

**T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ
(LMX) ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
TÜRK SAVUNMA SANAYİ İŞLETMELERİNDE
BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan
Mehmet TURGUT**

**Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN**

Doktora Tezi

Temmuz 2023, KAYSERİ

**T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)
ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: TÜRK SAVUNMA SANAYİ
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA
(Doktora Tezi)**

**Hazırlayan
Mehmet TURGUT**

**Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN**

**Bu çalışma; Kayseri Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından
SDK-2021-1047 kodlu proje ile desteklenmiştir.**

Temmuz 2023, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.



Mehmet TURGUT

TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU



T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalı : İşletme

Program Adı : Doktora

Tez Başlığı : Dönüşümcü Liderliğin Lider Üye Etkileşimi (LMX) Aracılığıyla Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Türk Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 131 sayfalık kısmına ilişkin 04/08/2023 tarihinde Turnitin intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: % 9' dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Giriş dahil
- 2- Ana Bölümler dahil
- 3- Sonuç dahil
- 4- Alıntılar dahil
- 5- Kapak hariç
- 6- Önsöz ve Teşekkür hariç
- 7- İçindekiler hariç
- 8- Kaynakça hariç
- 9- Özet hariç
- 10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 04/08/2023

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN

Öğrenci: Mehmet TURGUT

KILAVUZA UYGUNLUK

"Dönüşümcü Liderliğin Lider Üye Etkileşimi (LMX) Aracılığıyla Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Türk Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı Doktora tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Mehmet TURGUT

Danışman

Prof. Dr. Ebru AYKAN

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında **Mehmet TURGUT** tarafından hazırlanan “**Dönüşümcü Liderliğin Lider Üye Etkileşimi (LMX) Aracılığıyla Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Türk Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme** Anabilim Dalında **Doktora** tezi olarak kabul edilmiştir.

12/07 /2023

JÜRİ:

Danışman	Prof. Dr Ebru AYKAN
Üye	Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ
Üye	Doç. Dr. Yasemin HARMANCI
Üye	Doç. Dr. Osman Kürşat ACAR
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Muharrem AKSU

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... / /

Doç. Dr. Ahmet TERZİ
Enstitü Müdürü

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ARACILIĞIYLA
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ;
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: TÜRK SAVUNMA
SANAYİ ŞİRKETLERİNDE BİR UYGULAMA**

Mehmet TURGUT

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Doktora Tezi, Temmuz 2023

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN

KISA ÖZET

Z kuşağının iş dünyasına katılmasıyla birlikte çalışanların örgüte bağlılığı ve çalışma performansları konuları yeniden yönetim ve organizasyon literatürünün en popüler konuları arasında yerini almıştır. Türk sanayisinin önemli lokomotifi haline gelmiş Savunma Sanayi işletmelerinde, uzun süren ve katma değeri yüksek projeler sebebiyle, örgütsel bağlılık ve iş performansı konuları üzerinde son dönemde daha fazla durulmaktadır. İşletmelerdeki değişimin ve gelişimin temel taşı olan liderlerin davranış ve tutumları ise çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyerek onları yönlendirmektedir. Bu sebeple bu tez, önemli bir liderlik teorisi olan dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimi aracılığıyla (LMX) Türk Savunma Sanayi işletme çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve iş performanslarını örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü ile araştırmıştır.

Araştırma evrenini Türkiye’de yer alan Savunma Sanayi işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmuştur. Tabakalı örneklem yöntemiyle 308 adet örnekleme ulaşılarak kişisel bilgi formu ve beşli Likert tipine göre hazırlanmış ölçekleri içeren anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Tez çıktıları hem akademik alandaki hem de işletmelerdeki uygulayıcılara çeşitli katkılar sunmaktadır. Çalışmanın yeni bir modeli ele alması ile literatüre katkı sağlanırken, Türk Savunma Sanayi işletme çalışanlarının daha bağlı çalışması ve performanslarını arttırması ile Türk Savunma Sanayi işletmeleri tarafından ülkeye sağlanan değere önemli katkı sunulması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Lider Üye Etkileşimi (LMX), Örgütsel Bağlılık ve Çalışan İş Performansı, Örgütsel Adalet Algısı, Türk Savunma Sanayi İşletmeleri

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE WITH THE
MEDIATOR ROLE OF LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) AND THE
MODERATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION: AN
ANALYSIS IN TURKISH DEFENSE INDUSTRY COMPANIES**

Mehmet TURGUT

Kayseri University, Institute of Graduate Education

Ph. D Program Thesis, July 2023

Supervisor: Prof. Dr. Ebru AYKAN

ABSTRACT

With the participation of the Z generation in the business world, the issues of employee commitment to the organization and work performance have become one of the most popular topics in the management and organization literature again. In Defense Industry enterprises, which have become an important locomotive of the Turkish industry, organizational commitment and work performance issues recently have been emphasized more due to long-lasting and high value-added projects. Behaviors and attitudes of leaders, who are the cornerstones of change and development in businesses, affect the behavior and attitudes of employees and direct them. For this reason, this thesis investigated the effect of transformational leadership on organizational commitment and job performance with the mediator role of leader member exchange (lmx) and the moderator role of organizational justice perception.

The population of the research consisted of employees working in Defense Industry enterprises in Turkey. With the stratified sampling method, 308 samples were reached, and data were collected through a questionnaire including a personal information form and five-point Likert-type scales. Thesis outputs provide various contributions to practitioners both in the academic field and in businesses. While contributing to the literature with the study's handling of a new model, it is aimed to make a significant contribution to the value provided to the country by the Turkish Defense Industry enterprises, by increasing the performance and commitment of the Turkish Defense Industry employees.

Keywords: Transformational Leadership, Leader Member Exchange (LMX), Organizational Commitment and Employee Job Performance, Organizational Justice, Turkish Defense Industry Enterprises

İÇİNDEKİLER

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: TÜRK SAVUNMA SANAYİ ŞİRKETLERİNDE BİR UYGULAMA

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI	iv
KISA ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1.1. Liderlik Teorileri.....	9
1.1.1. Büyük Adam ve Karakter (Özellikler) Teorisi	11
1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	16
1.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi.....	27
1.1.4. Yeni (Güncel) Liderlik Teori ve Tarzları.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE ALT BOYUTLARI

2.1. Dönüşümcü Liderlik	51
2.2. Lider Üye Etkileşimi (LMX)	56

2.3. Örgütsel Bağlılık.....	68
2.4. İş Performansı	72
2.5. Örgütsel Adalet Algısı	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX), ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI KAVRAMLARINA YÖNELİK KAVRAMSAL İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER

3.1. Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	84
3.2. Dönüşümcü Liderlik İş Performansı İlişkisi	88
3.3. Dönüşümcü Liderlik Lider Üye Etkileşimi İlişkisi.....	90
3.4. Lider Üye Etkileşimi Örgütsel Bağlılık İlişkisi	93
3.5. Lider Üye Etkileşimi İş Performansı İlişkisi	96
3.6. Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolünde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	98
3.7. Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolünde Dönüşümcü Liderlik ve İş Performansı İlişkisi.....	100
3.8. Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolünde Dönüşümcü Liderliğin Lider Üye Etkileşimi Aracılığı İle Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi	102

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

4.1. Araştırmanın Modeli.....	109
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	110
4.3. Araştırmanın Amacı.....	110

BEŞİNCİ BÖLÜM

İSTATİSTİKSEL ANALİZ BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

5.1. Kullanılan Ölçeklerin Analizi.....	113
---	-----

5.2. Betimleyici Bulgular	117
5.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular (Korelasyon)	118
5.3.1. Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisi	121
5.3.2. Dönüşümcü Liderlik İş Performansı İlişkisi	121
5.3.3. Dönüşümcü Liderlik Lider Üye Etkileşimi İlişkisi	122
5.3.4. Lider Üye Etkileşimi Örgütsel Bağlılık İlişkisi	123
5.3.5. Lider Üye Etkileşimi İş Performansı İlişkisi	123
5.3.5. Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü	125
5.3.6. Dönüşümcü Liderlik İş Performansı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü	126
5.3.7. Örgütsel Adalet Düzenleyici Rolde İken Lider Üye Etkileşimi Aracılığıyla Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi	127
SONUÇ	130
KAYNAKÇA	132
ETİK KURUL ONAYI	176
EKLER	177
Ek 1. Anket Formu	177
ÖZGEÇMİŞ	182
TEZ İNTİHAL RAPORU	183

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	<i>Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar</i>	5
Tablo 1.2.	<i>Liderlik Tanımları</i>	6
Tablo 1.3.	<i>Liderlerin Güç Kaynakları</i>	8
Tablo 1.4.	<i>Ana Liderlik Teorileri</i>	10
Tablo 1.5.	<i>Özellikler Teorisi Tanımları</i>	15
Tablo 1.6.	<i>Özellikler Teorisine Yapılan Eleştiriler</i>	16
Tablo 1.7.	<i>Harwood İmalat İşletmesi Araştırmalarının Kronolojisi</i>	18
Tablo 1.8.	<i>Likert'in Sistem 4 Modeli</i>	27
Tablo 1.9.	<i>Hersey – Blanchard Liderlik Tarzları</i>	29
Tablo 1.10.	<i>Hersey – Blanchard Dört Olgunluk Seviyesi</i>	30
Tablo 1.11.	<i>Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler</i>	31
Tablo 1.12.	<i>Amaç-Yol Teorisi Liderlik Davranışları</i>	33
Tablo 1.13.	<i>Amaç – Yol Teorisi Hedefe Ulaşılabilmesini Etkileyen Değişkenler</i>	34
Tablo 1.14.	<i>Beklenmedik Durum Liderliği Çerçevesindeki Normatif Liderlik Modeli Değişkenleri</i>	35
Tablo 1.15.	<i>Vroom-Yetton Modeli Karar Verme Biçimleri</i>	36
Tablo 1.16.	<i>Reddin'in Liderlik Tarzları</i>	38
Tablo 1.17.	<i>Reddin Liderlik Davranışları</i>	39
Tablo 1.18.	<i>Bütünsel (Holistik) Liderlerin Dört Önemli Fonksiyonu</i>	41
Tablo 1.19.	<i>Etkileşimci Liderlik Davranışları</i>	46
Tablo 2.1.	<i>Dönüştürücü Liderlik Karnesi</i>	53
Tablo 2.2.	<i>Takipçi Etkisini Artıran Temel Faktörler</i>	66
Tablo 2.3.	<i>Örgütsel Bağlılık Faktörleri</i>	69
Tablo 3.1.	<i>Dönüştürücü Liderlik ve İş performansı İlişkisini İnceleyen Araştırmalar ..</i>	90
Tablo 5.1.	<i>Normal Dağılım Test Sonuçları</i>	112
Tablo 5.2.	<i>Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler</i>	113
Tablo 5.3.	<i>Cronbach Alfa Testi Sonuçları</i>	115

Tablo 5.4.	<i>Doğrulamalı Faktör Analizinin Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri ve Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Uyum İndeksleri</i>	116
Tablo 5.5.	<i>Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterlilik Testi Ve Barlett'in Küresellik Testi</i>	117
Tablo 5.6.	<i>Araştırma Kapsamındaki Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler</i>	118
Tablo 5.7.	<i>Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi</i>	119
Tablo 5.8.	<i>Değişkenler Arasındaki Çoklu Bağlantılılık ve Oto Korelasyon Analizi</i>	119
Tablo 5.9.	<i>Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi</i>	121
Tablo 5.10.	<i>Dönüşümcü Liderlik İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi</i>	122
Tablo 5.11.	<i>Dönüşümcü Liderlik Lider Üye Etkileşimi Arasındaki Regresyon Analizi ..</i>	122
Tablo 5.12.	<i>Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi ..</i>	123
Tablo 5.13.	<i>Lider Üye Etkileşimi ile İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi</i>	124
Tablo 5.14.	<i>Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Regresyon Analizi</i>	125
Tablo 5.15.	<i>Dönüşümcü Liderlik İş Performansı İlişkisinde Lider Üye Etkileşimi Etkileşiminin Aracılık Rolü Regresyon Analizi</i>	127
Tablo 5.16.	<i>Düzenleyici Değişken Regresyon Analizi</i>	128
Tablo 5.17.	<i>Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü Regresyon Analizi</i>	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	<i>Dunham ve Pierce'in Liderlik Süreci Modeli</i>	21
Şekil 1.2.	<i>Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu</i>	23
Şekil 1.3.	<i>Üç Boyutlu Liderlik Teorisi</i>	37
Şekil 1.4.	<i>Hizmetkar Liderliğin Yedi Boyutu</i>	47
Şekil 2.1.	<i>Robert E. Kelley'in Takipçi Sınıflandırması</i>	61
Şekil 4.1.	<i>Tezin Modeli</i>	109



GİRİŞ

Her geçen gün çeşitli faktörler sebebiyle daha da karmaşık hale gelen rekabet koşullarında hayatlarını devam ettirmek isteyen işletmeler, çalışanlarının işletmeye bağlılıklarını, performanslarını ve performanslarının sürekli gelişimini yönlendirilmesi gereken bir durum olarak görmektedir. Bu konu, gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelerin çalışanlarının bağlılıklarını ve performanslarını artırması için ise liderlere önemli görevler düşmektedir.

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı ve iş performansını şekillendirmede kritik bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Takipçileri ortak bir vizyona doğru teşvik etme ve motive etme yeteneği ile karakterize edilen liderlik tarzı hem akademik hem de pratik alanlarda büyük ilgi toplamıştır. Son yıllarda araştırmacılar, dönüşümcü liderliği olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkilendiren temel mekanizmaları tespit etmeye başlamıştır. Bu konuda öne çıkan iki önemli faktör, lider üye etkileşimi (LMX) ve örgütsel adalet olarak sıralanmaktadır.

Lider üye etkileşimi, bir lider ile astları arasındaki ilişkinin kalitesini ifade etmektedir. Karşılıklı güven, saygı ve iş birliğini kapsamaktadır ve işletmeler içinde etkili iş birliği için temel teşkil etmektedir. Dönüşümcü liderler yüksek kaliteli lider üye etkileşimini teşvik ettiklerinde, açık iletişim, destek ve yetkilendirme ortamı yaratarak örgütsel bağlılığın ve iş performansının artmasına yol açmaktadır. Liderleri tarafından değer verildiğini ve desteklendiğini hissedenden çalışanların, örgütün amaçlarına bağlı kalma ve daha yüksek performans gösterme olasılıkları daha yüksek olmaktadır.

Ayrıca örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyicilik etmede hayati bir rol oynamaktadır. Örgütsel adalet, dağıtım adaleti (sonuçların adaleti), prosedür adaleti (karar verme süreçlerinin adaleti) ve etkileşim adaleti (kişilerarası muamelenin adaleti) dahil olmak üzere çalışanların işyerindeki adalet algılarını ifade etmektedir. Eylemlerinde adalet ve şeffaflığa öncelik

veren dönüşümcü liderler, çalışanların örgütsel adalet algısını geliştirmektedir ve bu da daha yüksek düzeyde bağlılık ve performansı teşvik etmektedir.

Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi ve örgütsel adalet arasındaki etkileşim karmaşıktır ve bunların örgütsel sonuçlar üzerindeki birleşik etkileri bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik ve sonuçları arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir arabulucu görevi görmektedir. Çalışanlar yüksek düzeyde bir örgütsel adalet algıladıklarında, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinin olumlu olacağı düşünülmektedir. Tersine, örgütsel adaletin yokluğunda dönüşümcü liderliğin etkisi zayıflayacağı ve hatta yok olabileceği değerlendirilmektedir.

Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi, örgütsel adalet ve bunların örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki birleşik etkileri arasındaki karmaşık dinamikleri anlamak, liderler ve işletmeler için önem arz etmektedir. Liderler, bu faktörlerin önemini kabul ederek ve olumlu ilişkiler geliştirmeye çabalararak, bağlılığı ve performansı artıran bir ortam yaratmaktadır. Dönüşümcü liderliğin gücünden etkili bir şekilde yararlanan, yüksek kaliteli lider üye etkileşimini teşvik eden ve örgütsel adaleti savunan işletmelerin, artan çalışan bağlılığı, üretkenlik ve genel başarı elde etme olasılığının daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel sorusu, Türk Savunma Sanayi işletme çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına ve iş performanslarına lider üye etkileşiminin aracı, örgütsel adalet algısının düzenleyici rolüyle dönüşümcü liderliğin etkisinin olup olmadığıdır. Bu sebeple bu tezde dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşiminin aracı ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolleriyle Türk Savunma Sanayi sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığına ve iş performansına etkisi araştırılmıştır. Literatür araştırmasında bu kavramların ilişkileri vurgulanmıştır.

Bu çalışma, 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde liderlik kavramı ve liderlik teorileri kapsamlı bir şekilde anlatılmıştır. İkinci bölümde ise tez konusu değişkenleri olan kavramlar, alt boyutları ile birlikte detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde, dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılık, iş performansı ve örgütsel adalet algısı konularının literatürdeki yeri ve birbirleriyle olan ilişkisi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise tezin amacı, önemi, evreni, örnekleme, modeli, ölçekleri ve hipotezleri

açıklanmıştır. Beşinci bölümde ise istatistiksel analiz bulguları, hipotez sonuçları ve değerlendirmeler ortaya koyulmuştur. Bulguların kısa özetleri, araştırmanın kısıtları ve gelecekteki araştırmalara öneriler, sonuç kısmında sunulurak, çalışma sonlandırılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

Zor zamanlarda toplumlara ya da gruplara yol gösterecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Bu da liderliğin çok önemli bir kavram olarak gelişmesini sağlamıştır. Liderler, diğer çalışanlara yardımcı ve değişim ihtiyacı olduğunda rehber olmaktadır. Daha yüksek başarının elde edilmesi için yolları mümkün hale getiren liderler, ortak bir heyecan inşa etmektedir ve bir katalizör rolünü üstlenmektedir (Xie vd., 2018, s.2). Bu sebeptendir ki liderlik kavramı akademi ve iş dünyasının en çok ilgi duyulan konuları arasında yer almaktadır.

Liderlik sözcüğünün günümüzdeki anlamıyla gelişmesi, 18. yüzyılın en önemli olaylarından birisi olan Endüstri Devrimi'ne dayanmaktadır. Devrim öncesi faaliyetlerini sürdüren işletmeler, genelde patron işletmesi olarak ve küçük faaliyetlerle hareket etmekteydi. Bu sebeple ilişkiler daha çok kişisel boyutta sürdürülmekteydi. Devrim sonrası ise, işletmelerin boyutları büyümekte, belirsizlikler artmakta ve düzeni korumak zorlaşmaktaydı. Bu durum; yönetim ve liderlik kavramlarının önemini arttırmıştır.

Yönetim ve liderlik kavramlarının farklı kavramlar olduğu, birçok makale ve kitapta vurgulanmaktadır. Yönetici ve lider kavramlarının karşılaştırması Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1.1. Yönetici ve Liderlik Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdare eder	Doğru işler yapar
İşleri doğru yapar	Geliştirir
Kısa görüşlüdür	Güven telkin eder
Klasik iyi bir askerdir	İcat eder
Kontrole inanır	İnsanlara yoğunlaşır
Kopyadır	Kendine özgü bir kişidir
Muhafaza eder	Ne ve niçin sorularını sorar
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar	Orijinaldir
Sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır	Statükoya meydan okur
Sonuca bakar	Ufka bakar
Statükoyu kabul eder	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir
Taklit eder	Yenilik yapar

Kaynak: (Bennis, 1989, ss.41-43; Turan, 2020, s.4)

Tablo 1.1’de vurgulandığı gibi, yönetici ve lider kavramlarını birbirinden ayırt eden birçok özellik bulunmaktadır. Yönetici ve lideri ayırt eden temel özellik ise, yöneticiler genel itibariyle görevler ve prosedürler ile ilgili olup otorite odaklıyken; liderler genel itibariyle liderlik süreci aracılığıyla takipçilerinin hedef ve değerlerini yönlendirmeye odaklanmaktadır (Burns, 1978, s. 426; Aslan vd., 2020 s. 3181)

Liderlik kavramıyla ilgili olarak şimdiye kadar yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bu kavram karmaşık süreçlerden oluşmaktadır ve çok faktörlü bileşenleri içermektedir (Pfeffer, 1977, s.104). Bennis (1989, s.30), bu görüşe katılarak, liderliğin güzellik gibi olduğunu, bu konunun incelenmesinin ve araştırılmasının sosyal bilimlerin diğer alanları gibi kolay olmadığını, ancak görüldüğünde anında tanınacağını ifade etmiştir. Bu durum, bugün de geçerliliğini koruyan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik, genel itibariyle amacı gerçekleştirme, davranış, grup süreçleri, güç, kişilerin birbirlerini etkilemesi, kişilik ve liderin takipçileri etkileme biçimleri olmak üzere farklı kategoriler esas alınarak farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır (Turan, 2020, s.2).

Liderlik, tarihsel ve kavramsal açıdan oldukça geçmişe dayanan bir olgudur. MÖ 400’lü yıllarda Platon’un “Republic” eseriyle başlayan liderliğin incelenmesi, tarihten günümüze kadar birçok araştırmacı tarafından çeşitli katkılar sunularak devam etmiştir. Yol anlamına gelen ve Anglo Sakson kökenli olan “lead” sözcüğünün, “leader” (lider, yol gösterici) kelimesinin kökenini oluşturduğu varsayılmaktadır (Özmen, Taş ve İbicioğlu, 2009, s.3).

