek profesyonel saygı, bu beklenti döngüsünün güvenli çalıştığını gösteren bir işaret olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, LÜE'ne yöneltilen temel eleştirinin, yapısal bağlamı ve örgütsel rolleri yeterince dikkate almaması olduğu görülmektedir. LÜE'nin liderin algısına ve ilişkisel dinamiklere fazlaca bağımlı oluşunun, örgütsel kararlılık açısından zafiyet yaratacağı düşünülmektedir. Rol yetkisinin, bireysel ilişkilerin ötesine geçen bir yapısal meşruiyet sağlayarak bu zafiyeti kapatacağı söylenebilir. Gerekli yetkinliklerin ve rol tanımlarının açık olduğu, davranışların örgütsel teşvik mekanizmaları ile desteklendiği bir ortamda, liderin davranışlarının daha adil, ölçülebilir ve şeffaf olacağı değerlendirilmektedir. Böylece lider ve takipçileri arasında karşılıklı bağlılık, güven ve saygının artacağı düşüncesiyle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Rol yetkisi düzeyi yükseldikçe, lider-üye etkileşimi de pozitif yönde ve anlamlı olarak artar.

3.6. Rol Yetkisinin Kurumsallaşma Seviyesi ve Lider-Üye Etkileşimi ile İlişkisi

Bu çalışmanın kuramsal çıkış noktası, liderlik kuramlarındaki yöntemsel bireycilikten uzaklaşarak, liderlik olgusunu yapısal bir bağlamda yeniden değerlendirmektir. Bu doğrultuda kurumsallaşma kavramı, örgütsel davranışın nesnel, öngörülebilir ve bireyden bağımsız biçimde düzenlenmesini sağlayan yapısal bir değişken olarak ele alınmıştır. Kurumsallaşma, özellikle yazılı kurallar, standartlar ve profesyonelleşmiş süreçler aracılığıyla, liderlik ilişkilerinin istikrar kazanmasına katkı sağlayabilecek bir yapı sunmaktadır.

Kurumsallaşma kavramının daha çok örgüt içi süreçlerin yazılı ve belirli olmasına odaklanılarak ele alındığı görülmektedir. Ancak bu yapısal biçimselleşmenin uygulamada çalışan davranışlarına ne ölçüde yansıdığı ya da lider ile takipçilerinin etkileşimini hangi düzeyde etkilediği çoğu zaman açıklığa kavuşturulmamaktadır. Bu nedenle kurumsallaşma seviyesinin LÜE’ni anlamlı biçimde açıklayabilmesi için, kurumsal yapının çalışan rollerine nasıl yansıdığının ortaya konulması gerekmektedir.

Bu kuramsal boşluğun, örgütsel rollerin yapısını analiz ederek giderilebileceği düşünülmektedir. Örgütsel bağlamda roller, belirli bir görev ya da pozisyona uygun potansiyel davranış kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Bu rollerin biçimsellik derecesiyle birlikte, lider ve takipçilerin kurumsal rol davranışları dikkate alındığında kurumsallaşmanın daha anlamlı hale geleceği öngörülmektedir. Kurumsallaşma ile LÜE arasında köprü görevi gören rollerin yapısal ve yetki düzeyi, lider ve takipçilerin karşılıklı etkileşimini biçimlendiren temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin niteliğini yapısal roller aracılığıyla belirleyerek, yapısal belirleyicilik ile bireysel etkileşim arasındaki nedenselliğe kuramsal bir açıklık getirmektir. Bu amaçla ve önceki tartışmalardan yola çıkılarak aşağıdaki hipoteze ulaşılmıştır. Bu hipotez, mikro (LÜE), mezo (rol yetkisi) ve makro (kurumsallaşma seviyesi) düzeydeki olguları tek bir nedensellik ilişkisiyle bütünleştirerek liderlik yazınındaki “yapısal bağlam eksikliği” eleştirisine doğrudan temas etmektedir.

H4: Kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi arasındaki pozitif ilişki, güçlü bir şekilde rol yetkisi aracılığıyla gerçekleşir.

BÖLÜM IV. ARAŞTIRMA MODELİ, TASARIMI VE YÖNTEMİ

4.1. Rol Yetkisi Ölçeği Geliştirme ve Pilot Uygulama

Rol yetkisi kavramının tanımlanması ile birlikte ölçek geliştirme sürecine başlanmıştır. Bu çalışmada, sosyal bilimler alanında ölçek geliştirme konusunda en çok referans alınan kaynaklardan biri olan, DeVellis ve Thorpe tarafından yazılan "Scale Development: Theory and Applications" (2022) kitabında belirtilen adımlar takip edilmiştir. Öncelikle ölçülecek olgu olan rol yetkisi kavramı net bir şekilde tanımlanmıştır. Yazında rol yetkisi ile ilişkili görülen kuramlar, kavramlar ve ölçekler taranmıştır. Madde havuzu bu doğrultuda iki aşamalı olarak oluşturulmuştur: Önce rol yetkisini tanımlayacağı değerlendirilen temalar belirlenmiş ve uzman görüşüne sunulmuştur. Sonrasında belirlenen temaları ölçmeye yönelik boyutlar ve maddeler oluşturulmuş, madde havuzu tekrar farklı bir uzman ekibin görüşüne sunulmuştur. Bu aşamada uzmanlarla bire bir görüşme yapılarak ifadelerin dil açısından anlaşılabilirliği tartışılmıştır. Geçerlilik sağlanması açısından ters kodlanacak maddeler tespit edilmiştir. Son aşamada ölçek pilot çalışma ile test edilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, böylece son halini almıştır.

Rol yetkisi, daha önce literatürde tanımlanmamış ve ölçümü yapılmamış bir kavram olduğu için öncelikle bu kavramın net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımlı yaparken sağlam bir kuramsal temel sunmak şarttır. Nitekim, ölçek geliştirme sürecinde öncelikle kuramsal ve kavramsal temelin net ve özenli bir şekilde oluşturulmasının önemi bir çok yayında vurgulanmaktadır (ör. Boateng ve diğer., 2018; DeVellis ve Thorpe, 2022; Hinkin, 1995; Morgado ve diğer., 2018; Worthington ve Whittaker, 2006). Bu amaçla detaylı bir literatür incelemesi yapılmış, ölçülmek istenilen rol yetkisi kavramının sınırları belirlenmiş ve tanımlı yapılmıştır. Bu süreç, bir önceki bölümde sunulmuştur.

4.1.1. Rol yetkisi ölçeği

Madde havuzu oluşturmada önce dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, tekrara düşmemek adına, oluşturulmak istenen yapının mevcut diğer yapılarla ne şekilde benzeştiği ve farklılaştığının açıkça belirlenmesidir. Bu amaçla, literatürde rol yetkisi ile ölçülmek istenilen olgu ile ilişkili bulunan ölçekler taranmış, mevcut ölçeklerin hiçbirinin rol

yetkisi ile tanımlanan kapsamla tam olarak örtüşmediği görülmüştür. Tema ve madde açısından faydalanılan ölçekler Tablo 4.1’de listelenmiştir.

Tablo 4.1. Rol Yetkisi Ölçeği Geliştirme Aşamasında Faydalanılan Ölçekler

Ölçek Adı	Yayın
Örgütsel Rol Stresi Ölçeği	(Pareek, 1983)
Rol Belirsizliği Ölçeği	(Rizzo vd., 1970)
Rol Çatışması Ölçeği	(Rizzo vd., 1970)
Kişİ-İş Uyumu	(Brkich, Jeffs ve Carless, 2002)
HRM System Strength	(Delmotte, De Winne ve Sels, 2012)

Madde havuzu iki aşamadan geçerek oluşturulmuştur. Birinci aşamada, rol yetkisi ile ilişkili temaların keşfedilmesi amacıyla iki bölümden oluşan bir form hazırlanmıştır. Formun ilk bölümünde örgüt içerisindeki yapısal standartlara ilişkin 15 tema, ikinci bölümünde ise örgüt içerisindeki rollerin oluşumuna ilişkin 13 tema yer almıştır. Bu temaların, söz konusu ilişkiyi ne ölçüde açıklayabileceği uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmesine 4 akademisyen, 3 üst düzey yönetici ve 2 doktora öğrencisi olmak üzere 9 kişi katılmıştır. Bu aşamada uzmanlardan her temanın rol yetkisi ile ilişkisinin puanlanması istenmiştir. Değerlendirmelerin daha hassas bir şekilde ifade edilmesini sağlamak amacıyla, 100 puan en yüksek, 0 puan ilişkinin olmaması şeklinde, sürekli derecelendirme ölçeği (CRS) kullanılmıştır (Chyung, Swanson, Roberts ve Hankinson, 2018). Formda ayrıca uzmanların yorum yapmak istemeleri durumunda dolduracakları boş bir alan ayrılmıştır. Form örneği **Ek 1**’de sunulmuştur.

Puanlamaların ortalaması ile birlikte standart sapmaları da hesaplanmıştır. Ortalama ve standart sapmanın bir arada değerlendirilmesi, verilerin ilk bakışta kolayca analiz edilmesine olanak sağlamaktadır (Franc ve diğer., 2023, s. 227). Ortalamalar, 1.1. numaralı tema dışında tüm maddelerin rol yetkisi ile yüksek düzeyde ilişkili değerlendirildiğini göstermektedir. 1.1. numaralı temanın ortalama puanı diğerlerine göre düşük olsa da 50 puanın üzerindedir. 6 ifadenin (1.1., 1.9., 2.2., 2.5., 2.8., 2.11) nispeten yüksek standart sapma değeri, uzmanlar arasında uzlaşmanın düşük olabileceğinin bir uyarısı olsa da (Franc ve diğer., 2023, s. 227), tüm ifadelerin ortalama puanları 50’den yüksektir. Uzman

değerlendirme raporu **Ek 2**'de sunulmuştur. Uzmanların yarısından fazlasının bir temayı uygun görmesi, kapsam geçerliliğine işaret edeceğinden (Lawshe, 1975, s. 567), tüm temaların bir sonraki aşamaya madde olarak taşınmasına ve o aşamada tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Madde havuzunun oluşturulmasının ikinci aşamasında, uzman değerlendirmesi sonucunda, rol yetkisi ile ilişkili görülen temalar üzerinden alınan sözlü ve yazılı geri bildirimlerden yola çıkılarak, üç boyut altında toplam 41 madde elde edilmiştir. Bu maddelerin bazıları, uzman görüşü ile onaylanan temaların, literatürdeki karşılıklarına ilişkin ölçeklerden faydalanılarak hazırlanmıştır. Bazı maddeler ise özgün bir şekilde bu çalışma için oluşturulmuştur. Madde havuzu **Ek 3**'te sunulmuştur.

Ölçüm hatasını en aza indirmek adına, arzu edilen veriye kısa ve basit ifadeler kullanılarak ulaşmak önemlidir (Beatty, Cosenza ve Fowler, 2019, s. 136). Bu durum hem maddeler oluşturulurken göz önünde bulundurulmuş, hem de sonrasında alınan uzman görüşlerinde dikkate alınmıştır. Özellikle yeni geliştirilen ölçeklerde ve üzerinde sınırlı sayıda araştırma olan olgular için, farklı aşamalarda alınan farklı uzman görüşleri kapsam geçerliliğinin sağlanması açısından oldukça değerlidir (Roebianto ve diğer., 2023, s. 8; Worthington ve Whittaker, 2006, s. 815). Dolayısıyla hazırlanan yeni maddeler için, önceki değerlendirmeyi yapan uzmanlardan farklı 4 akademisyen ve çeşitli sektörlerde çalışan 4 kişi olmak üzere toplam 8 farklı uzmanın görüşlerine başvurulmuştur. Sunulan kavramın sınırlarının belirlenmesini sağlayacak olan kapsam geçerliliğinin (DeVellis ve Thorpe, 2022, s. 72; Worthington ve Whittaker, 2006, s. 814) test edilmesi için uzmanlara, her üç boyut altında yer alan ifadelerin o boyut altında değerlendirilmeye uygun olup olmadığı, ifadelerin yeterince açık olup olmadığı sorulmuştur.

Uzman görüşü alınırken, maddelerin farklı boyutlar altında gruplandırılmasının önyargıya neden olabileceğine işaret eden kaynaklar olsa da (Worthington ve Whittaker, 2006, s. 814), araştırmanın güçlü bir kuramsal temel üzerine oturtulması ve uzman görüşlerinin iki aşamalı kurgulanmasıyla bu önyargının bertaraf edilebileceği, bilakis daha geçerli bir kapsam oluşturulmasına fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

Uzman değerlendirmeleri, kapsam geçerlilik endeksi ile analiz edilmiştir. Kapsam geçerlilik endeksi (CVI), maddelerin tasarlanan ölçekle ve ölçeğin öngörülen boyutları ile ilişkili olma düzeyini ve ifadelerin ne derecede anlaşılır olduğunu, uzmanların 4'lü skala ile

puanladıkları bir kapsam geçerliliği analizidir (Roebianto ve diğer., 2023, s. 11). Bu puanlama sonucunda I-CVI puanı 0,70'den düşük olan maddeler tasarlanan ölçekten çıkartılmış, 0,70 ile 0,79 arasında puan alan maddeler yeniden gözden geçirilmiş, puanı 0,79'dan yüksek maddeler ise uygun olarak değerlendirilmiştir (Zamanzadeh ve diğer., 2015, s. 169). İlgili değerlendirme **Ek 4**'te sunulmuştur.

Analiz sonucunda 26 madde uygun bulunmuş, 4 madde yeniden düzenlenmiş ve 11 madde soru formundan çıkartılmıştır. Sonuçta 30 maddelik soru formu pilot çalışma için hazır duruma getirilmiştir. Pilot çalışmada kullanılacak form **Ek 5**'te sunulmuştur.

4.1.2. Pilot uygulama

Esas ölçekle saha çalışmasına gidilmeden önce yapılacak pilot çalışmasının önemi, birçok kaynakta belirtilmektedir (örneğin, Boateng ve diğer., 2018; Carpenter, 2018; DeVellis ve Thorpe, 2022; Hair ve diğer., 2019; Karakoç ve Dönmez, 2014). Ölçek geliştirme sürecinin son aşamasında, oluşturulan soru formu pilot çalışma yapmak üzere sahaya sunulmuştur. Uygun örneklem büyüklüğü, araştırmanın gerçekçi sonuçlara ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Memon ve diğer., 2020, s. 10). Pilot çalışmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesi konusunda literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Carpenter (2018, s. 34), keşfedici faktör analizi için 50 ila 100 kişilik bir örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu söylerken, Hair ve arkadaşları, (2019, s. 133) madde sayısının 5 ila 10 katı kadar bir örneklem büyüklüğünün gerekliliğine işaret etmektedir. Bu çalışmada madde sayısı 30 olduğundan, en az 150 kişilik bir örnekleme ulaşmak hedeflenmiştir.

Araştırmanın evrenini Türkiye'de çeşitli sektörlerde, bir örgüt yapısı altında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Bu çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmış, oluşturulan soru formu çeşitli çevirim içi kanallarla paylaşılmıştır.

Bu çalışmada da ölçüm formatı olarak tüm maddeler için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, özellikle fikir, inanç ve tutumların ölçümünde sıklıkla kullanılmaktadır (DeVellis ve Thorpe, 2022, s. 110; Hair ve diğer., 2019, s. 627). Katılımcılardan maddeleri "1-Hiç Katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum" ve "5-Tamamen Katılıyorum" seçeneklerinden bir tanesini seçerek değerlendirmeleri istenmiştir. Likert tipi ölçeklerde, "Kararsızım" şeklinde tarafsız bir

seçeneğin sunulmasına ilişkin farklı yaklaşımlar olduğu görölmektedir. Kankaraş ve Capecchi (2025, s. 111), özellikle sosyal anlamda hassas sorular için bu seçeneğin bir kaçış sağladığını, ancak yine de cevap vermekten kaçınmak amacıyla bu seçeneği tercih eden katılımcıların azınlıkta kaldığını söylemektedirler. Buna karşılık, ölçekte tarafsız bir seçeneğin bulunmasının ölçeğin güvenilirliğine katkıda bulunduğunu da belirtmektedirler. Sonuç olarak bu çalışmada “karasızım” seçeneğinin kullanılmasında bir sakınca görölmemiştir.

Soru formunun geniş bir katılımcı kitlesine hızlı bir şekilde ulaşması amacıyla evrimii veri toplama yöntemi (Öntaş, Sezer ve Okay, 2024, s. 402) kullanılmıştır. Bu yöntemle 26.12.2024 ile 20.01.2025 tarihleri arasında toplam 160 veri toplanmıştır. Bu tür çalışmada kişiye veya çalıştığı örgüte ilişkin özel bir bilgi istenmemesine karşın, katılımcıların çekingen davranarak soruları yanıtlamak istememeleri olası bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte araştırmalarda evrimii yöntemlerin sıklıkla tercih ediliyor olması, kişilerin her an bu tür anketlerle karşılaşmasına, bir süre sonra bu tür anketlere zaman ayırmak istememelerine yol açabilmektedir. Çalışmaya ilişkin zaman kısıtıyla birlikte değerlendirildiğinde, minimum sayı olan 150 kişinin üzerine çıkıldığında veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Çoğu alanda araştırmacılar, kendilerine yöneltilen sorulara umursamazca cevap veren katılımcı sorunu yaşamaktadır (Curran, 2016, s. 4). Bu tür cevaplar düşük kalitede veri anlamına geldiğinden araştırmanın sonuçlarını olumsuz etkilemektedirler (Alarcon ve Lee, 2022, s. 2). Bunlardan biri de katılımcıların soruları okumadan çoğuna aynı cevabı vermeleri olarak ortaya çıkmaktadır (Meade ve Craig, 2012, s. 437; Ward ve Meade, 2023, s. 578). Bu verileri tespit etmenin standart bir yöntemi bulunmamaktadır (Alarcon ve Lee, 2022, s. 13). Kullanılan tespit yöntemlerinden biri, katılımcıların artarda verdikleri aynı cevabın kaç kez tekrarlandığını gösteren uzundizi endeksidir (Dunn, Heggstad, Shanock ve Theilgard, 2018; Ulitzsch, Shin ve Lüdtke, 2023, s. 805). Meade ve Craig (2012, s. 442) alışmalarında, 50 maddelik bir form için uzundizi puanı 10’dan yüksek olanların, söz konusu eğilimi gösteren katılımcılar olduğunu saptamışlardır. Bununla birlikte, hangi katılımcıların istikrarlı bir şekilde benzer cevaplar verdiğinin iyi bir göstergesi de standart sapma değeridir (Huang, Curran, Keeney, Poposki ve DeShon, 2012, s. 112; Marjanovic, Holden, Struthers, Cribbie ve Greenglass, 2015, s. 80). Dunn ve diğer. (2018), uzun dizi endeksi ile standart sapmanın birlikte kullanılmasının en güvenilir sonuç vereceğini söylemektedir. Bu çalışmada her iki yöntem birleştirilerek, aynı anda uzundizi endeksi 10’un üzerinde ve

standart sapması 0.5'in altında kalan 8 adet katılımcı tespit edilmiş, bu katılımcılar veri setinden çıkartılmıştır. Görev olarak öğrenci olduğunu belirten 1 kişi, ev hanımı olduğunu belirten 2 kişi ve bir örgüt bünyesinde çalışmadığını ifade eden 2 kişi araştırma evrenine uygun olmadıkları için veri setinden çıkartılmıştır. Diğer katılımcıların beyanlarında herhangi bir uyumsuzluk gözlenmemiştir. Ayrıca eksik veri bulunmamaktadır. Örneklem setinden çıkartılan toplam 13 kişi sonucunda 147 kişilik veri elde edilmiştir. Veri temizliği aşamasından sonra, ters kodlanan 8 soru (5, 6, 7, 9, 10, 24, 26, 27) düzeltilerek veri seti analiz için hazır hale getirilmiştir.

Çalışmaya katılanların yüzde atmış ikisi kadın, yüzde otuz sekizi erkektir. Katılımcıların çoğunluğunun kadın, 45-54 yaş aralığında, lisans mezunu, 21-30 yıllık çalışma tecrübesine sahip ve yönetsel sorumluluğu olmayan işlerde çalışan kişilerden oluştuğu görülmektedir. Yaş, eğitim durumu, çalışma yaşamında geçen toplam süre ve göreve ilişkin demografik özellikler **Ek 6**'da sunulmuştur.

Merkezi eğilim ölçümleri ve dağılım göstergeleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin ortalamalarının 3,18 ile 4,22 arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri istatistiksel açıdan dikkatle değerlendirildiğinde, tüm değişkenlerin çarpıklık katsayılarının -0,21 ile -1,45 arasında yer aldığı ve negatif yönde çarpık dağılımlar gösterdiği saptanmıştır. Bu durum, genel olarak katılımcıların yüksek puanlara yönelme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Basıklık katsayıları ise -0,07 ile 2,87 arasında dağılmaktadır. Verilerin faktör analizine uygun normal dağılım göstermesi için mükemmel olan koşul, bu değerlerin -1 ile +1 aralığında olmasıdır (George ve Mallery, 2010, s. 241). Bununla birlikte bu değerlerin örneklem sayısına göre değişkenlik gösterebileceği, eğiklik değerinin -2 ile +2 (Byrne, 2010; West, Finch ve Curran, 1995), hatta -3 ile +3 (Kline, 2011, s. 63); basıklık değerinin ise -7 ile +7 (Byrne, 2010; West ve diğer., 1995), hatta -10 ile +10 (Kline, 2011, s. 63) arasında olmasının kabul edilebileceği söylenmektedir. Henüz pilot çalışma aşamasındaki bu değerlerinin çok büyük oranda -1 ile +1 aralığında olduğu tespit edildiğinden verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır.

4.1.3. Analiz ve bulgular

Sosyal bilimler alanında kullanılan ölçme araçlarının, ölçmeyi amaçladığı kavramı ne derecede doğru ve uygun bir biçimde ölçtüğü, ölçek geçerliliği olarak isimlendirilmektedir (DeVellis ve Thorpe, 2022). Yapı geçerliliğini sağlamak üzere önce keşfedici faktör analizi (KFA) ile, 30 maddenin birbiriyle uyum gösterip göstermediğine bakılmış, gerekli görülen maddeler havuzdan çıkartılmıştır. Sonrasında maddelerin yüksek ilişki içerisinde olduğu faktörler belirlenmiştir. Çıkan sonuçlar, kuramsal çerçevede öne sürülen yapı ile uyumlu bulunmuştur. Sonrasında, ortaya çıkan bu boyutlar ve maddeler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Bu çalışma ile geliştirilen rol yetkisi ölçeği için yapılan pilot çalışma ile elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğu, önce Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi ile sınanmıştır. KMO örneklem yeterliliği değeri 0 ile 1 arasındadır; 0,50'den düşük bir değer kabul edilemez olarak yorumlanırken, 0,80 ile 0,89 arası çok iyi, 0,90 ile 1,00 arası mükemmel olarak değerlendirilir (Kaiser, 1974). Bu çalışmada verilerin KMO değeri 0,896 ($p<0,05$) bulunmuştur. Buna göre örneklem yeterliliğinin mükemmellik sınırında konumlandığı ve verilerin faktör analizi yapılması için uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Bartlett küresellik testi ile değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar olup olmadığı test edilmiştir. Beklenen sonuç, değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmasıdır (Bartlett, 1950). Bu çalışmada $\chi^2=2695,673$; $df=435$ ($p<0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlar veri setinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir.

Bir sonraki aşamada keşfedici faktör analizine geçilmiştir. Bu aşamada faktör çıkarma yöntemi olarak en çok olabilirlik kestirimi kullanılmıştır. Bu yöntem, bu çalışmada olduğu gibi normallik varsayımını karşıladığında, faktör yapısının veri setindeki ifadeler ile ilişkisi hakkında istatistiksel çıkarımlar yapılmasına olanak sağlamakta (Brown, 2015, s. 19; Fabrigar, Wegener, MacCallum ve Strahan, 1999, s. 274), özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında, sonrasında yapılacak doğrulayıcı faktör analizi ile gösterdiği yüksek uyum açısından da kullanımı avantajlı bulunmaktadır (Brown, 2015, s. 35).

Döndürme yöntemi olarak dik rotasyon tekniklerinden Varimax kullanılmıştır. Özellikle ölçek geliştirme aşamasında, maddelerin faktörler altında net dağılımını

göstermesi nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir (Hair ve diğer., 2019, s. 150; Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 645). Bu doğrultuda yapılan keşfedici faktör analizinin detaylarıyla aşağıda sunulmuştur.

Yapı geçerliliğinin sınındığı ilk aşamada, maddelerin toplam varyansı açıklama durumunun tespit edilmesi için ortak varyanslar tablosu değerlendirilmiştir (Fabrigar ve diğer., 1999, s. 275). Hair ve arkadaşları (2019, s. 152), sayısı 120 ile 150 arasında olan örneklem verileri için 0,50'den düşük faktör yüküne sahip maddelerin, yapıyı açıklamakta yetersiz kalacağını söylemektedirler. Böylece, faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddeler, en düşük yüklü maddeden başlamak üzere tek tek çıkartılmıştır. Her düzenleme sonucunda analiz tekrarlanmıştır.

5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 ve 17 numaralı maddelerin çıkartılmasından sonra ortak varyans tablosunda faktör yükü 0,50'den düşük madde kalmamıştır. Bu aşamada açıklanan toplam varyans tablosu, kuramsal tartışma esnasında ön görüldüğü şekilde üç boyutlu bir yapı oluştuğunu göstermiştir.

Geçerliliğin şartlarından biri de, bir ölçüm aracında bir maddenin yalnızca tek bir özelliği ölçmesidir (Acar Güvendir ve Özer Özkan, 2022, s. 176). Bu çalışmada döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde, birden fazla faktör altında yer alan maddeler olduğu görülmüştür. Keşfedici faktör analizi sırasında arasında 0,10'dan az fark olan maddelerin ölçüm aracından çıkartılması önerilmektedir (Acar Güvendir ve Özer Özkan, 2022, s. 176). Bu durumda olan 5 madde (4, 14, 16, 18, 20) madde havuzundan çıkartılmıştır. Bu aşamada ortak varyanslar tablosunda faktör yükünün 0,50'nin altına düşen bir madde daha temizlenmiştir (13. madde). Döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde tespit edilen 3 adet binişik maddenin de (15, 28, 30) temizlenmesi ile birlikte, ölçüm aracında sorunlu başka madde kalmamıştır.

Keşfedici faktör analizinin nihai sonuçlarına göre oluşan üç faktörlü yapı, kuramsal açıdan planlanan yapı ile örtüşmektedir. Faktör isimleri ve altında birleşen maddeler şöyledir:

- 1.Faktör: Profesyonel Uyum = 19., 21., 22., 23. ve 24. maddeler.
- 2.Faktör: Rol İçi Tutarlılık = 25., 26., 27. ve 29. maddeler.
- 3.Faktör: Yapısal Netlik = 1., 2. ve 3. maddeler.

Keşfedici faktör analizine her zaman ulaşılması planlanan nihai ölçekteki madde sayısından yüksek bir madde havuzuyla başlamak, araştırmacıların çoğu zaman tercih ettiği bir durum olmasıyla birlikte, havuzdan istatistiksel nedenlerle çıkartılması uygun olan maddelerin kuramsal açıdan tekrar değerlendirilmesi gerekmektedir (Worthington ve Whittaker, 2006, s. 823). Bu çalışmada madde temizliği bu durum dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Son aşamada korelasyon matrisi incelenmiş, 0,1'in altında veya 0,9'un üzerinde korelasyon değeri olmadığına emin olunmuştur. Modelin yeterince tahmin edemediği korelasyon oranının çok düşük (%6) olduğu saptanmıştır.

Ayırt edicilik testi, bir ölçekteki her bir maddenin ölçülmek istenen kavramı yüksek ya da düşük düzeyde temsil eden bireyleri ne kadar iyi ayırt edebildiğini belirlemek için yapılan analizdir (Kelley, 1939). Yapılan analizde bu ölçeğin üst %27 ile alt %27 arasındaki 24 puanlık farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu, ölçeğin bu iki grubu anlamlı bir şekilde ayırabildiği görülmüştür.