Liderliğin çalışanların birlikte yaşamak zorunda olduğu dönemle birlikte ortaya çıkmış olabileceği ifade edilmektedir. Antik çağlarda geniş topluluklar arasında çalışanlara önderlik etmek olarak adlandırılan liderlik, insanların inançlarından faydalanmış ve hatta onlarla özdeşleşir hale gelmiştir. Mısır ve Çin medeniyetlerinde de liderlik kavramı kullanılmıştır. İlk olarak Platon tarafından yapılan lider tanımı çevreyi dolaşarak yönetmek olarak ifade edilmiştir (Suçiçeği, 2021, s.39).

Literatürde yer alan diğer liderlik tanımları ile ilgili çalışmalar aşağıda özetlenmiştir:

Tablo 1.2. Liderlik Tanımları

Araştırmacı	Tanım
Stogdill (1950, s. 4)	Liderlik; amaca ulaşmayı hedefleyen bir yönlendirme sürecidir.
Burns (1978, s.4), Reid ve Dold (2018, s.94)	Liderlik; kişisel özellikler ile ilintili olarak elde olan yetenek olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, karar alma ve alınan kararları aksiyona geçirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte, grubu yönlendirme ve grup içinde senkronizasyon sağlama yeteneği olduğu vurgulanmıştır ve ortak hedefler ve amaçlar için grubu hareketlendirme becerisi olarak açıklanmaktadır. Son olarak, grubu ve kişiyi iletişim halinde tutma süreci olarak tanımlanmıştır.
Graen (1976, s.116), Pazarbaş (2013, s.168)	Liderlik; takipçiler ile lider arasındaki çift yönlü bir etkileşimdir.
Zaleznik (1977, s.2)	Liderlik; takipçilerin eylem ve düşüncelerini etkilemek amacıyla güç kullanılmasıdır.
Yukl (1981, s.2, 1984, ss.3-4), Turan (2020, s.2)	Liderlik; sosyal bir etkileme sürecidir.
Duke (1986, ss. 9-12)	Liderlik; güven kurma, anlam kazandırma ve etkileşim süreçlerini geliştirme sürecidir.
Eren (1991, s.357), Can (2006, s.350)	Liderlik; takipçilerinin içinden geçen ancak tam anlamıyla ifade edemedikleri isteklerini ve fikirlerini genel kabul görecektir bir hedef olarak masaya getirmek ve takipçilerinin mevcut yapabileceklerini bu hedef doğrultusunda hayata geçirmektir.
Erdoğan (1991, ss.332-334), Pazarbaş (2012, ss. 8-9)	Liderlik, grup üyeleri arasındaki uyumu sağlamak için mevcut gücü kullanma sürecidir. Bu kabiliyeti olan kişi ise lider olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifade ile liderlik, takipçileri belirlenmiş amaçlar çerçevesinde başarılı olması için yönlendirmek, ekip üyelerinin çalışmalarını kontrol etmek ve koordinasyonunu sağlamak, bu amaçları sonuca ulaştırmaktır.

Tablo 1.2. Liderlik Tanımları (Devamı)

Araştırmacı	Tanım
Rıza (1996, ss. 197-200), Pazarbaşı (2012, s.9)	Liderlik, karakterisel özellikleri aşağıdaki gibi olan kavram olarak tanımlanmaktadır: ➤ Dirayet sahibi, ➤ Yardımsever ve hizmetkar, ➤ Dışadönük, ➤ Görev bilinci olan ve sorumluluk sahibi, ➤ İkna kabiliyeti olan, ➤ Pozitif ilişkileri takipçileri ile sağlayabilen, ➤ Öğrenen, öğreten veya kendini sürekli geliştiren, ➤ Problemin temel elementlerini çözümleyebilme yeteneğine sahip, ➤ Yardım etme ve yardım alma becerileri olan, ➤ Yeterli motivasyon sahibi olan.
Bennis ve Nanus (1997, s.56), Karayigit (2018, s.10)	Liderlik; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmektir.
Goleman (2003, s.193), Aydınlan vd., (2019, s. 979)	Liderlik hükmetmek değil, ortak bir amaç uğruna insanları birlikte çalışmaya ikna edebilmektir.
Clayton (2000, s.151), Pazarbaşı, (2012, s.7)	Liderlik, ortak bir hedef doğrultusunda, diğer kişilerin takip etmesi için etkileyebilme becerisidir. Takip edenin yokluğu, liderin de yokluğu demektir.
Ataman (2002, s.455), Bayrak Ayaş (2018, s.159) ve Pazarbaşı, (2012, s.8)	Liderlik, herkesin yapacağı katkıyı bilme ve belirleme yeteneğidir. Ayrıca, önceden ortaya koyulmuş bireysel hedefleri veya topluluk hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir kişinin başka kişilerin yaptıklarını yönlendirmesi ve etkilemesi sürecidir.
Armstrong (2009, s.27)	Liderlik, kişilerin hedeflerine ulaşması için kapasitelerinin daha da iyisini yapması için etkilenmesi ve yönlendirilmesidir.
Koçel (2001, 466-477), Tengilimoğlu (2005, s.5)	Liderlik = f (Lider, takipçiler, koşullar) formülü, liderliğin lider, takipçi ve koşullardan oluşan, tanımlanması zor bir süreç olduğunu ifade etmektedir.
Yukl (2010, s.15)	Liderlik neye ihtiyaç duyulduğunun ve ihtiyaçların nasıl karşılanacağını farkına varılması olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, hedefleri gerçekleştirmek için hem bireysel hem de kolektif çaba göstermek için diğerlerinin etkilenmesi sürecidir.
Akgemici, Şimşek ve Çelik, 2011, s.242, Özkal, 2022, s.61)	Liderlik, spesifik olay ve şartlar altında hedefe ulaşmak için takipçilerin eylem ve davranışlarını yönlendirme sanatı olarak tanımlanmaktadır.
Ülgen ve Mirze (2013, s.422), (Özkal, 2022, s.61)	Liderlik; takipçilerin yönlendirilerek gayretlerinin işletme hedefleri gerçekleştirmek maksadıyla yönetilmesidir.

Tablo 1.2. Liderlik Tanımları (Devamı)

Araştırmacı	Tanım
Northouse (2013, s.5), (Özkal, 2022, s.62)	Liderlik; bireyin ortak hedefe ulaşmak için diğer bireyleri etkilediği bir süreçtir.
Akman vd., (2015, s.131)	Liderlik; insanların düşüncelerini önemli ölçüde etkilemek ve değiştirmektir.
Robbins ve Judge (2015, s.376), (Özkal, 2022, s.61)	Liderlik; hedeflere ve uzun vadeli amaçlara ulaşabilmek için bir grubu etki altında bırakabilme kabiliyetidir.
Ujunwa ve Danbeki (2022, s.138)	Liderlik; ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağı konusunda bireyleri etkilme sürecidir. Bununla birlikte, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecidir.

Sonuç olarak bu çalışmada liderlik, hedeflere yöneltmek ve gerçekleşmesini sağlamak, bireye veya işletmenin geneline etki edebilmek ve takipçiler ve koşullarla açıklanan, farklı karakter özelliklerine sahip olmak olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik genellikle güç kavramı ile birlikte düşünülmektedir. Güç, liderin takipçilerini istediği yönde davranmalarını sağlayabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011, s.553; Özkal, 2022, s.61). Pfeffer ise (1992, s.30; Özkal, 2022, s.61) güç teriminin; gidişatı değiştirmek, tüm direnmeleri kırmak ve çeşitli şartlarda yapılamayacak şeyleri yaparak hareket tarzlarını değiştirmek olduğunu öne sürmüştür. Beş farklı güç kaynağı bulunmaktadır:

Tablo 1.3. Liderlerin Güç Kaynakları

Benzeşim Gücü (Karizmatik Güç)	Liderin takipçiler tarafından algılanan cazibesini arttıran ve takipçilerin duydukları saygıyı elde ettiren güç çeşididir.
Ödüllendirme Gücü	Bir liderin takipçilerini istediği davranışları sergilemeleri için etkileyebilme kabiliyeti ve gücüdür.
Uzmanlık Gücü	Çalışanın liderin bir uzmanlığa veya önemli bir bilgiye sahip olduğunu düşündüğü güç türüdür.
Yasal Güç	Çok sıkı olmayan standart kuralların izlenmesi yöntemiyle yürütülen güç türüdür.
Zorlayıcı Güç	Temelinde korku olan güç türüdür.

Kaynak: (Turan, 2020 s.3; Hellriegel vd., 1989, s.424; Bayrak, 2001, s.30; Meydan ve Polat, 2010, s.130; Alireisoğlu, 2020, s.45; Admış vd., 2021, s.3; Koçel, 2013, s.55; Özkal, 2022, s.64)

Tablodan da çıkarım yapılabileceği üzere, gücün kontrolü, merkezileştirilmesi ve güç kaynaklarının liderler tarafından kullanması önem arz etmektedir.

1.1. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri literatürde geniş bir şekilde yer almaktadır. Ana liderlik teorileri; özellikler, davranışsal, durumsal ve güncel liderlik teorileri olarak kategorize edilmiştir (Benmira ve Agboola, 2021, s.4). Tarihten günümüze kadar araştırmacılar tarafından birçok farklı liderlik tanımı ve teorisi önerilmiştir. Liderlik alanındaki çalışmaların sonucunda liderlik ile ilgili teoriler, yenilenen araştırmalar ve ortaya atılan yeni fikirler ile zaman içerisinde değişmelere uğramış, yeni kavramlar geliştirilmiştir. Bu konjonktürde günümüzde birçok çeşitte modellenmiş liderlik teorileri bulunmaktadır. Bu bağlamda literatüre katkı devam etmektedir ve pek çok yeni araştırmanın geliştirilmesi de devam etmektedir.

Literatürde liderlik tanımının çeşitliliği kadar lider doğulur mu yoksa olunur mu konusunda da çok çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bir kısım liderlik teorileri liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini savunsa da bir kısmı da sonradan kazanıldığını iddia etmektedir. Tablo 1.4: Ana Liderlik Teorilerinde özetlenen teoriler arasında yer alan, Büyük Adam, karakter (özellik) ve davranışçı teoriler gibi liderlik teorileri, bireyin kişilik ve karakterel özellikleri ile davranış çeşitleri üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, bu özelliklerin ve davranış çeşitlerinin doğuştan geldiğini savunmaktadır. Liderlik özelliklerinin yaşam süresi boyunca kazanılabileceğini ve geliştirilebileceğini savunan durumsal ve güncel liderlik teorileri ise, liderlerin takipçileri ile arasındaki ilişkilerini gözden geçirerek, onlara odaklanarak ve onları iyileştirerek lider olunabileceği görüşünü kabul etmektedir (Bolden vd. 2003, s.6).

Tablo 1.4'te belirtildiği üzere ana liderlik teorileri 4 aşamada incelenmektedir. Bunlar aşağıdaki tabloda sıralanmıştır:

Tablo 1.4. Ana Liderlik Teorileri

Çağ	Dönem	Teori	Tanım
Büyük Adam ve Karakter (Özellik)	1840'lar	Büyük Adam	Doğuştan liderlik üzerine odaklanmaktadır.
	1930'lar – 1940'lar	Karakter	Etkin liderlerin karakterlerini belirlemeye odaklanmaktadır.
Davranış	1940'lar – 1950'ler	Davranışsal	Liderlerin yeteneklerine ve faaliyetlerine odaklanmaktadır.
Durum	1960'lar	Durumsal	Çevreyi dikkate alarak kendi tarzlarını adapte eden liderlere odaklanmaktadır.
Yeni (Güncel) Liderlik	1990 ve sonrası		

Kaynak: (Benmira ve Agboola, 2021, s.4)

Tabloda sınıflandırılan liderlik teorilerinden ilki olan, liderliğin doğuştan geldiğini, sonradan olunamayacağını öne süren “Büyük Adam” teorisi, seçilmiş bireylerde olan ve genellikle nesilden nesile aktarılabilen bazı niteliklerin olduğunu savunmuştur. 1930'larda lider olunabilmesi için olması gereken belirli niteliklere odaklanan “özellik” teorilerinin ortaya çıkmasıyla, bu teori popülerliğini yitirmiştir. Bu bağlamda Stogdill (1948, ss.64-65), liderlikle ilişkili altı özellik grubu belirlemiştir. Bunlar, kapasite, başarılı olmak, sorumluluk sahibi olmak, katılımcı ruh, statü sahibi olmak, durum ve koşullar olarak sıralanmaktadır.

Stogdill (1948, ss.64-65), bu özelliklerin liderlikle ilişkili özellik grubu olduğunu savunsa da ilerleyen dönemde bu altı özelliğin liderliği yeterince açıklamadığı sonucuna varmıştır. Bazı özelliklerin birleşimi ile de lider olunamayacağını savunmuştur.

1940'ların sonlarında, bireylerin neden liderlik etmeye veya belirli bir lideri takip etmeye motive olduklarını araştıran, grupların ve işletmelerin etkilerine daha fazla odaklanan yeni ve daha fazla psikanalitik teori geliştirilmiştir (Klingborg vd., 2006, s.280).

1960'lardaki araştırmacılar, çalışanların ortak hedeflere doğru nasıl yönlendirildiklerini incelemiştir. Değişim, ödül, statü ve itibarı içeren birey ve grup arasındaki sosyal alışverişler analiz edilmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan durumsal liderlik teorisi, sosyal statünün ve astların kişilik özelliklerinin, başarılı olmak için gerekli olan lider özelliklerini etkilediğini savunmaktadır. House ve Mitchell (1975, s.3), Yol ve Amaç Teorisi ile lidere atfedilen görev odaklı, başarı odaklı, destekleyici ve katılımcı olmak

üzere dört önemli davranış tarzı tanımlamıştır. Ayrıca astın kişisel özellikleri ve işletmenin kuralları ve prosedürleri gibi çevresel talepler olmak üzere iki durumsal değişken tanımlamıştır (House ve Mitchell, 1975, s.4).

1970'lerin liderlik literatüründe ise sosyal psikolojiden örgütsel davranış ve yönetim bilimine doğru bir kayma bulunmaktadır. Niteliklerin takipçiler tarafından liderlere nasıl atfedildiğine bakmak için “atıf teorileri” ortaya çıkmıştır. Dönüşüm, liderliği tanımlayan bir terim haline gelmiş olup ve işlemsel yönetimle ilişkilendirilmiştir.

1980'lerden bu yana, liderlik literatürü büyüklük ve kapsam bakımından çok genişlemiştir. Liderler ve takipçileri, daha manevi, değer veya ilke temelli bir ilişki kurmuştur. Ek olarak liderler, takipçilerine karşı daha da sorumlu hale gelmiştir. Günümüz şartlarına uygun olarak, dijital liderlik, e-liderlik gibi kavramlar da literatürde yer bulan kavramlar olarak sıralanmaktadır.

1.1.1. Büyük Adam ve Karakter (Özellikler) Teorisi

Liderlik terimi ile ilgili olarak ortaya atılan ilk teoriler büyük adam ve karakter (özellikler) kavramları olarak kabul edilmektedir. Bu kavramın birinci planda önem verdiği husus, liderlerin karakterleri, fiziksel özellikleri veya nitelikleri olarak sıralanmaktadır (Yukl, 1991, s.178; Koçel, 2007, s.588; Yeşil, 2016, s.160).

19. yüzyılın ilk yarısında meydana gelmiş olan Büyük Adam Teorisi, Thomas Carlyle tarafından 1847 yılında yapılan araştırmalar neticesinde literatüre kazandırılmıştır. Çeşitli kahramanları mukayese ederek, liderlerin ancak doğuştan olabileceğini, sonradan yapılamaz olduklarının tezini savunan Carlyle, yalnızca kahramanlık potansiyeli olan eril çalışanların lider olabileceğini iddia etmiştir. Liderlerin ortam gerektirdiğinde normalin üzerinde nitelikler göstererek önemli işler yapabileceğini ve tarihe önemli etkiler bırakabileceğini savunmuştur (Khan ve Nawaz, 2016, s.1). O dönemde oldukça kabul gören bu teori, büyük adam teorisinin toplumların geleceğini yönlendiren ve onların geleceğini değiştiren liderleri tanımladığını vurgulamıştır (Onay, 2018, s. 14).

Büyük Adam teorisinin temel inancı, liderlerin doğduğu, sonradan yapılmadığı veya eğitilmediği olmuştur. Başka bir deyişle, yalnızca bazı bireylerin, etkili lider olmak için ilahi olarak verilmiş benzersiz özellikleri bulunmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 2019, s.614). Örnek olarak da Julius Caesar, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln ve Napoleon Bonaparte gibi popüler tarihi şahsiyetler verilmektedir. Bu kişilerin, doğuştan gelen

liderlik özelliklerine sahip liderler olduklarına inanılmaktadır. Bu da onların tarihin sayfalarını şekillendirirken bireylere liderlik etmelerini sağlamıştır (Benmira ve Agboola, 2021, s.3).

O dönemde karşıt görüş bildirerek bu teorinin aksine görüşler sunan araştırmacı ve düşünürler de olmuştur. İngiliz araştırmacı ve düşünür Herbert Spencer (1860, s.131), kahraman olarak tarihe damga vurmuş kişilerin sadece zaman ve koşullar uygun olduğu için lider olduğunu iddia ederek büyük adam teorisine karşı çıkmıştır. Zamanla bu teorinin kahraman olarak gösterdiği liderlerin ülkelerin veya işletmelerin yıkılmasına veya yok olmasına sebep olması, teorinin geçerliliğinin sorgulanmasına sebep olan faktörler olarak sıralanmaktadır.

Özellikler teorisinin, Büyük Adam teorisinin daha sistematik bir versiyonu olduğu iddia edilmektedir. Genel olarak literatürde büyük adam teorisi hakkında bir bilgi paylaşılmamış olup, ilk liderlik teorisi olarak özellikler teorisi kabul edilmektedir. Benzerlikleri olsa da aralarında bazı farklar da bulunmaktadır. Büyük adam teorisinin ortaya çıkışı, askeri hareketlilik, devlet idaresi ve konjonktürel gelişmelerden beslenerek olmuştur. Ayrıca dünya tarihine damga vurmuş liderler göz önünde bulundurulmuş olup, bu liderlerin ortak özellikleri değerlendirilmesi gereken kıstas olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, liderin büyük işler yapmasının bir nevi talihin veya kaderinin sonucu olduğu fikri ön planda olmuştur.

Özellikler teorisinde ise liderleri diğer insanlardan ve diğer liderlerden ayırt eden özellikleri bulabilmek için birçok araştırmalar yapılmıştır. Lider olarak adlandırılan kişilerin ortak özellikleri ve niteliklerinin başarıya etkileri bu çalışmalarda ele alınmıştır. Özellikler teorisi liderleri farklılaştıran özellikleri ele almaktadır. Bu özellikler çeşitli yetkinlik ve beceri özelinde ele alınmaya çalışılmıştır. Liderlerin özelliklerini belirlemek maksatlı araştırmalar neticesinde çok çeşitli teoriler ve herkesin benimseyebileceği ve kabul edebileceği kavramsal bir alt yapı meydana getirilememiştir. Liderlik özellikleri olan bazı bireylerin, bazı işletmelerde ön plana çıkamadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Ayrıca, literatürde liderlerin özelliklerini ölçme kapsamında yapılan çalışmaların güvenilirliği ve geçerliliği hakkında sorgulamalar yer almaktadır (Dereli, 1976, s.191; Tutar, 2016, s.73).

Özellikler teorisinin iddia ettiği üzere, liderlerin ancak ve ancak lider olarak dünyaya geldiği, bu liderlik özelliklerinin sonradan kazanılamayacağı iddia edilmektedir. Buna ek olarak, liderlik özelliği olan kişiler çeşitli olumlu özellikleri sayesinde diğer insanlardan ayrıldığı düşünülmektedir. Bu durumda, liderliğin tanımını yapabilmenin ve liderlerin neden lider olduğunu açıklamanın tek yolu, liderlerin sahip oldukları nitelikler belirlenerek sağlanmaktadır (Eren, 2000, s.417; Pazarbaş, 2012, s.22). Liderlik özellikleri bakımından başarı ihtiyacına yönelik olma, gözetim yeteneğine sahip olma, zekâ, karar verebilme, kendine güven ve ön ayak olabilme olmak üzere altı önemli etmen üzerinde odaklanılmıştır (Aksel, 2003, s. 24; Pazarbaş, 2012, s.22).

Northouse (2019, ss.68-73) ise liderleri lider olmayandan ayıran beş temel özellik üzerine odaklanmıştır:

- **Zekâ:** Liderlerin algılama, sözlü ifade ve sorgulama yeteneklerinin olması, iyi bir lider olarak algılanmalarında etkili olmaktadır. IQ (zekâ düzeyi) ve EQ (duygusal zekâ) olarak iki çeşit zekâ türünden bahsedilmektedir. IQ (zekâ düzeyi), bilginin öğrenilmesi ve öğrenilen bilginin uygulanabilmesi yeteneğini içeren bilişsel süreçler olarak kabul edilmektedir. EQ (duygusal zekâ) ise kişinin kendisinin ve başkalarının hislerine tercüman olabilmesi, bu hisleri algılayarak yönetebilmesi anlamına gelmektedir. Bu sebeple, bir liderin etkili olabilmesi hem kendisinin hem de takipçilerinin duygularını etkili olarak yönetebilmesine bağlı olmaktadır.
- **Özgüven:** Bu kavramın tanımında, bireyin kendisini ne şekilde gördüğüne vurgu yapılmaktadır. Bireyin kendi yeteneklerine, bilgisine ve tecrübesine güvenmesi ve liderlerin faaliyetlerinin yerindeliği ve doğruluğu hakkında yaptıklarından emin olması olarak ifade edilmektedir.
- **Kararlılık:** Sebatsız bir şekilde bütün engellere karşı amaca doğru ilerlemek olarak tanımlanmaktadır. Takipçilerin yönlendirilmesine ihtiyaç duyulan durumlara hakimiyeti de kapsamaktadır ve lider olmak kararlı olmak şeklinde ifade edilmektedir.
- **Dürüstlük:** Olmazsa olmaz bir özelliktir ve tüm liderler için önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir. Barutçugil (2014, s. 190)'e göre güçlü prensiplerin sahibi olmak, prensiplere bağlı kalmak ve takipçilerin liderleri hakkında güvenilir ve inanılır bir kişi olmak olarak açıklanmaktadır.