Ölçek geliştirme çalışmalarındaki bir sonraki aşama, keşfedici faktör analizi ile tespit edilen yapının doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmasıdır (Hair ve diğer., 2019). Bir yapısal eşitlik modeli olan doğrulayıcı faktör analizi, ölçülmek istenen modeldeki gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren, uygulamalı araştırmalarda en çok kullanılan istatistiksel yöntemdir (Brown, 2015, s. 1; DeVellis ve Thorpe, 2022, s. 176). Doğrulayıcı faktör analizinin aynı zamanda ölçek geliştirme sürecinde, keşfedici faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçüm aracının gizil yapısını değerlendirmek için de kullanılması önerilmektedir (Carpenter, 2018, s. 27; DeVellis ve Thorpe, 2022, s. 182). Böylelikle kuramsal olarak öngörülen yapının tek veya çok boyutluluğu test edilebilmektedir (Boateng ve diğer., 2018, s. 12). Bu çalışmada da keşfedici faktör analizi ile oluşan yapı, doğrulayıcı faktör analizi ile, IBM SPSS Amos 30 yazılımı kullanılarak test edilmiştir.

Boyutlar tek tek incelendiğinde, homojen bir yapı göze çarpmaktadır. İlk boyut olan profesyonel uyumun genel olarak güçlü ve anlamlı bir yapı sergilediği görülmektedir. Bu faktör altındaki maddelerden özellikle 2., 3. ve 4. maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,888, 0,876 ve 0,849 gibi oldukça güçlü yüklemelere sahiptir ($t = 11,388; 11,217; 10,813$). Açıklanan varyans oranlarının sırasıyla %79, %77 ve %72 olması, madde düzeyinde güçlü bir açıklayıcılığa işaret etmektedir. Rol içi tutarlılık boyutundaki maddelerin faktör yükleri 0,77 olup, güçlü bir yapıyı göstermektedir ($t = 9,106; 9,089; 9,117$). Açıklanan varyans oranları %59 seviyesinde olup, madde düzeyinde orta-güçlü bir açıklayıcılığa işaret

etmektedir. Yapısal netlik boyutundaki maddelerin faktör yükleri 0,76 – 0,79 seviyesinde olup, güçlü bir yapıyı göstermektedir ($t = 8,715; 8,915$). %58 - %61 seviyesindeki açıklanan varyanslar, madde düzeyinde orta-güçlü bir açıklayıcılık sağlamaktadır. ORY5, YRY4 ve BRY3 maddelerinin referans madde olarak sabitlenmesi nedeniyle t değeri hesaplanamamıştır. Ancak bu maddelerin yüksek faktör yüklerine ve %50'nin üzerinde açıklanan varyans değerlerine sahip olmaları yeterli temsiliyet sağlamaktadır.

Cronbach's Alpha katsayısı, bir ölçekteki maddelerin birbiriyle tutarlılığını ölçen bir güvenilirlik katsayısıdır (Hair ve diğer., 2019). Başka bir ifadeyle, ölçek içindeki soruların aynı kavramı ölçüp ölçmediğini göstermektedir. Profesyonel uyum boyutu en yüksek güvenilirlik katsayısına sahiptir ($\alpha = 0,919$). Bu oran, mükemmele yakın bir tutarlılığa işaret etmektedir. Alt boyutun beş maddesinin yüksek iç korelasyona sahip olduğu ve ölçek yapısının sağlam temellere dayandığı anlaşılmaktadır. Bu boyutun toplam varyans üzerindeki katkısı ve madde homojenliği oldukça yüksektir.

Rol içi tutarlılık için elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,848 düzeyindedir. Alt boyutun dört maddesinin yüksek iç korelasyona sahip olduğu ve ölçek yapısının sağlam temellere dayandığı anlaşılmaktadır. Bu boyutun toplam varyans üzerindeki katkısı ve madde homojenliği oldukça yüksektir.

Yapısal netlik için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,811 olarak belirlenmiştir. Bu değer, psikometrik açıdan yüksek bir iç tutarlılığı ifade etmektedir. Maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyon bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu yapı altında yer alan üç maddenin dengeli bir ölçme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Veriler, Tablo 4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Rol Yetkisi Ölçeğinin Tutarlılık Değerleri

Madde	Faktör	Faktör Yüğü	t	P	Açıklanan Varyans (R ²)	Cronbach's Alpha (α)	AVE	Bileşik Güvenilirlik (CR)
ORY1	Profesyonel Uyum	0,814	10,287	***	0,662	0,919	0,702	0,921
ORY2		0,888	11,388	***	0,789			
ORY3		0,876	11,217	***	0,768			
ORY4		0,849	10,813	***	0,721			
ORY5		0,755	-		0,571			
YRY1	Rol İçi Tutarlılık	0,767	9,106	***	0,588	0,848	0,589	0,851
YRY2		0,765	9,089	***	0,586			
YRY3		0,768	9,117	***	0,589			
YRY4		0,769	-		0,592			
BRY1	Yapısal Netlik	0,762	8,715	***	0,581	0,811	0,604	0,821
BRY2		0,785	8,915	***	0,612			
BRY3		0,784	-		0,615			

*** P<0,001

- ORY5, YRY4 ve BRY3 değerleri, ait oldukları faktörlerde referans madde olarak sabitlenmiştir. Bu nedenle t değeri (C.R.) hesaplanmamıştır.

Tablo 4.3'te gösterilen genel uyum düzeyine ilişkin ölçütler değerlendirildiğinde, yapının yüksek düzeyde bir uygunluk sergilediği anlaşılmaktadır. CMIN/df değeri olan 1,908, 2'den küçük olmasıyla modelin veriyle istatistiksel olarak mükemmel düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir (Kline, 2011). RMSEA değeri 0,079 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0,08'lik sınıra yakın olsa da, altında kalması bakımından kabul edilebilir sınırlarda yer almaktadır (Hair ve diğer., 2019; Kline, 2011). Bu açıdan RMSEA'nın genel yapı açısından orta düzeyde bir hata marjını yansıttığı söylenebilir.

GFI değerinin 0,901 olması, modelin açıklayabildiği varyans oranının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Hair ve diğer., 2019). CFI değeri 0,957 olup, yapının veriye mükemmel yakın bir uyum gösterdiğine işaret etmektedir (Hair ve diğer., 2019). Bu değerler, yapının doğrulayıcı faktör analizinde güçlü bir biçimde desteklendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, değerlerin büyük kısmının kabul edilebilir ya da mükemmel sınırlar içinde yer alması ve birbirine yakın olması, yapının denge ve bütünlük içinde olduğunu ve yapı geçerliğini desteklediğini göstermektedir.

Tablo 2.3. Rol Yetkisi Ölçeğinin Uyum İndeksi Değerleri

Uyum İndeksi	Model Değeri	İdeal Aralık (Mükemmel)	Kabul Edilebilir Aralık	Uyum Düzeyi
CMIN/df	1,908	$0 \leq x \leq 2$	$2 < x \leq 5$	Mükemmel
RMSEA	0,079	$0 \leq x \leq 0,05$	$0,05 < x \leq 0,08$	Kabul edilebilir
GFI	0,901	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	Kabul edilebilir
CFI	0,957	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	Mükemmel

Faktör yükleri, bir faktör altındaki her maddenin o faktörü açıklama oranını gösterdiğinden, %70'in üzerindeki yükler güçlü bir yapının göstergesidir (Hair ve diğer., 2019, ss. 146, 151). %90'ı aşan R^2 değeri doğrusal bağlantı problemine işaret edeceğinden arzu edilen bir durum değildir (Kline, 2011, s. 53). Faktörler arası korelasyonun %85'ten yüksek olması, bu faktörlerin aslında aynı yapıyı ölçüyor olabileceğini gösterebileceğinden ayrımsal geçerlilik açısından bir tehdit unsuru oluşturmaktadır (Brown, 2015, s. 146). Bu çalışmada tüm maddelerin 0,75'in üzerinde standardize faktör yüklerine sahip olması, açıklanan varyans oranlarının %57-%79 aralığında bulunması ve faktörler arası korelasyonun (β) %57-%70 seviyelerinde seyretmesi, geliştirilen ölçeğin istatistiksel olarak güçlü ve kuramsal olarak tutarlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu değerler Tablo 4.4'te gösterilmiştir. Ayrıca bu değerler, birleşme ve ayrışma geçerlilik açısından oluşturulan ölçeğin makul olduğuna işaret etmektedir (Kline, 2011, s. 116).

Tablo 4.4. Faktörler Arası Korelasyon Gücü

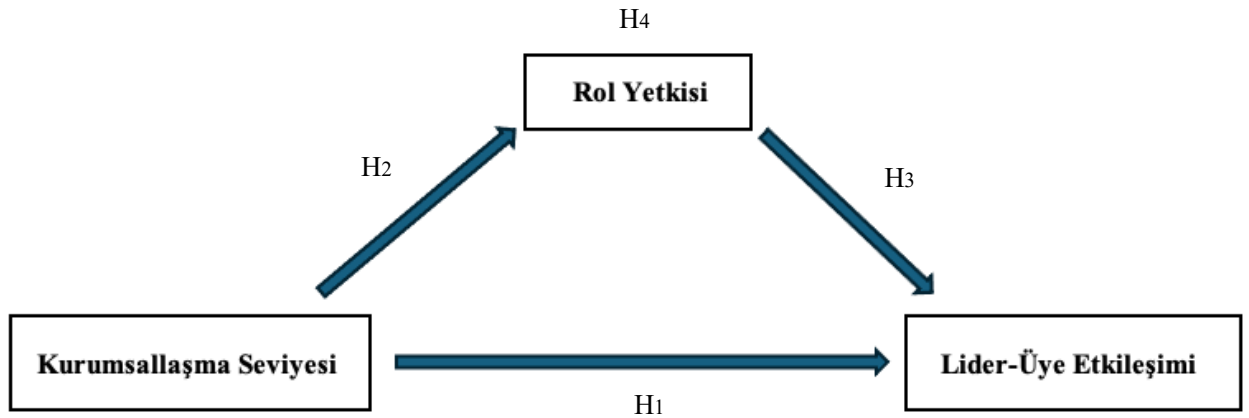
Faktör		β
Profesyonel Uyum	Rol İçi Tutarlılık	0,698
Profesyonel Uyum	Yapısal Netlik	0,657
Rol İçi Tutarlılık	Yapısal Netlik	0,565

Özetlemek gerekirse, profesyonel uyum boyutu, sahip olduğu yüksek faktör yük değerleri ve geçerlilik katsayısıyla, yapı içerisinde baskın ve tutarlı bir şekilde yer almaktadır. Faktör düzeyinde ise bu boyutun diğer iki faktör ile olan korelasyon katsayıları

($\beta = 0,698$ ve $0,657$) doğrusallık problemi olmadan bir ilişkiyi göstermektedir. Yapısal netliğin de yapı içerisinde güçlü ve tutarlı bir biçimde temsil edildiğini görülmektedir. Faktör düzeyinde ise bu boyutun diğer iki faktör ile olan korelasyon katsayıları ($\beta = 0,657$ ve $0,565$) doğrusallık problemi olmadan bir ilişkiye işaret etmektedir. Rol içi tutarlılık, dört maddesi ise genel olarak daha düşük yüklerle temsil edilmiştir. Faktör düzeyinde ise bu boyutun diğer iki faktör ile olan korelasyon katsayıları ($\beta = 0,657$ ve $0,565$) doğrusallık problemi olmadan bir ilişkiyi göstermektedir. Sonuç olarak, bu çalışmada maddelerin tamamının yüksek düzeyde faktör yüküne sahip olduğu, R^2 değerlerinin ve faktörler arası korelasyonun (β) uygun bir aralıkta olduğu görülmektedir. Bu durum, faktör yapılarının tutarlı bir şekilde ilgili madde setini temsil ettiğini göstermektedir. Bir sonraki aşamada, bu çalışma ile oluşturulan rol yetkisi ölçeği, kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi ilişkisindeki rol yetkisinin aracılık rolünün test edilmesi için kullanılacaktır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada, örgütlerin kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide rol yetkisinin aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda üç değişkenden oluşan model Şekil 4.1’de sunulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri:

H1: Kurumsallaşma seviyesi arttıkça, lider-üye etkileşimi düzeyinde anlamlı bir iyileşme gözlemlenir.

H2: Kurumsallaşma seviyesindeki artış, rol yetkisini olumlu yönde ve anlamlı biçimde etkiler.

H3: Rol yetkisi düzeyi yükseldikçe, lider-üye etkileşimi de pozitif yönde ve anlamlı olarak artar.

H4: Kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi arasındaki pozitif ilişki, güçlü bir şekilde rol yetkisi aracılığıyla gerçekleşir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’de bir örgüt bünyesinde aktif olarak profesyonel çalışma yaşamını sürdürmekte olan kişiler oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre bu sayı, Şubat 2025 itibariyle 32 milyon 314 bin kişidir (TÜİK İşgücü İstatistikleri, 2025). Büyük evrenler için %95 güven düzeyinde yeterli görülen örneklem sayısı 384’tür (Cochran, 1977; Sekaran, 2003, s. 294). Çalışmaya ilişkin zaman kısıtıyla birlikte değerlendirildiğinde, dönüşler 400 kişinin üzerine çıkıldığında veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Araştırma örneklemini, kolayda örneklem yöntemi ile seçilen, kendilerine çevrim içi iletilen anketi yanıtlamayı kabul kişilerden oluşmuştur. Bu yöntemle 2025 yılı Mart ayı içerisinde 401 veri toplanmıştır.

Veri temizliği aşamasında uzundizi endeksi ile standart sapma birlikte kullanılmıştır (Dunn ve diğer. 2018) Aynı anda uzundizi endeksi 10’un üzerinde ve standart sapması 0,5’in altında kalan 20 adet katılımcı tespit edilmiş, bu katılımcılar veri setinden çıkartılmıştır. Görev olarak, ev hanımı olduğunu belirten 4 kişi ve tek başına çalıştığını ifade eden 7 kişi araştırma evrenine uygun olmadıkları için veri setinden çıkartılmıştır. Diğer katılımcıların beyanlarında herhangi bir uyumsuzluk veya eksik veriye rastlanmamıştır. Son olarak uç

gözlem değerleri, tüm değişkenler için kontrol edilmiş, z katsayılarının -3,29 ile +3,29 (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 73) arasında olduğu görülmüştür. Örneklem setinden çıkartılan toplam 31 kişi sonucunda 370 kişilik veri kalmıştır. Veri temizliği aşamasından sonra, ters kodlanan 3 soru (ORY5, YRY2, YRY3) düzeltilerek, veri seti analiz için hazır hale getirilmiştir.

Çalışmaya katılanların yüzde atmış altısı kadın, yüzde otuz dördü erkektir. Katılımcıların %76'sı 25 – 44 yaş aralığındadır. Eğitim durumu bakımından lisans mezunlarının baskın olduğu (%40) dikkat çekmektedir. Bu oranı lise ve ön lisans düzeyindeki katılımcılar takip etmektedir. Sektörel dağılıma bakıldığında, katılımcıların neredeyse yarısı (%48) hizmet ve danışmanlık sektöründe çalışmaktadır. Görev pozisyonlarında ise çoğunluğun (% 70) yönetici dışı olarak tanımlanan “diğer” kategorisinde yer alması, araştırmanın geniş bir çalışan profiline yayıldığını düşündürmektedir. Katılımcıların çalıştıkları bünyedeki toplam çalışan sayısı, şirket büyüklüğün bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Dağılım bu açıdan dengeli olup, her bir grupta anlamlı sayıda katılımcı yer almaktadır. Bu çeşitlilik, araştırma sonuçlarının sektörel ve yapısal farklılıklar açısından karşılaştırmalı analizlere elverişli olduğunu göstermektedir. Yaş, eğitim durumu, çalışma yaşamında geçen toplam süre, görev, çalışan sayısı ve sektöre ilişkin dağılımlar Ek 7’de verilmektedir.

4.3.1. Betimsel istatistikler

Toplanan verilere ilişkin istatistiksel analizlerin yapılmasından önce, verilerin merkezi eğilim ve dağılım ölçümleri yapılmış, normal dağılıma uygunlukları incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4.5’te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Saha Araştırmasına İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	$\bar{x}$	ss	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
Formalleşme	3,47	0,98	1.00	5.00	-.455	-.297
Profesyonelleşme	3,72	0,77	1.00	5.00	-.626	.487
Kültürel Güç	3,77	0,75	1.00	5.00	-.816	1.221
Saydamlık	3,91	0,82	1.00	5.00	-.900	1.350
Tutarlılık	3,75	0,87	1.00	5.00	-.736	.497
Kurumsallaşma Düzeyi	3,70	0,65	1.00	5.00	-.394	.312
Etki	3,78	0,97	1.00	5.00	-.907	.695
Katkı	3,53	0,98	1.00	5.00	-.689	.376
Vefakarlık	3,54	0,92	1.00	5.00	-.548	.212
Profesyonellik	3,75	0,96	1.00	5.00	-.885	.597
Lider-Üye Etkileşimi	3,65	0,82	1.00	5.00	-.790	1.069
Profesyonel Uyum	3,83	0,85	1.00	5.00	-.877	.709
Rol İçi Tutarlılık	3,30	1,03	1.00	5.00	-.187	-.972
Yapısal Netlik	4,12	0,72	1.00	5.00	-.943	1.846
Rol Yetkisi	3,71	0,73	1.00	5.00	-.215	-.395

Merkezi eğilim ölçümleri ve dağılım göstergeleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin ortalamalarının 3,30 ile 4,12 arasında yer aldığı görülmektedir. Tüm değişkenlerin standart sapma değerleri 0,65 ile 1,03 arasında değişmekte ve bu durum katılımcıların yanıtlarında büyük ölçüde tutarlılık bulunduğu işaret etmektedir.

Çarpıklık ve basıklık değerleri istatistiksel açıdan değerlendirildiğinde, tüm değişkenlerin çarpıklık katsayılarının -0,943 ile -0,187 arasında yer aldığı ve negatif yönde çarpık dağılımlar gösterdiği saptanmıştır. Bu durum, genel olarak katılımcıların yüksek puanlara yönelme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Basıklık katsayıları ise -0,972 ile 1,069 arasında dağılmakta olup dağılımların çoğunun orta veya yüksek düzeyde sivri olduğunu ortaya koymaktadır. Tüm değişkenlerde gözlenen çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 aralığında yer almakta ve bu durum normal dağılım varsayımının karşılandığını göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Bu çalışmada nicel yöntemler kullanılarak, kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi ilişkisinde rol yetkisinin aracılık rolü incelenmiştir. Kurumsallaşma seviyesinin belirlenmesi için Yağcı'nın (2014) “Kurumsallaşma Seviyesi Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Lider-üye etkileşimi düzeyini ölçmek üzere, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin, Baş ve arkadaşları (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu tercih edilmiştir. Rol yetkisi düzeyi için ise, bu çalışma ile geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilerin yer aldığı maddeler bulunmaktadır. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümde sırasıyla kurumsallaşma seviyesi belirleme ölçeği maddeleri, rol yetkisi ölçeği maddeleri ve lider-üye etkileşimi ölçeği maddeleri yer almıştır.

4.4.1. Kurumsallaşma seviyesi belirleme ölçeği

Uluslararası yazında kurumsallaşmaya ilişkin öncü çalışmaların sosyolojik açıdan ele alındığı ve analiz seviyesinin toplumsal düzeyde olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımın alt yapısını Selznick (1948) tarafından temelleri atılan kurumsal kuram oluşturmaktadır. Kuramın gelişim süreci içerisinde evrilmesiyle birlikte, çalışmaların odak noktası meşruiyet, örgütsel alanlar, kurallar, kurumsal mantıklar olmaya başlamıştır. Günümüzde ise araştırmacıların, üretim sistemleri, teknoloji, altyapı, finansal kaynaklar ve stratejik yönetim gibi işletmenin kritik süreç ve faaliyetlerini kapsayan kurumsal karmaşıklık ve çoklu mantıklar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (örneğin, Alyasein ve diğer., 2025).

Ulusal yazında kullanılan veya geliştirilen kurumsallaşma ölçekleri değerlendirildiğinde, çoğunluğunun aile işletmelere özel oluşturulduğu (örneğin, Turhaner ve Nas, 2021), belirli bir sektör özelinde geliştirildiği (örneğin, Bozbayındır, 2014; Demir ve Tavacıoğlu, 2021) ve/veya yalnızca üst yönetim pozisyonları tarafından cevaplandırılmaya uygun olduğu (örneğin, Dağlar, 2015) görülmüştür. Kavram olarak kurumsallaşmanın dilimizde kullanım şekli de göz önüne alındığında, kurumsallaşmaya ilişkin kullanılan ölçekler arasından, kuramsal kapsayıcılık, anlaşılır dil kullanımı, tüm sektörlerle hitap etmesi ve her kademedeki çalışanlar tarafından yanıtlanabilir olması yönleriyle Yağcı (2014) tarafından geliştirilen “Kurumsallaşma Seviyesi Belirleme Ölçeği” tercih edilmiştir. Veri toplamada kullanılan ölçek **Ek 8**'de sunulmuştur. Bu çalışmada da

ölçüm formatı olarak tüm maddeler için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan maddeleri “1-Hiç Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum” ve “5-Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden bir tanesini seçerek değerlendirmeleri istenmiştir.

Beş boyut ve 24 ifadenin yer aldığı orijinal çalışmada ölçeğin güvenilirliğine ilişkin beş boyuta ait Cronbach's Alpha katsayıları, formalleşme boyutu için 0,964, profesyonelleşme boyutu için 0,953, kültürel güç boyutu için 0,958, saydamlık boyutu için 0,817 ve tutarlılık boyutu için ise 0,913 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler sınır olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük oldukları için (Hair ve diğer., 2019) ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür.

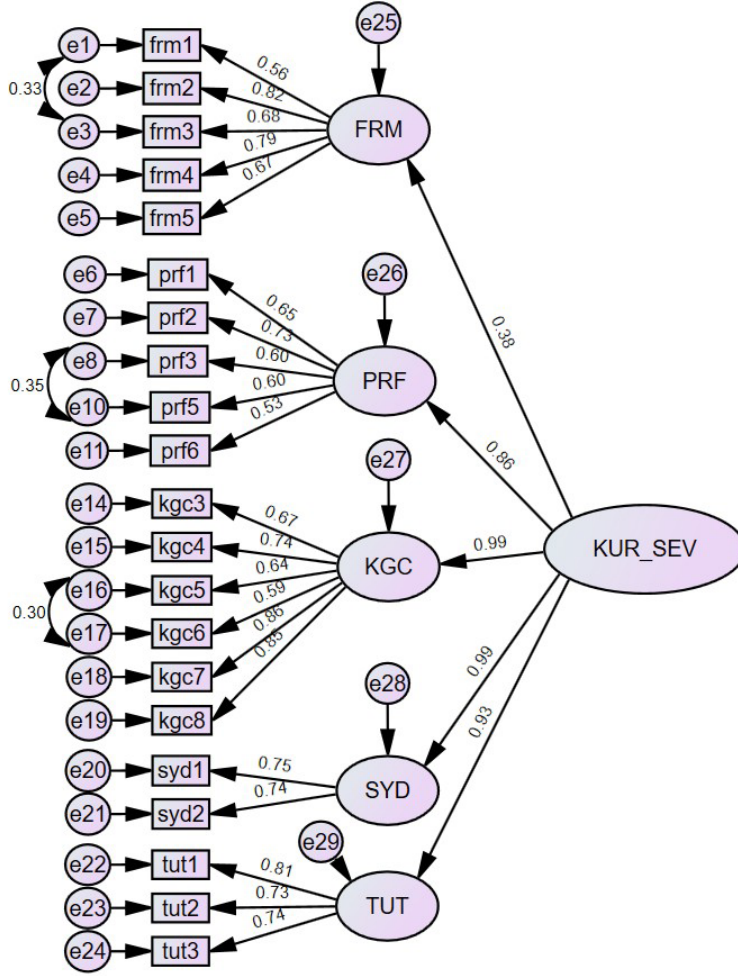
Bu ölçeğin kullanıldığı saha çalışmasında, Cronbach's Alfa katsayıları formalleşme boyutunu oluşturan beş ifade için 0,840, profesyonelleşme boyutunu oluşturan altı ifade için 0,826, kültürel güç boyutunu oluşturan sekiz ifade için 0,902, saydamlık boyutunu oluşturan iki ifade için 0,710 ve tutarlılık boyutunu oluşturan üç ifade için ise 0,794 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, orijinal ölçek değerlerinden bir miktar düşük bulunmuş olsa da, sınır olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük oldukları için (Hair ve diğer., 2019), ölçeğin genel anlamda ve iç tutarlılık açısından güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir sonraki aşamada ölçeğin yapısal geçerlilik analizi yapılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen sonuçlar, uyum indeks değerleri aralığında olmadığı için gerekli iyileştirmeler yapılmıştır. Modifikasyon indeksi, kültürel güç boyutu altındaki kgc1 ve kgc2 maddelerinin hata terimleri arasında çok sayıda kovaryans önerisi sunmaktadır. Bu maddeler kuramsal açıdan incelendiğinde, kgc1 maddesinin (Çalışanlarımızda işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağ vardır) kgc4 maddesi ile (İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur), kgc2 maddesinin ise (Çalışanlarımız işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadır) kgc3 maddesi ile (İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler) benzer ifadeler içerdiği görülmüştür. Boyut içerisinde yeterli sayıda madde sayısı olması ve boyut bütünlüğü göz önünde bulundurularak, model uyumunu olumsuz etkileyen kgc1 ve kgc2 maddelerinin çıkartılması uygun bulunmuştur. Aynı boyut altında yer alan kgc6 numaralı maddenin (Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır) hata terimi ile kurulması önerilen kovaryanslar açısından da benzer bir durum tespit edilmiş olsa da, kuramsal değerlendirme sonucunda bu maddenin boyut

bütünlüğü açısından korunmasına karar verilmiş, kgc5 numaralı maddenin (Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni çalışanlarımıza aktarılır) hata terimi ile kurulan kovaryans bağlantısı ile model uyumu iyileştirilmiştir.

Benzer bir durum profesyonelleşme boyutu altında yer alan prf4 numaralı madde için de söz konusudur. Modifikasyon indeksinde bu maddenin hata terimine ilişkin önerilen çok sayıda kovaryans bağlantısı bulunmaktadır. Kuramsal açıdan yapılan inceleme sonucunda prf4 maddesinin (Profesyoneller yeni politikaların belirlenmesinde söz sahibidir), prf5 maddesi ile (İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir) benzer ifade içerdiği görülmüştür. Boyut içerisinde yeterli sayıda madde sayısı olması ve boyut bütünlüğü göz önünde bulundurularak, model uyumunu olumsuz etkileyen prf4 numaralı madde çıkartılmıştır. Aynı boyut altında yer alan prf3 maddesinin (İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir) hata terimi ile kurulması önerilen kovaryanslar açısından da benzer bir durum tespit edilmiş olsa da, kuramsal değerlendirme sonucunda bu maddenin boyut bütünlüğü açısından korunmasına karar verilmiş, prf5 numaralı maddenin (İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir) hata terimi ile kurulan kovaryans bağlantısı ile model uyumunda iyileşme sağlanmıştır. Her düzenleme sonrasında uyum indeksleri kontrol edilmiştir. Son aşamada CMIN/DF değeri 2,399; GFI değeri 0,901; CFI değeri 0,937 ve RMSEA değeri 0,062 şeklinde hesaplanmıştır.

Bir sonraki aşamada, kurumsallaşma seviyesi belirleme ölçeğinin 2. düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, oluşturulan yapısal model Şekil 4.2’de paylaşılmıştır.



Şekil 4.2. Kurumsallaşma Seviyesi 2.düzey DFA Modeli ^a

Yüklemeye değerinin ideal eşiği 0,70 olup (Hair ve diğer., 2019, s. 786), ölçüm modelinin genel olarak yüksek standart yüklemelere ve yeterli açıklanan varyanslara sahip olduğu görülmektedir. Ancak, Hair ve arkadaşları (2019, s. 786) tarafından önerilen minimum 0,50 eşik değeri dikkate alındığında, "Formalleşme" (FRM) boyutunun faktör yükünün (0,38) oldukça düşük bir seviyede kaldığı görülmektedir. Bu boyut, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, çok boyutlu bir yapıya sahip olan Kurumsallaşma Seviyesi Ölçeğinin bir alt boyutudur. Ne var ki bu durum örgütlerde yazılı kural ve prosedürlerin olmasının kurumsallaşmanın zayıf bir göstergesi olduğunu düşündürmektedir.

Hair ve arkadaşları (2019), 0,50'nin altındaki yüklerin, yapıyı yeterli düzeyde temsil etmediğini ve bu tür boyut ya da maddelerin model geçerliliğini zayıflatabileceğini belirtmektedir. Benzer biçimde, Kline (2011, s. 359), faktör yüklerinin düşük olması durumunda ölçeğin ölçüm modelinin bozulabileceğini vurgulamaktadır. Fornell ve Larcker (1981, s. 47) ise bu tür durumların, yapının ortalama açıklanan varyansı düşüreceği, ölçüm

hatasına ve yapısal modelde güvenilirlik sorunlarına yol açabileceğini ifade etmektedir. Bu kuramsal gerekçelere dayanarak, kurumsallaşma seviyesi belirleme ölçeğinin formalleşme alt boyutunun araştırma modelinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Bu karar, modelin hem ölçüm geçerliliğini hem de yapısal bütünlüğünü artırmaya yöneliktir.

Formalleşme boyutunun beklenmedik bir şekilde yapıyı yeterli düzeyde temsil etmemiş olması ile, kuramsal açıdan konunun detaylı bir şekilde değerlendirilmesi gereği doğmuştur. Bu doğrultuda kurumsallaşma ile formalleşme ilişkisi yeniden değerlendirilmiş, bu çalışma kapsamında tartışılan diğer kavramlarla ilişkilendirilerek karşılaşılan bu duruma dair açıklama getirilmeye çalışılmıştır.

Kurumsallaşma süreci, örgütlerin belirli normlar, kurallar ve yapılar doğrultusunda rasyonel, öngörülebilir ve sürdürülebilir hale gelmesi olarak tanımlanmakta, formalleşme ise bu tanımın en temel yapı taşı konumunda görünmektedir. Ulusal yönetim yazınında kurumsallaşma genellikle içsel formelleşme ile özdeşleştirilmekte, yapısal düzenin varlığı profesyonel bir örgütlülüğün göstergesi olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte formalleşme düzeyi, örgütsel kuralların, rollerin ve süreçlerin yazılı ve standart hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak formelleşmenin kurumsallaşma ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi, simgesel olup olmamasına, bağlamsal koşullara, örgütsel olgunluk düzeyine ve kültürel dinamiklere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.

Yeni kuramsal kuramın temel kavramlarından biri olan törensel kabul, örgütlerin meşruiyet kazanmak amacıyla formelleşmiş yapıları simgesel olarak benimsemesini ifade etmekte, bu durum uygulama ile yapısal düzen arasındaki kopuşa neden olabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977, s. 340). DiMaggio ve Powell (1983) ise izomorfizm yoluyla örgütlerin birbirine benzemeye başladığını ve bu benzeşmenin performanstan çok meşruiyeti hedeflediğini savunmaktadırlar. Dolayısıyla formelleşme, yalnızca görünürde var olan gerçek davranışları yönlendirmeyen bir unsur haline gelebilmektedir.

Stratejik yönetim açısından başarılı örgütler, şartlara göre hareket edebilen, mümkün olan ile arzu edilen arasında denge kurabilen örgütlerdir (Mintzberg, 1983). Kültür seviyesi, çalışanların kültürel ve mesleki yetkinlikleri gibi faktörler bu dengeyi kurabilmek adına oldukça önemli görülmektedir. Bu durum örgütler kadar ulusal boyutta, siyasal açıdan da geçerlidir. Sargut (1999), geleneksel kolektivist toplumlarda siyasi elitlerin, bürokratların ve aydın kesimin, modernleşme sürecinde bireyci Batı'nın ideal bürokrasisini ve piyasa

koşullarını birebir kopyaladığında yaşanan toplumsal sıkıntılara dikkat çekmekte, formelleşmiş yapının kültürel altyapıya uygunluğunun önemini vurgulayarak, Batı'dan ithal edilen rasyonel-bürokratik sistemlerin geleneksel toplumlarda işlevsizleşebileceğini ortaya koymaktadır. Böyle bir durumda bürokratik kurumların üzerinde, kolektivist değerlerin hakimiyeti söz konusu olabilecektir. Scott (1987, s. 507) üyeleri üzerinde doğrudan etkisi olan kültürel sistemlerin örgütsel yapıdan ayrı düşünülmemeyeceğini söylemektedir. Benzer şekilde Burns ve Stalker (1961) tarafından geliştirilen mekanistik ve organik yapılar ayrımı, formelleşmenin başarısının çevresel dinamizmle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, durumsal liderlik modeli grup olgunluğuna göre liderlik tarzı ve yapı düzeyinin değişmesi gerektiğini öne sürmektedir (Hersey ve diğer., 1979). Grup olgunluğu düşük olduğunda daha yüksek düzeyde formelleşme gerekirken, yüksek olgunluk düzeyinde esnekliğe izin verilebilmektedir. Bu bağlamda, kural koyucunun ve uygulayıcı grubun yetkinlik düzeyleri formelleşmenin etkisini doğrudan belirlemektedir.

Yüksek düzeyde formelleşmenin örgütsel yaratıcılığı ve yeniliği engellediği yönünde önemli eleştiriler bulunmaktadır. Hage ve Aiken (1967), yüksek kurallılığın yaratıcılığı sınırladığını söylerken, Adler ve Borys (1996) ise formelleşmeyi destekleyici ve zorlayıcı olmak üzere ikiye ayırarak, zorlayıcı yapıların çalışan motivasyonunu ve örgütsel etkililiği olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Kural koyucunun yetkinlik düzeyinin düşük olması durumunda, oluşturulan yapıların örgütsel gerilemeye neden olabileceği yönündeki görüşlerin bu literatürle örtüştüğü görülmektedir.

Görülmektedir ki, örgütler kadar siyasi kurumlar ve toplumlar için de arzu edilen ile mümkün olan arasındaki dengeyi kurmak, doğru biçimlendirme ve standardizasyonu sağlamak, merkezi ve çeperi iyi tanımlamak, grup olgunluğunu doğru tespit etmek önemlidir. Uygun olmayan bir standarda veya politikaya takılıp kalarak bu dengeyi oluşturamamak, zayıf kalmış rol yetkisinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak formelleşmenin, örgütlerin düzenli, öngörülebilir ve denetlenebilir hale gelmesini sağlayan önemli bir yapısal bileşen olduğu kesindir. Ancak bu yapının niteliği, bağlamla olan uyumu, kural koyucunun ve uygulayıcıların yetkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Etkili bir kurumsallaşma süreci, yalnızca yazılı kuralların oluşturulmasıyla değil, bu yapıların kültürel bağlamla uyumlu şekilde içselleştirilmesiyle mümkün görünmektedir. Örgütlerin toplumda meşruiyet kazanmak için kurumsallaşmış yapısal unsurları törensel

olarak benimsenmesi, uygulama ile yapı arasında kopukluklara yol açabilmektedir. Aynı şekilde, düşük olgunluktaki grupların fazla serbestlik ile baş edememesi ya da yetkin olmayan otoritelerin dayattığı kuralların örgütsel gerilemeye neden olması da olasıdır. Tüm bu değerlendirmelerden sonra, formalleşmenin gerekli ancak tek başına yeterli olmayan bir kurumsallaşma bileşeni olduğu açıkça görülmektedir. Bu kadar çok değişkenden etkilenen bu boyutun, ölçeğin uygulandığı katılımcıların çeşitliliğinden etkilenmiş olabileceği, kuralları farklı şekilde algılayan (törenselleştirilmiş – içselleştirilmiş), çok çeşitli kültürel yapı, grup olgunluğu ve liderlik tarzına sahip katılımcıların farklı yaklaşımları ile formalleşme boyutunun açıklayıcılığının azaldığı, böylece bu çalışmada kullanılan kurumsallaşma seviyesinin belirlenmesinde yeterli derecede açıklayıcılık sağlayamadığı değerlendirilmektedir.

Formalleşme boyutunun çıkartılması modelin yapısını doğrudan değiştirdiğinden, ölçüm modeli yeniden test edilmelidir. Hair ve arkadaşları (2019), modelden çıkarılan herhangi bir değişkenin ardından, ölçüm modelinin yeniden yapılandırılması ve DFA'nın tekrar yürütülmesi gerektiğini açıkça belirtmektedirler. Benzer şekilde Byrne (2010), modelde yapılan her değişikliğin ardından DFA'nın yeniden yapılmasının, modelin geçerlilik ve uyumunun doğrulanması açısından zorunlu olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda, kurumsallaşma seviyesini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğin bir alt boyutu modelden çıkarıldıktan sonra, yeni yapının geçerliliğini ve uyumunu test etmek amacıyla 1. ve 2. düzey DFA tekrarlanmıştır.

Yapılan analizde elde edilen sonuçlar, uyum indeks değerleri aralığında olmadığı için gerekli iyileştirmeler yapılmıştır. Modifikasyon indeksi, “formalleşme” boyutu modelden çıkartılmadan önceki düzenlemelerin aynısını önermiş, yapılan değerlendirmeler sonucunda, önceden nedenleriyle birlikte açıklanan düzenlemeler yapılmıştır. Ancak “Profesyonelleşme” (PRF) boyutunun AVE katsayısı, uyum eşiğinin altında kalmıştır (0,385). AVE değeri, faktör yüklerinin karelerine dayalı bir değer olduğundan, düşük yüklemelere ait maddeler bu değeri olumsuz etkilemektedir (Hair ve diğer., 2019). Boyut bu açıdan tekrar incelendiğinde, prf6 numaralı maddenin (İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmez) boyut içerisinde en düşük ve sınır değer olan 0,50'ye yakın faktör yüküne sahip olduğu ($\lambda=0,53$; $p<0.01$) görülmüştür. AVE katsayısını olumsuz etkileyen bir başka etken ise yüksek hata varyansına sahip maddelerdir (Hair ve diğer., 2019). Prf6 numaralı maddenin hata kovaryanslarının da oldukça yüksek düzeylerde

olduğu tespit edilmiştir. Kuramsal açıdan incelendiğinde söz konusu maddenin, prf5 numaralı madde ile (İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir) benzer ifadeler içerdiği görülmüştür. Yapının geçerliliğini olumsuz etkilediği ve çıkarılmasının yapı bütünlüğü açısından olumsuz bir etkisi olmayacağı değerlendirilen bu maddenin, boyuttan çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu maddenin çıkartılmasıyla profesyonelleşme boyutunun birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Her düzenleme sonrasında uyum indeksleri kontrol edilmiştir. Son aşamada CMIN/DF değeri 2,461; GFI değeri 0,927; CFI değeri 0,959 ve RMSEA değeri 0,063 şeklinde hesaplanmıştır.

Analizin devamında, tüm faktörler için açıklanan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker (1981, s. 48), CR değerinin 0,60'dan büyük olması halinde, 0,50'den küçük AVE değerini telafi edebileceğini söylemektedirler. Bu modelde, profesyonelleşme boyutuna ait AVE değeri eşik değerinin bir miktar altında kalmış olsa da (0,432), bileşik güvenilirlik katsayısının (CR = 0,751) eşik değerin üzerinde olduğu görülmüştür. Model uyumunun iyi derecede sağlanmış olması, maddelerin faktör yapısını iyi düzeyde temsil etmesi ve diğer tüm faktörlere ait AVE ve CR değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olması, yapının genel olarak güvenilir ve tutarlı olduğuna işaret etmektedir. Yapılan analizler Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Kurumsallaşma Seviyesi Belirleme Ölçeği Tutarlılık Değerleri

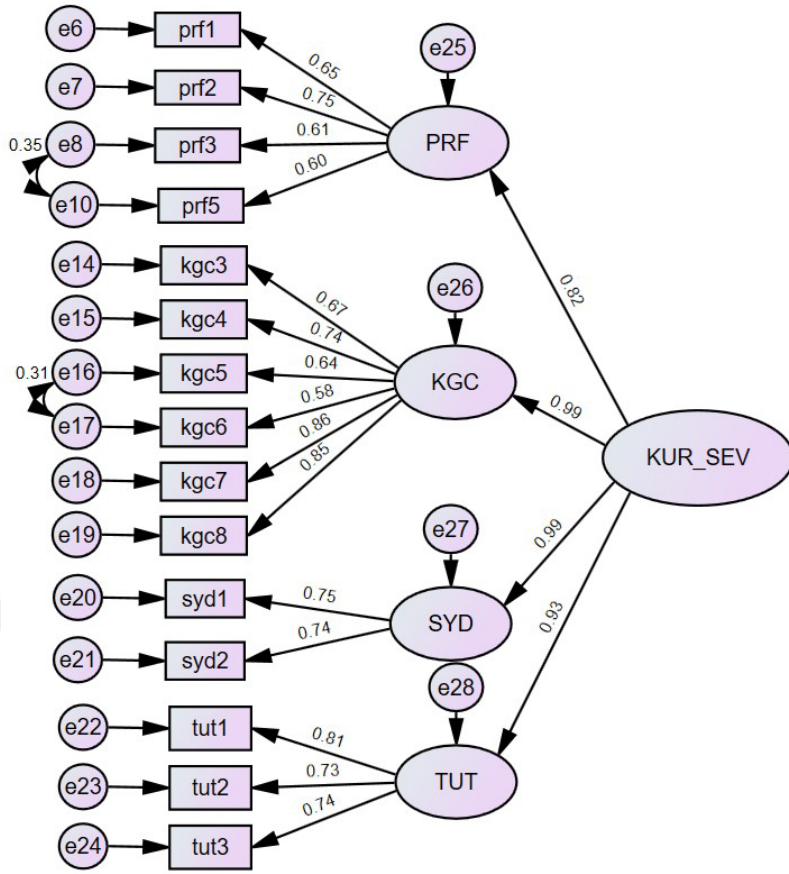
Madde	Faktör	Faktör Yüğü (β)	t	p	Cronbach's Alpha (α)	Açıklanan Ortalama Varyans(AVE)	Bileşik Güvenilirlik (CR)
prf1	Profesyonel- leşme	0,645	-	-	0,776	0,432	0,751
prf2		0,763	11,235	***			
prf3		0,622	9,695	***			
prf5		0,587	9,237	***			
kgc3	Kültürel Güç	0,674	-	-	0,873	0,536	0,872
kgc4		0,739	12,918	***			
kgc5		0,640	11,340	***			
kgc6		0,581	10,369	***			
kgc7		0,865	14,801	***			
kgc8		0,850	14,596	***			
syd1	Saydamlık	0,759	-	-	0,710	0,557	0,716
syd2		0,734	14,439	***	0,716*		
tut1	Tutarlılık	0,806	-	-	0,794	0,577	0,803
tut2		0,723	14,617	***			
tut3		0,747	15,205	***			

*** p<0,001

- prf1, kgc1, syd1 ve tut1 değerleri, ait oldukları faktörlerde referans madde olarak sabitlenmiştir. Bu nedenle t değeri hesaplanmamıştır.

* Spearman–Brown güvenilirlik katsayısı (p<0,01)

Kurumsallaşma seviyesi belirleme ölçeğinin 2. düzey doğrulayıcı faktör analizine ait yapısal model Şekil 4.3'te paylaşılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerler, bu ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Uyum indeks değerleri Tablo 4.7'de sunulmuştur.



Şekil 4.3. Kurumsallaşma Seviyesi 2.düzye DFA Modeli ^b

Tablo 4.7. Kurumsallaşma Seviyesi Belirleme Ölçeği Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Eşik Değeri	Düzenlenen Ölçek	
			1. Düzey DFA	2. Düzey DFA
CMIN/DF	$x \leq 2$	$2 < x \leq 5$	2,408	2,461
GFI	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	0,932	0,927
CFI	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	0,961	0,959
RMSEA	$x \leq 0,05$	$0,05 < x \leq 0,08$	0,062	0,063

4.4.2. Lider-üye etkileşimi ölçeği

Bu çalışmada kurumsallaşma seviyesi ile, liderin ve astların karşılıklı ilişkileri arasındaki etkileşim incelenmektedir. Lider-üye etkileşimi kuramı bünyesinde ele alınan bu ilişkiyi, çok boyutlu olarak değerlendiren Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyut ve 12 ifadeden oluşmaktadır.

Uluslararası yazında liderlik çalışmalarında sıklıkla kullanılan bu ölçeğin Türkçe uyarlaması Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılmıştır. Veri toplamada kullanılan ölçek **Ek 9**'da sunulmuştur. Uyarlama çalışmasının Cronbach's Alpha katsayıları, dört boyut için sırayla 0,920; 0,864; 0,700 ve 0,903 olarak bulunmuştur. Böylece Türkçe'ye uyarlanan ölçek, güvenilir kabul edilmiştir. Maddeler, 5'li Likert Ölçeği (1= Hiç Katılmıyorum – 5 = Tamamen Katılıyorum) ile değerlendirilmiştir

Bu ölçeğin kullanıldığı saha çalışmasında, Cronbach's Alfa katsayısı etki boyutunu oluşturan üç ifade için 0,884, katkı boyutunu oluşturan üç ifade için 0,871, vefakarlık boyutunu oluşturan üç ifade için 0,824 ve profesyonel saygı boyutunu oluşturan üç ifade için 0,887 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, sınır olarak kabul edilen 0,70 değerinden büyük oldukları için, ölçeğin genel anlamda ve iç tutarlılık açısından güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Bir sonraki aşamada ölçeğin yapısal geçerlilik analizi yapılmıştır. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen sonuçların, uyum indeks değerleri aralığında olduğu görülmüştür. Buna göre CMIN/DF değeri 2,073 ; GFI değeri 0,958 ; CFI değeri 0,984 ve RMSEA değeri 0,054 şeklinde hesaplanmıştır.

Analizin devamında, tüm faktörler ve ölçek geneli için açıklanan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Ölçek genelinde AVE değeri 0,695 (kabul edilebilir değer olan 0,50'den büyük) ve CR değeri 0,965 (kabul edilebilir değer olan 0,70'den büyük) şeklinde bulunmuştur. Tüm faktörlere ait AVE ve CR değerlerinin de kabul edilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiş, değerler Tablo 4.8'de sunulmuştur.

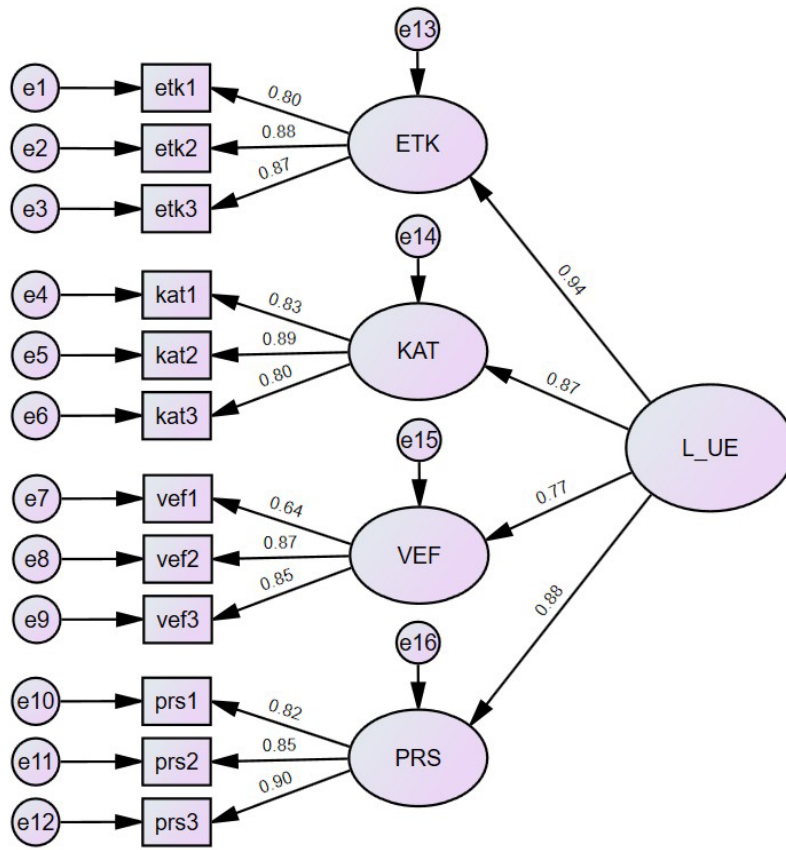
Tablo 4.8. LÜE Ölçeği Tutarlılık Değerleri

Madde	Faktör	Faktör Yükü (β)	t	p	Cronbach's Alpha (α) (Orijinal Ölçek)	Açıklanan Ortalama Varyans(AVE)	Bileşik Güvenilirlik (CR)
etk1	Etki	0,796	-	-	0,884 (0,920)	0,723	0,886
etk2		0,883	19,248	***			
etk3		0,869	18,873	***			
kat1	Katkı	0,827	-	-	0,871 (0,864)	0,701	0,876
kat2		0,886	19,942	***			
kat3		0,797	17,394	***			
vef1	Vefakarlık	0,639	-	-	0,824 (0,700)	0,630	0,834
vef2		0,875	13,070	***			
vef3		0,846	12,887	***			
prs1	Profesyonel Saygı	0,819	-	-	0,887 (0,903)	0,730	0,890
prs2		0,849	19,025	***			
prs3		0,894	20,346	***			

*** P<0,001

- etk1, kat1, vef1 ve prs1 değerleri, ait oldukları faktörlerde referans madde olarak sabitlenmiştir. Bu nedenle t değeri hesaplanmamıştır.

Lider-üye etkileşimi ölçeğinin 2. düzey doğrulayıcı faktör analizine ait yapısal model Şekil 4.4'de paylaşılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerler, bu ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Uyum indeks değerleri Tablo 4.9'da sunulmuştur.



Şekil 3.4. LÜE 2.düzy DFA Modeli

Tablo 4.9. LÜE Ölçeği Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	İdeal Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Eşik Değeri	Düzenlenen Ölçek	
			1. Düzey DFA	2. Düzey DFA
CMIN/DF	$x \leq 2$	$2 < x \leq 5$	2,073	2,325
GFI	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	0,958	0,950
CFI	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	0,984	0,979
RMSEA	$x \leq 0,05$	$0,05 < x \leq 0,08$	0,054	0,060

4.4.3. Rol yetkisi ölçeği

Pilot çalışma ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilen Rol Yetkisi Ölçeği, bu çalışma kapsamında oluşturulmuş, buna ilişkin detaylı analiz önceki bölümlerde sunulmuştur. Pilot çalışma ile elde edilen yapı, üç boyut altında birleşen 12 ifadeyden oluşmaktadır. Veri toplamada kullanılan ölçek **Ek 10**'da sunulmuştur.

Ölçeğin geneline ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0,895 olarak bulunmuştur. Daha sonra ölçeğin üç boyutuna ait Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Bunlar, profesyonel uyum boyutu için 0,859, rol içi tutarlılık boyutu için 0,839 ve yapısal netlik boyutu için 0,834 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlere göre ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür. İfadeler 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (1 = Hiç Katılmıyorum – 5 = Tamamen Katılıyorum).

Profesyonel uyum boyutunun güvenilirlik analizinde, beşinci maddenin (ory5) çıkartılması halinde güvenilirlik katsayısının 0,859'dan 0,906 düzeyine yükselebileceği tespit edilmiştir. Yine de ilk değer eşik değerin üzerinde olması nedeniyle, bu maddeye ilişkin nihai kararın yapı geçerliliği analizi ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Bir sonraki aşamada yapılan yapısal geçerlilik analizinde maddelerin faktör yüklerine bakılmış, tekrar değerlendirilmesi düşünülen ory5 maddesinin yükünün 0,481; açıklanan varyans oranının ise 0,231 olarak düşük değerlerde seyrettiği görülmüştür. Bu maddenin içinde bulunduğu faktör yapısında bakıldığında, boyutun AVE katsayısı 0,611, CR katsayısı 0,883 olarak hesaplanmıştır. Ters kodlanan ory5 maddesi (Yönetimdekilerin söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmuyor), ory4 maddesi (Bu kurumda uygulanan prosedür ve standartlara, çalışanlar kadar yöneticiler de uyar) ile benzerlik göstermektedir. Bu maddeye ilişkin yapılan analizlerle birlikte kuramsal açıdan tekrar değerlendirildiğinde, maddenin ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. Böylelikle profesyonel uyum boyutuna ilişkin tüm geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarının yükseldiği görülmüştür. Değişim özeti Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4.10. Profesyonel Uyum Boyutu İyileştirme Değerleri

Profesyonel Uyum		
	ory5 dahil değerler	ory5 hariç değerler
R	0,481	-
R²	0,281	-
α	0,859	0,906
AVE	0,619	0,711
CR	0,884	0,908

Bu düzenlemeden sonra yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen sonuçlar, uyum indeks değerleri aralığında olmadığı için gerekli iyileştirmeler yapılmıştır.

Rol içi tutarlılık boyutunun 1. ve 2. maddelerinin (yry1 ve yry2) hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır. Son aşamada CMIN/DF değeri 3,095; GFI değeri 0,945; CFI değeri 0,965 ve RMSEA değeri 0,075 şeklinde hesaplanmıştır.

Analizin devamında, tüm faktörler ve ölçek geneli için açıklanan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Ölçek genelinde AVE değeri 0,616 ve CR değeri 0,946 şeklinde bulunmuştur. Tüm faktörlere ait AVE ve CR değerlerinin de kabul edilir sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiş, değerler Tablo 4.11’de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Rol Yetkisi Ölçeği Tutarlılık Değerleri

Madde	Faktör	Faktör Yüğü (β)	t	P	Cronbach's Alpha (α)	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)	Bileşik Güvenilirlik (CR)
ory1	Profesyonel Uyum	0,792	-	-	0,906	0,711	0,908
ory2		0,882	19,101	***			
ory3		0,880	19,038	***			
ory4		0,815	17,252	***			
yry1	Rol İçi Tutarlılık	0,672	-	-	0,839	0,501	0,798
yry2		0,622	13,792	***			
yry3		0,675	10,751	***			
yry4		0,842	11,828	***			
bry1	Yapısal Netlik	0,833	-	-	0,834	0,644	0,844
bry2		0,853	16,886	***			
bry3		0,715	14,315	***			

*** P<0,001

- ory1, yry1 ve bry1 değerleri, ait oldukları faktörlerde referans madde olarak sabitlenmiştir. Bu nedenle t değeri hesaplanmamıştır.

Özellikle profesyonel uyum ve yapısal netlik boyutlarına ait maddelerin tamamının yüksek düzeyde faktör yüklerine sahip olduğu görülmektedir. Bu yüklemeler, faktör yapısının tutarlı bir şekilde ilgili madde setini temsil ettiğini göstermektedir. Bu değerlerle bağlantılı olarak açıklanan varyans oranlarının yine yüksek değerlerde seyretmesi ve faktörlere ait yüksek Cronbach's Alpha katsayıları, maddelerin güçlü açıklayıcılıklarına işaret etmektedir. Bu iki faktör aynı zamanda yüksek AVE ve CR katsayılarıyla birleşme geçerliliği ve iç tutarlılık koşullarını da iyi derecede sağlamaktadır.