- **Sosyallik:** İyi ilişkilere sahip olup, takipçilerin ihtiyaçlarına yönelik duyarlı davranışlar göstermek olarak tanımlanmaktadır ve takipçilerin mutluluğunu ve refah düzeylerini önemsemek olarak ifade edilmektedir.

Geçmişten günümüze kadar gelen süreçte liderin sahip olduğu yetkinliklerin ve niteliklerin gücü anlaşılmaya çalışılmıştır. Takip eden süreçte de liderlik özellikleri hakkında farklı araştırmalar yapılmış ve neticesinde lider aşağıdaki özellikleri bakımından değerlendirilmektedir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2001, ss.220–221):

- **Fiziksel Özellikler:** Aktivite, boy, cinsiyet, etkileme, güçlü olma, güzel konuşma, ırk, yakışıklılık ve yaş olarak sıralanmaktadır.
- **Zihinsel Özellikler:** Bilgi, dikkat, gerçekçilik, ikna etme, ileri görüşlülük, inisiyatif, kararlılık, sorumluluk, yetenek ve zekâ olarak sıralanmaktadır.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, güven duygusu, hırs, kendini kontrol etme, sevmek ve sevindirmek ve yüksek başarıma duygusu olarak sıralanmaktadır.
- **Sosyal Özellikler:** Dostluk ve arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, iyi iletişim kurma, kendini kabul ettirme olarak sıralanmaktadır.

Stogdill (1948, s.66), araştırması ile özellikler teorisine yönelik genel bir bakış açısı kazandırmıştır ve araştırmasında, liderin ortalama bir bireye kıyasla atiklik, içgörü, inisiyatif, kendine güven, sebat, sorumluluk, sosyallik ve zekâ açısından farklı olduğunu göstermiştir. Kişi, sadece liderlik özelliklerine sahip olduğu için lider olmamıştır. Liderlerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, sürdürülen faaliyete uygun olması gerekmektedir. Bir durumda lider olarak tanımlanabilen kişiler, farklı bir durumda lider olarak tanımlanamayabilir sonucu çıkmıştır. Böylelikle, lider davranışlarının ve liderlik durumlarının gözetildiği yeni bir liderlik araştırmaları teorisi benimsenmiştir.

Stogdill (1948, s.66), araştırmasında liderlerin kişilik özelliklerinin liderlik için çok önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu araştırmaya göre, liderlik ile pozitif korelasyonu olan kişilik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Northouse, 2019, s.65): Diğer kişilerin davranışlarını etkileme kabiliyeti, hedeflerin takibinde sabırlı olma, hüsrana ve aksaklıkları tolere etme talepkarlığı, kararların ve yapılanların sonuçlarını kabullenme isteği, kendine güven ve öz-benlik duygusu, kişiler arası stresi azaltmaya hazır olma, problem çözmede atılganlık ve kendine has olma, sorumluluk duygusuna sahip olma ve

başlanılan işi bitirme güdüsü, sosyal durumlarda fazla yükü alma güdüsü, zamanında ve sistematik bir şekilde iletişim kurma kapasitesi olarak sıralanmaktadır. Özellikler teorisine göre liderlik tanımları Tablo 1.5’te özetlenmiştir.

Tablo 1.5. Özellikler Teorisi Tanımları

Bogardus (1934, s.3), Lord vd., 2016, s.9)	Liderlik yalnızca bir kişiyi, grubu veya olayı değil, eş zamanlı olarak birçok kişinin zihinsel bağlantısı ve bu bağlantı içinde bazı kişilerin diğer kişiler üzerinde etkili olduğunun varsayıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır.
Kilbourne (1935, s.437), Eraslan (2003, s.84)	Liderlik, hayran olunan kişilik özelliklerinin veya karakterlerin birçoğuna sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır.
Mann (1959, ss.242-244)	Liderleri ve lider olmayan kişiler, özellikleri ile ayrılmaktadır. Bu kişilik özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır: ➤ Adaptasyon ➤ Baskınlık ➤ Dışadönüklük ➤ Maskülenlik ➤ Muhafazakarlık ➤ Zekâ
Pazarbaş (2012, s.22)	Özellikler teorisi konusunda çalışan araştırmacılar, lider özelliklerinin ve liderlik karakterinin doğuştan geldiğini savunduklarını, sonradan geliştirilemeyeceğini ifade etmektedir.
Lord, DeVader ve Alliger (1986, s.403)	Özellikler teorisine göre liderlerin kişilik özellikleri, bireylerin liderlik algısı ile ilgili olarak tanımlanmaktadır. Zekâ seviyesi, maskülenlik yoğunluğu ve nüfuz etkisi, kişilerin liderleri nasıl algıladığıyla ilgili olduğu kabul edilmektedir.
Kirkpatrick ve Locke (1991, s.59)	Özellikler teorisine göre etkin liderler, belirli özellikleri olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Liderler diğer insanlardan farklıdır ve lider olmayanlar kişilerde altı özellikte ayrılmaktadır. Bunlar: ✓ Bilişsel yetenek ✓ Dürüstlük ve bütünlük ✓ İş ile ilgili bilgi ✓ Kendine güven ✓ Motivasyon, ✓ Yönetme isteğidir Bu araştırmacıların çalışmasının sonucuna göre, liderler yukarıda sayılan kişilik özellikleriyle doğmaktadırlar veya bu nitelikleri sonradan kazanmaktadırlar.

Özetle; özellikler teorisi, liderin özelliklerine odaklanmıştır ve bu özelliklerin doğuştan geldiğini savunan teori olarak tanımlanmaktadır. Özellikler teorisine yapılan eleştiriler ise Tablo 1.6’da özetlenmiştir:

Tablo 1.6. Özellikler Teorisine Yapılan Eleştiriler

Koçel (2003, s.588), Yekeler (2015, s.48)	Özellikler teorisi liderlik ile ilgili değişkenlerden yalnızca lider değişkenini incelemekte ve herhangi bir başka değişkeni analiz etmemektedir.
Griffin ve Moorhead (2004, s.343), Yekeler (2015, s.48)	Bu teorinin uygulanmasındaki en önemli zorluklardan birisi liderin niteliği olan özelliklerin ölçülmesinin zor olması olarak tanımlanmıştır. Bir liderde olan belirli bir özellik, başka kişiler tarafından farklı farklı algılanabilmektedir.
Pazarbaş (2012, s.23)	Lider özellikleri, genel itibarıyla soyut düşüncelerden oluşmaktadır ve ölçülmesi zor olmuştur. Kişisel özellikler liderin konumu ve başarısı üzerinde fazla etkili olmamıştır. Lideri grup üyelerinden, başarılı liderleri başarısızlardan ayıran her zaman kişisel özellikler olmamıştır.
Tüfekçi (2006, s.38) Yekeler (2015, s.48)	Etkili liderlerin birçoğunun belirtilen özellikleri taşımadığı, bazen de bu sayılan niteliklere fazlasıyla sahip diğer kişilerin, gruptan sıyrılıp lider olamadığı görülmüştür.
Buono ve Bowditch (1990, s.161), Aykanat (2010, s.10)	Liderlerin tüm özelliklerini belirtmeyen bu teori, durumsal şartları ve takipçilerin ihtiyaçlarını dikkate almamaktadır. Liderleri belirlemede yetersiz kalmaktadır. Teoride belirtilen etkili liderlik özelliklerini uygulayan kişilerin, bazı özelliklere aslında sahip olmadıkları belirlenmiştir.

Özetle, özellikler teorisi özelliklerin ölçülmesinin zor olması ve tüm liderlerin özellikler teorisinde belirtilen tüm liderlik özelliklerine sahip olmaması sebebiyle eleştirilmektedir.

1.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Özellikler teorisinin etkili liderliği tanımlamada yetersiz kalmasıyla, araştırmacılar liderlerin davranışlarını önceliğe alan çalışmalar yapmaya başlamıştır (Daft, 2010, s.415; Özkal, 2022, s.69). Davranışsal teorinin temeli, liderlerin doğuştan gelen kişisel özellikleri sayesinde lider olmadığı, davranışlarının onları lider yaptığı düşüncesi olmuştur.

Davranışsal liderlik teorisi, lider davranışlarını araştırmış, bu davranışların ana yönelimlerini bulmaya çalışmıştır (Çelik, 1999, s.10; Pazarbaş, 2012, s.24). Araştırmalar içerisinde yer alan bazı davranışlara kontrol ve takip biçimleri, liderlerin takipçileriyle iletişim biçimi ve yetkilerini kullanma tarzları örnek olarak verilmektedir (Sıgır ve Tabak, 2015, s.388; Özkal, 2022, s.69).

Liderlik ile ilgili çalışmalar arttıkça, araştırmacılar, liderin kişisel niteliklerinden çok, davranışları ile ilgilenmeyi önceliğe almıştır (Ülker, 1997, s.183; Pazarbaş, 2012, s.24). Liderliği detaylandırmaya çalışan davranış teorisi, liderleri başarıya götüren ana hususun, liderin nitelikleri ve özellikleri yerine, liderin davranışları olduğunu iddia etmektedir.

Liderin sonuca ulaşmasını etkileyen önemli etkenler olarak şu davranışlar öngörülmüştür (Pazarbaş, 2012, s.24): Amaçların belirlenme şekli, davranışlardaki tutarlılık, iletişim becerisi, liderin astları ile haberleşme şekli, planlama ve kontrol şekli ve yetki devredip etmemesi olarak sıralanmaktadır.

Dolayısıyla bu teorinin araştırmacıları, lider kadar takipçilerin analiz edilmesini değerlendirmeye almıştır. Davranışsal teori ile birlikte işletme yapısı içinde çalışanların nasıl davranış sergilediği ve neden o şekilde davrandığı, bu davranış ile yapının uyumu açıklanmaya başlamıştır ve bu durum, davranışsal teorinin yönetim araştırmalarına yaptığı en önemli katkı olmuştur. Davranış ile ilgili teoriler lider davranışının neden kaynaklı olduğunu analiz ederken liderlerin etkilediği grubun fonksiyonlarını da araştırmıştır. Bu teori, etkili liderin birey bazında veya genel amaçlara ulaşmada iki yol izlediğini savunmuştur (Keçecioğlu, 1998, s.384; Çelik, 2000, s.11; Yukl, 1989, s.73; Pazarbaş, 2012, ss.24-25): Bunlar grup üyelerinin yardımcısı olarak takipçilerin bireysel amaçlarına ulaşmalarına destek olması ve göreve odaklı liderlik davranışı sergileyerek takipçilerini daha kalite odaklı iş bitirmeye yönlendirmesi olarak sıralanmaktadır.

Davranışsal teorinin asıl hedefi, liderlerin bu davranışları, takipçileriyle birlikte belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak maksadıyla nasıl kullandıklarını açıklamak olmuştur. Bu açıklamadan yapılan çıkarımla davranışsal liderlik teorisine kıyasla özellikler teorisinin iddia ettiği insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olduğu iddiasının geçerli olmadığı, liderliğin eğitim yolu ile elde edilebileceği iddia edilmektedir (Göktepe, 2001, s.13; Pazarbaş, 2012, s.25). Müteakip araştırmalar bu bağlamda liderliğin öğrenilebilir olduğuna odaklanmaktadır (Şimşek vd., 2003, s.188; Pazarbaş, 2012, s.25).

Davranışsal teori ile ilgili çalışmalar aşağıda özetlenmektedir:

- **Iowa ve Harwood Çalışmaları:** Iowa Üniversitesi'nde Kurt Lewin, Ron Lippitt ve Robert White tarafından grup üzerindeki farklı lider davranış tarzlarını belirlemek maksadıyla 1939 yılında bir araştırma ekibinin girişimleriyle çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Tablo 1.7'de özetlendiği üzere, gerçekleştirilen çalışmalar neticesine, davranışsal liderlik literatürüne önemli katkılar sunulmuştur:

Tablo 1.7. *Harwood İmalat İşletmesi Araştırmalarının Kronolojisi*

Tarih	Çalışma Konusu	Araştırmacı	Odak	Kavramlar
1939	Çalışan devri	Lewin	İşçi kaybetmeme	Denetim davranışını değiştirme
1940-1941	Grup karar verme	Bavelas	Demokratik katılım ve verimlilik	Katılım ve grup kararı verme
1942	Öz yönetim	Bavelas	İşçilerin çalışma hızı üzerindeki kontrolünü artırmak	Grup karar verme
1944-1945	Liderlik Eğitimi	French	Denetçilerin kişilerarası becerilerini ve etkililiğini geliştirmek	Rol yapma
1946	Basmakalı p yargıları değiştirme k	French	Daha yaşlı çalışanlara karşı tutum değiştirmek	Bilgi toplama, tartışma ve yansıma
1947-1948	Değişime karşı direncin üstesinden gelmek	French ve Coch	Değişime yönelik farklı teorilerin üretkenlik üzerindeki etkisi	Katılımcı değişim kuvvet alanı analizi

Kaynak: (Burnes, 2007, s.225; Şener, 2021, s.59)

➤ **Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırmaları:** Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları, yönetim ve örgütsel davranış alanlarındaki önem derecesi yüksek kapsamlı araştırma programlarından birini oluşturmaktadır. Ohio Eyalet Üniversitesi araştırma grubu tarafından geliştirilen lider davranış ölçekleri, bu çalışmayı takip eden birçok araştırmada ölçek olarak kullanılmıştır ve liderlik araştırmalarında muhakkak söz edilmesi gereken bir araştırma olarak özel bir yer elde etmiştir. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları çeyrek asırdan fazla bir süre önce yürütüldüğünden, zamanın bu araştırma programının liderlik alanına katkılarına ilişkin genel bilgileri aşındırması çok muhtemel görünse de Ohio Eyalet Üniversitesi'nin Liderlik Ölçeklerinin geliştirilmesine yaptığı katkının iyi bilinmesi ve hatırlanması gerekmektedir (Schriesheim ve Bird, 1979, s.143).

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları etkin ve etkili bir liderin nasıl belirleneceğini bulabilmek temel amacıyla 1945 yılında başlamıştır. Liderlerin davranış şekillerini gösteren farklı tanımlamalar çalışmanın başında belirlenmiş ve sonrasında bu tanımlamalar korelasyon analizi uygulanarak liderin nasıl davrandığını belirten

değişkenler bulunmaya çalışılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda, liderlik davranışlarının tanımını ortaya koyan iki ana çatının olduğu bulunmuştur. Bunlar şu şekilde özetlenmektedir (Bolat vd., 2008, s. 11; Gürboyoğlu, 2009, s.11; Koçel, 2011, s.578; Onay, 2018, s.15; Daft, 2010, s.416; Özkal, 2022, s.70):

Kişiyi dikkate alma (insan ilişkilerine dönüklük): Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin takipçileri tarafından güvenilmesi ve saygı duyulması, takipçileriyle arkadaşlık kurup dostluk geliştirmesi davranışlarını içermektedir.

İnisiyatif (iş dikkate alma): Liderin ulaşılması önemli olan hedefe yönelik işin tam zamanında bitirilebilmesi için, hedef koyma, grup üyelerini koordine etme, nasıl iletişim kurulacağını belirleme, işe yönelik gerekli zamanları hesaplama ve bunlara yönelik ilgili emirleri verme yönündeki davranışları içermektedir.

➤ **Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:** 1940'larda Michigan Eyalet Üniversitesi'nde yürütülen liderlik araştırmaları, etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarını karşılaştırmıştır (Leftwich, 2001, s.35). Katz ve Kahn (1966, s.334) liderliği, bilgisayarlardan ziyade otorite ve güç konumlarındaki çalışanlardan oluşan bir organizasyon olarak, işletmenin rutin direktiflerine mekanik uyumun üstünde bir yapı olarak tanımlamaktadır (Johns ve Moser, 1989, s.115). Liderin bilişsel yönelimi ile duyuşsal tarzı arasındaki farklar açısından lider takipçi ilişkisinin görev yönü ve sosyo-ekonomik destekleyicilik olmak üzere iki temel boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı liderlik tarzı şu şekilde özetlenmektedir (Dalay, 2001, s. 365; Dereli, 1976, s.201; Onay, 2018, s.16; Northouse, 2019, s.139):

Aynı sürekliliğin zıt uçlarında bulunan üretim odaklı lider: Üretim odaklı liderler, misyon veya görevin yerine getirilmesine ve işin teknik yönlerine değer vermektedir. Resmi yetkilerini kullanarak verimliliği arttırmak için çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Çalışan merkezli lider: Çalışan merkezli liderler, karar verme yetkisini devretmektedir ve destekleyici bir çalışma ortamında takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmaktadır. Çalışan merkezli lider, ekibiyle iyi ilişkiler kurar, çalışanlarına eğitim aldırır ve onlara destek olmaktadır. Çalışan merkezli lider davranışları, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarındaki yapıyı harekete geçirme boyutu ile benzerlik göstermektedir. Araştırma neticesinde iki liderden üretim odaklı liderin daha etkin ve başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dereli, 1976, s.201; Onay, 2018, s.16).

➤ **Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi:** Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası Matrisi çeşitli yönetim ve liderlik tarzları arasında yer almaktadır. Liderlik rolü olan kişilerin her birinin farklı yönetim tarzlarının olduğu iddia edilmektedir. Blake ve Mouton'un Yönetim Izgarası Matrisi, benzer liderleri kullandıkları yöntemlere göre kategorilere ayırmak için kullanılabilen bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Hiçbir işletme sistemi mükemmel bir şekilde tamamlanmayacak olsa da bu matris belirli liderlik tarzları ve nasıl çalıştıkları hakkında daha fazla bilgi edinmenin harika bir yolu olduğu savunulmaktadır. 1960'ların başından beri bu zamana dayanan ve bugün de geçerliliğini koruyan bir çerçeve olarak kabul edilmektedir (Newton, 2016, s.14). Matris modeli, liderler iki tutum boyutunun çeşitli kombinasyonları veya entegrasyonları ile çalıştıklarında belirli temel liderlik teorilerini veya tarzlarını tahmin etmektedir (Blake ve Mouton, 1982, s.23). Bass (1990, s.484), beş tarzın her biri için aşağıdaki kısa açıklamaları sunmaktadır:

Takım Yönetimi (9,9): Görevin başarılmaması ve takipçilerden gelen güven ve bağlılığın bütүнleştiricisi olarak tanımlanmaktadır.

Otoriter Yönetim (9,1): Sağlam fikirli mantıksız üretim üreticisi olarak tanımlanmaktadır.

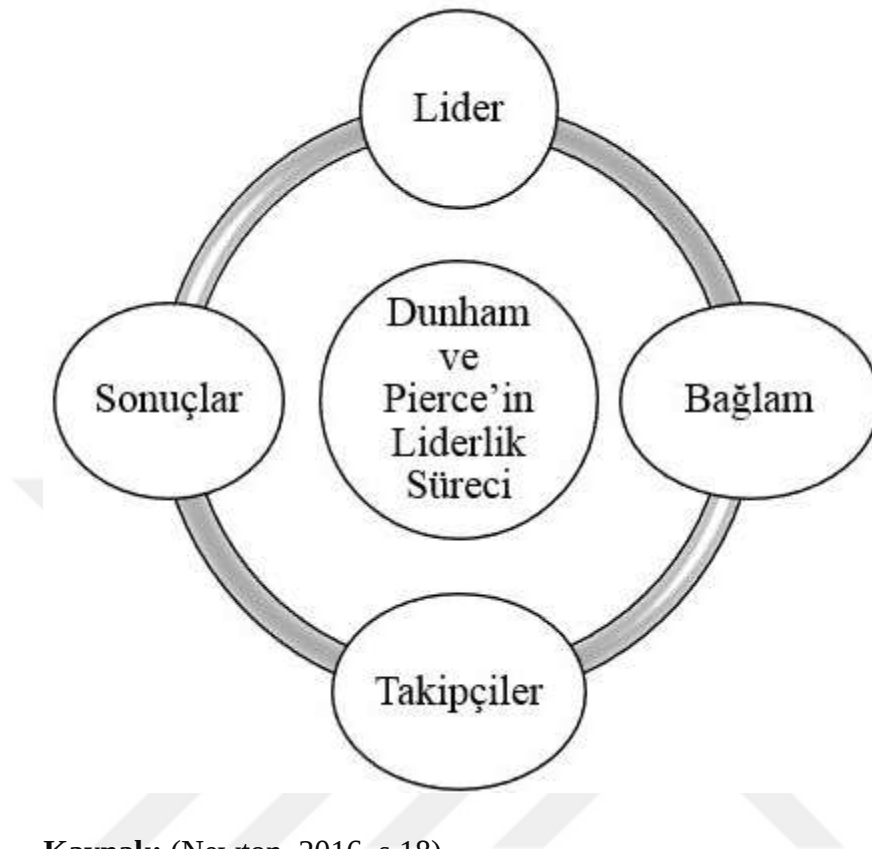
Orta Yol Yönetimi veya İşletme Adamı Yönetimi (5,5): Uzlaşmacı olarak tanımlanmaktadır.