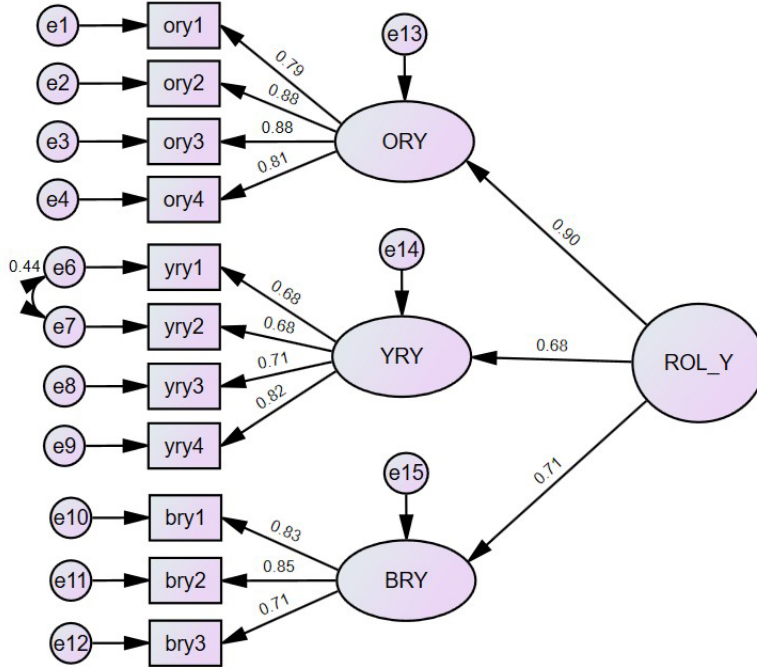
Birleşme geçerliliğin değerlendirilmesinde temel bir role sahip olan açıklanan ortalama varyans (AVE), örtük bir değişkenin, ona bağlı olan gözlenen değişkenlerin varyansını ne ölçüde açıkladığını göstermektedir (Hair ve diğer., 2019). Faktör yüklerinin karelerinin ortalaması alınarak hesaplanan AVE, örtük değişkenin gözlenen değişkenler üzerindeki açıklama gücünü temsil etmekte, örtük değişkenin ilgili maddelerin toplam varyansının en az %50'sini açıklaması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Diğer taraftan AVE katsayısının CR değeri ile birlikte değerlendirilmesinde fayda vardır. CR değeri, faktör altındaki maddelerin iç tutarlılığını ölçmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu değer 0,70'den yüksek olması, ilgili faktörün iç tutarlılığının yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Hair ve diğer., 2019).

Bu çalışmada elde edilen AVE değerleri incelendiğinde, tüm faktörler için 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu bulgu, ölçeğin birleşme geçerliliğinin eşik değer açısından sağlandığını ve örtük değişkenlerin, kendilerini ölçen maddelerin varyanslarını yeterli düzeyde açıkladığını göstermektedir. Ancak rol içi tutarlılık boyutunda AVE değerinin tam sınırdan olduğu görülmektedir (0,501). Diğer bir ifadeyle, rol içi tutarlılık altında yer alan maddelerin varyansların yarısı hata terimlerinden kaynaklanmaktadır. Boyutun CR değerinin ise 0,798'lik değerle sınırın biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum maddelerin iç tutarlılığının yeterli derecede, ancak çok da güçlü olmadığını işaret etmektedir. AVE ve CR değerleri birlikte değerlendirildiğinde, söz konusu boyutun geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterli olduğu görülmektedir. Bu durum kabul edilebilir düzeydeki faktör yüklemeleri ve iyi seviyedeki Cronbach's Alpha katsayısı ile de desteklenmektedir.

Rol yetkisi ölçeğinin 2. düzey doğrulayıcı faktör analizine ait yapısal model Şekil 4.5'te paylaşılmıştır. Tablo 4.12'de verilen tüm değerler bir arada incelendiğinde ölçeğin, ölçüm modeli açısından tüm geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını karşıladığı rahatlıkla

söylenbilir. İleriki çalışmalarda rol içi tutarlılık boyutunun kavramsal olarak tekrar gözden geçirilmesiyle, ölçeğin ölçme kuvvetinin yükseltilebileceği öngörülmektedir.



Şekil 4.5. Rol Yetkisi Ölçeği 2.düzy DFA

Tablo 4.12. Rol Yetkisi Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksi	İdeal Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Eşik Değeri	İyileştirme Öncesi Değerler	Düzenlenen Ölçek	
				1. Düzey DFA	2. Düzey DFA
CMIN/DF	$x \leq 2$	$2 < x \leq 5$	4,088	3,095	3,095
GFI	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	0,925	0,945	0,945
CFI	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	0,946	0,965	0,965
RMSEA	$x \leq 0,05$	$0,05 < x \leq 0,08$	0,091	0,075	0,075

BÖLÜM V. ANALİZ VE BULGULAR

5.1. Fark Analizleri

Grup farklılıklarına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizlerinde, cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, eğitim durumu, pozisyon ve toplam çalışan sayısı değişkenlerinin, bu çalışmada ölçülen yapıların hiçbiri üzerinde belirleyici bir rol oynamadığı görülmüştür. Sektörel farklılaşma incelendiğinde, teknoloji ve bilişim sektöründe çalışanların özellikle lider-üye etkileşimi boyutunda, hizmet ve danışmanlık, sağlık ve ilaç, ticaret ve perakende sektöründe çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaya sahip olduğu görülmektedir. Ortalama puanlar, tüm sektör grupları arasından bu sektörde çalışanların yöneticilerine karşı daha olumlu bir algı sergilediklerine işaret etmektedir. Teknoloji ve bilişim sektörü doğası gereği dinamik bir yapıya ve hızlı değişen koşullara sahiptir. Bu durum yönetici ile çalışanlar arasında kişisel önyargılardan bağımsız bir etkileşimin temeli olabilir. Bununla birlikte bu sektör yüksek düzeyde bir uzmanlaşma gerektirdiğinden, çalışanların rol standartları hali hazırda meslek standartları tarafından güçlü standartlara sahiptir. Bu durumun güçlendirdiği rol yetkisinin, olumlu LÜE ilişkilerinin de nedeni olduğu söylenebilir. Analiz detayları **Ek 11**'de sunulmuştur.

5.2. İlişki Analizleri

Aracılık ilişkisinin kurulması ve değerlendirilmesi açısından, değişkenler arasındaki ilişkinin gücü ve yönünün saptanması amacıyla korelasyon analizleri faktörler seviyesinde Tablo 5.1'de ve alt boyutlar seviyesinde ise Tablo 5.2'de sunulmuştur.

Tablo 5.1. Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Analizi

β			
	Kurumsallaşma Seviyesi	Lider-Üye Etkileşimi	Rol Yetkisi
Kurumsallaşma Seviyesi	1		
Lider-Üye Etkileşimi	,636**	1	
Rol Yetkisi	,756**	,642**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bu analize göre, kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ($r=0,636$, $p<0,01$); kurumsallaşma seviyesi ile rol yetkisi arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı ($r=0,756$, $p<0,01$); ve rol yetkisi ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ($r=0,642$, $p<0,01$) ilişki görülmektedir.

Tablo 5.2. Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

	Profesyonel- leşme	Kültürel Güç	Saydamlık	Tutarlılık	Etki	Katkı	Vefakarlık	Profesyonel Saygı	Profesyonel Uyum	Rol İçi Tutarlılık	Yapısal Netlik
Profesyonelleşme	1,000										
Kültürel Güç	,666**	1,000									
Saydamlık	,554**	,762**	1,000								
Tutarlılık	,624**	,762**	,688**	1,000							
Etki	,476**	,552**	,503**	,566**	1,000						
Katkı	,359**	,507**	,424**	,532**	,740**	1,000					
Vefakarlık	,316**	,408**	,340**	,409**	,567**	,591**	1,000				
Profesyonel Saygı	,513**	,591**	,483**	,586**	,738**	,645**	,586**	1,000			
Profesyonel Uyum	,608**	,763**	,635**	,750**	,626**	,572**	,464**	,661**	1,000		
Rol İçi Tutarlılık	,323**	,435**	,363**	,424**	,471**	,378**	,242**	,421**	,499**	1,000	
Yapısal Netlik	,482**	,633**	,583**	,568**	,425**	,338**	,334**	,442**	,596**	,385**	1,000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Genel bir değerlendirme yapıldığında, korelasyon katsayılarının tüm alt boyutlar arasında dengeli bir dağılım gösterdiği, alt boyutlar arasındaki tüm ilişkilerin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum aracılık ilişkisinin kurulduğu yapısal eşitlik modelinin kendi içerisindeki uyumuna işaret etmektedir. Bu seviyede ilişkilerin zayıf ve orta düzeyde olduğu, ölçek seviyesinde güçlendiği gözlenmektedir. Dolayısıyla ölçülmek istenen yapının ölçek seviyesinde güçlendiği ve anlam kazandığı söylenebilir.

Alt boyutlar açısından incelendiğinde, kurumsallaşma seviyesi faktörü altında yer alan kültürel güç ile rol yetkisi faktörü altında yer alan profesyonel uyum, en yüksek korelasyon katsayıları ile öne çıkmaktadır. Rol içi tutarlılık ve vefakarlık ise tüm alt boyutlar içinde en düşük korelasyon katsayılarına sahiptir.

5.3. Hipotez Testleri

Çok değişkenli istatistiksel analizlerinin yapılabilmesi için gerekli şartlardan en önemlileri verilerin normal dağılıma uygunluğu, doğrusallık, değişkenlerin eş varyanslı olması ve hataların bağımsız olmasıdır (Hair ve diğer., 2019, s. 115; Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 162). Saha araştırması ile elde edilen verilerin normal dağılım şartını karşıladığı daha önceki bölümlerde gösterilmişti. Bir sonraki aşamada, lider-üye etkileşiminin, kurumsallık seviyesi ve rol yetkisi ile arasındaki doğrusallık test edilmiştir. Aynı şart aracı değişken olarak kurgulanan rol yetkisi için de sağlanmalıdır. **Ek 12'**de sunulan saçılım grafikleri, kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ve rol yetkisi ile lider-üye etkileşimi arasında doğrusal ilişkiye işaret etmektedir.

Bu çalışmanın odak noktası, kurumsallaşma seviyesinin nasıl bir mekanizma ile lider ile takipçileri arasındaki etkileşimi açıkladığını araştırmaktır. Rol yetkisinin bu ilişkide aracı değişken olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, lider-üye ilişkisi üzerinde belirleyici olması muhtemel demografik değişkenlerin kontrol edilerek, varsa etkilerinin belirlenmesi, araştırma sonuçlarının yalınlaştırılması açısından önemlidir. Böylece kurumsallaşma seviyesinin rol yetkisi üzerinden lider-üye etkileşimini açıklayan modelin güçlendirilmesi hedeflenmektedir.

Baron ve Kenny (1986, s. 1177), aracılık modelinin istatistiksel olarak test edilmesinden önce, bağımlı değişken üzerinde tüm bağımlı değişkenlerin, ki demografik değişkenler ve aracı değişken de buna dahildir, etkisinin test edileceği çok aşamalı çoklu regresyon modelinin kurulmasını önermektedirler. Dolayısıyla lider-üye etkileşimini etkileyen faktörler arasından, kurumsallaşma seviyesinin etkisinin gerçeğe en yakın şekilde tespit edilebilmesi amacıyla, demografik değişkenlerin de dahil edildiği üç aşamalı çoklu doğrusal regresyon modeli kurulmuştur. Hipotez testlerine geçmeden önce, modelin temelini test etmek üzere bu analiz yapılmıştır.

Birinci modelde bağımsız değişken olarak, cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, eğitim durumu, görev ünvanı, sektör ve toplam çalışan sayısının, lider-üye etkileşimi üzerindeki belirleyici etkileri analiz edilmiştir. Sonrasında kurulan ikinci model ile, kurumsallaşma seviyesi bağımsız değişkenlere eklenerek analize dahil edilmiştir. Üçüncü modelde ise, rol yetkisi yine bağımsız değişken olarak analize eklenmiştir. Analizin bağımlı değişkeni lider-üye etkileşimidir. Sonuçlar Tablo 5.3'te sunulmuştur.

Tablo 5.3. Lider-Üye Etkileşimini Belirleyen Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	1. Model				2. Model				3. Model			
	β	B	t	p	β	B	t	p	β	B	t	p
Cinsiyet	-,061	-,106	-1,082	,280	-,002	-,004	-,049	,961	-,002	-,004	-,058	,954
Yaş	,122	,011	1,607	,109	,142	,013	2,442	,015	,120	,011	2,171	,031
Toplam Çalışma Süresi	-,117	-,012	-1,430	,154	-,122	-,012	-1,934	,054	-,125	-,013	-2,084	,038
Eğitim Durumu	-,040	-,029	-,713	,476	-,023	-,016	-,533	,594	-,027	-,019	-,657	,511
Görev Ünvanı	-,108	-,102	-1,954	,051	-,055	-,052	-1,285	,200	-,087	-,082	-2,118	,035
Sektör	-,083	-,024	-1,480	,140	-,104	-,030	-2,400	,017	-,073	-,021	-1,764	,079
Toplam Çalışan Sayısı	-,027	-,015	-,498	,619	-,032	-,018	-,772	,441	-,015	-,008	-,369	,712
Kurumsallaşma Seviyesi	-	-	-	-	,636	,743	15,878	<,001	,356	,416	6,009	<,001
Rol Yetkisi	-	-	-	-	-	-	-	-	,366	,426	6,180	<,001
R		,177				,655				,696		
R²		,031				,430				,484		
Düzeltilmiş R²		,013				,417				,471		
F		1,673				33,360				37,573		
p		,114				<,001				<,001		

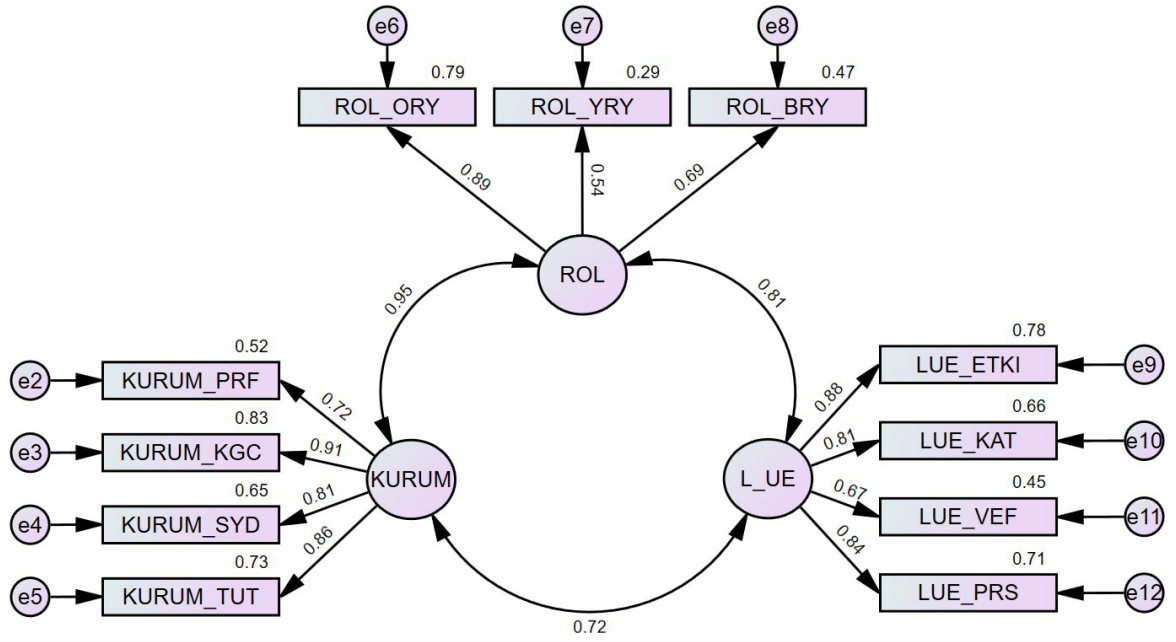
Düzenlenmiş R² çok sayıda farklı bağımsız değişkenlerin bulunduğu bir modelde, serbestlik derecelerini de hesaba kattığı için daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Hair ve diğer., 2019, s. 300). Dolayısıyla dokuz bağımsız değişkenin etkilerinin yorumlanmasında bu değer referans alınmıştır. Birinci modelde yedi adet demografik değişkenin hiçbirisinin lider-üye etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, demografik değişkenler (çalışanın cinsiyeti, yaşı, toplam çalışma süresi, eğitim durumu, görev ünvanı, çalıştığı sektör ve kurumda çalışan toplam kişi sayısı) yöneticiye ilişkin oluşan algıyı tek başına açıklayamamaktadır.

Kurumsallaşma seviyesi ikinci modele dahil edildiğinde, lider-üye etkileşimi üzerinde aynı yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0,636$; $p<,05$). Bu modeldeki demografik değişkenlerden yaş ve çalışan sektörün de lider-üye etkileşimi ile olan ilişkisi anlamlı bulunsa da bu etki oldukça düşük seviyede olduğundan (sırasıyla $\beta=-0,142$ ve

$\beta=-0,104$; $p<,05$) dikkate alınmamıştır. Modelin, lider-üye etkileşimine ait toplam varyansın %41,7'sini açıkladığı görülmektedir. Kurumsallaşma seviyesinin liderlik algısı üzerindeki etkisinin açıkça ortaya çıkması, Hipotez 1'i (Kurumsallaşma seviyesi arttıkça, lider-üye etkileşimi düzeyinde anlamlı bir iyileşme gözlemlenir) destekler niteliktedir.

Üçüncü modele bağımsız değişken olarak rol yetkisi eklendiğinde, lider-üye etkileşimi ile aynı yönlü ve anlamlı ilişki içerisinde olan kurumsallaşma seviyesinin etkisinin azaldığı ($\beta=0,356$, $p<,05$), buna karşılık bu etkiyi rol yetkisinin üstlendiği ($\beta=0,366$, $p<,05$) görülmektedir. Ayrıca kurumsallaşma seviyesi ve rol yetkisinin birlikte yer aldığı bu modelin, toplam varyansı açıklama oranının %47,1'e yükseldiği görülmektedir. Bu modeldeki demografik değişkenlerden yaş, toplam çalışma süresi ve görev ünvanının lider-üye etkileşimi ile olan ilişkisi anlamlı bulunsa da bu etki oldukça düşük seviyede olduğundan (sırasıyla $\beta=0,120$, $\beta=-0,125$ ve $\beta=-0,087$, $p<,05$) dikkate alınmamıştır.

Çok aşamalı regresyon modelinin ilk aşamasında ortaya çıkan anlamlı bir nedensel ilişkinin, modele dahil edilen diğer bir bağımsız değişken ile gücünün zayıflaması, eklenen değişkenin aracılık etkisine işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1177). Bu çalışmada yapılan çoklu regresyon analizinde de tam olarak bu sonuç ortaya çıkmıştır. Bir sonraki aşamada değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini görmek ve uyum iyiliğini değerlendirmek üzere ölçüm modeli oluşturulmuş, Şekil 5.1'de sunulmuştur.



Şekil 5.1. Ölçüm Modeli

Ölçüm modeline ilişkin yol diyagramı, üç temel gizil değişkenin (Kurumsallaşma Seviyesi, Rol Yetkisi ve Lider Üye Etkileşimi) her birine karşılık gelen gözlenen değişkenlerle olan ilişkisini görselleştirmiştir.

Modelde gizil değişkenler arasındaki korelasyonlar dikkat çekicidir. Kurumsallaşma seviyesi ile rol yetkisi arasındaki korelasyon oldukça güçlüdür ($r = 0,95$). Bu durum kurumsal yapıların rol yetkisi ile belirgin bir ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Lider üye etkileşimi ile rol yetkisi arasındaki ilişki de güçlü ve anlamlıdır ($r = 0,81$). Bu yapı lider-çalışan ilişkileriyle rol yetkisinin yüksek derece ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Kurumsallaşma ile lider üye etkileşimi arasındaki doğrudan ilişki ise diğerlerine göre daha düşük olsa da ($r = 0,72$), yine de güçlü düzeydedir.

Tablo 5.4. Değişkenlerin Temsil Gücü

Gizil Değişken	Gözlenen Değişken	Standart Yükleme (λ)	t	p	Açıklanan Varyans (R^2)	Yorum
Kurumsallaşma Seviyesi	Profesyonelleşme	0,721	-	-	0,520	Orta katkı
	Kültürel Güç	0,913	17,215	***	0,834	Güçlü katkı
	Saydamlık	0,805	15,194	***	0,649	Güçlü katkı
	Tutarlılık	0,855	16,157	***	0,732	Güçlü katkı
Rol Yetkisi	Profesyonel Uyum	0,888	-	-	0,789	Güçlü katkı
	Rol İçi Tutarlılık	0,542	11,165	***	0,293	Zayıf katkı
	Yapısal Netlik	0,686	15,314	***	0,470	Sınırdan/Orta katkı
Lider-Üye Etkileşimi	Etki	0,882	-	-	0,778	Güçlü katkı
	Katkı	0,811	19,416	***	0,657	Güçlü katkı
	Vefakarlık	0,673	14,652	***	0,453	Sınırdan/Orta katkı
	Profesyonel Saygı	0,842	20,627	***	0,708	Güçlü katkı

*** $p < 0,001$

-profesyonelleşme, örgütsel rol yetkisi ve etki değerleri, ait oldukları gizil değişkende referans madde olarak sabitlenmiştir. Bu nedenle t değeri hesaplanmamıştır.

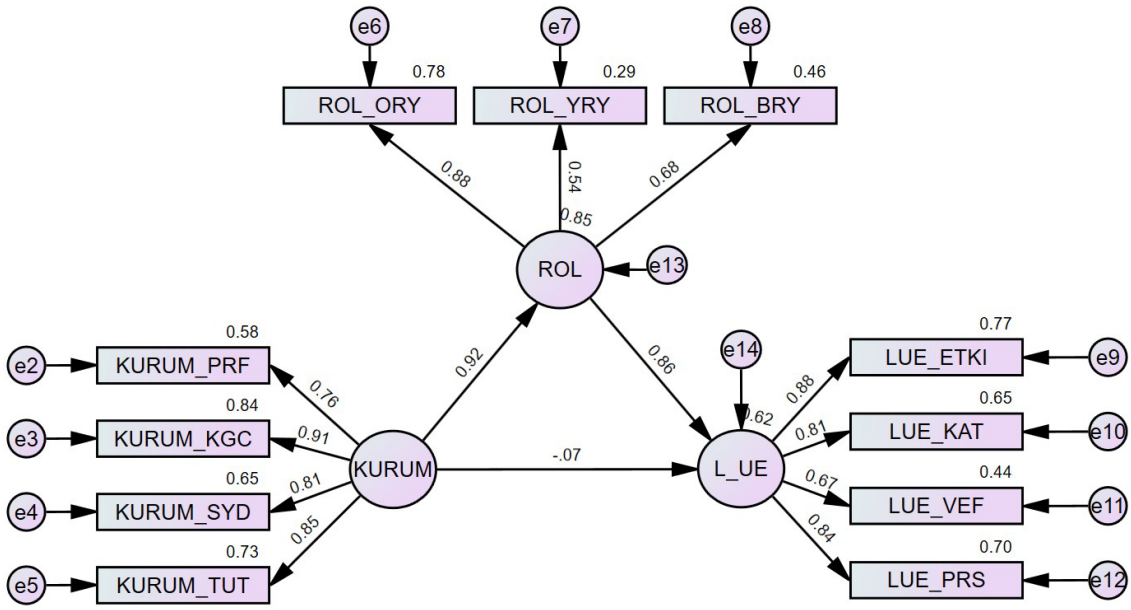
Model ile test edilecek değişkenlerin temsil güçleri Tablo 5.4'te sunulmuştur. Buna göre, kurumsallaşma seviyesi yapısı altında yer alan gözlenen değişkenlere ait yükleme değerlerine bakıldığında, kültürel gücün yüksek açıklayıcılık düzeyi dikkat çekmekte ($\lambda = 0,913$, $R^2 = 0,834$), bu yapı kurumsal kimlik oluşumunun değerler sistemi ile şekillendiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, "Tutarlılık" ($\lambda = 0,855$, $R^2 = 0,732$) ve "Saydamlık" ($\lambda = 0,805$, $R^2 = ,649$) oldukça yüksek yükleme ve varyans açıklama değerlerine sahiptir. Bu durum, söz konusu boyutların kurumsallaşma yapısını güçlü biçimde temsil ettiğini, iç tutarlılık ile şeffaflığın kurumsal uygulamalar bağlamında önemli bileşenler olduğunu göstermektedir. "Profesyonelleşme"nin katkısı ise ($\lambda = 0,721$, $R^2 = 0,520$) diğer boyutlardan bir miktar düşük olsa da güçlü sayılabilecek düzeydedir. Bu durum örgütlerde alanında uzman ve yetkin kişilerin karar verici pozisyonlarda görevlendirilmesi ile kurumsallaşma seviyesi arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Ancak yine de mesleki standartların kültürel normlar kadar içselleştirilmemiş olduğunu da düşündürmektedir. Bu sonuçlar, kurumsallaşma seviyesinin kuramsal yapısında belirtilen nesnellik ve bireyden bağımsızlık ilkeleri ile uyumlu görülmektedir.

Rol Yetkisi yapısı altındaki "Profesyonel uyum" boyutu yüksek bir faktör yüküyle güçlü bir şekilde temsil edilmekte ($\lambda = 0,888$, $R^2 = 0,789$), bu durum çalışanların rollerinin kurumsal çerçevede net bir biçimde tanımlanmasının rol yetkisinin temel belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Özellikle kurumu temsil edenlerin rollerinin kurallar ve standartlarla açıkça belirlenmesi, rol yetkisinin yapısal tarafı en kuvvetli boyutu olarak öne çıkmaktadır. "Rol İçi Tutarlılık" ($\lambda = 0,542$, $R^2 = 0,293$) ve "Yapısal Netlik" ($\lambda = 0,686$, $R^2 = 0,470$) boyutlarının daha düşük düzeyde katkı sunduğu görülmektedir. Özellikle rol içi tutarlılık boyutunun açıklanan varyansının 0,30 seviyesinde olması, boyut ile yapı arasındaki ilişkinin zayıf olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, liderin yetki dağılımı doğrultusundaki davranışlarının, rol yetkisinin yapısallık temelinde yeteri kadar güçlü temsil edilmediğini düşündürmektedir. Yapısal netliğin orta düzeye yakın temsil kuvveti, kurallar ve standartlarla belirlenmiş rol yetkisinin davranışlara yansımaları konusundaki sınırlılığa dikkat çekmektedir. Rol algısının çok boyutlu ve katmanlı bir yapı sergilediği göz önünde bulundurulduğunda, yalnızca örgütsel değil, yönetsel ve bireysel rol yetkileri de önem taşımaktadır. Bu katmanlı oluşum, rol yetkisinin yapı ile ilişkisini anlamlandırmak açısından değerli görülmektedir.

Lider-Üye Etkileşimi yapısı altındaki gözlenen değişkene ait yüklemeler 0,673 ile 0,882 arasında değişmektedir. "Etki" ($\lambda = 0,882$, $R^2 = 0,778$), "Profesyonel Saygı" ($\lambda = 0,842$, $R^2 = 0,708$) ve "Katkı" ($\lambda = 0,811$, $R^2 = 0,657$), lider-üye etkileşimini güçlü biçimde öngörmekte ve yapıyı temsil etme yeterliliği göstermektedir. Buna karşın, "Vefakarlık" boyutunun faktör yükü (0,673) ve açıklanan varyansı (0,453) görece daha düşük olsa da, kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu değerlendirilmektedir. Bu sonuçlara göre lider ile takipçileri arasındaki etkileşimin temel belirleyicisinin, çalışanların liderin kişilik özelliklerini değerlendirme şekli ve lidere karşı duyguları olduğu görülmektedir. Bunu liderin sahip olduğu yetkinliklerin çalışanlar nezdinde uyandırdığı saygı takip etmektedir. Yetkinliğin belirli bir mesleki standart referans alınarak değerlendirileceği öngörüsüyle profesyonel saygı, duyguların belirleyici olduğu diğer boyutlardan farklılaşarak yapısallık vurgusu taşımaktadır. Liderin takipçisini koruması ve kollaması olarak tanımlanan katkı boyutunun da yapıyı yüksek düzeyde temsil ettiği görülmektedir. Yapı içerisindeki en düşük yükleme, çalışanın lideri için sergilemeye gönüllü olduğu görev ötesi davranışları tanımlayan vefakarlık boyutuna aittir. Sadakat, vefa gibi temaları barındıran bu boyutun farklı kültürel bağlamlarda farklı şekilde ortaya çıkacağı öngörülmektedir.