Boş vermiş Yönetim (1,9): Ülke Kulübü Lideri olarak tanımlanmaktadır.

İnsan Merkezli Yönetim (1,1): Laissez faire, sorumluluktan kaçan olarak tanımlanmaktadır.

➤ **Dunham ve Pierce'in Liderlik Süreci Modeli:** Dunham ve Pierce Liderlik Süreci Modeli, mutlak bir liderlik tanımlaması yapmaya çalışmamaktadır. Bu model, liderlikte rol oynayan tüm kilit unsurları ele almakta ve yöneticinin her bir parçanın denklemin diğer parçalarını nasıl etkilediğini anlamasına yardımcı olmaktadır (Newton, 2016, s.18).

Şekil 1.1. *Dunham ve Pierce'in Liderlik Süreci Modeli*



Kaynak: (Newton, 2016, s.18)

Dunham ve Pierce'e göre liderlik sürecinde rol oynayan dört faktör bulunmaktadır (Newton, 2016, ss.19-20):

Lider: Unvanı ne olursa olsun bir proje veya ekipten sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiye yönetici, başkan veya diğer yetki ve sorumluluk veren herhangi bir unvan ile atıfta bulunulabilmektedir. Önemli olan, bir grup kişinin cevap verdiği kişi olması gerekmektedir.

Takipçiler: Yönlendirilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Genellikle takipçi olarak adlandırılan kişiler söz konusu işletmenin çalışanları olarak adlandırılmaktadır. En yaygın olarak bilinen belirli bir yöneticinin takipçileri işletmenin bir grubu veya bölümü içinde yer almaktadır. Lider, takipçilerini performans konusunda ikna etmekle ve neticesinde elde edilen sonuçlardan büyük ölçüde sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır.

Bağlam: Liderin ekibini yönettiği koşullara atıfta bulunmaktadır. İster önceden belirlenmiş bir süre boyunca devam edecek bir proje, isterse günlük olarak çalışan çalışanlar olsun, liderlik bağlamı, hangi yönetim tarzının en başarılı olacağı konusunda

önemli bir rol oynamaktadır. Bu, bazı liderlik modellerinde ve tartışmalarda sıklıkla atlanan bir unsur olarak belirtilmektedir.

Sonuçlar: Liderin yönetimi altında takipçiler tarafından üzerinde çalışılan herhangi bir proje veya görevin çıktıları olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, iyi tanımlanmış bir proje üzerinde iki ay çalışılmışsa, o projenin başarısı veya başarısızlığı bir sonuç olarak kabul edilmektedir. Her şeyden önce, liderler sonuçlarına göre yargılanma eğilimindedir, çünkü genellikle alt satırda en doğrudan etkiye sahiplikleri bulunmaktadır. Bir işletmedeki yöneticinin muhtemelen zamanının çoğuyla ilgilendiği konu sonuçlar olarak ifade edilmektedir.

➤ **Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu:** Birçok liderlik modeli ve teorisi, liderlik stratejilerini sadece iki veya üç kategoriye ayırmayı ve onları oradan analiz etmeyi sevmektedir.

Bu, liderliğin nasıl çalıştığına ve hangi koşullar altında hangi tarzların işe yaradığına dair genel bir resim elde etmek için yardımcı olsa da gerçek hayat genellikle bundan daha karmaşık olarak tanımlanmaktadır.

Bu nedenle, bir süreklilik daha geniş bir yelpazedeki gerçek liderlik teorilerini kapsadığı için çok anlamlı olarak kabul edilmektedir.

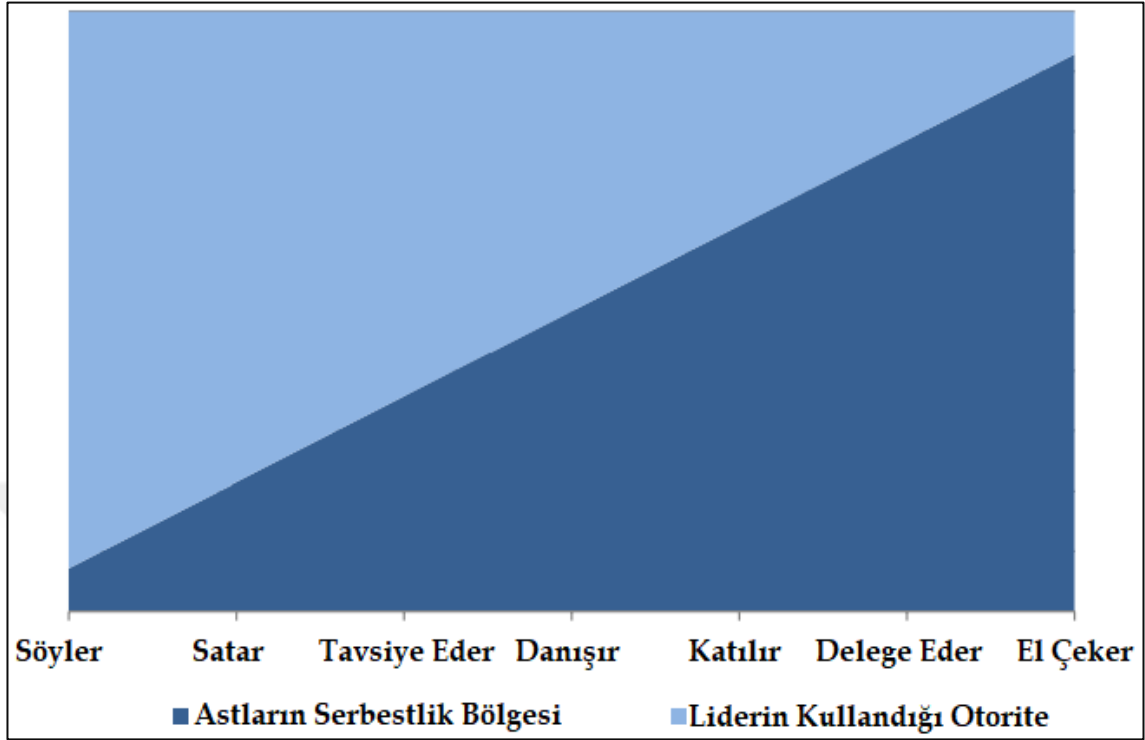
Tannenbaum-Schmidt Liderlik Doğrusu teorisi, bu düşünce tarzının bir örneği olarak kabul edilmektedir. Süreklilik, potansiyel tarzlar yelpazesini yönetir ve spektrumun ortasında bir yere inmek için bolca boşluk bırakmaktadır.

Kendini denklemin bir ucunda veya diğer ucunda bulan lider nadirdir ve neredeyse herkes deneyimlerine, kişiliklerine ve liderlik ettikleri görevlere bağlı olarak ortada bir yere düşmektedir (Newton, 2016, s.33).

Bu teoride liderliğin iki aykırı kısmı anlatılmaktadır. Ele alınan bu iki kısım otokrasi ve demokrasi olarak sıralanmaktadır.

Tannenbaum ve Schmidt, Şekil 2'de gösterildiği üzere, otokratik ve demokratik liderlik doğrusu üzerine yedi farklı lider davranış biçimi yerleştirmiş olup, bu modeli yetki hususu üzerine kurmaktadır (Newton, 2016, s.33).

Şekil 1.2. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu



Kaynak: (Newton, 2016, s.33).

Şekil 2’de ifade edilen liderlik tarzlarının özellikleri aşağıdaki gibidir (Newton, 2016, ss.33-36):

Söyleyenler: Takıma doğrudan talimatların verildiği ve lider ile takım üyeleri arasındaki etkileşimin çok sınırlı olduğu için bu tarz uç noktaya çok yakın olduğu ifade edilmektedir. Çoğu zaman bir lider, bir ekiple çalışma deneyimiyle gelen güvene sahip olmadığında bu tarzı kullanmaktadır. Zaman geçtikçe ve ekip giderek daha fazla birlikte çalıştıkça, lider genellikle bu doğrudan yönetim yönteminden uzaklaşmaktadır.

Satanlar: Ölçeği biraz yukarı kaydıran bu nokta, hala doğrudan olan ancak aynı zamanda lider ve ekip arasında biraz ileri geri hareket etmeye izin veren liderlik yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Sonunda, kararları verecek olan liderdir, ancak en azından takıma bazı girdiler verme ve seslerini duyurma fırsatı verilmektedir.

Tavsiye Edenler: Bir lider önerme tarzı kullandığında, ekibe davranışlarında daha yumuşak olmakta ve ekibin süreçte gerçek, değerli girdileri olduğunu hissetmelerini sağlamak istemektedirler. Bu girdinin gerçekte ne kadar dikkate alındığı, ekip arasındaki deneyim düzeyine ve liderin bu noktada onlara ne kadar güvendiğine bağlı olmaktadır.

Bununla birlikte bu tarz, listedeki önceki iki tarza göre sürece biraz daha fazla fikir vermelerine izin verdiği için ekibin deneyimini geliştirmede uzun bir yol kat etmektedir.

Danışanlar: Adından da anlaşılacağı gibi, bu liderlik tarzı, lider ve ekip arasında giderek daha fazla iş birliğine girmektedir. Bir lider, ancak ekip üyelerinin kendi düşüncelerine ve karar vermelerine güvenecek kadar deneyimli olduklarından emin olduklarında, süreklilik içinde bu konuma geçme konusunda kendilerini rahat hissetmektedir. Bu tarz, ekiple 'yüzeysel' etkileşimin ötesine geçer ve aslında onlara sürecin nasıl ele alınacağı konusunda güç vermektedir. Danışmanlık, deneyim ve beceriye sahip bir ekip gerektirse de ekibin tüm üyelerini sürece dahil etmenin harika bir yolu olarak tanımlanmaktadır.

Katılanlar: Bu noktada lider, herkese ne yapacağını söyleyen bir diktatörden çok takımın bir üyesi olmaya başlamaktadır. Lider durumdaki gücü elinde tutarken ve sonunda seçim yapmaktan sorumlu olacak olsa da ekip gerçekten karar vermeye yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Bu tür bir liderlik genellikle, kendi uzmanlık alanlarında oldukça gelişmiş becerilere sahip kişilerden oluşan deneyimli bir ekibe liderlik eden birinin seçimi olarak değerlendirilmektedir.

Delege Edenler: Diğer uca yaklaştıkça, delegasyon yapan lider, ekibine yüksek derecede güven duyan lider olarak tanımlanmaktadır. Lider, ekibin bir parçası olmak yerine ekipten geri adım atmakta ve işi tamamlamaları için onlara güvenmektedir. Genellikle, ekibin yolda kalmasını ve doğru hedefe doğru çalışmasını sağlamak için uygulanan parametreler olacaktır ancak liderin günlük karar verme sürecine dahil olması gerekmemektedir.

El Çekenler: Yelpazenin diğer ucunda yer almaktadırlar. Liderin esas olarak herhangi bir katılımdan vazgeçtiği ve işin başından sonuna kadar yapılması için ekibe güvendiği bir noktayı temsil etmektedir. Liderin ekiple olan tek bağlantısı, yaptığı işin sorumluluğunu taşımak olarak ifade edilmektedir. Liderlik sürecinin bu sonunda başarı için güven ve deneyimin gerekli olmaktadır.

➤ **Mc Gregor X ve Y Teorisi:** Douglas Mc Gregor'un ortaya atmış olduğu X ve Y teorisine göre (1957), yöneticilerin sergiledikleri davranışları, çalışanlar ile ilgili olan varsayımlarına göre oluşmaktadır. Bu varsayımlar, Mc Gregor tarafından birbirine iki uç noktada yer alan görüşler olacak şekilde iki farklı gruba bölünerek X ve Y teorisi olarak ifade edilmiştir (Şimşek, 1998, s.147). Şimşek vd. (2003, s.193), X ve Y teorisine ait bireylerin sergiledikleri davranışlarının detayları aşağıdaki gibidir:

Teori X: Doğuştan gelen bir özellik olarak çalışanlar herhangi bir işten hoşlanmamaktadır ve mümkünse bundan kaçınmaktadır. İnsanların işten hoşlanmaması nedeniyle çoğu çalışan, örgütsel hedeflere ulaşmak için yeterli çabayı göstermelerini sağlamak için zorlanması, kontrol edilmesi, yönlendirilmesi ve mümkünse ceza ile tehdit edilmesi gerektiği savunulmaktadır. Ortalama bir çalışanın yönetilmeyi tercih ettiği, sorumluluktan kaçmak istediği, nispeten az hırsı olduğu ve her şeyden önce güvenlik istediği iddia edilmektedir. Bu yönetim tarzı, motive edici faktörler olarak açıkça belirlenmiş olan görevler, ceza tehdidi veya daha yüksek ücret vaadi ile yakın ve sıkı bir denetim gerektirmektedir. Bu varsayımlar altında çalışan bir yönetici, yönettiklerinden güvensizliğe ve kızgınlığa yol açabilecek otokratik kontroller kullanmaktadır. McGregor, havuç ve sopa kavramlarının (iyi davranışı ödüllendirme, kötü davranışı da cezalandırma) kullanılabileceğini, ancak çalışanların ihtiyaçları sebebiyle genel itibarıyla sosyal ve bencil olduğunda bu kavramın işe yaramayacağını savunmaktadır. Bir yöneticinin amacının çalışanları uysal olmaya, ödül karşılığında kendilerine söyleneni yapmaya ya da cezadan kaçmaya ikna etmek olduğu savunulmaktadır (McGregor, 1960, s.1).

X teorisi karakteristiği ile hareket eden liderlerin davranışları belirli şekillerde olmaktadır (Koçel, 1999, s.238). Ceza vermeyi ve sıkı bir denetimi öneren X teorisi, amaçları güç kullanarak kabullendirme eğiliminde olmaktadır (Efil, 2004, s.97). X teorisi ile hareket eden liderler büyük ihtimalle başarısız olacağı ve etkinliği sağlamakta zorlanacağı iddia edilmektedir (Koçel, 1999, s.239). Eğer liderler otoriter olmayı istiyorsa, X teorisini benimsemesi gerekmektedir (Şeker, 2014, s.30). Lider eğer otoriter ise çalışanların moralini veya refahını düşünmemektedir, projeye veya işe dahil olmayacak şekilde bir yönetim tarzı sergilemektedir, asabi ve sıcak olmayan bir yönetim tarzı ile hareket etmektedir, sonuç odaklı ve son tarihlere önem verecek şekilde yönetmektedir, talepkâr bir şekilde hareket etmektedir, iletişimleri tek yönlü olmaktadır, teşekkür etmeyip ve övgüde bulunmamaktadır (Saraman, 2018, ss.12-15).

Teori Y: Bireysel ve işletme hedeflerinin entegrasyonu olarak tanımlanan bu teori, işyerinde fiziksel ve zihinsel çaba harcamanın, oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğal olduğunu savunmaktadır. Normal bir çalışanın doğası gereği çalışmayı sevmediğini, kontrol edilebilir koşullara bağlı olarak, işin bir tatmin kaynağı ya da bir ceza kaynağı olabileceğini iddia etmektedir. Bu teoriye göre dış kontrol ve ceza tehdidi, örgütsel hedeflere yönelik çaba göstermenin tek yolu olmadığı kabul edilmektedir.

İnsanlar, kendilerini adadıkları amaçlara hizmet etmek için öz-yönetim ve özdenetim kullanmaktadır. Hedeflere bağlılık, başarılarıyla ilişkili ödüllerin bir işlevi olarak sayılmaktadır. Ödüllerin en önemlisinin (ego tatmini ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları) örgütsel hedeflere yönelik çabaların doğrudan ürünleri olabileceği savunulmaktadır. Sıradan bir çalışan, uygun koşullar altında, yalnızca sorumluluğu kabul etmeyi değil, sorumluluk aramayı da öğrenmektedir. Sorumluluktan kaçınma, hırs eksikliği ve güvenliğe vurgu, genellikle doğuştan gelen insan özelliklerinin değil, deneyimin sonuçları olarak kabul edilmektedir. Örgütsel sorunların çözümünde nispeten yüksek derecede hayal gücü, yaratıcılık ve yaratıcılık kullanma kapasitesi nüfus içinde dar değil, geniş bir alana dağılmıştır. Modern endüstriyel yaşamın koşulları altında, ortalama bir insanın entelektüel potansiyellerinden yalnızca kısmen yararlanılmaktadır. Bu teori yöneticiler ve çalışanlar arasında daha fazla iş birliğine dayalı ilişkilere yol açmaktadır. Y Teorisi yönetim tarzı, bireylerin kişisel ihtiyaçlarının ve hedeflerinin işletmenin hedefleriyle ilişkilendirilebileceği ve bunlarla uyumlu olabileceği bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlamaktadır (McGregor, 1960, s.2; Hicks ve Gullet, 1981, s.238; Deniz ve Hasançebioğlu, 2003 s. 57; Yekeler, 2015, s.53).

X Teorisi yerine Y Teorisini uygulayan lider aydınlanmış lider olarak adlandırılmıştır. Arkadaş canlısı bir ortam kuran, geniş bakış açısına sahip, gelişime önem veren, hayal gücü geniş, yaratıcı, kolay kabul eden, katılımcı yönetimi teşvik eden, âdem-i merkeziyetçi yönetimi benimseyen, görevin ve sorumlulukların dağıtıldığı yönetimi uygulamaktadır (Şeker, 2014, s.30; Saraman, 2018, s.13).

➤ **Likert'in Dörtlü Sistem Teorisi:** Dörtlü Sistem Teorisi Rensis Likert tarafından lider davranışlarının gruplanması, anlaşılmasına ve değerlendirilmesine yönelik olarak geliştirilmiş bir model olarak kabul edilmektedir. Likert, Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonrasında bu modeli geliştirerek lider davranışlarını dört grup altında toplamıştır (Silver, 1981, s.368). Tabloda gösterildiği üzere bu gruplar, spesifik davranışlardan ve belirli varsayımlardan oluşmaktadır.

Tablo 1.8. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	İstismarcı Otokratik Sistem 1	Yardımsıver Otokratik Sistem 2	Katılımcı Sistem 3	Demokratik Sistem 4
Astlara Güven	Astlara güvenmezler.	İtaatkâr bir güven bulunmaktadır.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak istemektedir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak istemektedir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar, işle ilgili tartışma konusunda kendilerini serbest hissetmemektedir.	Fazla serbest hissetmemektedir.	Oldukça serbest hissetmemektedir.	Oldukça serbest hissetmemektedir.
Üstün astlarla ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren almaktadır.	Bazen astların fikrini sormaktadır.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışmaktadır.	Oldukça serbest hissetmemektedir.
Sistemin İşleyişi	Lider, kararları kendisi vermekte ve uygulattırmaktadır. Emir ve talimatlara dayalı yönetim bulunmaktadır.	Lider, kararları almada ve uygulattırmada tek söz sahibi olup; ancak despot davranmamaktadır.	Lider, çeşitli konularda çalışanlara danışmaktadır. Önemli kararlar lider tarafından alınmaktadır. Alt kademelere kısmi bir yetkilendirme bulunmaktadır.	Lider, birçok konuda astlarına danışmakta ve astlarına yetki devri yapmaktadır.

Kaynak: (Aysel, 2006, s.23; Yekeler, 2015, ss.53-54)

Likert, dörtlü sistem modeli ile yönetim ve organizasyon alanına önemli bir katkıda bulunmuştur. (Schrieshem, Tolliver ve Behling, 1980, s.5; Pazarbaş, 2012, s.37). Temeline çalışanı alan örgüt tarzını geliştirmek için aşağıdaki etkenlerin kültürel açıdan işletmede yer almasının elzem olduğunu iddia etmiştir (Arun, 2008, s.35; Yekeler, 2015, s.54).

Likert'in dörtlü sistem modeli ile, işletmelere uygun liderlik tarzı belirlenebilir ve ilişkiler ile sistemin işleyişi uygun liderlik tarzına göre şekillenebilir.

1.1.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Lider kavramının özellikler ve davranış teorileri tarafından açıklanmada yetersiz kalmasını müteakip, durumsallık teorileri ortaya atılmıştır (Sığı ve Tabak, 2015, s.395;

Özkal, 2022, s.73; Çelik, 1999, s.17; Pazarbaş, 2012, s.39). Durumsal liderlik teorisi, özellikler teorisinin aksine liderlerin içinde bulunduğu durumun ihtiyaçlarına ve niteliklerine göre ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu teorinin iddia ettiğine göre, kimin lider olduğundan ziyade, önemli olanın bireysel nitelikler yerine durum göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010, s.326; Özkal, 2022, s.73). Durumsal liderlik teorisi için, çevrenin önemine de vurgu yapılmıştır (Aalateeg, 2017, s.40; Onay, 2018, s.18).

Durumsal teori, başlangıcından bu yana birkaç kez yenilenip revize edilmiştir ve örgütsel liderlik eğitimi ve gelişiminde yaygın olarak kullanılmaktadır. Teorinin adından da anlaşılacağı gibi durumsal teori, durumlara göre liderliğe odaklanmaktadır. Teorinin öncülü, farklı durumların farklı liderlik türlerini gerektirmesi olduğu iddia edilmektedir. Bu açıdan etkili bir lider olmak, kişinin tarzını farklı durumların taleplerine uyarlamasını gerektirmektedir. Durumsal teori, Blanchard ve meslektaşları tarafından geliştirilen, Durumsal Liderlik modeli olarak adlandırılan modelde gösterilmektedir. Model, Hersey ve Blanchard (1969) tarafından geliştirilen orijinal modelin bir uzantısı ve geliştirilmiş hali olmuştur (Northouse, 2019, s.167).