Bu veriler doğrultusunda, ölçüm modelinin büyük oranda kabul edilebilir güçte katkılar sunduğu değerlendirilmiş, bir sonraki aşamda aracılık etkisini değerlendirmek üzere yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Model, Şekil 5.2’de sunulmuştur.

5.3.1. Yapısal eşitlik modeline ilişkin analiz ve bulgular



Şekil 5.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 5.5. Yeni Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Uyum İndeksleri ve Uyum Düzeyi Değerlendirme Tablosu

Uyum İndeksi	Model Değeri	İdeal Uyum Eşik Değeri	Kabul Edilebilir Eşik Değeri	Uyum Düzeyi
CMIN/DF	2,821	$x \leq 2$	$2 < x \leq 5$	Kabul edilebilir
GFI	0,944	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	Kabul edilebilir
CFI	0,971	$x \geq 0,95$	$0,90 \leq x < 0,95$	İdeal Uyum
RMSEA	0,07	$x \leq 0,05$	$0,05 < x \leq 0,08$	Kabul edilebilir

Tablo 5.5'te sunulan, modelin uyum indeksleri incelendiğinde, ideal uyum düzeylerini karşılayacak nitelikte olduğu görülmektedir. CMIN/DF değeri 2,821 olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir sınırlar içinde kalmıştır. GFI değeri, ideal uyuma yakın bir şekilde 0,944 olarak hesaplanmıştır. CFI değeri, 0,971 olarak ideal uyum sınırları içerisinde. RMSEA değeri 0,070 düzeyinde olup, bu değer, modelin hatalı tahmin düzeyinin kabul edilebilir seviyede olduğunu, modelin gözlenen ve tahmin edilen kovaryanslar arasında küçük farklar içerdiğini göstermektedir. Uyum indekslerinin tamamı değerlendirildiğinde, modelin veriyle oldukça yüksek bir uyum sağladığı ve varsayılan yapısal ilişkilerin geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Yapısal eşitlik modeli, kurumsallaşma seviyesi (KURUM) değişkeninin rol yetkisi (ROL) ve lider üye etkileşimi (L_UE) üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkilerini ortaya koymaktadır. Modelde kurumsallaşma seviyesinin lider üye etkileşimi üzerindeki doğrudan etkisi negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamsız hesaplanmıştır ($\beta = -0,07$, $p > 0,05$). Buna karşın, kurumsallaşma seviyesinin rol yetkisi aracılığıyla lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisi pozitif yönde ve anlamlıdır ($\beta = 0,92$, $\beta = 0,86$, $p < 0,05$). Rol yetkisi değişkeninin lider üye etkileşimi üzerindeki doğrudan etkisinin güçlü ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0,86$, $p < 0,05$). Kurumsallaşma seviyesinin rol yetkisi üzerindeki etkisi de oldukça yüksektir ($\beta = 0,92$, $p < 0,05$).

Modelin genel yapısında dikkat çeken unsur, kurumsallaşma seviyesinin doğrudan lider üye etkileşimi üzerindeki negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamsız etkisi, model bütünlüğü içerisinde dolaylı etkiler ile anlamlılık kazanmış olmasıdır. Bu yapı Baron ve Kenny'e (1986) göre tam aracılık göstergesidir. Rol yetkisinin hem kurumsallaşma seviyesi ile olan güçlü ilişkisi hem de lider üye etkileşimine olan katkısı aracılık varsayımını desteklemektedir. Model genelinde, gizil yapılara bağlı gözlenen değişkenlerin oldukça yüksek standart yükleme değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu da gizil yapıların güvenilirliğini desteklemektedir. Şekilde belirtilen hata terimleri ve regresyon katsayıları, dengeli bir model ortaya koymaktadır. Model, lider-üye etkileşiminin varyansının %62'sini açıklamaktadır. Aracılık analizine ilişkin bulgular Tablo 5.6'da sunulmuştur.

Tablo 5.6. Aracılık Analizi ve Bootstrap Destekli Değerlendirme Tablosu

Toplam Etki			β	S.E.	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Kurumsallaşma Seviyesi	=>	Lider-Üye Etkileşimi	0,715	0,036	***	0,636	0,782
Doğrudan Etki			β	S.E.	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Kurumsallaşma Seviyesi	=>	Lider-Üye Etkileşimi	-0,075	0,06	0,109	-0,203	0,032
Kurumsallaşma Seviyesi	=>	Rol Yetkisi	0,924	0,021	***	0,878	0,961
Rol Yetkisi	=>	Lider-Üye Etkileşimi	0,855	0,051	***	0,758	0,96
Dolaylı Etki			β	S.E.	p	Alt Sınır	Üst Sınır
Kurumsallaşma Seviyesi	=>	Rol Yetkisi => Lider-Üye Etkileşimi	0,97	0,049	***	0,698	0,89

p<0,001

Sonuç olarak, toplam etki kurumsallaşmış yapıların bulunduğu örgütlerde lider ve üyeler arasındaki değişim ilişkisinin anlamlı biçimde güçlendiğini göstermektedir ($\beta = 0,715$, $p < 0,001$). Etkinin yönü pozitif olup güven aralığı sıfırı içermemektedir. Rol yetkisi hesaba katıldığında kurumsallaşma seviyesinin LÜE üzerindeki doğrudan etkisinin önemsiz hale geldiği ve yön değiştirdiği görülmektedir ($\beta = -0,075$, $p = 0,109$). Bu durum tam aracılığa işaret etmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Dolaylı etkinin katsayısının yüksek ve anlamlı olduğu ($\beta = 0,970$, $p < 0,001$) ve güven aralığında yer aldığı tespit edilmiştir.

BÖLÜM VI. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bireylerin farklı durumlar içerisindeki davranışlarını gözlemleyerek onların karakterlerine dair çıkarımlar yapma çabası, sosyal ve klinik psikolojinin en temel meselelerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Jones, 1979, s. 107). 20. yüzyılın başlarında hakim olan, çevresel etkileşimlerin büyük ölçüde bireylerin davranışlarından türediği yaklaşımı (Heider, 1944), sonrasında bireysel özelliklerin aşırı derecede vurgulanması şeklinde tanımlanan temel atıf hatası kavramıyla eleştirilmiştir (Ross, 1977, s. 183).

Araştırmacıların kişisel özelliklere bu ölçüde vurgu yapmasının altında, sosyal çevreyi kontrol edebilme ve olayları tahmin edebilme isteği yatmaktadır. Zira bireylerin davranışlarına odaklanmak, davranışın ortaya çıktığı karmaşık bağlamı analiz etmeye kıyasla daha kolay bir yol sunmaktadır (Jones, 1979, s. 108). Ancak tek bir bireyde, farklı benlik yapılarının aynı anda bulunabileceği ve bu yapıların farklı zaman ve bağlamlarda ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurulduğunda (Brewer ve Gardner, 1996, s. 83), sadece kişilik özelliklerine ve gözlemlenen davranışlara dayalı tanımlamaların ve öngörülerin sağlam ve tutarlı bir temel üzerine oturması oldukça güçtür. Bu nedenle bireyin davranışlarını açıklarken bağlamsal değişkenleri ihmal eden yaklaşımlar, eksik ve yanıltıcı sonuçlara yol açabilmektedir.

Diğer taraftan yapısal alan, sürekliliği olan, belirli ve zorlayıcı uyaranlar aracılığıyla, uygun davranışın tanımlandığı bağlam olarak tarif edilebilir (Prethuis, 1958, s. 62). Bu alan içerisindeki toplumsal hayatın kalıcı ve yapısal özellikleri ise kurum olarak adlandırılmaktadır (Giddens, 1986, s. 24). Diğer bir deyişle kurumlar, davranışı etkileyen ve şekillendiren, biçimsel veya biçimsel olmayan kurallardır. Biçimsel kurumlar kanunlar ve yönetmelikleri, biçimsel olmayan kurumlar ise toplumsal normlar, törenler, rutinler ve rolleri ifade etmektedir (Giddens, 1986). Davranışı oluşturan kuralların net bir şekilde belirlendiği koşullarda davranışların sebebi mizaç yerine, çevrenin belirgin özellikleriyle açıklanabilmektedir (Alexander ve Weil, 1969, s. 128).

Örgütlerin bu kurumsal alandaki tanımlanmış yetki, statü ve rollerden oluştuğu göz önüne alındığında (Prethuis, 1958, s. 50), örgütsel davranışlardaki istikrar, bireysel

özelliklerden çok yapısal alana has dinamiklerle açıklanabilecek, böylece sürekliliği olan ve daha öngörülebilir bir nedensellik ilişkisinden bahsedilebilecektir.

Bu noktadan yola çıkarak bu çalışmada, liderliğe ilişkin kuramların yöntemsel bireyci yaklaşımı eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Tartışma, bu kuramlardan en fazla ilgi gören, örgüt içerisinde lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi açıkladığı söylenen Lider-Üye Etkileşimi üzerinden yürütülmüştür. Bu kuram ile ileri sürülen, lider ile takipçileri arasında kurulacak sağlıklı bir ilişkinin, olumlu iş sonuçları ve yüksek performansa yol açacağı iddiası, ilişkideki yapısal faktörlerin göz ardı edilmesi nedeniyle eleştirilmiştir. İddia edilen nedensellik ilişkisinin istikrarlı bir şekilde kurulabilmesi için, ölçüm modeli içerisine mutlaka yerleşik ve yapısal faktörlerin dahil edilmesi gerektiği düşüncesiyle yola çıkılmış, lider ile takipçilerinin içerisinde bulundukları örgütün kurumsallaşma seviyesinin bu yapısallık koşulunu sağlayabileceği düşünülmüştür. Ne de olsa, farklı kurumsalcılık yaklaşımlarının hepsi temelde toplumsal düzen ve sürekliliğin sağlanması yönünde yapısal bir paydada birleşmektedir.

Role ilişkin tartışma ve bulguların çeşitliliğinin anlamlandırılması, farklı örgütlerdeki farklı seviyelerdeki rollere ilişkin ölçümlerin yapılabilmesi ve grup ile birey değişkenlerinin yapıyla ilişkilendirilebilmesi için, rolü yapısal bir temelde ölçebilecek araçlara ihtiyaç bulunmaktadır (Hickson, 1966, s. 235). Bu yaklaşım aynı zamanda alandaki araştırmacıların, farklı rol kuramlarının sunduğu kavram bolluğu içerisinde (bürokratik, mekanik, kapalı, biçimsel, vb) kaybolmasını önlemek, sade ama güçlü bir ölçüm modeli geliştirebilmek açısından önemli bulunmaktadır. Bununla birlikte rolleri yalnızca mikro seviyede, bireyin kendi yorumları ile oluşturduğu kimlik açısından yorumlamak, konunun çok boyutluluğunun göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bu açıdan rol kuramları bünyesinde öne sürülen, ancak birbirinden kesin çizgilerle ayrılamayan role ilişkin yaklaşımların yapısal bir model altında tanımlanmasının, rol ile davranış arasında sağlam ve öngörülebilir nedensellik ilişkileri kurulabilmesi açısından gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Bu noktadan hareketle, bireyin çevreyle olan etkileşimini yapısal düzlemde ele alan; rolün icra edilmesinin, yetki ve donanımların yapısal dayanaklarına odaklanan; rollerin sosyal sistem içerisinde verili pozisyonlar olduğu anlayışıyla, özgün bir kavram olarak rol yetkisi tanımlanmış ve geliştirilen ölçek kurumsallaşma seviyesi ve LÜE ile ilişkilendirilmiştir.

Bu çalışma ile test edilen hipotezler ve ulaşılan sonuçlar Tablo 6.1’de gösterilmektedir.

Tablo 6.1. Hipotezler ve Sonuçları

	HİPOTEZLER	SONUÇ
Hipotez 1	Kurumsallaşma seviyesi arttıkça, lider-üye etkileşimi düzeyinde anlamlı bir iyileşme gözlemlenir.	Desteklenmiştir.
Hipotez 2	Kurumsallaşma seviyesindeki artış, rol yetkisini olumlu yönde ve anlamlı biçimde etkiler.	Desteklenmiştir.
Hipotez 3	Rol yetkisi düzeyi yükseldikçe, lider-üye etkileşimi de pozitif yönde ve anlamlı olarak artar.	Desteklenmiştir.
Hipotez 4	Kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi arasındaki pozitif ilişki, güçlü bir şekilde rol yetkisi aracılığıyla gerçekleşir.	Desteklenmiştir. (Tam Aracılık)

Kurumsallaşma seviyesinin, hem lider-üye etkileşimi hem de rol yetkisi üzerindeki aynı yönlü anlamlı etkisi hipotezlerinin (H1 ve H2) desteklenmesi, yapısal temeli güçlü olan örgütlerde, lider ile takipçileri arasında sağlıklı bir etkileşim sürdürülebildiğini ve örgütsel rollerin belirli bir standarda sahip olduğunu göstermektedir. Rol yetkisi ile lider-üye etkileşimi arasında tespit edilen aynı yönlü anlamlı ilişki ise (H3), lider ile takipçileri arasındaki etkileşimin kalitesinin, rol yetkisinin yapısal açıdan güçlü olmasıyla birlikte arttığının bir göstergesidir. Ne de olsa, kurumsallaşmış örgüt yapılarında, roller belirli bir tutarlılıkla tanımlandığından, role ilişkin belirsizlikler azalmaktadır. Örgüt bünyesindeki tüm işlerin, iş akışlarının ve çalışanlara ilişkin kuralların net bir şekilde tanımlanmasıyla, liderin takipçilerinden beklentileri de netlik kazanacaktır. Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları tanımlı olduğundan, lider ile takipçilerinin karşılıklı beklentileri arasındaki farklılaşma da ortadan kalkacak, böylece çatışma ve anlaşmazlıklar da minimum düzeyde yaşanacaktır. Organizasyon şeması ile belirlenen ast-üst ilişkileri ile, kimin kime bağlı çalışması beklendiği tanımlanacak, keyfi görevlendirmeler yaşanmayacaktır.

Bu çalışmanın en önemli bulgusu, rol yetkisinin, kurumsallaşma seviyesi ile lider-üye etkileşimi ilişkisindeki tam aracılık etkisi hipotezinin (H4) desteklenmiş olmasıdır. Bu sonuç, kurumsal yapının mikro düzeydeki etkileşimleri doğrudan tahmin edemeyeceğini, bu

ilişkinin roller aracılığıyla dolaylı anlam kazanacağını gösteren yapısalcı bir kuramsal anlayış sunmaktadır. Bu yaklaşım, lider-üye etkileşimi ile tanımlanan ilişkisel oluşumların, yalnızca bireye ait algı ve davranışlar ile değil, kurumsal olarak role yüklenen yetki ile şekillendiğinin açık bir göstergesidir. Rol yetkisi kavramının, liderlik çalışmalarının yanı sıra, tüm örgütsel davranış değişkenleri ile birlikte ele alınmasının, araştırmacıları istikrarlı nedensel ilişkileri keşfetmeye yönlendirebileceği düşünülmektedir.

Lider-Üye Etkileşimi kuramı, geleneksel liderlik yaklaşımlarının çoğunda görülen, lider davranışlarının doğrudan ve tek yönlü biçimde takipçilerin tutum ve davranışlarını belirlediği varsayımından kısmen uzaklaşarak, lider ve üye arasındaki karşılıklı ilişkiye odaklanmakta, ancak bu etkileşimin temel belirleyicisinin yine de lider olduğunu vurgulamaya devam etmektedir (Dulebohn ve diğer., 2012, s. 1718).

Bu noktada dikkat çekilmesi gereken önemli bir husus, kuramın tarihsel gelişimidir. LÜE kuramına temel oluşturan erken dönem çalışmaların büyük çoğunluğunun 1980'li yıllara kadar özellikle üniversiteler ve devlet kurumlarının yer aldığı kamu sektöründe yürütülmüştür (Dienesch ve Liden, 1986, s. 623). Özellikle kamu kurumlarının, yerleşik yapısal standartlara ve bürokratik işleyişe sahip olduğu düşünüldüğünde, LÜE'nin olumlu iş sonuçlarına yol açtığına dair bulguların arka planında, aslında liderin bireysel özelliklerinden çok, bu güçlü yapısal zeminin etkili olabileceği göz ardı edilmemelidir. Dulebohn ve arkadaşlarının (2012) gerçekleştirdiği kapsamlı meta-analiz çalışması da benzer bir yöntemsel sınırlılık taşımakta; yapısal değişkenlerin etkisini analiz dışı bırakarak, liderin kişisel niteliklerinin LÜE üzerindeki baskın rolünü öne çıkarmaktadır.

Günzel-Jensen ve arkadaşlarının (2018) araştırması ise, farklı liderlik stillerinin çalışanları motive etme üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Bu çalışmada özellikle yetki verici liderliğin, çalışanların öz-yeterlilik algısı ve performansı üzerinde olumlu sonuçlar yarattığı tespit edilmiştir. Ancak dikkat edilmesi gereken bir diğer boyut, araştırmanın İskandinav Yarımadası'ndaki kurumsallaşmış ve süreçleri önceden net şekilde tanımlanmış büyük bir kamu hastanesinde yürütülmüş olmasıdır. Bu gibi kurumsal yapılarda çalışanlara özerklik tanınmasının olumlu sonuçlar doğurması beklenen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla burada gözlenen olumlu çıktının temelinde, liderin tarzından ziyade rol yetkisinin açık ve güçlü şekilde tanımlanmış olmasının yattığı düşünülmektedir.

Etkili ve verimli bir liderlik için, liderin yeterli düzeyde otonomi, örgütsel güç ve kaynaklara sahip olması gerekmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 630). Ancak bu yetkilerin kapsamı, doğrudan örgütsel yapının çizdiği sınırlar tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle liderin sahip olduğu yetkiler, kurumun kendisine sağladığı kurumsal rol çerçevesinden bağımsız düşünülmemelidir. Kuramsal olarak bu saptamalar, LÜE'nin bireyler arası bir etkileşim olarak tanımlanmasının ötesine geçilerek, yapısal bağlamın belirleyici gücünün de hesaba katılması gerektiğini göstermektedir.

Bu araştırma ile elde edilen sonuçlardan hareketle, rol yetkisinin örgütsel bağlamda etkisi ve önemine ilişkin birtakım çıkarımlar yapmak mümkündür. Örneğin rol yetkisinin zayıf olduğu durumlarda, yönetici pozisyonundaki bireyin özdeşleştiği rol “*yönetici rolü*” olmakta, birey bu rolü kendi standartları doğrultusunda şekillendirmekte ve ona göre harekete geçmektedir. Öte taraftan rol yetkisi güçlü olduğunda, “*söz konusu örgütün yöneticisi rolü*” öne çıkacak, böylece örgütsel rol kimliğinin oluşumunda belirleyici yapı kurumsal standartlar olacaktır. Lideri rol yetkisi ile destekleyen kurumsal standartları yüksek bir yapıda, yöneticinin örgütün temsilcisi olarak hareket etmesi beklenmektedir. Kişisel algı temelinde tanımlanmış bir lider rolünün geçici ve değişken, davranışların ise öngörülemez olacağı düşünülmektedir. Üstelik rol yetkisinin zayıf olduğu kurumlarda çalışanların sağlam bir zeminde oturmadıkları, herhangi bir uyuşmazlık sonucunda güçlerini ve mevkilerini hızlı bir şekilde kaybedebilecekleri öngörülmektedir. Böylece rol yetkisinin, bireyden çok pozisyonu tanımlamasıyla daha kalıcı ve sağlam bir temel sağlayacağı düşünülmektedir.

Fast ve arkadaşları (2014), örgütsel başarı için en önemli etkenlerden birinin yönetici olduğuna dikkat çekmektedirler. Başarı hikayeleri kadar başarısızlıklar da çoğunlukla yöneticiye mal edilmektedir. Ancak hem başarı hem de başarısızlık örgütsel yapıya bağlı süreçlerin bir neticesi olduğuna göre, sonuçlardan yöneticiyi tek başına sorumlu tutmak doğru olmayacaktır. Öte yandan rol yetkisinden bahsedilemediği, karaların sadece yöneticinin tercihlerine bırakıldığı bir ortamda kişisel çıkarlar, kişilik özellikleri ve önyargılar gibi öngörülemeyen faktörler ortaya çıkacağından istikrarlı bir durumdan bahsedilemeyecek ve olumsuz sonuçların kaynağına ulaşmak zorlaşacaktır.

Güven, sosyal bilimlerde çok çeşitli araştırmaların ve tartışmaların konusu olmuş, içerisinde psikolojik, sosyal ve kültürel değerleri barındıran bir kavramdır. Adalet algısı önemli bir bileşen olarak, kişinin kendisine adil davrandığını düşündüğü kişiye güven duymasının temelidir. LÜE'nin temelinde olan sosyal takas kuramının en belirgin argümanı,

özellikle yönetici ile çalışan ilişkilerini bireylerin karşılıklı ilişkilerindeki adalet arayışının açıkladığıdır (Wayne ve diğer., 1997). Örgütsel ilişkilerin kurumsal standartlarla net biçimde tanımlanmadığı durumlarda, ilişkilerin adil olup olmadığını belirleme süreci büyük ölçüde bireylerin öznel değer yargılarına ve algılarına dayanmaktadır. Bu tür durumlarda güç ilişkileri daha belirgin hale gelmekte ve yöneticilerin eşitlikten uzak güç uygulamaları gündeme gelebilmektedir (Vredenburg ve Brender, 1998).

Buna karşılık, örgütsel standartların güçlü ve açık biçimde tanımlandığı yapılarda, gücün dağılımı doğrudan ya da dolaylı yollarla (örneğin yetkinlik ölçütleri, iş tanımları vb.) sistematik olarak belirlenmektedir. Böylece örgütsel aktörler, hem kendi pozisyonlarının hem de sahip oldukları yetki ve gücün sınırlarını net bir şekilde görebilmektedirler. Bu durum, sadece rol belirsizliğini azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda adalet algısını pekiştirerek örgütsel güveni destekleyen bir zemin oluşturacaktır.

Kontrol, güç ile ilişkili önemli bir başka kavram olarak görülmektedir. Özellikle kolektivist toplumlarda ve rol yetkisinin zayıf seyrettiği ortamlarda, kültürel kontrol çoğu kez yapısal kontrolün yerini alabilmektedir (Scott, 1987, s. 507). Böylece klan temelli ağlar ile ilişkisel baskılar, yöneticilerin profesyonel ölçütlere dayalı yapısal modelleri uygulamasını engelleyebilmektedir (Sargut, 1999). Bu olgunun en belirgin yansımalarından biri, personel seçimi ve işe alım süreçlerinde izlenebilmektedir. Örgüte yüksek katma değer sağlayabilecek adaylar yerine, güçlü bir kişi ya da kurumun isteği doğrultusunda daha düşük nitelikli bireylerin tercih edilmesi, ülkemizde ne yazık ki sık rastlanan bir durumdur. Profesyonel standartları açıkça ihlâl eden bu tür taleplere direnmek, yönetim ve örgüt açısından ciddi maliyetler doğurabileceğinden çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Böyle bir liyakat ihlali, çalışanlarda olumsuz duygular ve düşük performans gibi sonuçlar yaratabilmekte, lidere duyulan güven sarsılmakta, hatta liderin meşruluğu sorgulanabilmektedir. Dolayısıyla, toplumsal düzeyde paylaşılan ve kurumsallaşmış bir rol yetkisi anlayışı, örgütsel süreçlerin meşruiyetini korumada kritik öneme sahip olarak görülmektedir.

Liderlik psikolojisi çalışmalarının, liderlerin astları ile ilgili içerisine düştüğü önyargıları ciddi bir örgütsel problem olarak adlandırdığı ve bu durumu açıklama çabası içerisinde olduğu görülmektedir. Saygı da kişisel ve toplumsal değerlerden etkilenen bir kavramdır. Bazı toplumlarda bilgili ve eğitilmiş olmak saygı görürken, başkalarında maddi veya siyasi güce sahip olmak daha önemli olabilir. Bir toplumda liyakat ile gelinecek mevkiye

saygı duyulurken, diğer bir toplumda kolay ve hızlı yoldan yükselmenin saygı duyulacak bir beceri olduğu düşünülebilir. Katkı ve sorumlulukların kime ve neye göre belirleneceği buradaki en önemli sorudur. Liderin öznel beklentilerine dayalı olarak şekillenen sorumluluklar ve buna bağlı olarak kurulan ödüllendirme mekanizmalarının, örgütün temel hedeflerine ulaşması ve genel performansı açısından olası olumsuz etkileri göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda, lider ile takipçileri arasında saygı, sevgi, güven ve sorumluluğa dayalı güçlü bağlar kurulduğunda örgütsel başarı kaçınılmazdır gibi bir yaklaşım, gerçekçi temellerden uzak, idealize edilmiş ve romantize edilmiş bir bakış açısı olarak değerlendirilmektedir.

Ancak bu eleştiri, bağlılık, güven ve sorumluluk gibi ilişkisel kavramların değersiz olduğu anlamına gelmemelidir. Asıl vurgulanmak istenen, bu tür ilişkisel değişkenlerin anlam kazanabilmesi ve işlevsel hale gelebilmesi için, onları çevreleyen örgütsel yapının açık biçimde tanımlanmış olması gerektiğidir. Yani, lider-takipçi etkileşimlerinin açıklayıcı gücü, bu ilişkilerin içerisinde yer aldığı yapısal bağlam ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, anlamlı ve sürdürülebilir liderlik ilişkileri ancak net biçimde tanımlanmış yapısal standartlar ile desteklendiğinde örgütsel hedeflerle uyumlu sonuçların üretilebileceği düşünülmektedir.

Güçlü rol yetkisinin örgütsel açıdan sağladığı önemli avantajlardan biri, oryantasyon sürecini daha etkili ve verimli kılmasıdır. Özellikle örgüte yeni katılan bireylerin, örgütün işleyiş biçimini, kurallarını, uygulamalarını, kültürel yapısını ve normlarını anlayabilmeleri kritik önemdedir (Jones, 1986, s. 263). Bu süreçte ilk izlenim belirleyici bir rol oynamakta, işe yeni başlayan çalışanlar ile yöneticiler arasındaki karşılıklı kişilik özellikleri ve potansiyel önyargılar, LÜE sürecinin nasıl gelişeceğini doğrudan etkilemektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 626).