Durumsal teori, liderliğin hem yönlendirici hem de destekleyici bir boyuttan oluştuğunu ve her birinin belirli bir durumda uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır. Belirli bir durumda neye ihtiyaç duyulduğunu belirlemek için bir lider, takipçilerini değerlendirmesi ve belirli bir hedefi gerçekleştirmek için ne kadar yetkin ve kararlı olduklarını göstermesi gerekmektedir. Durumsal liderlik, takipçilerin becerilerinin ve motivasyonunun zamanla değiştiği varsayımına dayanarak, liderlerin takipçilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için yönlendirici veya destekleyici olma derecesini değiştirmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Özetle, durumsal teorinin özü, liderlerin kendi tarzlarını, takipçilerinin yetkinliği ve bağlılığıyla eşleştirmesini gerektirmektedir. Etkili liderler, takipçilerinin neye ihtiyacı olduğunu anlayan ve daha sonra bu ihtiyaçları karşılamak için kendi tarzlarını uyarlayabilen kişiler olmuştur (Northouse, 2019, s.167).

Günümüzde yaygın olan görüşe göre, etkili liderler davranışlarını şartlara göre değiştirebilen lider olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2014, s.30). Durumsal liderlik teorisinin durumu ana odağına alması söz konusu olması sebebiyle liderlerin kimi durumlarda üretim odaklı, kimi durumlarda ise insan odaklı liderlik tarzı kullanmasının

hedeflere ulaşmada daha etkili olabileceği söylenmektedir (Çağlar, 2004, s.10; İlgar, 2000, s.60). Liderliği durumlara göre yorumlayan bu teoriye göre, liderin etkinliği ulaşmak istenen hedefin özelliği, takipçilerin özellikleri, yapabilecekleri ve onları motive edenler, liderlik özelliğinin sergilendiği işletmenin nitelikleri ve lider ve takipçilerin görüp geçirdikleri gibi faktörlere göre belirlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.223).

Neticesinde, araştırmacılar hangi durum özelinde hangi liderlik tarzının daha etkili olabileceğini bulabilmek için çalışmalar yapılmıştır (Koçel, 2010, s.584; Özkal, 2022, s.73; Pazarbaş, 2012, ss.38-39). Bu araştırmalar aşağıda özetlenmektedir:

➤ **Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi:** Bu teoriye göre liderlik, belirli bir durumda hedefe ulaşma çabalarında bir bireyin veya grubun faaliyetlerini etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tanımından liderlik sürecinin liderin, takipçinin ve durumun bir fonksiyonu olduğu ve $L = f(l, t, d)$ gibi formüle edilebilecek olduğu anlaşılmaktadır (Khan vd., 2017, s.257).

Hersey-Blanchard, Tablo 1.9'da detayları verilen dört faktörlü liderlik şeklinin olduğunu savunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2008, s. 323-324; Hersey ve Blanchard, 1972, s. 170):

Tablo 1.9. Hersey – Blanchard Liderlik Tarzları

Anlatıcı	En doğrudan liderlik şekli olarak tanımlanmaktadır. Grubun lideri, her üyeye ne yapmaları gerektiğini ve bunu nasıl yapmalarını istediklerini söylemektedir. Bu teori daha az işbirlikçi ve doğası gereği daha yönlendirici olarak kabul edilmektedir. Lider ve ekip üyeleri arasında çok az birlikte çalışma bulunmaktadır, bunun yerine lider, ekip üyelerine takip etmeleri için özel talimatlar vermektedir.
Satıcı	İş birliği için alan sunmaktadır. Ekip üyeleri hala lider tarafından yönlendirilirken, liderin yol boyunca ekip üyeleriyle etkileşim kurma olasılığı daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Satış başlığı, liderin bazı ekip üyelerini liderliğini takip etmeye ve işleri belirli bir şekilde yapmaya ikna etmesi gerekebileceği fikrinden gelmektedir.
Yetki Verici	Belirli bir proje veya görev için sorumlulukların çoğunu ekibin çeşitli üyelerine devreden lideri temsil etmektedir. Bu tarz, deneyimli ekip liderlerinin sıklıkla kullanacağı bir yöntem olarak kabul edilmektedir, çünkü yönlendirilen çalışanlar kariyerlerinin bu noktasında yönlendirme yolunda fazla bir şeye ihtiyaç duymamaktadır.
Katılımcı	Liderin ekiptekilerle ilişkiler kurmaya çalıştığı – gerçekten ekibin bir parçası haline geldiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Lider, ekibin bir parçası olarak çalışanlarla daha iyi bir uyum içinde olacağından, bu anlatma tarzından oldukça farklı olarak kabul edilmektedir. Aslında, lider tüm kararları bu tarzda bile vermeyebilir, belki de belirli noktalarda belirli bir alanda daha fazla deneyime veya bilgiye sahip ekip üyelerine erteleyebilmektedir.

Kaynak: (Newton, 2016, ss. 30-31)

Bu tabloya göre, Hersey Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi'nin liderler anlatıcı tarzdan katılımcı tarza doğru evirildikçe, daha az otokratik, daha fazla demokratik olacakları söylenebilmektedir.

Hersey Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi, bu dört liderlik tarzıyla birlikte hareket etmek için ekibi oluşturanları tanımlayan dört olgunluk seviyesi de sağlamaktadır.

Tablo 1.10. Hersey – Blanchard Dört Olgunluk Seviyesi

Olgunluk Düzeyi 1 (O1)	En az deneyimli çalışanlardan oluşmaktadır. Bu noktada, sorumlu oldukları görevi oluşturan hemen hemen her şeyi nasıl yapacakları konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu genellikle bir liderin daha genç ve daha az deneyimli çalışanlarla uğraştığı anlamına gelse de çalışanların belirli bir proje için eldeki görev hakkında çok fazla bilgiye veya geçmişe sahip olmaması sayılmaktadır. Bu olgunluk seviyesi, Anlatan liderlik tarzıyla örtüşür, çünkü bu noktada çalışanlar hemen hemen her görev için tam bir yönlendirmeye ihtiyaç duymaktadır.
Olgunluk Düzeyi 2 (O2)	Bir basamak yukarı çıkıldığında, bu çalışanlar hala O1 düzeyindekilere göre biraz daha fazla bilgi ve beceriye sahip deneyimsiz kişilerden oluşmaktadır. Olgunluk, yalnızca bireyin bir görevle başa çıkmak zorunda olduğundan daha fazla yeteneğinin bir ölçüsü değil, aynı zamanda ilk etapta görevi üstlenme istekliliği olarak değerlendirilmektedir. O2 ekip üyeleri, grup liderinin yardımı olmadan henüz doğru bir şekilde yapmaya hazır olmasalar bile bir iş üzerinde çalışmaya daha istekli olan kişilerden oluşmaktadır. Satış liderliği tarzı, O2 seviyesindeki ekip üyeleriyle ilgilenirken uygun eşleşme olarak kabul edilmektedir.
Olgunluk Düzeyi 3 (O3)	Ölçeğin tepesine yaklaşan bu grup, bir işte çalışmaktan heyecan duyan ve işi doğru yapmak için ihtiyaç duydukları becerilerin çoğuna sahip çalışanları içermektedir. Yardım almadan tüm işi tam olarak yapamayacak olsalar da yolun çoğunu kendi başlarına yapabilmektedirler. Katılımcı tarz, O3 bireyleri ile eşleşen tarzıdır, çünkü tam yönlendirmeye ihtiyaç duymazlar ve olumlu iş birliği için liderle daha fazla etkileşim kurmaktadır.
Olgunluk Düzeyi 4 (O4)	Ölçeğin en üstünde, O4 olarak derecelendirilen kişiler bir görevi yerine getirme konusunda tamamen yeteneklidir ve işi liderin yardımı olmadan da yapabileceklerini bilmektedir. Yetkilendirme, bu noktada tercih edilen liderlik tarzıdır, çünkü bundan daha fazla dahil olmaya gerek bulunmamaktadır. Ekip üyeleri kendine güvenir ve bağımsız çalışmayı beklemektedir. Hersey Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi, tarzlarını liderlik ettikleri kişilerin deneyim ve yetenekleriyle eşleştirebilen esnek liderleri teşvik etmektedir. Çoğu çalışan, iyi bir liderin esnek bir lider olduğu konusunda hemfikir ve bu teori, bu düşünce tarzıyla tam olarak aynı doğrultuda bulunmaktadır.

Kaynak: (Newton, 2016, ss.31-32)

Tablolardan da çıkarım yapılabileceği üzere, teorinin en dikkat çekici yönü, bir liderin grup üyelerinin hazırlık düzeyi arttıkça görev davranışına daha az ilişki davranışına çok bağlı olması gerekmektedir. Bir grup üyesi çok hazır olduğunda minimum görev ve ilişki davranışı olması önem arz etmektedir (Khan vd., 2017, s.257).

➤ **Fiedler’in Durumsallık Teorisi:** Fred Fiedler, 1974 yılında yayınlamış olduğu “Liderlik ve Etkin Yönetim” başlıklı araştırması ile liderliğin ilk ve en kapsamlı durumsal liderlik teorilerinden birisini geliştiren kişi olarak kabul edilmektedir. Teorisi, etkili liderlik tarzında durumun uygunluk seviyesine odaklanmaktadır. Fiedler, örgütsel performansın iyileştirilmesi için, sadece liderin tarzıyla değil, aynı zamanda onu etkileyen durumsal faktörlerle de başa çıkılması gerektiğini iddia etmektedir.

En iyi liderlik özellikleri veya davranışlarının olmadığını savunmakla birlikte, Fiedler, bir liderin tarzının tek olmaması sebebiyle, liderlerin tarzlarına uygun olan yerlerde bulunmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Diğer bir deyişle, belli koşullar altında “doğru liderlik tarzı uygulanıyorsa, grup performansı da yüksek olmaktadır (Benmira ve Agboola, 2021, ss.3-4). Aşağıdaki üç faktörden her biri, belirli bir durumda belirli bir lider tipinin nasıl ilerleyeceği konusunda bilgi vermektedir.

Tablo 1.11. Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler

Liderin Konum Gücü	Bir durumda lidere ne kadar güç verilmektedir? Anlaşmazlıklar ortaya çıktığında onların sözleri kesin mi, yoksa bir sonraki yönetim seviyesi kararları lidere mi dikte etmektedir? Model, bu sıralamaları iki kategoride sınıflandırmaktadır: ➤ Örgüt içinde yüksek düzeyde güce sahip güçlü lider. ➤ Yukarıdan daha fazla kontrol edilen biri önem bakımından en düşük seviyeye sahip olan zayıf lider.
Görev Yapısı	Bu modele göre iki tür görev bulunmaktadır: ➤ Yapılandırılmış görevler, her bir ekip üyesinden ne beklendiği konusunda ayrıntılı ve net bir şekilde ortaya koyulmaktadır. ➤ Yapılandırılmamış görevler, takım için amaç ve misyonlar açısından açık uçlu veya tanımsız olmaktadır.
Lider Üye İlişkileri	➤ Lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin seviyesi olarak tanımlanmaktadır ➤ Lidere takipçilerin duyduğu güven seviyesi ve bağlılık düzeyleri önem arz etmektedir. ➤ Çoğu zaman lider ve ekip arasında daha güçlü bir ilişki tercih edilecek olsa da durum her zaman böyle olmayacaktır. ➤ Liderlerin tarzlarının uygunluğu belirlenirken hesap edilmesi gerekli olan en kritik değişken olarak ifade adlandırılmaktadır.

Kaynak: (Koçel, 2011, ss.584-585; Robbins ve Judge, 2015, s.382; Saraman, 2018, ss.42-43; Özkal, 2022, ss.76-77)

➤ **House ve Evans Amaç – Yol Teorisi:** Amaç-Yol liderlik teorisi, Evans'ın teorisinin erken bir versiyonuna dayanarak Robert House tarafından geliştirilmiştir. 1971 yılında ve ilerleyen yıllar boyunca diğer makalelerde yayınlanmıştır. Amaç-Yol Teorisi, görev ve kişi odaklı liderliği etkileyen faktörleri belirlemiştir. House, bir liderin davranışının takipçilerin (astların) performansını ve memnuniyetini nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmıştır. Daha önceki durumsal liderlik modellerinden farklı olarak, House'un modelinin liderlerin özelliği ve davranış değişkeni ile ilişkisi bulunmamaktadır.

Liderin, çalışanların iş performanslarını artırmaya motive etmek için tercih edilen özellikler ve davranışlardan bağımsız olarak uygun liderlik tarzını kullanması beklenmektedir. Amaç-Yol liderlik modeli hem performansı hem de iş tatminini en üst düzeye çıkarmak için duruma (ast ve çevre) uygun liderlik tarzını (yönlendirici, destekleyici, katılımcı veya başarı odaklı) seçmek için kullanılmaktadır (Lussier ve Achua, 2015, s. 119). Amaç-Yol teorisi, liderlik davranışını Tablo 1.12'de özetlendiği üzere dörde ayırmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010, s.319; Lussier ve Achua, 2015, s. 121; Baron, 1983, s.472; Aysel, 2006, s.28; Hampton vd., 1978, s.609; Yekeler, 2015 s.58).

Tablo 1.12. Amaç-Yol Teorisi Liderlik Davranışları

Yönlendirici Liderlik	✓ Lider yüksek yapı sağlamaktadır. Lider, astlarından ne beklediğini tam olarak ifade eder, ne ve nasıl yapılması gerektiğini açıkça astlarına aktarmaktadır, astlarının iş programlarına karar vermektedir, performanslarının ölçülmesi için göstergelerini belirlemektedir ve belirlediği kurallara uyulmasını talep etmektedir. ✓ Takipçiler otorite liderliğini istediğinde ve dış kontrol odağına sahip olduğunda ve takipçi yeteneği düşük olduğunda uygun olduğu değerlendirilmektedir. ✓ Çevresel görev karmaşık veya belirsiz olduğunda, resmi otorite güçlü olduğunda ve çalışma grubu iş tatmini sağladığında da uygun olduğu düşünülmektedir.
Destekleyici Liderlik	✓ Lider yüksek ilgi sağlamaktadır. Lider, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve isteklerine değer vermektedir. Onlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi göstermektedir. Asıl hedefi, takipçilerini mutlu etmektir. ✓ Takipçilerin otokratik liderliği istemedikleri, içsel kontrol odaklı oldukları ve takipçi yeteneğinin yüksek olduğu durumlarda uygun olduğu değerlendirilmektedir. ✓ Çevresel görevler basit olduğunda, resmi otorite zayıf olduğunda ve çalışma grubu iş tatmini sağlamadığında da uygun olmaktadır.
Katılımcı Liderlik	✓ Lider, çalışanın karar verme sürecine katılımını içerir. Lider, takipçilerini sürekli dinlemektedir ve genellikle kararını netleştirmeden önce takipçilerinin düşüncelerine önem vermektedir. Bununla birlikte, işletmeyle ilgili bildiklerini ve yapılan işlerin sonuçlarını da çalışanlar ile paylaşmaktadır. ✓ Takipçiler dahil olmak istediklerinde ve iç kontrol odağına sahip olduklarında ve takipçilerin yeteneği yüksek olduğunda uygun olduğu değerlendirilmektedir. ✓ Çevresel görev karmaşık olduğunda, otorite ya güçlü ya da zayıftır ve iş arkadaşlarından alınan iş tatmini ya yüksek ya da düşük kalmaktadır.
Başarıya Yönelik Liderlik	✓ Lider, zor ama ulaşılabilir hedefler koymaktadır. ✓ Takipçilerinin en üst düzeyde performans göstermelerini bekler ve bunu yaptıkları için onları ödüllendirmektedir. ✓ İzleyenlerinin performansını sürekli artırmaya çalışmaktadır ✓ Performans kriterlerine düzenleme getirmektedir ve çalışanların hedeflerini gerçekleştirecekleri konusunda takipçilerine karşı yüksek güven hissetmektedir. ✓ Özünde, lider hem yüksek direktif (yapı) hem de yüksek düzeyde destekleyici davranış sağlamaktadır. ✓ Lider işi zorlaştırmaya çalışmaktadır. ✓ Takipçilerin otokratik liderliğe açık, dışsal kontrol odaklı ve takipçi yeteneğinin yüksek olduğu durumlarda uygun olduğu düşünülmektedir. ✓ Çevresel görev basit olduğunda, otorite güçlü olduğunda ve iş arkadaşlarından alınan iş tatmini ya yüksek ya da düşük olduğunda uygun olmaktadır.

Bu tablodan açıklandığı üzere, amaç yol teorisinde dört çeşit liderlik tarzı bulunmaktadır ve bu liderlik tarzları, yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik tarzlarıdır.

Amaç – Yol teorisine göre hedefe ulaşılabilmesi için üç tür değişken bulunmaktadır:

Tablo 1.13. Amaç – Yol Teorisi Hedefe Ulaşılabilmesini Etkileyen Değişkenler

Nedensel Faktörler	✓ Lider davranışı, nedensel bir nitelik göstermektedir. ✓ Liderlik davranışları yönlendiren, başarı odaklı, destekleyici ve katılımcı davranışlardan oluşmaktadır.
Etki Değişkenleri	✓ Lider davranışlarının etkilendiği çevresel etkenleri ve takipçilerin özelliklerini içeren değişkenlerden oluşmaktadır.
Çıktı Değişkenleri	✓ Çıktı değişkenleri, nedensel ve etki değişkenlerinin toplamından oluşmaktadır. ✓ Takipçileri iş tatmini, motivasyonu ve gösterdikleri performans seviyeleri bu değişkenlere örnek olarak gösterilmektedir.

Kaynak: (Toprakçı, 2002, ss. 266-267; Gül, 2019, s.21)

➤ **Vroom, Yetton ve Jago'nun Liderlik Teorisi:** Durum ve şartlara bağlı olarak liderlik uygulamalarının farklılaşacağını ve farklı ortamlarda değişken liderlik çeşitlerinin daha verimli olacağını iddia eden durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri de 1973 yılında Vroom ve Yetton tarafından ortaya atılan karar ağacı liderlik modeli olduğu ifade edilmektedir.

Bu teori, duruma ve şartlara bağlı bir şekilde, astın karar paylaşımında ne kadar söz hakkı olması gerektiği hakkında açıklama yapmaktadır (Yekeler, 2015, s.58). Diğer bir ifade ile, bir kişinin verdiği karar, her durum ve zamanda en iyi karar olmamaktadır. Bu nedenle kararlar verilirken, karar alınma aşamasında astların da görüşlerine başvurmaya özen gösterilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte, bu modele göre, liderlik tarzının liderin işletmedeki yeri ile ilişkili olduğunu ve bu sebepten ötürü değişik liderlik çeşitlerinin meydana gelebileceği ileri sürülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010, ss. 320-321). Bu teoriye Normatif Karar Modeli de denilmektedir (Vroom ve Jago, 1988, s.66; Yekeler, 2015, s.58).

Tablo 1.14. *Beklenmedik Durum Liderliği Çerçevesindeki Normatif Liderlik Modeli Değişkenleri*

TAKİPÇİLER	LİDER	DURUM
<i>Gelişme Odaklı Karar Verme Modeli</i>	3. Lider Yetkinliği	<i>Zaman Odaklı Karar Verme Modeli</i>
2. Bağlılığın Önemi	LİDERLİK TARZLARI	1. Kararın Önemi
4. Bağlılık Olasılığı	Karar Verme	
5. Amaçlar için Grubun Desteklenmesi	Bireylere Danışma	
6. Grup Yetkinliği	Gruba Danışma	
7. Takım Yeterliliği	Kolaylaştırma	
	Delege Etme	

Kaynak: (Lussier ve Achua, 2015, s. 123)

Tabloda vurgulandığı üzere normatif liderlik modeli, kullanıcının duruma uygun (yedi soru ve değişken) beş liderlik tarzından (karar verme, bireysel danışma, gruba danışma, kolaylaştırma ve devretme) birini seçmesine olanak tanıyan, zaman odaklı ve kararları en üst düzeye çıkaran gelişim odaklı bir karar ağacına sahip olmuştur.

Vroom ve Yetton'a göre kararların etkili olması üç kritik unsura bağlı olmaktadır (Zel, 2001, s. 131-132; Gül, 2019, ss.22-23).

Kararların özelliği: İşletmeye yönelik alınan kararların bazıları direkt çalışanların iş performanslarını etkilerken (Örn: Atamalar, iş akışı ve iş amaçları ile ilgili kararlar); bazıları (Örn: kafeterya için alınan malzemelerin nereden alınacağı kararı) büyük öneme sahip bulunmamaktadır.

Kararların kabullenilmesi: Liderin takipçilerinin görüşlerine başvurmadan aldığı kararlar neticede pozitif sonuçlar doğursa da çalışanlar fikirlerine başvurulmadığı için kararı kabul etmelerinin azalması sebebiyle verilen karara yönelik uygulamaların başarısızlık doğurması daha olası olduğu değerlendirilmektedir. Yalnızca kendi fikirlerine başvurulmamasını bahane eden ve kararı kabullenmeyen çalışanlar, işletmeyi olumsuz etkileyip dedikodu çıkararak, verimsizliği, olumsuz çalışma ortamına ve lider takipçi ilişkilerinin zedelenmesi sonucuna sebep olmaktadır.

Hızlı aksiyon almak: Paydaşların tamamının fikirlerine başvurulması, çeşitli fikirlerin uzlaştırılmaya çalışılması gibi sebeplerden ötürü karar alma eylemine uzun vakit ayırmak, verilen karardan elde edilecek faydaların azalmasına veya yok olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle liderin vereceği kararın gecikmemesi gerekmektedir.

Vroom-Yetton Modeline göre Tablo 1.15'te vurgulandığı üzere dört çeşit karar verme biçimi bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

Tablo 1.15. Vroom-Yetton Modeli Karar Verme Biçimleri

Otokratik	1	Mevcut bilgiler ışığında sorunu lider kendince çözümler.
	2	Lider takipçilerinden bilgi talebinde bulursa da problemleri yine kendince çözümler
Danışmacı	1	Lider bir karara varmadan, öncelikle takipçilerinin kişisel fikirlerine ve önerilerine başvurur, sonrasında kendi kararını verir
	2	İzleyicilerin fikir ve tavsiyeleri dinlenir, sorunlar konuşulur ancak karar mercii yöneticilerdir. Takipçilerin görüş ve önerilerinin karara yansımaya ve yansımama olasılığı eşittir.
Grup	1	Astlar ile problemler görüşülür, tartışılır ve ortak karara ulaşılır.
	2	Lider, takipçilerini grup olarak bir araya getirir ve fikirlerini dayatmadan, adil yollarla problemlerin çözülmesi için karar verilir.
Yetki Devreden	1	Problemin çözülmesine yönelik bilgileri ve çözme yetkisini takipçilerine verir ve takipçilerinden sadece çözüme dair bilgi ister.

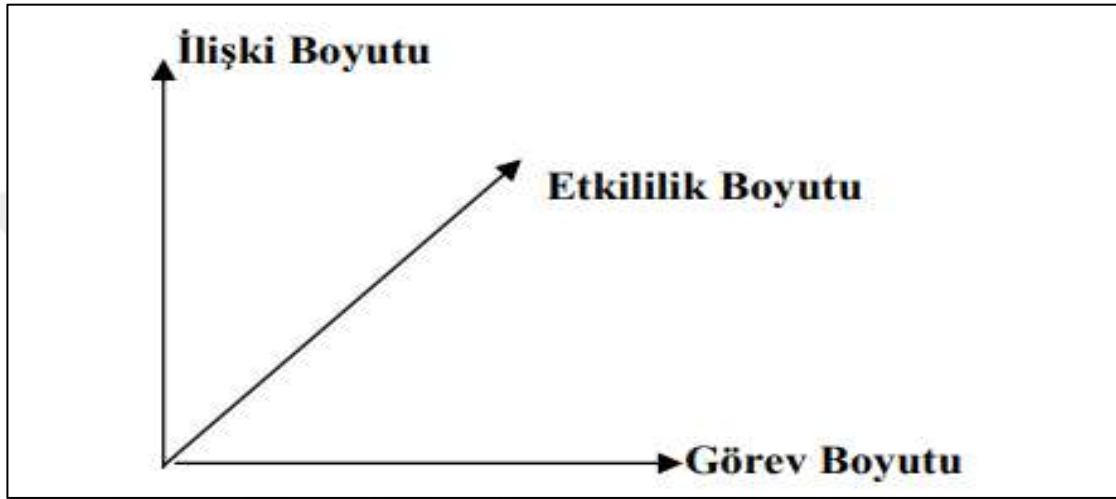
Kaynak: (Caner, 2012, s. 15; Gül, 2019, s.22; Koçel, 1998, s.584; Saraman, 2017, s.61; Zel, 2006, ss. 158-161)

Bu teori, her durum özelinde bir tane liderlik tarzının olmadığını savunmaktadır (Yekeler, 2015, s.59).

➤ **Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi:** Reddin tarafından öne sürülen bu teori, Blake ve Mouton'un Yönetsel İzgara teorisine (1964) benzemektedir (Silver, 1981, s.378; Yekeler, 2015, s.60). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin dayanağı olan temel unsur yönetsel etkililik olarak adlandırılmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 92; Gül, 2019, s.23). Reddin, yönetsel etkililiği liderin bulunduğu pozisyona yönelik gereklilikleri tamamlama derecesi olarak tanımlamaktadır. (Reddin, 1970, s.3;

Kassem ve Moursi, 1971, s.382). Bu sebeple liderin ne yaptığından ziyade, işin sonunda ne başardığı daha büyük önem arz etmektedir (Eren, 2001, s.447; Yekeler, 2015, s.60). Şekil 3'te (Eren, 1993, s.304; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 93) görselleştirildiği üzere, liderliğin üç temel boyutu teorisi, Yönetsel Izgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik boyunun eklenmesiyle meydana gelmiştir.

Şekil 1.3. Üç Boyutlu Liderlik Teorisi



Kaynak: (Can, 1981, ss.30-31; Gül, 2019, s.23)

Tablo 1.16'da vurgulandığı üzere etkililik kapsamında sekiz adet sıralanan liderlik tarzı ve özellikleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 1.16. Reddin'in Liderlik Tarzları

Liderlik Tarzı	Liderlik Tarzı	Özellikleri
Etkisiz – Kopuk	Terkeden	✓ İtaatkarıdır ✓ Bilgisini arttırmaya çabalamaz, ✓ İşe müdahil olmayı tercih etmez. ✓ Öneri sunmaz ✓ Fikirlerini saklar. ✓ İnovasyondan uzaktır. ✓ İş birliği ve iletişimden uzak durur. ✓ Engelleyicidir.
Etkili – Kopuk	Bürokrat	✓ Disiplinlidir. ✓ Özgüvenlidir. ✓ Dürüsttür. ✓ Eşitlikçidir. ✓ Özdenetimi önemser. ✓ Ayrıntılara dikkat eder.
Etkisiz Adamış	Otoriter	✓ Karar verirken başkasının fikrine başvuramaz. ✓ Çatışma halinde baskı kurar. ✓ Eleştirilere kapalıdır. ✓ Baskıcıdır.
Etkili Adamış	Babacan otoriter	✓ Kendinden emindir. ✓ İsteklerini elde etmeyi bilir. ✓ Zamanını verimli kullanır. ✓ Çalışkandır ✓ Girişimcidir. ✓ Her dönem için verimliliği temel alan davranış sergiler.
Etkisiz İlgili	Görevci	✓ Pasif kişiliği vardır. ✓ Çatışmalardan uzaktır. ✓ Benimsenmek ister. ✓ Uyum içinde bir çalışma ortamı yaratmak ister.
Etkili İlgili	Geliştirici	✓ Güven ilişkisi önemlidir ✓ İletişim ve etkileşim ön plandadır. ✓ Takipçilerini motive eder ve onları geliştirmeye odaklanır.
Etkisiz Bütünleştirici	Uzlaştırıcı	✓ Dış etmenlerden ve baskılardan etkilenir. ✓ Kötü kararlar alır. ✓ Görev ve ilişki odağına tam anlamıyla karar veremez. ✓ Odağı uzun dönemli üretim ve verimlilik yerine baskıları azaltmaktır.
Etkili Bütünleştirici	Yürütmeci	✓ Amaç birliği ve ekip çalışması odaklıdır. ✓ Çatışmalarda hoş görülüdür. ✓ Katılımcı ve yaratıcıdır.

Kaynak: (Can, 1981, s.36; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, ss. 95-96)

Tabloda görüldüğü üzere, her bir liderlik özelliği karaktersel farklılıkları içerisinde barındırmaktadır.

Tablo 1.17. Reddin Liderlik Davranışları

Liderlik Tarzı	İlişkiye Dönük	Göreve Dönük	Etkililik
Terkeden	Düşük	Düşük	Düşük
Otoriter	Düşük	Yüksek	Düşük
Görevci	Yüksek	Düşük	Düşük
Uzlaştırıcı	Yüksek	Yüksek	Düşük
Bürokrat	Düşük	Düşük	Yüksek
Babacan Otoriter	Düşük	Yüksek	Yüksek
Geliştirici	Yüksek	Düşük	Yüksek
Yürütücü	Yüksek	Yüksek	Yüksek

Kaynak: (Bass, 1991, s.23; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s.96)

Tablo 1.17’de vurgulandığı üzere, Reddin’in teorisinde yer alan sekiz liderliğin her biri, üç boyutlu liderlik tarzında, etkililikte düşük veya yüksek olmanın sonucunu oluşturmaktadır

1.1.4. Yeni (Güncel) Liderlik Teori ve Tarzları

Daha yeni teorilere odaklanmak, özellik teorisi, davranış teorisi ve durumsal liderlik teorisi gibi klasik liderlik teorilerini az ya da çok ihmal etmek anlamına gelmektedir. Bu teoriler, liderlik gerçekliğini kapsamayan kararlı ve dar bakış açıları nedeniyle eleştirilmektedir. Klasik teoriler, liderin takipçileri üzerinde tek yönlü bir kişisel etkisinin olduğunu varsaymaktadır. Liderler, geleneksel olarak, takipçilerinininkinden farklı özelliklere sahip belirli bir kişiliğe sahip olarak görülmektedir.

Liderlik sürecinde aktif oyuncular olarak kavramsallaştırılmaktadır. Buna karşılık, takipçiler pasif ve reaktif olarak kabul edilmektedir. Ek olarak, resmi bir hiyerarşi bağlamındaki liderlik ilişkileri genellikle sosyal olarak önceden belirlenmiş durumlar olarak anlaşılmaktadır. Bu, kimin yönetici (lider), kimin takipçi ve dolayısıyla kimin güce sahip olup kimin olmadığı her zaman açıkça tanımlandığı anlamına gelmektedir.

Klasik teorilerin bir başka dezavantajı, belirli bir davranış türünün sonucu olarak liderliğin veya liderlik etkinliğinin ortaya çıkmasında özelliklerin etkisine ilişkin açık

ampirik kanıt sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Sadece farklı durumlarda değişen bireysel özelliklere odaklanmak liderlik için yeterli olmamaktadır. (Winkler, 2010, s.5).

Bu nedenle güncel liderlik teorileri ve tarzları, liderliği anlamlandırmada ve tanımlamada büyük önem arz etmektedir. Literatürde yer alan bazı güncel liderlik teori ve tarzları aşağıda açıklanmaktadır:

Harris vd. (2020, s.5), ağ liderliğinin, ortak ittifak amaçları için birlikte çalışan, farklı rollere sahip, farklı kurumlardan birçok çalışanın koordinasyon süreci olduğunu öne sürmektedir. Diaz Gibson vd. (2017, s.2), ağ liderliğini, birbirine oldukça bağlı bağlamlarda geliştirilen liderlik türü olarak tanımlamaktadır. Stricker vd. (2018, s.1) ağ liderliğinin kolektif bir amaca ulaşmak için sanal ve fiziksel ortamlarda faaliyet gösteren bir ekipler ağı aracılığıyla birbirine bağlı çabaları hizalamaya ihtiyaç duyan tüm liderler için gerekli olduğunu öne sürmüştür. Strasser vd. (2019, s.13), ağ liderlerinin rollerini ele alan iki kategori önermektedir: Bunlar; etkileşimler için barındırma alanlarındaki rolleri hizalamak için farklı seviyelerdeki ağ liderleri arasında bir koordinasyon sürecini içeren koşullar ve bağlamlar yaratmak ve başkalarından bir şeyler öğrenmek için resmi olmayan alışverişlerin ve çalıştayların düzenlenmesi ve kolaylaştırılması anlamına gelen faaliyetleri başlatmak ve desteklemektir. Kirtman ve Fullan (2016, s. 2), etkili ağ liderlerinin dış ağlar ve ortaklıklardaki rollerine ilişkin başarılarını bazı faktörlerin etkileyeceğini belirlemiştir. Bunlar; liderlik rollerini okulun dışına taşıyan geniş bir biçimde görmeleri, rollerini çeşitli dış ağların bir parçası olarak anlamaları, okul ortamının içindeki ve dışındaki çalışanları iki yönlü ortaklıklara dahil etme konusunda güçlü bir yetenekleri olması ve çalışanlardan oluşan bir kaynak ağını genişletmek ve yönetmek için teknolojiyi kullanmalarından kaynaklanmaktadır.

Bilgi liderleri (Yılmaz, 2014, ss.56-63); fırsatlar yaratan, faaliyet gösterilen pazara yönelik stratejik yetenekleri geliştiren, yeni kavramlara ve faaliyetlere odaklanıp onları benimseyen, trendleri izleyen, işleri proje bazlı düzenleyen, çalışanlara yeni bilgi almaları için fırsatlar sağlayan, işletmenin bilgi yönetimi mimarisini yapılandıran, pozitif büyümeye odaklanan, farklı olduklarını hissettiren ve verimlilik, inovasyon, sürekli gelişim gibi alanlarda aksiyonlar alarak işletmenin başarısına pozitif katkılar yapan liderler olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde bilgi alışverişi, işletmenin üst düzey performans göstermesinde esas teşkil etmektedir.

Ödüllendirme sistemiyle çalışanlar da bilgi alışverişine katılım gösterdiğinde elde edilen bilgi sayesinde rakiplere kıyasla önemli oranda bir rekabet avantajı elde edilebilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009, s.97). Bu rekabet avantajının uzun vadeli olması, liderin ve ekibinin sürekli gelişime açık olmasıyla ilgili olarak değerlendirilmektedir. Bilgi liderlerinin üzerine düşen ise, geleceğe yönelik tahminler yapması ve bunu ifade etmesidir. (Kırmaz, 2010, s.219).

Bütünsel (holistik) liderlik, birey, takım ve örgüt boyutlarında transformasyona yönlendirerek, bireysel ve takipçilerinin gelişmesini sağlayan, birçok faktörü etkileyen liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Orlov, 2003, s.1). Liderler, kurumlar için önemli bir yere sahip olmuştur. Bütünsel (holistik) liderler, hislere, zihinlere ve ruhlara liderlik yapmaktadır. Yakın çevresine ve takipçilerine sistemsel gelişimi içeren bir yöntem uygulayarak, birey, grup ve örgüt seviyesinde dönüşümü sağlamaktadır (Orlov, 2003, s.1-2).

Tablo 1.18’de bütünsel (holistik) liderlerin dört önemli fonksiyonu detaylandırılmıştır:

Tablo 1.18. Bütünsel (Holistik) Liderlerin Dört Önemli Fonksiyonu

YÖNETME	ÖĞRETME	KATILIMCI	MOTİVE EDİCİ
Vizyon	Soruşturma ve Sorgulama	Güç Paylaşımı	Empati Kurma
Strateji	Açıklık (Şeffaflık)	İş Birliği	İletişim
Önem	Paylaşımçı	Bağlılık	Değişim (Farklılık)
Harekete Geçirme	Yönlendirici		
	Kişisel Uzmanlık		

Kaynak: (Taggart, 2010, s.8)

Bu tablodan da anlaşılacağı üzere, bütünsel liderler, yönetme, öğretme motive etme ve katılımcı anlayışa fonksiyonlarına sahip liderler olarak tanımlanmaktadır.

Bulunduğu işletmede yer alan çalışanların gelişmesi maksadıyla ruhen, ahlaki ve duygu açılarından canlanış sağlayarak performansı artıran ve çalışanlara umut aşılayarak zekâ ve yaratıcılıklarına katkıda bulunan liderlik çeşidi olarak **canlandırıcı liderlik** olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yapıcı ve güvene dayalı ilişkilerle ekibini tamamlamaya çalışmaktadır.

Canlandırıcı liderler (Özçetin, 2017, ss. 20-21); rakipleriyle iş birliği yaparak mevcut durumu daha iyisine ulaştırmak için sürekli bir gelişim gösterip mücadele verir, beklentileri aşabilmek maksadıyla iş birliği yoluyla işletmedeki diğer çalışanları etkiler,

değerlendirme aşamasında klasik değerlendirmelerin aksine, değerlendirilen kişilerle pozitif ilişkiler kurarak durumu tespit eder, bir nevi mümkün olmayanı kovalar ve diğerlerinin üzerine gitmediği durumların üzerine giderek pragmatik felsefe ile zıt güçlerden faydalanır ve aşına oldukları durumlarla ilgili zekanın ön planda olduğu yorumlar yapmaktadır.

Liderlik, değerlere sahip olmayı, değerlerle etkileyebilmeyi ve işletmenin amaçları doğrultusunda değerlerden faydalanabilmektir (Burns, 1978, s. 43). Güçlü lider, güçlü değerleri olup, prensiplere ve ahlaki davranışa sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Graber ve Kilpatrick, 2008, s.180). **Değerlere dayalı liderlerin** özellikleri ise birlik ve beraberliği sağlamak için ekibi bütünleştirmek, vizyon oluşturmak, güven sağlamak, dinlemek, sorumluluk vermek, açık düşünmek ve paydaş olmayı sağlamak ve işletme verimliliğini en üst seviyeye çıkarmak olarak sıralanmaktadır (O'Toole, 1996, ss.27-29; Baloglu, 2012, ss.1367-1368).

Değişim liderliğini anlamının ve etkili bir şekilde uygulamanın işletmelerde kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Değişim liderleri, işletmelerini öğrenmeye, yenilik yapmaya, denemeye ve sorgulamaya teşvik etmesi, sürekli olarak yeni bakış açıları arayarak ve işletme genelinde katılımı teşvik ederek işletmelerini değişime hazırlaması gerekmektedir. Değişime nasıl öncülük edileceğine dair basit bir reçete bulunmamaktadır. Liderlerin kaotik ilkeleri kabul etmesi ve işletmenin değişim DNA'sını, düzenini veya değişim modellerini tespit etmesi gerekmektedir.

Değişim liderleri, statükoya meydan okuyan ve en iyi değişim fikirlerini kullanan, küçük başlayıp ve oradan büyüyen liderler olarak tanımlanmaktadır. Değişim liderleri kendilerinden başlayarak, kilit kişileri motive eden, değişim elçilerini bulan, gerekli kaynakları sağlayan, değişimi işler hale getirmek için yayan, prototiplemeli ve lineer olmayan bir şekilde deney yapan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Dumas ve Beinecke, 2018, ss.1-6). Liderlik olmadan planlı örgütsel değişim asla gerçekleştirilememektedir (Burke, 2011, s.247). Başarılı değişim liderleri; konuştuklarından veya hareket ettiklerinden daha fazlasını dinleyen, kendilerini uygun diyalog ve planlama olmadan astlarını zorlama veya kurumsal değişiklikleri zorlama hakkına sahip "patron" olarak görmeyen, liderlik etmeyi arzulamadan önce hizmet etmek için motive olan, kurumları için bir vizyon belirler ve ardından meslektaşlarını ve destekçilerini bu vizyonun

uygulanmasına yardımcı olmaya ikna eden, yüksek derecede duygusal zekaya sahip olan, yüksek motivasyonlu, öz-disiplinli, empatik ve ilgili, rol yapmaktan kaçınan, özgün, kendisiyle barışık olan ve başkalarına karşı açık, güce saygı duysalar da baskılara direnen liderler olarak tanımlanmaktadır (Cloud, 2010, ss.75-76).

Değişim lideri, değişimi yönetirken aşağıdaki dokuz maddeyi yol haritası olarak belirleyebilmektedir (Sandelands, 2010, s.80; Tunçer, 2011, s.68): Tüm çalışanların katılımını sağlayarak değişimi planlayan, geri besleme ve iletişim araçlarını etkin kullanan, çevre ve grup alışkanlıklarını dikkate alan, değişim ile ilgili çalışanlarına bilgi veren, güvenli çalışma ortamı yaratan, problem çözen, uygulama aşamasında katılımı teşvik eden, pilot değişim uygulamaları sağlayan, değişimi yaygınlaştıran liderler olarak kabul edilmektedir.

Dikey lider, örneğin bir ekip üyesinin uzman olduğu ve proje için avantajlı görüldüğü bir sorunda liderlik yapmak gibi durumlarda yatay liderliği geçici olarak etkinleştirdiğinde ve buna izin verdiğinde gerçekleşmektedir. Bu, tipik olarak bir projede kısa bir süre için olmaktadır ve bundan sonra dikey lider tekrar lider rolünü üstlenmektedir. Yatay liderlik, proje ekibinin bir veya birkaç üyesinin, projeyi belirli bir şekilde ilerletmek için proje yöneticisini ve ekibin geri kalanını (ve potansiyel olarak diğer paydaşları) etkilediği sosyal süreç olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir ekip üyesi, proje yöneticisinin gözden kaçırdığı ancak ekip üyesinin farkına vardığı bir riski vurgulayabilmektedir. Buna göre dikey liderliği, proje veya program yöneticisinin projeyi ileriye taşımak için ekibi ve diğer paydaşları etkilediği kişiler arası süreç olarak tanımlanmaktadır (Müller vd., 2017, s.2).

Yüksek manevi ve zihni kabiliyetleri olan, takipçileri ile empati kuran ve birbirlerine bağlı, onlara dini daha iyi yaşamak amacına yönlendiren, bunun için mücadele amacı ortaya koyan kimse dini lider olarak tanımlanmaktadır. Genel özellikleri itibariyle dini lider; bir inancı bildiren ve onun yaşanmasında öncülük yapan, kendi özel yaşantısı ile örnek olup çalışanlara rehberlik eden, diğerlerinden daha fazla ibadete düşkün, daha fazla çilekeş ve fedakâr olan, faaliyetlerinin merkezinde inançları olan, dünyevi amacı öncelik olmayan, takipçilerine kıymet gösteren ve onlarla empati kuran, bireysel düşünce yerine topluluğu düşünerek hareket eden lider olarak tanımlanmaktadır (Cevirov, 2013, ss.52-55).