İlk defa birlikte çalışan bireylerin yalnızca mevcut bilgilerine değil, aynı zamanda birbirlerine dair sezgisel ve öngörüselsel değerlendirmelere de dayandığı bir süreç yaşanmakta, bu öngörüler liderin çalışanın gelecekteki rol performansını tahmin etmeye çalıştığı ve belirsizliklerle başa çıkmak zorunda kaldığı rol pazarlığı aşamasını doğurmaktadır (Kelley ve Bisel, 2014, s. 435). Ortaya çıkan bu belirsizlikler, lideri anlam yaratmaya ve durumu yorumlayarak netlik kazandırmaya yönlendirmektedir (Weick, 1995, s. 91). Bu süreçte, liderin erken dönem yargılarına dayalı olarak çalışanları “tahminen iyi” ya da “tahminen yetersiz” şeklinde sınıflandırması, LÜE kuramının temelinde yer alan iç grup ve dış grup

ayrımının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Kelley ve Bisel, 2014). Nitekim LÜE modeli, bu grup ayrımını liderin anlamlandırma süreci aracılığıyla şekillenen bir rol pazarlığı mekanizması olarak açıklamaktadır (Dansereau ve diğer., 1975; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Yapısal standartların bulunmadığı ortamlarda bu pazarlık süreci, neredeyse tamamen liderin kontrolünde gerçekleşmektedir. Bu durumda roller, liderin kişisel değerleri, algıları ve tercihlerine göre tanımlanmakta, böylece örgütsel şeffaflık, eşitlik ve öngörülebilirlik zedelenebilmektedir. Güçlü rol yetkisinin varlığı ise, bu tür öznel belirlenimlerin önüne geçerek rolleri açık, kurumsal ve adil temellerle şekillendirme imkanı sunmaktadır. Bu durumun yalnızca bireysel ilişkilerin kalitesini değil, örgütün bütünsel işleyişini de olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

Diğer taraftan, lidere rol yetkisinin örgütsel standartlar ile verildiğinde, ekibe yeni katılan çalışanlara liderin örgütsel rol kimliği ile yaklaşması beklenmektedir. Böylece sosyalleşme sürecinde çalışanın beklentilerinin de büyük oranda karşılanacağı, sürpriz durumların yaşanmayacağı öngörülebilir. Çalışan açısından bakıldığında, eğer yeni pozisyona ilişkin rol ve sorumluluklar örgüt tarafından açıkça tanımlanmışsa, birey bu görev için kendini hazırlama ve uyum sağlama konusunda daha donanımlı hale gelecektir. Benzer şekilde, lider de çalışanından ne beklediğini tanımlanmış yetki ve sorumluluklar çerçevesinde net bir biçimde ifade edebilecektir. Aksi takdirde, kaçınılmaz olarak rol belirsizliği, çatışma ve adaletsizlik gibi sorunlar doğabilecektir. Örneğin yönetici, çalışanın mesleki yeterliliğinden ziyade kendisine duyduğu sadakati öncelikli değerlendirme ölçütü olarak benimsediğinde, bu durum örgütsel işleyişin bozulmasına ve sistemin güvenilirliğinin zedelenmesine yol açabilecektir. Bu tür sorunların önüne geçebilmenin yolu, yüksek rol yetkisi ile desteklenmiş, şeffaf ve kurumsal düzeyde tanımlanmış görev tanımlarının varlığı olarak değerlendirilmektedir. Rol yetkisinin güçlü olduğu bir yapı, hem lider hem de çalışan için görev ve ilişkilerdeki belirsizlikleri büyük ölçüde ortadan kaldıracığından bu durum, oryantasyon ve örgütsel sosyalleşme süreçlerinin daha kısa sürede ve daha etkili biçimde tamamlanmasını sağlayacaktır. Böylelikle, sonrasında oluşacak lider-üye ilişkisi daha istikrarlı, yapısal zemini güçlü ve kişisel çatışmalardan arındırılmış bir şekilde gelişebilecektir. Bu tür bir sistem, hem bireysel performansı hem de örgütsel güveni ve verimliliği artıran bir temel sağlayacaktır.

LÜE ile belirlenen ilişkiler örgüt şemasında yazılı değildir ve iç grup üyeleri bir anlamda liderin kaderini paylaşan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Jones, 2001, s. 766).

Oluşan ilişki çerçevesinde iç gruba bir rutini olmayan görevler verilebilmekte, bu grup liderin takdirini daha fazla almakta ve diğerlerinden (dış gruptan) daha iyi oldukları kanısına varmaktadırlar. Zaman içerisinde iç grup üyeleri, lider tarafından kendilerine atanan pozisyonları yalnızca geçici görevler olarak görmekten vazgeçip, bu rollerin meşru ve kalıcı olduğu inancını benimsemeye başlamaktadırlar (Jones, 2001, s. 758). Bu dönüşüm, Salancik ve Pfeffer'ın (1977) stratejik koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgütte kilit pozisyonlarda bulunan bireylerin, sahip oldukları fiili gücü ve kaynakları, bulundukları yeri korumak amacıyla kullanmaya başlayacakları öngörülebilir. Bu bağlamda çalışanlar, LÜE kuramı çerçevesinde yürütülen rol pazarlığı sonucunda elde ettikleri konumları muhafaza etmeye yönelik stratejiler geliştirmektedirler. Ancak bu tür korumacı tutumlar, liderin örgütsel bilgiye erişimini ciddi biçimde engelleyebilmektedir. Zira grup üyeleri, rollerini sürdürmek amacıyla lidere itaat gösteren ya da yüzeysel sadakat içeren davranışlar sergileyerek, kendileri için riskli olabilecek bilgileri paylaşmaktan kaçınabilirler. Bu durum, yalnızca liderin karar alma kapasitesini zayıflatmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel öğrenme süreçlerini de bloke etmektedir. Böylece LÜE süreci, başlangıçta karşılıklı güven ve işbirliği temelli olarak gelişse de, zamanla statükoyu koruma güdüsüyle bilgi akışının daraldığı, verimliliğin düştüğü ve liderin etkili yönetsel işlevini kaybettiği bir yapıya dönüşebilmektedir. Dolayısıyla düşük rol yetkisinin, örgüt içerisinde bilginin serbest ve etkili dolaşımını sekteye uğratabileceği düşünülmektedir.

Bu durumun örgütler kadar, siyasi yapılarda da geçerli olduğu görülmektedir. Kendi gücünün, yöneticisi tarafından atandığı makama bağlı olduğunu gören siyasilerin, lidere itiraz edememelerinin nedeninin bu durum olduğu söylenebilir. Yüksek standartlara bağlı bir hiyerarşinin olduğu yapılarda, talimat kimden gelirse gelsin, kurallara uymayan veya yapıya zarar verecek bir emre itiraz edilebilmektedir. Ne de olsa böyle bir bağlamda pozisyonunun gücü lidere değil, yapının sağladığı yetkilere bağlıdır. İlişkiler temelinde tanımlanan ve büyük ölçüde lidere bağımlı olan bir güç yapısı, örgüt içerisinde sağlıklı ve dengeli bir müzakere ortamının oluşmasına engel teşkil edecektir. Zira bu tür bir ortamda, gücün kaynağı kurumsal normlar ya da yapısal mekanizmalar değil, liderle kurulan bireysel ilişkiler olduğundan, karşılıklı ve eşitlikçi iletişim kanalları zayıf kalacaktır. Salancik ve Pfeffer (1977), bu tür ilişki temelli güç yapılanmalarında dış koşullar değiştiğinde, yani bağlamsal gerçeklik dönüşüme uğradığında, örgüt içerisindeki güç dengelerinin çevresel taleplerle uyum sağlayamadığını ve yapısal dengenin bozulduğunu belirtmektedirler.

Bu tür dengesizliklerin çözümüne yönelik olarak LÜE kuramı, çözüm yolunu çoğunlukla karizmatik liderliğe atfetmekte, yani liderin kişisel etkisi, vizyonu ve bireylerle kurduğu bağlar üzerinden sorunların aşılabileceğini varsaymaktadır (Jones, 2001). Buna karşın rol yetkisi yaklaşımı, çözümün ilişkisel karizmaya değil, örgütsel işleyişi tanımlayan yapısal standartlara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, liderin bireysel etkisine değil, kurumsallaşmış rollerin, net tanımlanmış yetki sınırlarının ve adil görev dağılımının, değişen çevresel koşullara karşı daha dirençli ve sürdürülebilir bir denge sağlayacağını ileri sürmektedir. Böylece, liderin karizmasına dayalı kırılgan güç yapılarına alternatif olarak, bağlama duyarlı ve kurallara dayalı bir örgütsel dengenin kurulabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel yapı, çalışanların rol kimlikleri üzerinde de belirleyicidir. Burke ve Reitzes'e (1991, s. 242) göre kimlik standardı, bireyin belirli bir bağlamda üstlendiği rol kimliğini tanımlayan ve toplumsal yapı tarafından kendisine atfedilen anlamlara dayanan bir referans çerçevesi sunmaktadır. Başka bir ifadeyle, bireyin kendi kimliğine yüklediği anlam, yalnızca öznel değerlendirmelerle değil, aynı zamanda toplumsal olarak paylaşılan ve içselleştirilen standartlar doğrultusunda şekillenmektedir. Bu doğrultuda bireyin davranışı, söz konusu rolün birey tarafından algılanan anlamı ile toplumsal yapının sunduğu kimlik standardı arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır (Burke ve Reitzes, 1991). Bu iki unsur arasında bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda, yani bireyin algısı ile yapı tarafından sunulan rol tanımı örtüşmediğinde, bireyde stres, huzursuzluk ve yabancılaşma gibi olumsuz duyguların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Burke ve Stets, 1999). Bu tür tutarsızlıkların yol açtığı belirsizlikleri ve çelişkili durumları ortadan kaldırmak için, açık, istikrarlı ve paylaşılmış yapısal standartlara duyulan ihtiyaç kaçınılmazdır. Bu standartlar, bireyin kimlik ve rol arasında sağlıklı bir denge kurmasını mümkün kılarak, örgütsel uyumu ve bireysel psikolojik dengeyi desteklemektedir.

Belirsiz kimlik standartlarının yaratacağı çelişkilerin olumsuz iş sonuçlarına neden olacağı önceden tartışılmıştı. Yöneticinin bağlamın standartları ile uyumsuzluk yaşadığında, performansın düşmemesi adına, örgütsel rol beklentilerini anlama ve uyum sağlama sürecine girdiği görülmekte (Sosik, Potosky ve Jung, 2002, s. 212), söz konusu kimlik-rol uyumu, büyük ölçüde geribildirim mekanizmaları aracılığıyla şekillendiği belirtilmektedir (Tsui ve Ashford, 1994, s. 94). Bu noktada, yöneticinin içerisinde bulunduğu yapısal bağlam belirleyici bir rol oynamaktadır. Başka bir deyişle, bir grubun, örgütün veya kurumsal

yapının yöneticisine ne tür geribildirimler sunduğu ve bu yapının ne ölçüde yetki çerçevesi tanımladığı, yöneticinin tutum ve davranışlarının biçimlenmesinde doğrudan etkili olmaktadır. Eğer yöneticinin içinde bulunduğu kurum güçlü rol yetkisine sahipse, rol kimlikleri açık biçimde, bağlama uygun şekilde tanımlanacak, bu da yöneticinin alacağı geribildirimlerin net, tutarlı ve yapıcı olmasını sağlayacaktır. Böylece kimlik standardı ile bireysel rol algısı arasındaki fark en aza indirilerek, rol belirsizliği ve tutarsızlık kaynaklı çatışmalar büyük ölçüde engellenmiş olacaktır. Sonuç olarak, örgütsel uyum ve sürdürülebilir işlevsellik, yalnızca bireysel özelliklere ya da liderin öznelliğine dayalı olmadan, açık, paylaşılmış, yapısal olarak tanımlanmış roller ve geribildirim süreçleri sayesinde gerçekleşebilecektir.

Bireyler, yalnızca belirli sosyal gruplara değil, aynı zamanda o grupların gömülü olduğu daha geniş yapısal sistemlere de entegre olmuş durumdadırlar (Stryker ve Burke, 2000, s. 284). Böylesine bir bağlamda oluşan sosyal kategorizasyonlar, bireyin toplumdaki konumunu belirlemekte ve sosyal aidiyet duygusunu pekiştirmektedir (Tajfel ve Turner, 2004, s. 283). Bu açıdan sosyal kimlik kuramı (Tajfel ve Turner, 2004), bireyin sosyal kimliğinin ait olduğu gruplar tarafından şekillendiğini öne sürmekte ve bu perspektiften bakıldığında, örgütsel yapıların kimlik oluşumunda oynadığı rol daha da görünür hale gelmektedir. Güncel araştırmalar, bireylerin bir gruba dahil olmasının, ortak amaçlara yönelme arzusu ve benzer becerilere sahip olunduğuna dair bir algı geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Günzel-Jensen ve diğer., 2018, s. 116). Bu çerçevede örgütler, bireyin sosyal kimliğinin ve aidiyet hissinin şekillenmesinde güçlü bir belirleyici işlevi görmektedir. LÜE kuramı bu noktadan hareketle, çalışanın hangi grubun üyesi olacağını, lider ile çalışan arasında gerçekleşen rol pazarlığı sürecine bağlamaktadır (Dansereau ve diğer., 1975). Ancak bu süreçte liderin önyargıları ve kişisel algıları, iç grubun homojen, benzer kişilerden oluşan kapalı bir yapıya dönüşmesine neden olabilmekte, farklılıklara karşı bir direnç yaratarak örgüt içinde rol çeşitliliğini sınırlandırabilmektedir. Sonuç olarak, düşük rol yetkisine sahip ortamlarda grup üyeliği, liderin öznel tercihlerine göre şekillendiğinden, sosyal farklılıkların bastırıldığı ve çeşitliliğin köreldiği bir yapı oluşabilecektir. Bu tür yapılarda hem örgütsel öğrenme hem de yenilikçiliğin olumsuz etkileneceği söylenebilir. Diğer taraftan yüksek rol yetkisi, yalnızca adil rol dağılımını değil, aynı zamanda grup içi çeşitliliği ve bireylerin özgün katkılarını teşvik eden kapsayıcı bir sosyal kimlik oluşumunu mümkün kılacaktır.

Rol yetkisi kavramı yalnızca örgütsel düzeyde değil, toplumsal düzeyde de önemli yansımaları olan bir olgu olarak görülmektedir. Hem kurumsal hem de toplumsal bağlamda yapısal standartlardan söz edildiğinde, akla gelen ilk kavram genellikle bürokrasi olmaktadır. Strand'in (2014, s. 687) vurguladığı üzere, bürokratik yapılarda temel performans göstergeleri, bireylerden daha kalıcıdır. Bu kalıcılık sayesinde kurumlar, bireysel değişimlere rağmen işleyişlerini sürdürebilir ve uzun vadeli performans istikrarı sağlayabilmektedirler. Strand'ın bahsettiği bu temel performans göstergeleri, aslında bu metinde tartışılan yapısal standartları tanımlamaktadır. Bir başka deyişle kurumun neyi iyi performans olarak tanımladığı, hangi ölçütlerle başarıyı değerlendirdiği ve rolleri ne şekilde yapılandığı, kişilere değil, sisteme dayanmaktadır. Bu durum, kurumsal işleyişin kişisel tercihlere ya da lider değişimlerine göre dalgalanmasını engelleyici bir unsur olarak görülmektedir. Dolayısıyla, böyle bir sistemde bir yönetici pozisyonundan ayrılrsa bile, belirlenmiş olan yapısal standartlar ve performans göstergeleri aynen işlemeye devam etmekte (Strand, 2014, s. 704), böylece kurumun sürekliliği sağlanmaktadır. Sonuç olarak, yüksek rol yetkisi yalnızca bireysel görev tanımlarının netliği açısından değil, kurumların yapısal istikrarı ve kurumsal hafızası açısından da kritik bir işlev görmektedir. Bu yönüyle, rol yetkisi kavramı, yalnızca örgütsel mikro düzeyde değil, makro ölçekte toplumsal düzenin sürdürülebilirliği açısından da değerlidir.

Görülmektedir ki, yapısal standartlar yalnızca örgütsel işleyişin değil, aynı zamanda toplumsal ve siyasi istikrarın da temel belirleyicilerinden biridir. Standartların devre dışı bırakıldığı, kuralların kişisel tercihlere göre esnetildiği ya da göz ardı edildiği bir ortamda, kurumlar işlevselliğini yitirirken bireysel aktörler orantısız bir şekilde güç kazanmaktadır. Böyle bir bağlamda kurumsal denge bozulmakta, karar alma süreçleri keyifleşmekte ve sistemin adil, öngörülebilir bir çerçevede işlemesi mümkün olamamaktadır. Bu durum, hem örgütsel hem de toplumsal düzeyde demokratik ilkelerin zedelenmesine ve istikrarsızlık, gerileme ve meşruiyet krizlerinin ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla rol yetkisi, sadece birey ya da grup düzeyinde bir rol tanımı meselesi değil, aynı zamanda daha geniş bir bağlamda sistemin yapısal bütünlüğünü belirleyen bir çatı kavram olarak, modern toplumların kurumsallaşma ve demokratikleşme süreçleri için de önemli bir yere sahiptir. Bu süreçte, rollerin keyfi biçimde değil, nesnel ve açık yapısal standartlar aracılığıyla tanımlanması, gücün bireylerde değil, kurumsallaşmış yapılarda toplanması sağlayacak, böylece kolektif bir biçimsellikten bahsedilebilecektir. Bu nedenle rol yetkisinin toplumsal düzeyde ele alınması, sadece örgüt kuramlarında değil, aynı

zamanda siyaset bilimi, sosyoloji ve kamu yönetimi gibi alanlara da kuramsal ve analitik katkılar sağlayabilecek bir çerçeve sunmaktadır.

Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırma, kurumsallaşma, rol yetkisi ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik özgün kuramsal katkılar ve görgül bulgular ortaya koymakla birlikte, bazı metodolojik ve bağlamsal sınırlılıkları da beraberinde taşımaktadır. Söz konusu sınırlılıkların farkında olmak, elde edilen bulguların geçerliliğini ve genellenebilirliğini değerlendirmek, gelecek araştırmalar için yol haritası çizmek açısından önemlidir. Bu bölümde, çalışmanın temel sınırlılıkları sistematik biçimde ele alınacak ve bunlardan doğan araştırma fırsatlarına işaret edilecektir.

Araştırmanın örneklemi, büyük ölçüde Türkiye'deki kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Bu bağlam, belirli bir kültürel, yönetsel ve örgütsel yapıyı yansıtmaktadır. Özellikle Türkiye gibi yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, ve hiyerarşik yapıya duyarlı toplumlarda, hem liderlik biçimleri hem de kurumsallaşma dinamikleri farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, rol tanımlarının niteliği, yetki devri, biçimsel olmayan ilişkilerin önemi ve lider figürüne yüklenen anlam açısından uluslararası karşılaştırmalarda farklılık gösterebilir.

Araştırma, kesitsel bir anket çalışmasına dayanmaktadır. Bu tür tasarımların, değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri kesin olarak test etme imkanı sınırlıdır. Örneğin, kurumsallaşma seviyesinin artması mı rol yetkisini güçlendirmektedir, yoksa güçlendirilmiş roller mi kurumsallaşmayı kolaylaştırmaktadır sorusu, uzun vadeli tasarımlı bir çalışmayla test edilmelidir. Bu yöntem, özellikle kurumsal değişim süreçlerinin LÜE kalitesine etkisini zaman içinde izlemek açısından daha güçlü bir yöntemsel temel oluşturacaktır.

Çalışmada kullanılan verilerin tamamı tek bir kaynaktan, yani çalışanların öz-bildirimlerinden toplanmıştır. Bu durum, sosyal arzulanırlık etkisi, ortak yöntem yanlılığı ve doğrulama önyargısı gibi riskleri beraberinde getirmektedir. Katılımcıların örgütleri hakkında olumlu ya da olumsuz izlenimlerini kendi pozisyonlarına göre öznel olarak aktarması mümkündür. Gelecek araştırmalarda bu tür yanlılıkları azaltmak için çok kaynaklı veri toplama stratejileri ile nitel ve nicel veri toplama tekniklerinin

birleştirilmesi önerilmektedir. Örneğin, LÜE verileri hem çalışan hem de yöneticiden alınabilir; rol yetkisi değerlendirmeleri insan kaynakları yöneticilerinden veya bağımsız gözlemcilerden temin edilebilir; ve örgütsel belge ve raporlar (örneğin iş tanımları, prosedür kılavuzları) analiz edilebilir



KAYNAKLAR

- Acar Güvendir, M. ve Özer Özkan, Y. (2022). Item Removal Strategies Conducted in Exploratory Factor Analysis: A Comparative Study. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(1), 165-180. doi:10.21449/ijate.827950
- Adams, S. J. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adler, P. S. ve Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61. doi:10.2307/2393986
- Akar, E. (2025). Connecting for Well-Being: A Role-Based Network Analysis of Online Mental Health Communities. *Behaviour & Information Technology*, 1-15. doi:10.1080/0144929X.2025.2484393
- Alänge, S. ve Steiber, A. (2009). The Board's Role in Sustaining Major Organizational Change: An Empirical Analysis of Three Change Programs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), 280-293. doi:10.1108/17566690911004212
- Alarcon, G. M. ve Lee, M. A. (2022). The Relationship of Insufficient Effort Responding and Response Styles: An Online Experiment. *Frontiers in Psychology*, 12, 784375. doi:10.3389/fpsyg.2021.784375
- Alexander, C. N. ve Weil, H. G. (1969). Players, Persons, and Purposes: Situational Meaning and the Prisoner's Dilemma Game. *Sociometry*, 32(2), 121. doi:10.2307/2786258
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya, S. ve Arıkan, L. (2008). Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence from an Emerging Economy. *Journal of World Business*, 43(4), 435-448. doi:10.1016/j.jwb.2008.03.006
- Al-Qatawneh, M. I. (2014). The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector Firms in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 6(12), 30-37.
- Alyasein, O. I. Y., Ojha, D. ve Sadeghi R., K. (2025). Supply chain digitalization, innovation capability, and organizational agility: The moderating role of institutionalization and supply chain integration. *Industrial Marketing Management*, 125, 215-225. doi:10.1016/j.indmarman.2025.01.008

- Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., Allen, D. G., University, T. C. ve Kincaid, P. A. (2022). Role Theory Perspectives: Past, Present, and Future Applications of Role Theories in Management Research. *Journal of Management*, 48(6), 1469-1502.
- Apaydin, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Arıkan, S. ve Çalışkan, S. C. (2013). A search for new independent variables that affect collective efficacy: A research on the effect of leader member exchange on collective efficacy. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 1-19.
- Ashforth, B. E. ve Schinoff, B. S. (2016). Identity Under Construction: How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111-137. doi:10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322
- Atkinson, W. (2025). Field theory, role theory and role conflict: Reappropriating insights from the past. *Journal of Classical Sociology*, 25(1), 3-19. doi:10.1177/1468795X231208456
- Aylan, S. ve Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Barley, S. R. ve Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117. doi:10.1177/017084069701800106
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of Significance in Factor Analysis. *British Journal of Statistical Psychology*, 3(2), 77-85. doi:10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x
- 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), 1013-1039.

- Battilana, J. (2006). Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, 13(5), 653-676. doi:10.1177/1350508406067008
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors*. New York: Academic Press.
- Biddle, B. J. (1986). Recent Development in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (1. bs.). Routledge. doi:10.4324/9780203792643
- Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quinonez, H. R. ve Young, S. L. (2018). Best Practices for Developing and Validating Scales for Health, Social, and Behavioral Research: A Primer. *Frontiers in Public Health*, 6(149), 1-18. doi:10.3389/fpubh.2018.00149
- Boisot, M. ve McKelvey, B. (2010). Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge. *Academy of Management Review*, 35(3), 415-433. doi:10.5465/amr.35.3.zok415
- Boylu, Y. ve Erol, G. (2016). Aşırı Rol Yüğü: Neden-Sonuç Bağlamında Kuramsal Bir Değerlendirme - Role Overload: A Theoretical Evaluation in the Context of CauseEffect. *Journal of Business Research*, 8(3), 154-154. doi:10.20491/isarder.2016.194
- Bozbayındır, F. (2014). *Türkiye'de Yeni Kurulan Kamu Üniversitelerindeki Kurumsallaşmanın İncelenmesi*. (Yayımlanmamış yayınlanmış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Breuning, M. (2024). Role Theory in Politics and International Relations. A. Mintz ve L. G. Terris (Ed.), *The Oxford Handbook of Behavioral Political Science* içinde , Oxford handbooks online (xii, 612 Seiten). New York, NY: Oxford University Press.
- Brewer, M. B. ve Gardner, W. (1996). Who is this "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83-93. doi:10.1037/0022-3514.71.1.83
- Brown, S. A., Venkatesh, V., Kuruzovich, J. ve Massey, A. P. (2008). Expectation confirmation: An examination of three competing models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1), 52-66. doi:10.1016/j.obhdp.2006.09.008

- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2. bs.). The Guilford Press.
- Burke, P. J. (2004). Extending Identity Control Theory: Insights from Classifier Systems. *Sociological Theory*, 22(4), 574-594. doi:10.1111/j.0735-2751.2004.00234.x
- Burke, P. J. ve Reitzes, D. C. (1991). An Identity Theory Approach to Commitment. *Social Psychology Quarterly*, 54(3), 239-251.
- Burke, P. J. ve Stets, J. E. (1999). Trust and Commitment through Self-Verification. *Social Psychology Quarterly*, 62(4), 347. doi:10.2307/2695833
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.
- Carpenter, S. (2018). Ten Steps in Scale Development and Reporting: A Guide for Researchers. *Communication Methods and Measures*, 12(1), 25-44. doi:10.1080/19312458.2017.1396583
- Chreim, S., Williams, B. ve Hinings, B. (2007). Interlevel Influences on the Reconstruction of Professional Role Identity. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1515-1539.
- Chyung, S. Y. Y., Swanson, I., Roberts, K. ve Hankinson, A. (2018). Evidence-Based Survey Design: The Use of Continuous Rating Scales in Surveys. *Performance Improvement*, 57(5), 38-48. doi:10.1002/pfi.21763
- Clement, R. W. (1994). Culture, Leadership, and Power: The Keys to Organizational Change. *Business Horizons*, 37(1), 33-39. doi:10.1016/S0007-6813(05)80225-3
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3. bs.). Wiley.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Crozier, M. (2017). *The Bureaucratic Phenomenon* (1. bs.). Routledge. doi:10.4324/9781315131092
- Curran, P. G. (2016). Methods for the detection of carelessly invalid responses in survey data. *Journal of Experimental Social Psychology*, 66, 4-19. doi:10.1016/j.jesp.2015.07.006

- Çınar, D. B. ve Tanrıöğen, A. (2022). Üniversitelerin Örgüt Yapısı ile Akademisyenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(2), 541-567. doi:10.37217/tebd.1018294
- Dağlar, H. (2015). Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 615-638.
- Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. doi:10.1016/0030-5073(75)90005-7
- De Clercq, D. ve Pereira, R. (2025). A Lack of Clarity, a Lack of OCB: The Detrimental Effects of Role Ambiguity, Through Procedural Injustice, and the Mitigating Roles of Relational Resources. *Journal of African Business*, 26(2), 284-309. doi:10.1080/15228916.2024.2337336
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1983). Culture: A New Look Through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498-505. doi:10.1177/002188638301900411
- Demir, B. ve Tavacıoğlu, L. (2021). Developing a Scale to Measure the Institutionalization Level of Maritime Family Businesses. *Journal of ETA Maritime Science*, 9(4), 243-255. doi:10.4274/jems.2021.16680
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619. doi:10.2307/258997
- Derin, N. ve Şimşek İlkim, N. (2016). Kurumsallaşma Çabalarının Lider-Üye Etkileşimiyle İlişkisi: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde (Merkezi Yöneticileri Üzerine) Bir İnceleme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 23-48.
- DeVellis, R. F. ve Thorpe, C. T. (2022). *Scale development: Theory and applications* (Fifth edition.). Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC Melbourne: SAGE.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618. doi:10.2307/258314

- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dingwall, R. (1999). Professions and social order in a global society. *International Review of Sociology*, 9(1), 131-140. doi:10.1080/03906701.1999.9971302
- Duit, A. ve Galaz, V. (2008). Governance and Complexity—Emerging Issues for Governance Theory. *Governance*, 21(3), 311-335. doi:10.1111/j.1468-0491.2008.00402.x
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280
- Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M. ve Duchon, D. (2002). Lmx and subordinate performance: The moderating effects of task characteristics. *Journal of Business Psychology*, 17(2), 275-285.
- Dunn, A. M., Heggstad, E. D., Shanock, L. R. ve Theilgard, N. (2018). Intra-individual Response Variability as an Indicator of Insufficient Effort Responding: Comparison to Other Indicators and Relationships with Individual Differences. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 105-121. doi:10.1007/s10869-016-9479-0
- Durkheim, E. (1984). *The Division of Labor in Society*. Free Press. <https://archive.org/details/divisionoflabori00durk/page/n5/mode/2up> adresinden erişildi.
- Durkheim, E. (2003). *Professional Ethics and Civic Morals*. Routledge.
- Duxbury, L., Lyons, S. ve Higgins, C. (2008). Too Much to do, and Not Enough Time: An Examination of Role Overload. *Handbook of Work-Family Integration* içinde (ss. 125-140). Elsevier. doi:10.1016/B978-012372574-5.50010-7
- Erdogan, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406. doi:10.5465/amj.2006.20786086
- Eshuis, J. ve Gerrits, L. (2021). The Limited Transformational Power of Adaptive Governance: A Study of Institutionalization and Materialization of Adaptive

- Governance. *Public Management Review*, 23(2), 276-296.
doi:10.1080/14719037.2019.1679232
- Evetts, J. (2003). The Sociological Analysis of Professionalism: Occupational Change in the Modern World. *International Sociology*, 18(2), 395-415.
doi:10.1177/0268580903018002005
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. ve Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299. doi:10.1037/1082-989X.4.3.272
- Fast, N. J., Burris, E. R. ve Bartel, C. A. (2014). Managing to Stay in the Dark: Managerial Self-Efficacy, Ego Defensiveness, and the Aversion to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034. doi:10.5465/amj.2012.0393
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. doi:10.2307/3151312
- Foucault, M. (1980). *Power, Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972 - 1977*. (C. Gordon, Ed.) (Reprinted.). New York: Pantheon Books.
- Fournier, V. (1999). The Appeal to 'Professionalism' as a Disciplinary Mechanism. *The Sociological Review*, 47(2), 280-307. doi:10.1111/1467-954X.00173
- Franc, J. M., Hung, K. K. C., Pirisi, A. ve Weinstein, E. S. (2023a). Analysis of Delphi study 7-point linear scale data by parametric methods: Use of the mean and standard deviation. *Methodological Innovations*, 16(2), 226-233.
doi:10.1177/20597991231179393
- Franc, J. M., Hung, K. K. C., Pirisi, A. ve Weinstein, E. S. (2023b). Analysis of Delphi study 7-point linear scale data by parametric methods: Use of the mean and standard deviation. *Methodological Innovations*, 16(2), 226-233.
doi:10.1177/20597991231179393
- Fuchs, C., Sting, F. J., Schlickel, M. ve Alexy, O. (2019). The Ideator's Bias: How Identity-Induced Self-Efficacy Drives Overestimation in Employee-Driven Process Innovation. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1498-1522. doi:10.5465/amj.2017.0438
- George, D. ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10. bs.). Boston,MA: Pearson.

- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Giddens, A. (1986). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Gist, M. E. ve Mitchell, T. R. (1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *Academy of Management Review*, 17(2), 183-211.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Gogen, B. (2022). Özyeterlilikten Örgütsel Yeterliliğe: Lider-Üye Etkileşimi Temelinde Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(30. YönOrg 2022), 288-303. doi:10.21076/vizyoner.1144209
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management*, 3(3), 25-39.
- Graen, G., Orris, J. B. ve Johnson, T. W. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 395-420. doi:10.1016/0001-8791(73)90053-5
- Graen, G. ve Schieman, W. (1978). Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206-212. doi:10.1037/0021-9010.63.2.206
- Graen, G. 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. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Greenwood, R., Hinings, C. R. ve Suddaby, R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80. doi:10.2307/3069285

- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Günzel-Jensen, F., Jain, A. K. ve Kjeldsen, A. M. (2018). Distributed Leadership in Health Care: The Role of Formal Leadership Styles and Organizational Efficacy. *Leadership*, 14(1), 110-133. doi:10.1177/1742715016646441
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley series on organization development. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hage, J. ve Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72. doi:10.2307/2391213
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis* (Eighth edition.). Andover, Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33(1), 92. doi:10.2307/2092242
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F. ve Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.007
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. ve Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.006
- Heider, F. (1944). Social perception and phenomenal causality. *Psychological Review*, 51(6), 358-374. doi:10.1037/h0055425
- Heise, D. R. (1987). Affect control theory: Concepts and model. *The Journal of Mathematical Sociology*, 13(1-2), 1-33. doi:10.1080/0022250X.1987.9990025
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Ntemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428. doi:10.1177/105960117900400404

- Hickson, D. J. (1966). A Convergence in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 224. doi:10.2307/2391246
- Higgs, M. (2022). Reflections: Insomnia? Try Counting Leadership Theories. *Journal of Change Management*, 22(4), 355-372. doi:10.1080/14697017.2022.2139246
- Hinkin, T. R. (1995). A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988. doi:10.1177/014920639502100509
- Hollander, E. P. (1971). Style, Structure, and Setting in Organizational Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 1. doi:10.2307/2391280
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. doi:10.1177/014920639702300306
- House, R. J. ve Rizzo, J. R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505. doi:10.1016/0030-5073(72)90030-X
- Huang, J. L., Curran, P. G., Keeney, J., Poposki, E. M. ve DeShon, R. P. (2012). Detecting and Deterring Insufficient Effort Responding to Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 99-114. doi:10.1007/s10869-011-9231-8
- Huges, E. C. (1964). *Men and Their Work*. London: Free Press.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jermier, J. M. ve Kerr, S. (1997). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement" — Contextual recollections and current observations. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 95-101. doi:10.1016/S1048-9843(97)90008-4
- Jones, E. E. (1979). The rocky road from acts to dispositions. *American Psychologist*, 34(2), 107-117. doi:10.1037/0003-066X.34.2.107
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. doi:10.2307/256188

- Jones, H. B. (2001). Magic, Meaning and Leadership: Weber's Model and the Empirical Literature. *Human Relations*, 54(6), 753-771. doi:10.1177/0018726701546003
- Kabanoff, B. (1988). Analyzing Organizational Conflicts Using a Model Based On Structural Role Theory. *Human Relations*, 41(11), 841-870. doi:10.1177/001872678804101104
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaiser, H. F. (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. doi:10.1007/BF02291575
- Kankaraš, M. ve Capecchi, S. (2025). Neither agree nor disagree: Use and misuse of the neutral response category in Likert-type scales. *METRON*, 83(1), 111-140. doi:10.1007/s40300-024-00276-5
- Karakoç, F. Y. ve Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tip Eğitimi Dünyası*, 40, 39-49.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kelley, K. M. ve Bisel, R. S. (2014). Leaders' narrative sensemaking during LMX role negotiations: Explaining how leaders make sense of who to trust and when. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 433-448. doi:10.1016/j.leaqua.2013.10.011
- Kelley, T. L. (1939). The Selection of Upper and Lower Groups for the Validation of Test Items. *Journal of Educational Psychology*, 30(1), 17-24. doi:10.1037/h0057123
- Khelil, I. ve Khlif, H. (2022). Internal Auditors' Perceptions of Their Role as Assurance Providers: A Qualitative Study in the Tunisian Public Sector. *Meditari Accountancy Research*, 30(1), 121-141. doi:10.1108/MEDAR-04-2020-0861
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3. bs.). The Guilford Press.
- Kostova, T. ve Roth, K. (2002). Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233. doi:10.2307/3069293
- Kozlowski, S. W. J. ve Klein, K. J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes. K. J. Klein ve S. W.

- J. Kozlowski (Ed.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* içinde (ss. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuvaas, B. ve Buch, R. (2019). Leader self-efficacy and role ambiguity and follower leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 118-132. doi:10.1108/LODJ-05-2019-0209
- Külekci Akyavuz, E. ve Asici, E. (2021). The effect of volunteer management mentoring program on mentors' entrepreneurship tendency and leadership self-efficacy. *Participatory Educational Research*, 8(2), 1-16. doi:10.17275/per.21.26.8.2
- Lavrakas, P., Traugott, M., Kennedy, C., Holbrook, A., De Leeuw, E. ve West, B. (Ed.). (2019). *Experimental Methods in Survey Research: Techniques that Combine Random Sampling with Random Assignment* (1. bs.). Wiley. doi:10.1002/9781119083771
- Lawrence, T. B., Winn, M. I. ve Jennings, P. D. (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization. *Academy of Management Review*, 26(4), 624-644.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465. doi:10.2307/255511
- Liden, Robert C., Erdogan, B., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723-746. doi:10.1002/job.409
- Liden, Robert C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. doi:10.1016/s0149-2063(99)80053-1
- Lin, Y.-L. ve Wang, W.-T. (2025). Leader–Member Exchange: Investigation of its Impact on Job Demands, Job Satisfaction, and Turnover Intentions and its Moderating Effect on the Relationship Between Job Demands and the Satisfaction of IT Employees. *Psychological Studies*. doi:10.1007/s12646-025-00831-8

- Lindsley, D. H., Brass, D. J. ve Thomas, J. B. (1995). Efficacy-Performance Spirals: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Review*, 20(3), 645-678. doi:10.2307/258790
- Linton, R. (1936). *The Study of Men: An Introduction*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Lipsky, E., Friedman, I. D. ve Harkema, R. (2017). Am I Wearing the Right Hat? Navigating Professional Relationships between Parent-Teachers and Their Colleagues. *School Community Journal*, 27(1), 257-282.
- Marjanovic, Z., Holden, R., Struthers, W., Cribbie, R. ve Greenglass, E. (2015). The inter-item standard deviation (ISD): An index that discriminates between conscientious and random responders. *Personality and Individual Differences*, 84, 79-83. doi:10.1016/j.paid.2014.08.021
- Markus, H. R. ve Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other’s effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708. doi:10.1037/0021-9010.86.4.697
- Mathieu, J. E. ve Chen, G. (2011). The Etiology of the Multilevel Paradigm in Management Research. *Journal of Management*, 37(2), 610-641. doi:10.1177/0149206310364663
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J. ve Conlon, D. E. (2015). Does Seeing “Eye To Eye” Affect Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior? A Role Theory Perspective on LMX Agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708. doi:10.5465/amj.2014.0106
- Matta, F. K. ve Van Dyne, L. (2015). *Leader–Member Exchange and Performance*. (T. N. Bauer ve B. Erdogan, Ed.). Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0001
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. USA: The University of Chicago Press.
- Meade, A. W. ve Craig, S. B. (2012). Identifying careless responses in survey data. *Psychological Methods*, 17(3), 437-455. doi:10.1037/a0028085

- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F. ve Cham, T. H. (2020). Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), 1-10. doi:10.47263/JASEM.4(2)01
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyerson, D. (1991). Acknowledging and Uncovering Ambiguities. P. Frost, L. Moore, M. Louis ve C. Lundberg (Ed.), *Reframing Organizational Culture* içinde . Beverly Hills, CA: Sage.
- Miles, R. H. (1976). A Comparison of the Relative Impacts of Role Perceptions of Ambiguity and Conflict by Role. *Academy of Management Journal*, 19(1), 25-35. doi:10.2307/255445
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall. doi:10.1007/978-1-349-20317-8_23
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgado, F. F. R., Meireles, J. F. F., Neves, C. M., Amaral, A. C. S. ve Ferreira, M. E. C. (2018). Scale development: Ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 30(1), 3. doi:10.1186/s41155-016-0057-1
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567. doi:10.2307/256798
- Ng, K.-Y., Ang, S. ve Chan, K.-Y. (2008). Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743. doi:10.1037/0021-9010.93.4.733
- O'Reilly, C. A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Öntaş, E., Sezer, B. ve Okyay, P. (2024). Çevrimiçi Veri Toplamanın Temelleri: Yöntemler ve Yaklaşımlar İçin Pratik Bir Kılavuz. *STED*, 32(5), 401-414. doi:10.17942/sted.1430097
- Özdemir Aydın, Ç. ve Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 225-235. doi:10.30913/alinterisosbil.514545
- Özen, Ş. (2010). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A. S. Sargut ve Ş. Özen (Ed.), *Örgüt Kuramı* içinde (ss. 237-330). Ankara: İmge Yayınevi.
- Parsons, T. (1951). *The social system* (Repr.). London and Henley: Routledge & Kegan Paul.
- Pearce, J. L. (1981). Bringing Some Clarity to Role Ambiguity Research. *The Academy of Management Review*, 6(4), 665-674.
- Pramukti, A. (2024). Internal Audit versus External Audit: A Qualitative Perspective. *Golden Ratio of Auditing Research*, 4(2), 78-88. doi:10.52970/grar.v4i2.392
- Presthus, R. V. (1958). Toward a Theory of Organizational Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 3(1), 48. doi:10.2307/2390604
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. ve Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65. doi:10.2307/2391262
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150. doi:10.2307/2391486
- Roebianto, Roebianto, Savitri, Aulia, Suciyan ve Mubarakah. (2023). Content validity: Definition and procedure of content validation in psychological research. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 30(1), 5-18. doi:10.4473/TPM30.1.1
- Ross, L. (1977). The Intuitive Psychologist And His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. *Advances in Experimental Social Psychology* içinde (C. 10, ss. 173-220). Elsevier. doi:10.1016/S0065-2601(08)60357-3

- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power — and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21. doi:10.1016/0090-2616(77)90028-6
- Sargut, S. A. (1999). Institutionalization Process in Collectivist Cultures: A Cross-Cultural Approach. *Utrecht Business Review*, 1(1), 75-87.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schnackenberg, A. K. ve Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810. doi:10.1177/0149206314525202
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493. doi:10.2307/2392880
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Foundations for organizational science. Thousand Oaks: SAGE.
- Searle, J. R. (1995). *The Construction of Social Reality*. New York: Free Press.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4. bs.). New York: John Wiley & Sons.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Shivers-Blackwell, S. (2004). Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 41-50. doi:10.1177/107179190401000304
- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (rev. ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Siriram, R. (2020). Factors affecting the adoption of systems thinking. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(2), 235-254. doi:10.1002/sres.2617
- Sosik, J. J., Potosky, D. ve Jung, D. I. (2002). Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(2), 211-232. doi:10.1080/00224540209603896

- Spisak, B. R., Nicholson, N. ve Van Vugt, M. (2011). Leadership in Organizations: An Evolutionary Perspective. G. Saad (Ed.), *Evolutionary Psychology in the Business Sciences* içinde (ss. 165-190). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-540-92784-6_7
- Spisak, B. R., O'Brien, M. J., Nicholson, N. ve Van Vugt, M. (2015). Niche Construction and the Evolution of Leadership. *Academy of Management Review*, 40(2), 291-306. doi:10.5465/amr.2013.0157
- Stets, J. E. ve Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224. doi:10.2307/2695870
- Strand, R. (2014). Strategic Leadership of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 687-706. doi:10.1007/s10551-013-2017-3
- Stryker, S. (1968). Identity Salience and Role Performance: The Relevance of Symbolic Interaction Theory for Family Research. *Journal of Marriage and Family*, 30(4), 558-564.
- Stryker, S. (2008). From Mead to a Structural Symbolic Interactionism and Beyond. *Annual Review of Sociology*, 34, 14-31.
- Stryker, S. ve Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284. doi:10.2307/2695840
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson Education.
- Tajfel, H ve Turner, J. C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations* içinde (ss. 7-24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tajfel, Henri ve Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. J. T. Jost ve J. Sidanius (Ed.), *Political Psychology* içinde (0 bs., ss. 276-293). Psychology Press. doi:10.4324/9780203505984-16
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yayınlanmış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

- Tengilimoğlu, E. ve Akgöz, E. (2019). Kurumsallaşma Düzeylerinin İşletme Yapısına Göre İncelenmesi: Oteller Üzerine Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 229-251. doi:10.25287/ohuiibf.522875
- Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
- Trist, E. L. ve Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3-38. doi:10.1177/001872675100400101
- Tsui, A. S. ve Ashford, S. J. (1994). Adaptive Self-regulation: A Process View of Managerial Effectiveness. *Journal of Management*, 20(1), 93-121. doi:10.1177/014920639402000105
- Turhaner, K. O. ve Nas, S. (2021). Determining the Level of Institutionalization in Family-Owned Shipping Businesses. *Journal of ETA Maritime Science*, 9(2), 138-153. doi:https://doi.org/10.4274/jems.2021.70298
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2025). *İşgücü İstatistikleri*. <https://data.tuik.gov.tr> adresinden erişildi.
- Ubeydullah, S. (2022). *Miller'in Yaşayan Sistemler Kuramı Çerçevesinde Türkiye'de Yerel Yönetimlerin Kurumsal Yapısı: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yayımlanmamış yayınlanmış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Uhl-Bien, M. ve Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532. doi:10.1016/S0149-2063_03_00023-0
- Ulitzsch, E., Shin, H. J. ve Lüdtke, O. (2023). Accounting for careless and insufficient effort responding in large-scale survey data—Development, evaluation, and application of a screen-time-based weighting procedure. *Behavior Research Methods*, 56(2), 804-825. doi:10.3758/s13428-022-02053-6
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42.

- Van Deun, M. ve Corbey, M. (2023). Organizational Life Cycles and Management Control Systems Design. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 97(1/2), 29-37. doi:10.5117/mab.97.97221
- Vecchio, R. P. (1985). Predicting Employee Turnover from Leader-Member Exchange: A Failure to Replicate. *Academy of Management Journal*, 28(2), 478-485. doi:10.2307/256213
- Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426. doi:10.2307/255139
- Vredenburg, D. ve Brender, Y. (1998). The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1337-1347. doi:10.1023/A:1005775326249
- Vroom, V. H. (2005). On The Origins Of Expectancy Theory. K. G. Smith ve M. A. Hitt (Ed.), *Great Minds in Management* içinde (ss. 239-258). Oxford University PressOxford. doi:10.1093/oso/9780199276813.003.0012
- Waglay, M., Becker, J. R. ve Du Plessis, M. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46. doi:10.4102/sajip.v46i0.1762
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213. doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002
- Wang, J. (Sylvia), Fu, X., Wang, Y. ve Wei, F. (2022). Driving Hospitality Frontline Employees' Boundary-spanning Behaviors: A Social Exchange and Role Theory Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 388-414. doi:10.1080/1528008X.2021.1871701
- Wang, P. (2024). Employee Status, Role Expectation and Performance Evaluation: Evidence from NBA Players. *British Journal of Management*, 1467-8551.12890. doi:10.1111/1467-8551.12890

- Ward, M. K. ve Meade, A. W. (2023). Dealing with Careless Responding in Survey Data: Prevention, Identification, and Recommended Best Practices. *Annual Review of Psychology*, 74(1), 577-596. doi:10.1146/annurev-psych-040422-045007
- Wayne, S. Y., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Foundations for organizational science. Thousand Oaks (Calif.) London New Delhi: Sage publications.
- West, S. G., Finch, J. F. ve Curran, P. J. (1995). Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies. R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* içinde (ss. 56-75). SAGE Publications, Inc.
- Witz, K. ve O'Brien, G. (1971). Collaboration indices in structural role theory. *Journal of Mathematical Psychology*, 8(1), 44-57. doi:10.1016/0022-2496(71)90022-8
- Worthington, R. L. ve Whittaker, T. A. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838. doi:10.1177/0011000006288127
- Yaakobi, E. (2018). Different types of efficacy – what best predicts behavior? *Journal of Psychology & Clinical Psychiatry*, 9(4). doi:10.15406/jpcpy.2017.09.00555
- Yağcı, E. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Young, S. F., Steelman, L. A., Pita, M. D. ve Gallo, J. (2024). Role-based engagement: Scale development and validation. *Journal of Management & Organization*, 30(2), 248-268. doi:10.1017/jmo.2020.30
- Zamanzadeh, V., Ghahramanian, A., Rassouli, M., Abbaszadeh, A., Alavi-Majd, H. ve Nikanfar, A.-R. (2015). Design and Implementation Content Validity Study:

Development of an instrument for measuring Patient-Centered Communication. *Journal of Caring Sciences*, 4(2), 165-178. doi:10.15171/jcs.2015.017

Zohar, D. (1997). Predicting Burnout with a Hassle-Based Measure of Role Demands. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 101-115. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<101::AID-JOB788>3.0.CO;2-Y

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743. doi:10.2307/2094862

Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464. doi:10.1146/annurev.so.13.080187.002303



EKLER

Ek 1. Pilot Çalışma Tema Havuzu Uzman Değerlendirme Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programında, konusu “kurumlarda yapısal standartların varlığı ve buna bağlı liderlik uygulamaları” olan tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, tez çalışmasında kullanılacak anketlerin hazırlanmasında, konunun uzmanlarının görüşlerini almaktır. Verdiğiniz cevaplar yalnızca bu tez çalışması kapsamında kullanılacaktır.

İşbirliğiniz için teşekkür ederim.

Başak Gogen

- Cinsiyetiniz:
 - ” Kadın
 - ” Erkek
- Medeni Durumunuz:
 - ” Evli
 - ” Bekar
- Eğitim Durumunuz:
 - ” Lise
 - ” Lisans
 - ” Yüksek Lisans
 - ” Doktora
- Bitirdiğiniz yaş: _____
- Bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz (yıl olarak): _____
- Toplam çalışma süreniz (yıl olarak): _____
- Bulunduğunuz sektör:
 - ” Kamu
 - ” Özel

1. Bölüm:

Aşağıdaki koşulların, bir kurumda *yapısal standartların** olup olmadığına ilişkin ne derece öngörü sağlayacağını değerlendiriniz.

**Yapısal standartlar: Her türlü faaliyete dair yazılı olan veya yazılı olmasa da çalışanlar tarafından bilinen ve uygulanan kurallar.*

Değerlendirmenizi 100 ile 0 arasında bir puan vererek yapınız.



1. Kurumun vizyon ve misyonunun olması.
Puan: _____
2. Kurumun hedef ve amaçlarının olması.
Puan: _____
3. Kurumdaki tüm pozisyonların iş tanımlarının olması (yetkinlikler, görev ve sorumluluklar, hiyerarşik konum vb.).
Puan: _____
4. İş akışları ve iş süreçlerinin tanımlanmış olması.
Puan: _____
5. Atama ve terfi prosedürlerinin olması.
Puan: _____
6. Denetim ve kontrol mekanizmalarının olması.
Puan: _____
7. İletişim kurallarının olması.
Puan: _____
8. Standartlara ilişkin çalışanlara eğitim verilmesi.
Puan: _____
9. Tüm yazılı standartların güncel olması.
Puan: _____
10. Güçlü bir kurumsal kültürün varlığı (kurum çalışanları üzerinde, o kuruma özgü etkili enformel kurallar ve normların olması).
Puan: _____
11. Kural ve standartların gerçekçi (günün koşullarına uygun) olması.
Puan: _____
12. Kural ve standartların adil ve tarafsız olması.
Puan: _____
13. Kural ve standartların kurumun, kurum çalışanlarının, müşterilerin ve paydaşların ortak çıkarlarını temel alarak oluşturulmuş olması.
Puan: _____

14. Kural ve standartların herkes için eşit derecede geçerli olması.

Puan: _____

15. Kurumun mevcut standartlar doğrultusundaki vaatlerini yerine getiriyor olması.

Puan: _____

Bu bölümdeki ifadelere ilişkin görüşleriniz veya eklemek istedikleriniz:

2. Bölüm:

Yöneticilik pozisyonunu, bir uçta yöneticinin yalnızca kişisel özellikleriyle öne çıktığı bir rol olarak, diğer uçta ise bu rolün yapısal standartlar ile biçimlendiği bir pozisyon olarak değerlendiriniz.

Diğer bir deyişle, çalıştığı kurumdaki faaliyetleri açısından, yöneticilerin kişisel özelliklerinin mi, yoksa kurumun o pozisyona dair yönetici için oluşturduğu standartların mı baskın olduğu ayrımını yapmak istediğinizi düşününüz.

Aşağıdaki ifadelerin, bu ayrımı yapabilmek için ne derecede öngörü sağlayacağını değerlendiriniz.

Değerlendirmenizi 100 ile 0 arasında bir puan vererek yapınız.



1. Çalışanın yöneticisinin kişisel özelliklerine duyduğu hayranlık ve bağlılığın derecesi.

Puan: _____

2. Çalışanın kuruma duyduğu bağlılığın derecesi.

Puan: _____

3. Kurumsal standartlar ile yönetici davranışının çeliştiği durumlarda, çalışanın nasıl bir tutum sergileyeceği.

Puan: _____

4. Çalışanın gerekli bilgi ve kaynaklara ulaşmasında yöneticisine olan bağımlılık derecesi.

Puan: _____

5. Çalışanın işini kurumsal hedeflere uygun bir şekilde yapması için yöneticisine olan bağımlılık derecesi.

Puan: _____

6. Yöneticinin, çalışanın işten ayrılma kararı üzerindeki belirleyicilik düzeyi.

Puan: _____

7. Yöneticinin, çalışanın yükselme olanakları açısından belirleyicilik düzeyi.
Puan: _____
8. Çalışan ile yöneticisi arasında yaşanan işle ilgili olmayan, kişisel çatışmaların sıklığı.
Puan: _____
9. Çalışan ile yöneticisi arasında yaşanan kişisel olmayan, işle ilgili çatışmaların sıklığı.
Puan: _____
10. Yöneticinin çalışanından beklentilerinin, kurumun hedef ve stratejileri ile uyum derecesi.
Puan: _____
11. Çalışanın iş performansının belirlenmesinde, yöneticinin öznel değerlendirmelerinin etki düzeyi.
Puan: _____
12. Çalışanın işyerindeki iyi oluşu (well-being) üzerinde, yöneticisinin davranışlarının belirleyicilik düzeyi.
Puan: _____
13. Çalışanın yöneticisinin iş ile ilgili yetkinliklerine duyduğu saygı düzeyi.
Puan: _____

Bu bölümdeki ifadelere ilişkin görüşleriniz veya eklemek istedikleriniz:

Ek 2. Pilot Çalışma Tema Havuzu Uzman Değerlendirme Raporu

Tema No	Uzm1	Uzm2	Uzm3	Uzm4	Uzm5	Uzm6	Uzm7	Uzm8	Uzm9	ORT	SD
1.1.	10	50	20	90	80	90	100	70	10	58	11
1.2.	20	70	100	90	80	90	100	70	70	77	8
1.3.	100	70	70	90	100	95	90	90	100	89	4
1.4.	50	75	100	100	90	95	80	90	100	87	5
1.5.	50	80	100	90	100	90	70	95	100	86	5
1.6.	80	90	100	90	80	95	70	95	90	88	3
1.7.	70	60	80	90	50	90	80	95	90	78	5
1.8.	40	60	100	90	100	95	80	100	100	85	7
1.9.	20	70	50	95	100	85	90	100	100	79	9
1.10.	90	80	100	90	100	100	100	100	100	96	2
1.11.	40	90	100	100	100	85	80	100	90	87	6
1.12.	80	80	100	100	90	85	80	100	100	91	3
1.13.	90	90	100	100	70	60	80	100	80	86	4
1.14.	70	80	100	100	50	85	90	100	100	86	5
1.15.	80	100	100	100	80	90	80	100	90	91	3
2.1.	70	100	100	60	50	70	100	100	100	83	6
2.2.	80	100	100	30	80	90	60	100	10	72	10
2.3.	100	80	100	80	80	60	100	100	90	88	4
2.4.	90	80	100	90	40	25	70	100	90	76	8
2.5.	100	85	100	90	50	25	50	100	90	77	9
2.6.	70	100	100	75	50	25	80	100	90	77	8
2.7.	80	100	100	80	70	45	70	100	90	82	6
2.8.	50	90	100	85	30	10	90	100	60	68	10
2.9.	80	90	100	85	80	40	60	100	60	77	6
2.10.	100	75	100	100	90	85	90	100	100	93	3
2.11.	90	100	100	100	70	10	90	100	100	84	9
2.12.	80	80	100	90	90	25	80	100	50	77	8
2.13.	75	95	70	100	50	85	70	100	90	82	5