Duygusal liderlik, kişinin ve başkalarının duygularını anlamının ve yönetmenin önemini vurgulayan bir liderlik tarzıdır. Bu teori, empati, kişisel farkındalık ve sosyal beceriler gibi duygusal zekâ sergileyebilen liderlerin ekiplerine ilham vermek ve motive etmek için daha donanımlı oldukları inancına dayanmaktadır. Duygusal liderler, kırılganlık göstererek, özgün olarak ve başkalarıyla duygusal düzeyde bağlantı kurarak, takipçileri arasında derin bir güven ve sadakat duygusu geliştirebilirler. Bu da onların gerçekten etkili ve yüksek performanslı ekipler oluşturmaya yardımcı olabilir. Duygular, liderlik araştırmalarındaki bazı kilit konularla ilişkili olarak değerlendirilmektedir: Empati, liderliğin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır, grup üyelerinin duygularının yönetimi, liderlik sürecinin önemli bir parçasıdır, duygusal gösterimler, liderlerle ilgili algılarımız üzerinde büyük etkilere sahiptir ve grup süreçlerini başarıyla yöneten liderler, performansı önemli ölçüde etkilemektedir (Humphrey, 2002, s.502).

Çeşitli senaryolarda eleştirel bakış açısına sahip olan liderlerin, karar verirken bu yeteneklerini kullanmaları, eleştirel liderlik olarak tanımlanmaktadır (Jenkins ve Cutchens, 2011, s.6). **Eleştirel liderlerin** on iki önemli özelliği bulunmaktadır: Alacakları kararlarının sonuçlarını öngören, takipçilerinin olumlu ve olumsuz özelliklerini bilip onları buna göre yönlendiren, kararlarında işletmenin amaçlarını düşünen, süreçleri anlayıp değişime kalkışan, diğer çalışanların bakış açısını anlamaya zaman ayıran, açık fikirli bir teoriyle kararları alan, diğer çalışanları olduğu gibi kabul eden, geliştirici eleştirileri kabul edip onlara yönelik aksiyonları alan, itiraz etmeden önce olasılıkları dikkate alan, soru sorup cevapları usulünce dinleyen ve eleştirel düşünce yapısı için yönlendiren liderler olarak tanımlanmaktadır (Jenkins ve Cutchens, 2011, s.7; Aygün, 2018, ss.5-11).

Entelektüel liderlik liderliğe farklı bir kimlik ve bakış açısı getiren liderliğin ve entelektüelliğin birleşimidir, takipçilerini bir amaca sosyal olarak etkileme yoluyla yönlendirmektir, bilge olmak, zekilik ve yaratıcılıktır, moral ve işlevsellik anlamında gruptan üstün olmaktır, yönetim anlamında analitik düşündürmektir, bilgiyi etkili kullanmaktır, değer yaratmaktır ve işletmeye dinamizm katmaktır (Derin, 2017, ss.104-106). Entelektüel olmak, akıllılık ve uyanıklık manasına gelmektedir (Çağan, 2005, s.11). Geçmişten bugüne bilgiyi üretebilen, farklı düşünebilen ve belirli bir eğitim görmüşler entelektüel olarak tanımlanmaktadır (Uslu ve Arslan, 2015, s.127). Entelektüel liderler yaratıcılıklarıyla ön planda olmaktadır (Çağan, 2005, s.157; Derin, 2017, s.104).

Etik liderlik, bir liderin ekibini veya işletmesini başarıya doğru yönlendirirken değerlerine, ilkelerine ve ahlak kurallarına sadık kalma yeteneğini ifade etmektedir. Etik liderler, tüm paydaşların refahını dikkate alarak ve bireysel ve kolektif çıkarları dengeleyerek bütünlük, şeffaflık ve adaletle hareket etmektedir. Sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ile uyumlu yüksek standartlar ve öncelikler belirlerler ve tutarlı bir şekilde etik davranışı modelleyerek ve bir güven, saygı ve hesap verebilirlik kültürünü teşvik ederek başkalarına etik davranmaları için ilham vermektedirler. Sonuç olarak, etik liderlik, etik karar vermeyi teşvik eder ve olumlu bir işletme kültürü ve itibarına katkıda bulunmaktadır. Etik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Yaman, 2010, s.11): Temel değerleri belirli aralıklarla dile getirir ve benimsenmesini sağlar, birlikte yürütülen süreçlerle ilgili hem kendisini ve hem de sorumluluk sahibi diğer kişileri etik bir şekilde davranmaları için yönlendirir, özüyle sözüyle birdir ve örnektir, her işte etik ön plandadır, birlikte çalıştığı arkadaşlarına yardımcı olur ve çalışmalarında etik algısı daha yüksek olan kişileri tercih etmektedir.

Etkileşimsel liderlik olarak bilinen bir liderlik teorisi, liderler ve takipçiler arasındaki etkileşim ve iletişimin değerine güçlü bir vurgu yapmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmak için iki yönlü iletişim ve ekip çalışması gerektirmektedir. Etkileşimci liderler, astlarının duygusal ve motivasyonel gereksinimlerini anlamak ve liderlik tarzlarını buna göre uyarlamak için onlarla yakın çalışır. Bu strateji, liderler ve takipçiler arasındaki bağı güçlendirmeyi, karşılıklı saygı ve güveni teşvik etmeyi, personelin moralini yükseltmeyi ve çıktıyı artırmayı amaçlar. Etkileşimci liderler liderliği, tek bir hareketten ziyade takipçileri dahil etme ve güçlendirmeye yönelik devam eden bir süreç olarak görmektedirler. Etkileşimci liderler, Tablo 1.19’da vurgulandığı üzere liderlik davranışlarını işletmede dört alt boyutta gerçekleştirmektedirler.

Tablo 1.19. Etkileşimci Liderlik Davranışları

Koşullu ödüllendirme	✓ Lider belirlenen hedeflere ulaşılması için takipçilerini harekete geçirir. ✓ Motivasyon unsuru olarak maddi ve manevi ödüllendirmeyi kullanır. ✓ Olumsuzluklarda cezalandırmaların devreye girebileceğini belirtir.
Aktif olarak istisnalarla yönetim	✓ Standarttan sapma veya düzensizlikler olduğunda aksiyon alır. ✓ Sapmaları sürekli kontrol eder
Pasif olarak istisnalarla yönetim	✓ Standarttan sapmalar ve düzensizlikler olduktan sonra harekete geçer. ✓ Problemlerin oluşmasını bekler.
Serbest bırakıcı liderlik	✓ Liderin genel davranış şeklidir.

Kaynak: (Eren ve Titizoğlu, 2014, s.279)

Koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim, pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik davranışları, etkileşimci liderlerin genel davranış şekilleridir.

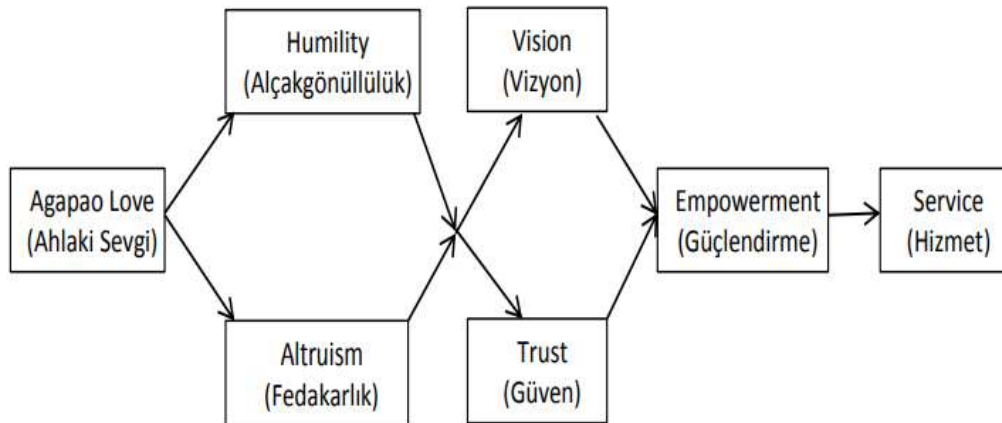
Gençlerde görülen başlıca liderlik özellikleri ise; bağlılık duygusu, bireysel ve grup değerlerini bilme, çatışma yönetimi ve çözme, duygusal zekâ, eleştirel düşünme, hedef koyma, kendini tanıma, kendini yönetme, model olma, olumlu değişime neden olma, problem çözebilme becerileri, risk alma, sosyal ve ahlaki sorumluluk, stres yönetimi, yazılı ve sözlü iletişim becerileri olarak sıralanmaktadır (Cansoy ve Turan, 2016, ss.22-24).

Ülke ekonomilerinin büyümesinde önemli rolü olan girişimcilerin başarılı olması ve bunların devamlılığı, belirli yetenek ve özelliklerinin olmasına bağlı olarak kabul edilmektedir (Aykan, 2004, s.214). **Girişimci liderlik**, liderlik yeteneğinin girişimcilik ruhu ile birleşmesiyle oluşan bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Zorlu ve Tetik, 2018, s.299). Girişimci liderlerin başarılı olması, sıralanmış olan birtakım özelliklere sahip olunması ile mümkün kabul edilmektedir (Covin ve Slevin, 2002, s.311; Zorlu ve Tetik, 2018, s.300). Girişimciliği desteklemek, fırsatları görebilmek, yenilikçiliği savunmak, mevcudu sorgulamak, girişimciliğe stratejik bakabilmek, girişimci liderlerin özellikleri arasında sayılmaktadır. Bunun yanı sıra girişimci liderler; esnek, alçakgönüllü, odağını belirlemiş, kararlı, mücadeleci, vizyon sahibi, güven duyulan, sahiplenen, pozitif düşünen, öz farkındalığı olan, pazarlamacı ve iyi bir dinleyici özelliklerine sahip liderler olarak tanımlanmaktadır (Young Entrepreneur Council, 2013, s.1; Zorlu ve Tetik, 2018, s.300)

İzleyicilerine risk almayı tavsiye eden, mentorvari bir şekilde onları destekleyen ve yeterli kaynakları sağlayan, eğitim aldırıp tecrübe kazandırarak onları geliştiren ve çalışanlarına açık amaçlar belirleyen, benzer faaliyetleri içeren ve bunu kültür haline getirip işletmeye yayan liderlik tarzı **güçlendirici liderlik** olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2011, s.106). Otoritenin ve yetki merkezinin yukarıdan aşağıda doğru yayılmasıdır. Diğer özellikleri ise vizyonu olan, değişimin ön planda olduğu, destekleyici, güven duyulan, çalışanına sahip çıkan, takım kurucu ve düzenleyici, zorlaştırmayan, iyi bir partner olarak sıralanmaktadır. (Cevahir, 2004, s.29; Pelenk, 2020, ss.311-312).

Hizmetkar liderlik, liderlerin takipçilerinin veya ekip üyelerinin ihtiyaçlarına kendilerinininkinden daha fazla öncelik verdiği bir liderlik felsefesidir. Hizmetkar liderler, otoritelerini empoze etmek yerine onları güçlendirerek ve destekleyerek takipçilerini en iyi benlikleri olmaya teşvik eder. Bu tür liderler empatiye, ahlaki karaktere ve yurttaşlık sorumluluğuna büyük değer verirler. Ayrıca sıklıkla bir iş birliği, güven ve açık iletişim ortamını teşvik ederler. Hizmetkâr liderliğin nihai hedefi, takipçilerin kişisel ve profesyonel gelişimini desteklemektir, bu da nihai olarak grup başarısıyla sonuçlanacaktır. Liderliğin tüm teorilerini içeren bu liderlik teorisi, Greenleaf'ın (1977, s.21) "The Servant as Leader" makalesinde, liderin bir hizmetkâr olduğunu ifade etmesiyle ortaya çıkmıştır ve tüm liderlik teorilerinin ev sahipliği rolünü üstlenen bir liderlik modeli olarak kabul edilmektedir (Fındıkçı, 2009, s.20). Şekil 4'te görüleceği üzere, Patterson (2003, s.8), hizmetkar liderliğin yedi boyutunun olduğunu ifade etmiştir ve aşağıdaki model ile açıklamıştır:

Şekil 1.4. Hizmetkar Liderliğin Yedi Boyutu



Kaynak: (Bakan ve Dogan, 2012, ss.3-4)

Hizmetkar liderlik, ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, vizyon, fedakârlık, güven, güçlendirmek ve hizmeti içinde barındıran liderlik olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkar liderler, iyi dinleyici, empati kurabilen, iyileştirme sorumluluğu alan, farkındalığı yüksek, ikna edebilen, kavramsallaştırabilen, öngörebilen, hizmet odağı ön planda olan, takipçilerini geliştirme odaklı, topluluklar oluşturulmasını destekleyen ve öncülük eden özelliklerine sahip olarak sıralanmaktadır (Bakan ve Dogan, 2012, ss.8-9).

Güçlü iletişim yetenekleri, doğuştan gelen çekicilik ve çalışanları yükseltme ve motive etme kapasitesi, **karizmatik liderliğin** ayırt edici özellikleridir. Karizmatik liderler sıklıkla gelecek için bir vizyona ve onu gerçekleştirme güdüsüne sahiptir. Başkalarıyla duygusal olarak bağlantı kurma kapasiteleri vardır ve tutkuları ve özgüvenleri bulaşıcı olabilir. Takipçilerinde bağlılık ve özveri uyandıran karizmatik liderler, başkalarını kendilerine katılmaya teşvik etmek için kendi kişisel etkilerini ve karizmalarını kullanabilirler. Weber, karizma kavramını büyüsel özellikleri olan bir liderin varlığı, lider ve takipçileri arasındaki duygusal bağlılık, kitlelerin bir “baba” figürüne olan bağımlılığı, liderin güçlü, her şeyi bilen ve faziletli bir kişi olduğu yolunda yerleşmiş bir kanaatin varlığı, liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şaşırtıcı doğaüstü güçleriyle ilgili şöhreti, sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği olarak ifade etmektedir (Gül, 2003, s.20; Aykanat, 2010, s.48): Weber, karizmatik liderleri ise beş özelliklerle özetlemiştir. Liderin Allah tarafından verilmiş yetenekleri olup, sosyal kriz ortamının ürünü olarak kabul edilmektedir. Radikal çözümler getirip, olağanüstü güçleri ile takipçilerinin sadakatini sağlayıp, sürekli hale gelen başarılar neticesinde bağlılığı artırmaktadırlar (Gül, 2003, s.20; Aykanat, 2010, ss.48-49).

Kararların sadece liderlerce değil, çalışanların da dahil olduğu bir karar verme süreci ile alındığı liderlik tarzı **katılımcı liderlik** olarak adlandırılmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s.7). Katılımcı lider; işletmenin amaçları, politikaları prosedürleri ve planları ortaya koyulurken takipçilerini karar alma aşamalarında yer alması konularında onları cesaretlendirerek onlara olan güvenini gösteren liderlik tarzı olarak adlandırılmaktadır (Şafaklı, 2005, ss.134-135; Altan ve Özpehlivan, 2019, s.211).

Kolaylaştırıcı lider hedefleri belirleyen, öncelikleri belirleyen, standartları belirleyen ve bunların işlevlerini takip eden lider olarak tanımlanmaktadır (Özden, 2002, s.16). Ayrıca, kolaylaştırıcı lider, hangi tarzın uygun olduğuna bağlı olarak, yönlendirici, demokratik

veya yönlendirici olmayan liderlik tarzlarını eşit derecede iyi kullanan kişi olarak adlandırılmaktadır. Kolaylaştırıcı liderin becerileri, diğerlerinin ekip başarısı için kritik olan sorumluluğu kabul etmelerine ve etkili bir şekilde iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır. Yetenekli kolaylaştırıcı lider, projenin vizyonunu ve işletmenin kaynaklarını korurken, bireylerin ve ekiplerin hedefleri analiz etmelerine ve destekleyici bir ortamda kararlar almalarına yardımcı olan, kendi kendini yöneten bir iletişimci olarak tanımlanmaktadır (Schulich Yönetici Eğitim Merkezi, s.19; Töremen, 2004, s.296). Kolaylaştırıcı liderlik rolleri; uyum ve iş birliğini geliştirme, ortak bir vizyon geliştirme, değişim ajanlığı, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, planlama ve kaynak sağlama, öğrenmeyi kolaylaştırma, morali inşa etme, değerlerle yönetim ve süreci kontrol etme olarak sıralanmaktadır (Töremen ve Karakuş, 2008, ss.3-7).

Liderliği anlamlı kılan kültürel çevredir ve kültürel çevredekiler ile birlikte anlamlı olmaktadır (Erçetin, 1998, s.66). **Kültürel lider**, kültürel açıdan değerlere sahip çıkarken, kültürel olguları açıklar ve önemli değer ve ilkeleri örgüt ortamında canlı tutmaktadır (Ali vd., 2003, s.493). Kültürel liderliğin iki temel biçimi var olan kültürü koruyan ve yeni bir kültür oluşturan şeklinde sıralanmaktadır (Geylani, 2003, ss.9-10).

Otantik lider, nasıl hareket edeceğini bilen, bu hareketlerinin sonucunda nasıl algılanacağını tahmin edebilen, kendisiyle birlikte aynı zamanda çevresindeki çalışanların iç dünyasının farkında olan, özgüveni yüksek, iyi niyet ve ahlak sahibi lider olarak tanımlanmaktadır (Ünnü, 2009, s.1263). Otantik liderler, taklit yapmazlar, kopya değillerdir ve erdemli hareket etmektedirler (Shamir ve Eliaam, 2005, ss. 396-399). Bununla birlikte, bireysel faaliyetleri örgütsel faaliyetlerle paralel devam eden, merhamet sahibi, değerlerine sahip çıkan ve dürüst olarak özellikleri sıralanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008, s.738). Otantik liderlerin unsurları ise öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve şeffaflık olarak sıralanmaktadır (Ünal, 2017, s.18)

Baba kavramı ile özdeşleşen **paternalist liderler**, kendileri feda edecek şekilde takipçilerine sevgiyle bağlı ve korumacı bir şekilde yaklaşmaktadırlar. Paternalist liderlerin özellikleri ise otoriter, iyiliksever ve ahlaklı olarak sıralanmaktadır (Kılıç, 2019, ss.12-14).

Vizyoner lider, geleceğe yenilikçi bir gözle bakabilen olarak tanımlanmaktadır (Parikh vd., 1996, s. 64; Çelik, 1997, s.468). Bu sebeple, işletmenin gelişimi ve uzun vadeli performans göstermeleri açısından öne çıkan en önemli tema vizyoner liderlik olarak kabul edilmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2011, s. 4019). Vizyoner liderliğin üç temel rolü bulunmaktadır. Bu roller; yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak olarak sıralanmaktadır (Çelik, 1997, ss.472-473).

Yaratıcılık, liderlerin daha etkin olmasını sağlayan, problem çözme yeteneğini arttıran ve sonuçlara ulaşmada önemli rol oynayan liderliğin esas bileşeni olarak tanımlanmaktadır (Puccio vd., 2007, s.13). **Yaratıcı liderler**; geniş bilgi sahibi, karşılıklı öğrenmeye açık, egosu olmayan, yetenekli, tutkulu ve amaç sahibi, fırsatları görebilen, çok yönlü, sosyal, sezgisi yüksek, enerjik ve yaratıcılığı destekleyen olarak tanımlanmaktadır (Ada, 2012, ss.83-86).

Sonuç olarak, her geçen gün yeni liderlik teorileri ortaya atılmaktadır ve literatüre kazandırılmaları devam etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE ALT BOYUTLARI

2.1. Dönüşümcü Liderlik

1978’de Burns tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik teorisi, sonrasında sıkça araştırılmıştır. Burns (1978, ss.1-530) dönüşümcü liderleri; belirlenmiş sonuçların önemi, değeri ve bunlara ulaşmanın yolları hakkında takipçilerinin bilinç düzeyini yükselten, takipçilerinin ekip, örgüt veya daha geniş bir yönetim uğruna kendi çıkarlarını aşmalarını sağlayan, Maslow’un ihtiyaç hiyerarşisindeki alt düzey güvenlik ve emniyet endişelerinden, başarı ve kendini gerçekleştirmeye yönelik daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlara yükselten lider olarak tanımlamaktadır.

Bass'a (1985, s.29) göre dönüşümcü liderlik, liderin, işbirlikçileri tarafından kullanılan enerjileri, onları hem bireysel hem de örgütsel olarak istenen sonuçlara ve hedeflere ulaşmada daha fazla motive edecek şekilde dönüştürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Molines vd., 2010, s.4). İzleyenlerin işletmelerde var olan yeteneklerini göstermeleri için kendilerine güvenmeleri konusundaki aşılandıkları, özgüvenlerinin yükseltildiği ve motivasyonlarının arttırıldığı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş vd., 2022, s.57). Dönüşümcü liderler, işletmedeki değişim gerekliliği hakkında farkındalık yaratarak, yönetime bu gerekliliği anlatır ve kabullenilmesini sağlamaktadır (Taşdemir ve Aydın, 2007, s.134; Varışlı, 2022, s.2031).