Ek 3. Pilot Çalışma Madde Havuzu

Madde No	Madde Açıklaması	Değerlendirme
B_1	Kurumsal hedeflerimizi biliyorum.	Uygun
B_2	Yaptığım işle ilgili prosedür ve standartları biliyorum.	Uygun
B_3	Performansımın hangi kriterlerle ölçüleceğini ve sonuçlarının ne olacağını biliyorum.	Uygun
B_4	Kurumumuzda, kariyerimizin ne zaman ve nasıl şekilleneceğini biliriz	Düzenlenecek
B_5	Kurumumuzda, sorumlu olduğumuz işler dışında başka işleri de yapmamız gerekir.	Düzenlenecek
B_6	İşimi gerektiği gibi yapıp yapmadığımı bilmiyorum.	Uygun
B_7	İşimi nasıl yapacağım konusunda zorlanırım.	Uygun
B_8	İşimi iyi yapabilecek yetkinliklere sahibim.	Uygun
B_9	Farklı konularda eğitim almış olsaydım, işimi daha iyi yapabilirdim.	Uygun
B_10	Başka bir pozisyonda çalışsaydım daha başarılı olabilirdim.	Uygun
B_11	Bu işe girerken, detaylı bir işe alım süreci yaşadım.	Uygun
B_12	Göreve başladığımda bana kurumdaki uygulamalara ilişkin oryantasyon eğitimi verildi.	Uygun
B_13	Bu kurumda bana verilen eğitimlerden faydalandım.	Düzenlenecek
B_14	İşimde başarılı olduğumu düşünüyorum.	Çıkartılacak
B_15	Bana verilen bir görevi ne kadar sürede tamamlayacağımı tahmin edebilirim.	Çıkartılacak
B_16	Yaptığım iş kurumun işleyişi açısından önemlidir.	Çıkartılacak
K_1	Bu kurumda işe alımlar, yazılı prosedürlere uygun bir şekilde yapılır.	Uygun
K_2	Bu kurumda hangi durumda kiminle iletişime geçmemiz gerektiğini biliriz.	Uygun
K_3	Bu kurumda yaptığımız işin denetlendiğini ve kontrol edildiğini biliriz.	Uygun
K_4	Yazılı olmasa da kurumumuzu diğerlerinden ayıran bize özgü kurallar ve adetler vardır.	Uygun
K_5	Kurumsal hedeflerimiz tüm paydaşların (çalışanlar, ortaklar, müşteriler, tedarikçiler vb.) ortak çıkarları esas alınarak oluşturulur.	Uygun
K_6	Yönetimdekiler kurumun başarılı olması adına ne yapacaklarını bilirler.	Uygun
K_7	Bu kurumda tüm yönetim kademeleri arasında uygulama ve fikir birliği vardır.	Uygun
K_8	Bu kurumu, görevlendirdiği yöneticiler açısından takdir ederim.	Uygun
K_9	Yöneticilerimiz, kurumumuzu temsil edebilen kişilerdir.	Uygun
K_10	Kurumumuzda, işimizi ne kadar sürede ve nasıl yapacağımız önceden belirlenmiştir.	Çıkartılacak
K_11	Kurumumuzda terfi edenler, bunu gerçekten hak edenlerdir.	Çıkartılacak
K_12	Bu kurumun çalışanı olarak kendimizi güvende hissederiz.	Çıkartılacak
K_13	Bizden görevimizin dışında bir iş istenirse, onu yapmak zorunda kalırız.	Çıkartılacak
K_14	Kurumumuzda kimin ne zaman terfi edeceği belirsizdir.	Çıkartılacak
K_15	İşimizi nasıl yapacağımız hakkında hepimizin farklı fikirleri vardır.	Çıkartılacak
Y_1	Bu kurumda uygulanan prosedür ve standartlara, çalışanlar kadar yöneticiler de uyar.	Uygun
Y_2	Yönetimdekilerin söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmuyor.	Uygun
Y_3	Yöneticimin bana karşı davranışları, diğer çalışanlara gösterdiğinden farklı değildir.	Uygun
Y_4	Farklı bir yöneticim olsaydı, işimi de farklı bir şekilde yapardım.	Uygun
Y_5	Yöneticimin benden beklentilerini anlamakta zorlanırım.	Uygun
Y_6	Yöneticimin iş performansımı doğru değerlendirmedeğini düşünüyorum.	Düzenlenecek
Y_7	Yöneticim işimi yapmak için gerek duyduğum bilgi ve kaynaklara ulaşmamı sağlar.	Uygun
Y_8	Yöneticimin bu pozisyona hak ederek geldiğini düşünüyorum.	Uygun
Y_9	Yöneticimin işe ilişkin bilgi ve becerilerine hayranlık duyuyorum.	Çıkartılacak
Y_10	İşle ilgili fikirlerimi yöneticimle rahatlıkla paylaşabilirim.	Çıkartılacak

Ek 4. Pilot Çalışma Madde Kapsam Geçerlilik Endeksi

Maddeler	İlgili (puanı 3 veya 4)	İlgisiz (puanı 1 veya 2)	I-CVI	İfade açık (puanı 3 veya 4)	İfade karmaşık (puanı 1 veya 2)	I-CVI	Değerlendirme
B_1	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_2	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_3	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_4	6	2	0,75	6	2	0,75	Düzenlenecek
B_5	6	2	0,75	7	1	0,88	Düzenlenecek
B_6	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_7	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_8	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_9	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_10	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_11	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_12	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
B_13	8	0	1,00	6	2	0,75	Düzenlenecek
B_14	2	6	0,25	1	7	0,13	Çıkarılacak
B_15	1	7	0,13	2	6	0,25	Çıkarılacak
B_16	3	5	0,38	1	7	0,13	Çıkarılacak
K_1	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
K_2	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
K_3	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
K_4	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
K_5	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
K_6	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
K_7	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
K_8	8	0	1,00	7	1	0,88	Uygun
K_9	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
K_10	3	5	0,38	3	5	0,38	Çıkarılacak
K_11	3	5	0,38	2	6	0,25	Çıkarılacak
K_12	3	5	0,38	2	6	0,25	Çıkarılacak
K_13	4	4	0,50	2	6	0,25	Çıkarılacak
K_14	5	3	0,63	2	6	0,25	Çıkarılacak
K_15	4	4	0,50	2	6	0,25	Çıkarılacak
Y_1	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
Y_2	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
Y_3	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
Y_4	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
Y_5	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
Y_6	7	1	0,88	6	2	0,75	Düzenlenecek
Y_7	8	0	1,00	8	0	1,00	Uygun
Y_8	7	1	0,88	7	1	0,88	Uygun
Y_9	3	5	0,38	1	7	0,13	Çıkarılacak
Y_10	4	4	0,50	2	6	0,25	Çıkarılacak

Ek 5. Pilot Çalışma Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Doktora Programı kapsamında yürütülen tez çalışması için hazırlanmış, kısa sürede cevaplandırılabilir sorulardan oluşmaktadır. Sonuçlar yalnızca araştırma kapsamında kullanılacaktır. Forma kimlik bilgisi yazmanız istenmemektedir. Hiçbir sorunun doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Sorulara cevap verirken olması gerekeni değil, olanı belirtiniz. Lütfen tüm sorulara cevap verdiğinizden emin olunuz. Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak isterseniz, e-posta ile bize ulaşabilirsiniz.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Başak Gogen - Prof. Dr. A. Selami Sargut

Bitirdiğiniz yaş	:	
Cinsiyetiniz	:	K () E ()
Toplam çalışma süreniz (yıl olarak)	:	
Mevcut kurumunuzda çalıştığınız süre (1 yılın altındaysa “1” yazınız)	:	
Eğitim durumunuz	:	İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
Göreviniz	:	Üst kademe yönetici () Orta kademe yönetici () Alt kademe yönetici () Diğer ()
Görev yaptığınız sektör	:	
Kurumunuzdaki çalışan sayısı	:	

ROL YETKİSİ ÖLÇEĞİ						
Soru No.	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumsal hedeflerimizi biliyorum.					
2	Yaptığım işle ilgili prosedür ve standartları biliyorum.					
3	Performansımın hangi kriterlerle ölçüleceğini ve sonuçlarının ne olacağını biliyorum.					
4	Bu kurumda kariyerimin ne zaman ve nasıl şekilleneceğini biliyorum.					
5	Bu kurumda sorumlu olduğum işler dışında başka işleri de yapmam beklenir.					
6	İşimi gerektiği gibi yapıp yapmadığımı bilmiyorum.					
7	İşimi nasıl yapacağım konusunda zorlanırım.					
8	İşimi iyi yapabilecek yetkinliklere sahibim.					
9	Farklı konularda eğitim almış olsaydım, işimi daha iyi yapabilirdim.					
10	Başka bir pozisyonda çalışsaydım daha başarılı olabilirdim.					
11	Bu işe girerken, detaylı bir işe alım süreci yaşadım.					
12	Göreve başladığımda bana kurumdaki uygulamalara ilişkin oryantasyon eğitimi					
13	Bu kurumda aldığım eğitimler, iş performansımı yükseltiyor.					
14	Bu kurumda işe alımlar, yazılı prosedürlere uygun bir şekilde yapılır.					
15	Bu kurumda hangi durumda kiminle iletişime geçmemiz gerektiğini biliriz.					
16	Bu kurumda yaptığımız işin denetlendiğini ve kontrol edildiğini biliriz.					
17	Yazılı olmasa da kurumumuzu diğerlerinden ayıran bize özgü kurallar ve adetler					
18	Kurumsal hedeflerimiz tüm paydaşların (çalışanlar, ortaklar, müşteriler, tedarikçiler vb.) ortak çıkarları esas alınarak oluşturulur.					
19	Yönetimdekiler kurumun başarılı olması adına ne yapacaklarını bilirler.					
20	Bu kurumda tüm yönetim kademeleri arasında uygulama ve fikir birliği vardır.					
21	Bu kurumu, görevlendirdiği yöneticiler açısından takdir ederim.					
22	Yöneticilerimiz, kurumumuzu temsil edebilen kişilerdir.					
23	Bu kurumda uygulanan prosedür ve standartlara, çalışanlar kadar yöneticiler de uyar.					
24	Yönetimdekilerin söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmuyor.					
25	Yöneticimin bana karşı davranışları, diğer çalışanlara gösterdiğinden farklı değildir.					
26	Farklı bir yöneticim olsaydı, işimi de farklı bir şekilde yapardım.					
27	Yöneticimin benden beklentilerini anlamakta zorlanırım.					
28	Yöneticim iş performansımı yaptığım işin kalitesine göre değerlendirilir.					
29	Yöneticim işimi yapmak için gerek duyduğum bilgi ve kaynaklara ulaşmamı sağlar.					
30	Yöneticimin bu pozisyona hak ederek geldiğini düşünüyorum.					

Ek 6. Pilot Çalışma Demografik Dağılım Tabloları

- Yaş Aralıklarının Yüzdelik Dağılımı:

Katılımcıların Yaş Aralıkları	Örneklem Yüzdesi
18-24 Yaş Arası	%5,4
25-34 Yaş Arası	%19,0
35-44 Yaş Arası	%32,0
45-54 Yaş Arası	%35,4
55 Yaş ve Üzeri	%8,2
Toplam	%100,0

- Eğitim Durumlarının Yüzdelik Dağılımı:

Katılımcıların Eğitim Durumları	Örneklem Yüzdesi
İlköğretim	%4,1
Lise	%11,6
Ön Lisans	%4,8
Lisans	%41,5
Yüksek Lisans	%26,5
Doktora	%11,6
Toplam	%100,0

- Görevlerinin Yüzdelik Dağılımı:

Katılımcıların Görevleri	Örneklem Yüzdesi
Üst Kademe Yönetici	%18,4
Orta Kademe Yönetici	%21,8
Alt Kademe Yönetici	%11,6
Diğer	%48,3
Toplam	%100,0

- **Çalışma Yaşamında Geçen Toplam Sürenin Yüzdelik Dağılımı:**

Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi	Örneklem Yüzdesi
0-1 Yıl	%6,1
2-5 Yıl	%10,9
6-10 Yıl	%12,9
11-20 Yıl	%23,1
21-30 Yıl	%38,1
30 Yıl ve Üzeri	%8,8
Toplam	%100,0



Ek 7. Saha Araştırması Demografik Dağılım Tabloları

- Yaş Aralıklarının Yüzdelik Dağılımı:

Katılımcıların Yaş Aralıkları	Örneklem Yüzdesi
18-24 Yaş Arası	%13,2
25-34 Yaş Arası	%37,6
35-44 Yaş Arası	%38,1
45-54 Yaş Arası	%9,2
55 Yaş ve Üzeri	%1,9
Toplam	%100,0

- Eğitim Durumlarının Yüzdelik Dağılımı:

Katılımcıların Eğitim Durumları	Örneklem Yüzdesi
İlköğretim	%9,7
Lise	%26,2
Ön Lisans	%18,9
Lisans	%39,5
Yüksek Lisans	%4,9
Doktora	%0,8
Toplam	%100,0

- Görevlerinin Yüzdelik Dağılımı:

Katılımcıların Görevleri	Örneklem Yüzdesi
Üst Kademe Yönetici	%3,2
Orta Kademe Yönetici	%15,7
Alt Kademe Yönetici	%11,4
Diğer	%69,7
Toplam	%100,0

- Çalışma Yaşamında Geçen Toplam Sürenin Yüzdelik Dağılımı:

Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi	Örneklem Yüzdesi
0-1 Yıl	%10,3
2-5 Yıl	%26,8
6-10 Yıl	%23,2
11-20 Yıl	%27,3
21-30 Yıl	%11,1
31 Yıl ve Üzeri	%1,4
Toplam	%100,0

- Kurumdaki Toplam Çalışan Sayısı Yüzdelik Dağılımı:

Çalışan Sayısı	Örneklem Yüzdesi
2 - 10 Kişi	%24,3
11 - 20 Kişi	%16,2
21 - 50 Kişi	%20,5
51 - 300 Kişi	%20,3
301 Kişi ve Üzeri	%18,6
Toplam	%100,0

- Sektör Grupları Yüzdelik Dağılımı:

Sektör Grupları	Örneklem Yüzdesi
Eğitim	%13,5
Finans, Sigorta, Muhasebe	%2,4
Gıda, Tarım	%7,0
Hizmet, Danışmanlık	%48,4
İnşaat, Yapı	%1,4
Sağlık, İlaç	%5,7
Teknoloji, Yazılım	%1,6
Ticaret, Perakende, Pazarlama	%4,3
Ulaşım, Lojistik	%1,6
Üretim, Sanayi	%14,1
Toplam	%100,0

Ek 8. Kurumsallaşma Seviyesi Belirleme Ölçeği

KURUMSALLAŞMA SEVİYESİ BELİRLEME ÖLÇEĞİ						
Soru No.	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1 (frm1)	İşletmemizde, çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.					
2 (frm2)	İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
3 (frm3)	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.					
4 (frm4)	İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
5 (frm5)	İşletmemizde kimin kime bağlı olduğunu (ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.					
6 (prf1)	İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.					
7 (prf2)	Çalışanların terfi ettirilmesi, işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
8 (prf3)	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
9 (prf4)	Profesyoneller yeni politikaların belirlenmesinde söz sahibidir.					
10 (prf5)	İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.					
11 (prf6)	İşletmemizde çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarına müdahale edilmez.					
12 (kgc1)	Çalışanlarımızda işletmemize karşı güçlü bir duygusal bağ vardır.					
13 (kgc2)	Çalışanlarımız işletme hedeflerine ulaşmak için uyum içinde çalışmaktadır.					
14 (kgc3)	İşletmemizin farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.					
15 (kgc4)	İşletmemizin temel değerleri ile çalışanlarımızın kişisel değerleri uyumludur.					
16 (kgc5)	Kurum kültürümüz, eski çalışanlarımızca yeni çalışanlarımıza aktarılır.					
17 (kgc6)	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.					
18 (kgc7)	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
19 (kgc8)	İşletmemizde alınan kararlar, işletme vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.					
20 (syd1)	İşletmemizle ilgili birimlere, ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilmektedir.					
21 (syd2)	İşletmemiz paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır.					
22 (tut1)	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözü tutmaktadır.					
23 (tut2)	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar, dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					
24 (tut3)	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma, benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					

Ek 9. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ						
Soru No.	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1 (etk1)	Amirimi insan olarak severim.					
2 (etk2)	Amirim herkesin arkadaş olmak isteyeceği türden bir kişidir.					
3 (etk3)	Amirim birlikte çalışılması çok keyifli bir insandır.					
4 (kat1)	Amirim, işle ilgili eylemlerimde o konu hakkında tam bilgisi olmasa dahi beni bir üst yöneticiye karşı savunur.					
5 (kat2)	Şayet başkaları işle ilgili üstüme gelecek olsa, amirim beni savunur ve korur.					
6 (kat3)	Şayet iyi niyetle istemeden bir hata yapmışsam, amirim diğer çalışanlara karşı beni savunur.					
7 (vef1)	Amirim için iş tanımımda yer alan görevlerin ötesine geçen işleri de yaparım.					
8 (vef2)	Amirimin organizasyon içindeki hedeflerine ulaşması için normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye gönüllü olurum.					
9 (vef3)	Amirim için elimden gelenin en fazlasını yapmaktan gocunmam.					
10 (prs1)	Amirimin yaptığı işle ilgili bilgisi beni etkiler.					
11 (prs2)	Amirimin iş konusundaki bilgi ve yeterliliğine saygı duyarım.					
12 (prs3)	Amirimin mesleki becerilerine hayranım.					

Ek 10. Rol Yetkisi Ölçeği

ROL YETKİSİ ÖLÇEĞİ						
Soru No.	Madde	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1 (ory1)	Yönetimdekiler kurumun başarılı olması adına ne yapacaklarını bilirler.					
2 (ory2)	Bu kurummu, görevlendirdiği yöneticiler açısından takdir ederim.					
3 (ory3)	Yöneticilerimiz, kurumumuzu temsil edebilen kişilerdir.					
4 (ory4)	Bu kurumda uygulanan prosedür ve standartlara, çalışanlar kadar yöneticiler de uyar.					
5 (ory5)	Yönetimdekilerin söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmuyor.					
6 (yry1)	Yöneticimin bana karşı davranışları, diğer çalışanlara gösterdiğinden farklı değildir.					
7 (yry2)	Farklı bir yöneticim olsaydı, işimi de farklı bir şekilde yapardım.					
8 (yry3)	Yöneticimin benden beklentilerini anlamakta zorlanırım.					
9 (yry4)	Yöneticim işimi yapmak için gerek duyduğum bilgi ve kaynaklara ulaşmamı sağlar.					
10 (bry1)	Kurumsal hedeflerimizi biliyorum.					
11 (bry2)	Yaptığım işle ilgili prosedür ve standartları biliyorum.					
12 (bry3)	Performansımın hangi kriterlerle ölçüleceğini ve sonuçlarının ne olacağını biliyorum.					

Ek 11. Fark Analizleri

- Cinsiyet Değişkenine Göre Grup Farklarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi**

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	df	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Kadın	243	3,72	0,62	0,82	368	0,41
	Erkek	127	3,67	0,71			
Lider-Üye Etkileşimi	Kadın	243	3,75	0,69	1,46	368	0,15
	Erkek	127	3,64	0,77			
Rol Yetkisi	Kadın	243	3,7	0,76	1,59	368	0,11
	Erkek	127	3,56	0,92			

- Yaş Değişkenine Göre Grup Farklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişken	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	F	df	p
Kurumsallaşma Düzeyi	18-24 yaş	49	3,68	0,65	1,457	4	0,215
	25-34 yaş	139	3,77	0,72			
	35-44 yaş	141	3,64	0,60			
	45-54 yaş	34	3,66	0,56			
	55 yaş üzeri	7	4,13	0,48			
Lider-Üye Etkileşimi	18-24 yaş	49	3,63	0,72	0,599	4	0,664
	25-34 yaş	139	3,62	0,84			
	35-44 yaş	141	3,67	0,82			
	45-54 yaş	34	3,61	0,93			
	55 yaş üzeri	7	4,10	0,63			
Rol Yetkisi	18-24 yaş	49	3,69	0,81	0,466	4	0,761
	25-34 yaş	139	3,72	0,75			
	35-44 yaş	141	3,71	0,68			
	45-54 yaş	34	3,67	0,62			
	55 yaş üzeri	7	4,06	0,68			

- **Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Grup Farklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişken	Tolam Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	ss	F	df	p
Kurumsallaşma Düzeyi	0-1 yıl	38	3,66	0,63	0,635	5	0,673
	2-5 yıl	99	3,70	0,65			
	6-10 yıl	86	3,77	0,67			
	11-20 yıl	101	3,65	0,70			
	21-30 yıl	41	3,71	0,56			
	31 yıl üzeri	5	4,06	0,54			
Lider-Üye Etkileşimi	0-1 yıl	38	3,57	0,86	1,186	5	0,316
	2-5 yıl	99	3,65	0,81			
	6-10 yıl	86	3,75	0,75			
	11-20 yıl	101	3,66	0,78			
	21-30 yıl	41	3,43	1,04			
	31 yıl üzeri	5	4,07	0,14			
Rol Yetkisi	0-1 yıl	38	3,62	0,70	1,06	5	0,382
	2-5 yıl	99	3,80	0,76			
	6-10 yıl	86	3,72	0,73			
	11-20 yıl	101	3,65	0,71			
	21-30 yıl	41	3,69	0,65			
	31 yıl üzeri	5	4,20	0,38			

• **Sektör Değişkenine Göre Grup Farklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişken	Sektör	n	$\bar{x}$	ss	F	df	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Eğitim	71	3,73	0,50	2,22	9	0,01
	Finans,Muhasebe	7	4,06	0,30			
	Gıda, Tarım	49	3,62	0,70			
	Hizmet, Danışmanlı	106	3,65	0,61			
	İnşaat, Yapı	13	3,30	0,84			
	Sağlık, İlaç	23	3,72	0,70			
	Teknoloji, Bilişim	7	4,35	0,51			
	Ticaret, Perakende	54	3,68	0,67			
	Ulaşım, Lojistik	5	3,80	1,25			
	Üretim, Sanayi	35	3,91	0,70			
Lider-Üye Etkileşimi	Eğitim	71	3,80	0,67	1,76	9	0,01
	Finans,Muhasebe	7	3,89	0,45			
	Gıda, Tarım	49	3,69	0,74			
	Hizmet, Danışmanlı	106	3,61	0,84			
	İnşaat, Yapı	13	3,45	1,16			
	Sağlık, İlaç	23	3,51	0,78			
	Teknoloji, Bilişim	7	4,38	0,42			
	Ticaret, Perakende	54	3,53	0,76			
	Ulaşım, Lojistik	5	2,92	1,89			
	Üretim, Sanayi	35	3,66	0,93			
Rol Yetkisi	Eğitim	71	3,93	0,54	2,19	9	0,02
	Finans,Muhasebe	7	3,88	0,49			
	Gıda, Tarım	49	3,65	0,77			
	Hizmet, Danışmanlı	106	3,63	0,74			
	İnşaat, Yapı	13	3,68	0,74			
	Sağlık, İlaç	23	3,59	0,81			
	Teknoloji, Bilişim	7	4,38	0,54			
	Ticaret, Perakende	54	3,56	0,71			
	Ulaşım, Lojistik	5	3,44	1,24			
	Üretim, Sanayi	35	3,82	0,71			

• **Eğitim Durumu Değişkenine Göre Grup Farklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişken	Eğitim Durumu	n	$\bar{x}$	ss	F	df	p
Kurumsallaşma Düzeyi	İlköğretim	35	3,67	0,69	1,461	5	0,202
	Lise	97	3,67	0,69			
	Ön Lisans	70	3,89	0,66			
	Lisans	147	3,64	0,59			
	Yüksek Lisans	18	3,70	0,79			
	Doktora	3	3,85	0,56			
Lider-Üye Etkileşimi	İlköğretim	35	3,54	0,86	1,841	5	0,104
	Lise	97	3,59	0,97			
	Ön Lisans	70	3,90	0,67			
	Lisans	147	3,62	0,74			
	Yüksek Lisans	18	3,50	0,87			
	Doktora	3	3,25	0,95			
Rol Yetkisi	İlköğretim	35	3,63	0,78	0,823	5	0,534
	Lise	97	3,69	0,73			
	Ön Lisans	70	3,85	0,74			
	Lisans	147	3,70	0,66			
	Yüksek Lisans	18	3,65	0,88			
	Doktora	3	3,30	0,91			

- **Görev Ünvanı Değişkenine Göre Grup Farklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

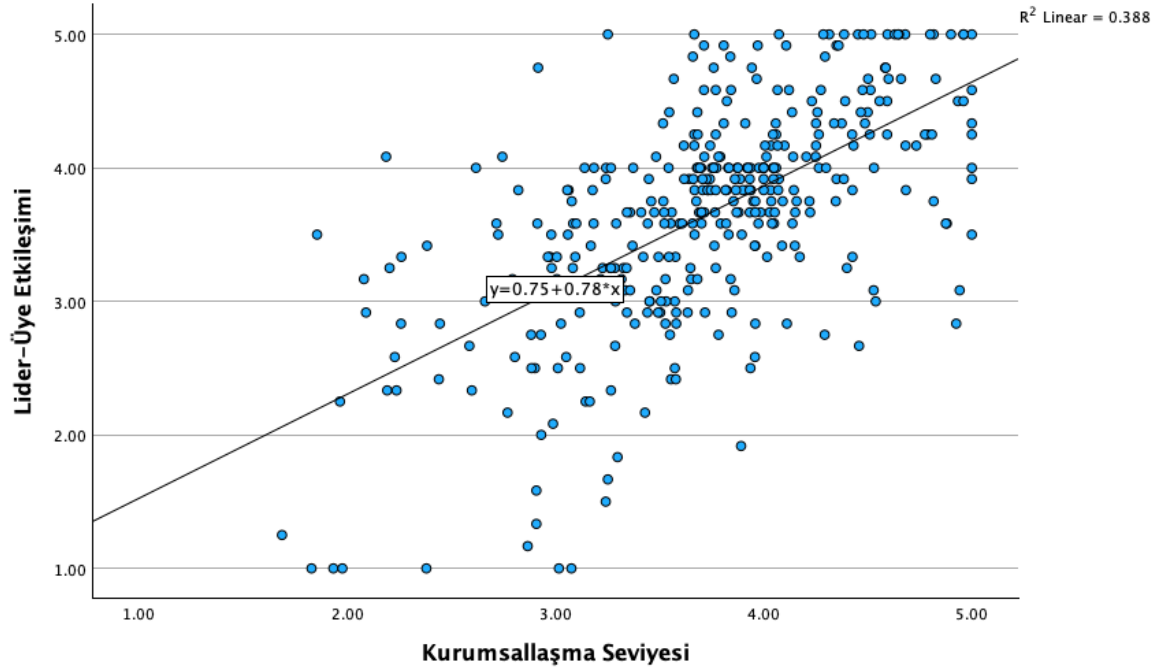
Değişken	Görev Ünvanı	n	$\bar{x}$	ss	F	df	p
Kurumsallaşma Düzeyi	Üst Kademe Yönetici	12	3,98	0,32	0,93	3	0,426
	Orta Kademe Yönetici	58	3,75	0,68			
	Alt Kademe Yönetici	42	3,70	0,56			
	Diğer	258	3,68	0,67			
Lider-Üye Etkileşimi	Üst Kademe Yönetici	12	3,85	0,59	0,829	3	0,479
	Orta Kademe Yönetici	58	3,75	0,84			
	Alt Kademe Yönetici	42	3,71	0,72			
	Diğer	258	3,61	0,84			
Rol Yetkisi	Üst Kademe Yönetici	12	3,88	0,48	1,193	3	0,312
	Orta Kademe Yönetici	58	3,67	0,74			
	Alt Kademe Yönetici	42	3,55	0,70			
	Diğer	258	3,74	0,72			

- **Toplam Çalışan Sayısı Değişkenine Göre Grup Farklarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Değişken	Toplan Çalışan Sayısı	n	$\bar{x}$	ss	F	df	p
Kurumsallaşma Düzeyi	2-10 kişi	90	3,65	0,65	0,445	4	0,776
	11-20 kişi	60	3,66	0,65			
	21-50 kişi	76	3,73	0,59			
	51-300 kişi	75	3,73	0,61			
	301 kişi üzeri	69	3,76	0,78			
Lider-Üye Etkileşimi	18-24 yaş	90	3,69	0,91	2,279	4	0,08
	25-34 yaş	60	3,62	0,83			
	35-44 yaş	76	3,72	0,72			
	45-54 yaş	75	3,78	0,65			
	55 yaş üzeri	69	3,40	0,92			
Rol Yetkisi	18-24 yaş	90	3,79	0,73	0,954	4	0,433
	25-34 yaş	60	3,62	0,67			
	35-44 yaş	76	3,74	0,73			
	45-54 yaş	75	3,76	0,67			
	55 yaş üzeri	69	3,62	0,79			

Ek 12. Saçılım Grafikleri

- Lider-Üye Etkileşimi ile Kurumsallaşma Seviyesi Arasındaki Doğrusallık Grafiği



- Lider-Üye Etkileşimi ile Rol Yetkisi Arasındaki Doğrusallık Grafiği