Dönüşümcü liderlik tarzı bir işletme içinde vizyon sahibi, yenilikçi, ilham veren ve başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı bir kişi olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Avolio, 1994, s.542). Çevre ile önemli uyum gerektiren işletmelerde dönüşümcü liderlik önem arz etmektedir. Dönüşümcü liderler, bir işin nihai sonucunun öneminin daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, astlarını işletmenin veya ekibin yararına kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye teşvik ederek ve astlarını dönüştürüp motive ederek üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirmektedirler (Zulkarnain ve Manurung, 2020, s.333).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda, farklı tanımlar kullanılmıştır. Bu tanımların bazıları şöyledir (Şahin, 2009, s.102):

Burns'e göre dönüşümcü liderlik, liderlerin takipçilerinin davranışlarını büyük ölçüde değiştirdiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bass'a göre, temel beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmeleri için astlarıyla etkili bir şekilde iletişim kuran bir lider, dönüşümcü bir lider olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderler, ekiplerini ve diğer yöneticileri örgütsel hedeflere ulaşmanın avantajları konusunda daha fazla bilinçlendirmek isteyen yöneticiler olarak sınıflandırılmaktadır. (Yukl, 1999, s.286; Jabnoun ve Rasasi, 2005, s.72; Özarallı, 2003, s.335; Stone vd., 2004, s.349). Dönüşümcü liderlik terimi, grubun sorumlulukları ve hedefleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayan, grubun çıkarlarının üzerinde öncelik verilmesine izin vererek çalışanların çıkarlarını genişleten ve yükselten örnek liderlik davranışını ifade etmektedir (Kelloway vd., 2000, s.145).

Dönüşümcü liderlik, çalışanlara daha iyi tutum ve fikirlere sahip olmaları için ilham veren liderlik olarak tanımlanmaktadır. Yukl'a göre (1999) dönüşümcü liderlik, işletmenin misyon ve hedeflerini ilerletirken aynı zamanda örgüt üyelerinin tutumlarını ve eylemlerini önemli ölçüde değiştiren bir süreç olarak kabul edilmektedir (Yukl, 1999; Hinkin ve Tracey, 1999, s.105; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.227; Zel, 2001, s.153).

Değişimi etkili bir şekilde uygulama, bu değişimi yönlendirmek için vizyon geliştirme ve değişim için gereken uzmanlığı belirleme yeteneği, dönüşümcü liderlerin özellikleri olarak sıralanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin tanımlarının sayısı genişletilebilmektedir. Bunun yerine, birçok dönüşümcü liderlik kavramı arasında belirli paralellikler görülebilmektedir. Değişim için bir liderlik modelidir; dönüşümcü lider, net bir vizyona sahip olan ve bu vizyonu kelimeler ve semboller aracılığıyla ileterek başkalarıyla ilişkiler kuran kişi olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderler, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları sergileyerek değişimi sağlamaktadırlar (Keçecioğlu, 1998, s.28; Hinkin ve Tracey, 1999, s.105; Karakaya, 2005, s.86; Eisenbach vd., 1999, s.84).

İnsan davranışı, dönüşümcü liderler tarafından hedeflere doğru yönlendirilmektedir. Örgütsel bütünlük, dönüşümcü liderin tutarlı davranması, kendine bir yön belirlemesi ve bu yönde ilerlemesi sonucunda elde edilmektedir. Dönüşümcü liderliğin önemli bir

bileşeni iletişim olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderlerin takipçileri, kendi çıkarları ve çıkarları için çalışmak yerine, işletmenin iyiliği için çalışmaya motive olmaktadır (Keçecioğlu, 1998, s.28; Kelloway vd., 2000, s.145; Karakaya, 2005, s.86; Bolat ve Seymen, 2003, s.65).

Etkileşim, özdeşleşme, motivasyon ve dönüşümcü yönler, dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmaktadır. Lider, takipçilerini beklentilerin üzerinde performans göstermeye teşvik etmek ve örgütsel misyon, vizyon, amaç ve değerlerle özdeşleşmelerine yardımcı olmak için onlarla ilişki kurmaktadır. Takipçilerin tutum ve inançları değişmekte ve bunun sonucunda yardımsever ve takdir edici davranışlar sergilemektedirler. Bu temas hem liderin hem de takipçilerin gelişmesine ve daha motive olmasına yardımcı olmaktadır. Lideri, takipçilerini ve işletmeyi gelecekte daha iyi bir yere taşıyacak dönüşüm, vizyon ve kültür bağlamında dönüşümcü liderlikle gerçekleştirmektedir. Dönüşümcü lider, takipçilerini kişisel çıkarlarını bir kenara bırakmaya ve işletme için bireysel çabalarının önemi ve etkilerine dair bilgilerini artırarak öncelikle işletmenin başarısına ve çıkarlarına odaklanmaya teşvik etmektedir (Altıntaş vd., 2022, s.57).

Dönüşümcü liderlerin genel özellikleri ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, değişimin temsilcileri olma, duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma, güçlendirmeye başvurma, esnek yönetim anlayışı güvenilirlik ve özgüven olarak sıralanmaktadır (Babahanoğlu, 2016, ss.51-54).

Tablo 2.1’de dönüşümcü liderliğin karnesi açıklanmaktadır

Tablo 2.1. Dönüşümcü Liderlik Karnesi

Liderlik Türü	Dönüşümcü
Zaman Vizyonu	Uzun ve Geleceğe Dönük
Hedef Yapısı	İdealist
Koordinasyon	Hedefler ve Değerler Doğrultusunda
Etkileme stratejisi	Diğerlerini Düşünerek
İletişim	Çok Yönlü
Çıktı	Üstün Performans
Kişilik	Proaktif
Gücün kaynağı	İzleyenler
Başkalarıyla İlişki	Organik ve Birbirine Bağımlı
Güdüleme	Ahlaki

Kaynak: (Demirci, 2009, s.95; Babahanoğlu, 2016, ss.59-60)

Bu tablo, dönüşümcü liderliği özetleyen, dönüşümcü liderliğin özelliklerini açıkça ortaya koyan önemli bir veridir. Dönüşümcü liderlik, kriz, transformasyon, çok karmaşık yapı, bilgi ve paylaşım durumlarda ortaya çıkmaktadır (Demirci, 2009, s.91; Babahanoğlu, 2016, s.54)

Dönüşümcü liderlik teorisi, sıklıkla Bass ve Avolio tarafından araştırılmıştır ve dört boyutta araştırmalar sürmüştür. Bu boyutlar aşağıda sıralanmaktadır:

- **Karizma (idealleştirilmiş etki):** Karizma, Alman sosyolog Weber tarafından ilk defa sosyolojik açıdan araştırılmıştır (Bass, 1999, s.541). Karizma, liderde kendiliğinden var olan, takipçilerine bağlılık hissi verebilen herkeste olmayan bir yetenek olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, karizma kişisel çekim olarak da adlandırılmaktadır (Erdoğruca, 2011, s.47) ve kendinden emin, üstün yetenekleri olan, başkalarının üzerinde baskı kurabilen, ulaşılacak hedefleri belirleyen kişiler için kullanılmaktadır (Şahin, 2009, s.103). Karizmatik liderler, güçlü psikolojiye sahip olan ve takipçilerine heyecanını aktarabilen liderler olarak tanımlanmaktadır (Cafıoğlu, 1997, s.137). Dönüşümcü liderler, takipçilerine model olan, takipçilerinin kabul ettiğı, güvenilir kişiler olarak tanımlanmaktadır (Hinkin ve Tracey, 1999, s.106). Karizmanın (idealleştirilmiş etki) bileşenleri rol modeli olma, değer yaratma, anlam katma, amaç belirleme, takipçilere güvenme, değer verme, duygularını kontrol etme, güven ve özgür irade olarak sıralanmaktadır (Sarros ve Santora, 2001, s.384; Fırat ve Yeşil, 2020, s.44).
- **İlham verici motivasyon:** İlham verme, dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümcü liderler, vizyon aktararak ve hedeflere yönelik çabalara odaklanarak takipçilerine esin verirler ve bu ilham vermek olarak adlandırılmaktadır (Hartog vd., 1997, s.22). Dönüşümcü liderler takipçilerine işletmenin misyonu ve vizyonu hakkında bilgi vererek, hedeflere ulaşılmasının önemini anlatarak motivasyonu sağlamaktadırlar (Sarros ve Santora, 2001, s.386). Bu yollarla çalışanlara takım ruhunu aşıl原因 dönüşümcü liderler, takipçileriyle ortak paylaşımlar yaparak güven aşılar ve onlara ilham vermektedirler (Hinkin ve Tracey, 1999, s.109; Şahin, 2009, s.104). Dönüşümcü liderler, takipçilerini destekleyerek işletmenin vizyon ve hedeflerine sadık kalmalarını sağlamaktadır (Gökkaya, 2005, s.18). Dönüşümcü liderler, takipçileri için kariyer yolu çizmekte, liderlik özelliklerini

kazanmaları için yönlendirmekte, onlara ilham vermekte ve takipçilerinin geribildirimlerine değer vermektedirler (Babahanoğlu, 2016, s.49). İlham verici motivasyonun bileşenleri ise örgütsel vizyon, iletişim, zorlu hedefler, cesaretlendirme, otonomi ve takipçilerle birlikte çalışma olarak sıralanmaktadır (Sarros ve Santora, 2001, s.384; Fırat ve Yeşil, 2020, s.44).

➤ **Entelektüel (zihinsel) teşvik:** Dönüşümcü liderler, takipçilerin yeteneklerini gösterebilecekleri ortamı yaratırlar ve çeşitli yöntemlerle takipçilerinin kendilerini entelektüel ve zihinsel olarak geliştirmelerine öncülük etmektedir. Böylelikle takipçiler entelektüel yeteneklerinin farkına vararak problemlerin farkına varmakta ve çözebilmektedirler (Özalp ve Öcal, 2000, s.216). Problemlere inovatif bakış açısıyla yaklaşılmasını da teşvik etmektedirler (Karakaya, 2005, s.89). Dönüşümcü liderler, yaratıcı düşünebilme özellikleriyle, yeni yöntem ve fikirleri içeren değişim sürecinin öncüsü olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.230). Zihinsel teşvik özelliği ile gerçekçilik teşvik edilmektedir (Duckett ve Macfarlane, 2003, s.311; Şahin, 2009, ss.104-105). Dönüşümcü liderler, takipçilerini ödüllendirme yoluyla üretici düşünmeye yönlendirmektedirler. Sadece zihinsel teşvik yoluyla değil, takipçilerinin işlerini de desteklemektedirler. Liderler, takipçilerini büyük hedefler ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları doğrultusunda motive etmektedirler (Erdoğruca, 2011, s.61, Babahanoğlu, 2016, s.50). Entelektüel (zihinsel) teşvik bileşenleri; yaratıcılık, usallık, uzlaş, yol gösterici olma, zorlu hedefler belirleme, destekleme ve ilgi gösterme olarak sıralanmaktadır (Sarros ve Santora, 2001, s.384; Fırat ve Yeşil, 2020, s.44).

➤ **Bireyselleştirilmiş düşünce (bireysel ilgi):** Dönüşümcü liderlerin, her takipçiyi tek bireymiş gibi davranma eğilimi ve onların öğretici deneyimlerinin olması için projeleri takipçilerine devretmeye eğilimi bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001, s.372). Dönüşümcü liderler, bir mentor gibi takipçilerinin kendilerini geliştirmesi için özel ilgi göstermektedirler. İyi bir dinleyici olup takipçilerinin gelişim hedeflerine göre görev dağılımı yapmaktadır. Görev dağılımı sonrası çalışanlarına her türlü desteği vermektedir (Hinkin ve Tracey, 1999, s.109). Dönüşümcü liderler, empati yeteneklerinin yüksek olmasıyla bilinmektedir. Bu yetenekleri, takipçilerinin değerli olduğu kanısına varmalarını sağlamakta ve kendilerinin değerli olduğunu düşünen çalışanların neticesinde performans artışına destek olmaktadır (Sabuncuoğlu ve

Tüz, 2005, s.230; Şahin, 2009, s.104). Liderler, takipçilerinin tamamına eşitlikçi uygulamalarla yaklaşmaktadırlar. Her çalışanına değer veren dönüştürücü liderler, onları kişiliklerine uygun bir şekilde yönlendirmektedir. Yakın ilişkiler kurarak, takipçilerini tanırlar ve işletmeye bağlılıklarını sağlamaktadırlar (Babahanoglu, 2016, s.50). Bireyselleştirilmiş düşünce (bireysel ilgi) bileşenleri cesaretlendirme, değer verme, yol gösterici olma, danışılmasına izin verme olarak sıralanmaktadır (Sarros ve Santora, 2001 s.384; Fırat ve Yeşil, 2020, s.44).

Dönüştürücü liderlerin yaratacağı değerler, tüm bu alt boyutlar ile ilgili davranışsal öğelerin bir araya getirilip etkin bir şekilde kullanılmasıyla gerçekleşmektedir.

2.2. Lider Üye Etkileşimi (LMX)

Geleneksel liderlik teorileri, liderin özelliklerine veya farklı durumlarda sergilenmesi gereken davranışlara vurgu yapmakta ve liderin, takipçilerinininkine benzer davranışlar sergilediğini varsaymaktadır (Baş vd., 2010, s.1023). Göksel ve Aydın (2012, s.248), araştırmasında grubun lideri ile üyeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen lider üye etkileşimi ile ilgili çalışmaların literatürde yer almaya başladığını belirtmektedir. Diğer bir deyişle, liderin tüm takipçilerine eşit davranmadığı ve her takipçisiyle farklı bir iletişim kurduğu fark edilmiştir (Yukl, 2006, s.116).

Gerstner ve Day'e (1997, s.827) göre lider üye etkileşimi, örgütsel liderlik sektöründeki liderlik sürecini ve bu sürecin çıktıları arasındaki ilişkileri analiz etmeyi öngören en şaşırtıcı teorilerden birisi kabul edilmektedir. Martin vd.'e göre. (2005, s.141) lider üye etkileşimi, liderleri takipçilerine aynı şekilde davranmaya teşvik eden liderlik felsefelerinin aksine, liderlerin üyeleriyle çeşitli türden ilişkilerin nasıl kurulacağına ilişkin fikirlerine odaklanmaktadır. Lider üye etkileşiminin ana fikri, çalışanların bir dizi karşılaşma içinde olmaları ve bu etkileşimlerin paylaşılan duygu ve ihtiyaçların bir sonucu olarak farklılık göstermesi olarak kabul edilmektedir (Harris vd., 2009, s.2374).

Lider üye etkileşimi teorisi, lider ve üye arasındaki birebir ilişkiyi incelemesiyle önceki liderlik teorilerinden farklılık göstermektedir (Martin vd., 2005, s. 142). Özutku vd., (2008, ss.194-195), bu teorinin dört ana aşamadan oluştuğunu vurgulamaktadır: İlk aşama, dikey (ikili) ilişkileri vurgulamaktadır. Liderler ve üyeler arasında farklı ilişkiler kurulmaktadır. Grup içi ve grup dışı arasındaki ilişkiler bu aşamada tanımlanmaktadır. Lider üye ilişkilerinin etkinliği ve bu ilişkilerin sonuçları ikinci aşamadaki ana tartışma

konuları arasında yer almaktadır. Mükemmel lider üye ilişkilerinin gelişimi ve tanımı üçüncü aşamada vurgulanmaktadır. Böylece dikey ikili iş birliğinin oluşumuna ilişkin öneriler sunulmaktadır. Dördüncü ve son aşamada ise lider üye etkileşiminin analizi sadece dikey (ikili) ilişkiler temelinde yapılmaz ve bu analiz grup ve örgüt düzeylerini de kapsayacak şekilde genişletilmesi gerekmektedir. Bu aşamada, önceki aşamalardan elde edilen bulgular bütünleştirilerek işletmedeki ikili ilişkilerin nasıl organize edileceği araştırılmaktadır.

Rol Teorisi, Toplumsal Değişme Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Adalet Teorisi gibi lider üye etkileşiminin teorik temelini oluşturan bazı teoriler bulunmaktadır (Scandura, 1999, ss.25-40). Rol teorisi, üyelerin örgüt içindeki konumlarına göre rolleri veya davranış biçimleri aracılığıyla işlerini yürütmeleri ile ilgili olduğu kabul edilmektedir (Cevrioğlu, 2007, s.23). Rol teorisi, çalışanların davranış ve tutumlarının odaklandığı önemli yönleri araştırmaktadır. Teoriye göre, çalışanlar birçok faktöre bağlı olarak farklı roller oynamaktadır (Yu ve Liang, 2004, s.253).

Sosyal Değişim Teorisi, dönüşümcü liderin etkili ve güçlü olabilmesi için liderin takipçileri ile olan etkileşim kalitesi ile yakından ilgili sayılmaktadır. Dolayısıyla lider üye etkileşimi, toplumsal değişim açısından çok önemli bir işleve sahip olmaktadır (Gupta ve Krishnan, 2004, s.11). Bu teori, liderin gücünün lider üye etkileşimini ne ölçüde etkilediği ile ilgilidir ve gruptaki karmaşık davranışları lider ve üyeler arasında meydana gelen ilişki süreçleri bağlamında açıklamaktadır. Sosyal etkileşimlerin misyon duygusu oluşturma, takdir ve güven duygularını artırma gibi çeşitli olumlu sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sosyal etkileşimlerde, somut ve soyut pek çok faktör arasında değişim gerçekleşmektedir (Greguras ve Ford, 2006, ss. 433-440).

Eşitlik teorisi, lider üye ilişkilerinin geliştirilmesi konusunda da önemlidir. Her grup için en uygun düzeylerin korunması noktasında girdi ve çıktılardaki değişimlerle eşitlik sürdürülmektedir (Cevrioğlu, 2007, s. 26). Üyelerin işletmeye katkıları ile işletmenin bireylere katkılarının orantılı eşitliği eşitlik teorisi olarak adlandırılmaktadır (Adams, 1965, s.267).

Adalet teorisi bağlamında, lider üye etkileşim modelinde üyelerin lidere ilişkin adalet algıları ve liderin adil davranma çabaları bireyler arasında daha iyi ilişkiler kurulmasında önemli faydalar sağlamaktadır (Uhl-Bien, Graen ve Scandura, 2000, s.142). Bu teori,

örgüt üyelerinin yöneticiye ilişkin adalet algısının oluşmasında, yöneticilerin adaleti sağlamak için çaba sarf etmesinde ve kişilerarası ilişkilerin geliştirilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır (Kaşlı, 2009, s.36).

Lider üye etkileşim modeli, liderler ve takipçiler arasında gelişen değişim ilişkisinin kalitesine odaklanmaktadır. Bu nedenle, lider üye etkileşim modeli bir lider ve takipçi arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006, s.395).

Lider üye etkileşim modeli teorisinin altında yatan varsayım, liderlerin veya yöneticilerin sınırlı miktarda sosyal, kişisel ve örgütsel kaynaklara (enerji, zaman, dikkat ve takdir gibi) sahip olması ve sonuç olarak bunları seçici olarak takip edenler arasında dağıtma eğiliminde oldukları için kabul edilmektedir. Liderlerin tüm takipçilerle her zaman olumlu ilişkileri yoktur, bu da sonuçta kaliteye göre değişen lider üye etkileşiminin oluşmasına neden olmaktadır. Liderler, bazı üyelerle yüksek kaliteli sosyal değişimler ve diğerleriyle düşük kaliteli ekonomik değişimler oluşturmaktadırlar (Kuvaas vd., 2006, s.756; Wu vd., 2010, s.90; Lussier ve Achua, 2015, s. 234). Düşük kaliteli lider üye etkileşimi, resmi iş sözleşmesinin ötesine geçmemektedir (Loi vd., 2009, s.401). Bu tür farklılaşmış liderlik, bireysel ve örgütsel etkinliği etkilemektedir (Lussier ve Achua, 2015, s.234).

Teori, liderle yüksek kaliteli ilişkilerdeki takipçilerin daha yüksek iş tatmini, daha iyi performans, daha düşük ciro, daha fazla bağlılık, yaratıcılık, yenilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu sonuçlar yaşayacağını öngörmektedir (Zhang vd., 2013, s.560; Ariani, 2012, s.46; Rockstuhl vd., 2012, s.1097; Volmer vd., 2011, s.522; Biron ve Boon, 2013, s.511; Shweta ve Srirang, 2013, s.42; Volmer vd., 2012, s.456).

Lider üye etkileşimi, karşılıklılık olduğu anlamına gelen sosyal değiş tokuşlara dayanmaktadır (Volmer vd., 2011, s.523). Her bir tarafın, diğer tarafça değer verilen bir şeye katkıda bulunması gerekmektedir. Lider üye etkileşim teorisine göre, bir lider davranışını her bireyle kişilerarası ilişkinin kalitesine göre değiştirmektedir. Aynı iş birimi içinde, her bir ikili ilişkinin kalitesinde büyük farklılıklar olabilmektedir (Sherony, 2002, s.542). Bir ilişki oluşturmak için en az iki taraf gerekmede ve bu teoriye göre bu iki taraf lider ve takipçi olarak sıralanmaktadır. Her biri, aralarında ortaya çıkan ilişkiyi etkilemede rol oynamaktadır.

Lider üye etkileşim teorisinin, dikey ikili bağlantı modeli olarak adlandırılan ilk çalışmalarında, araştırmacılar, liderler ve takipçileri arasındaki dikey bağlantılara odaklanmaktadır (Baker, 2022, s.12). Bu model, liderliğe rol yapma faaliyetleri sırasında zaman içinde bir lider ve takipçi arasında gelişen bir değişim ilişkisi olarak yaklaşmaktadır. Dikey ikili bağlantı modeli teorisi, tek bir liderin farklı takipçilerle farklı ilişkiler kuracağını savunarak ikili ilişkilerin heterojenliğine odaklanmaktadır. Bir lider tarafından bu tür diferansiyel muamele, liderin çalışma biriminin veya ekibinin çeşitli üyelerini farklı şekilde ele aldığı durumlar yaratmaktadır. Lider, takipçilere istihdamın sosyal veya görevle ilgili yönlerine farklı davranır ve kaynakları farklı şekilde dağıtmaktadır (Breukelen vd., 2012, s.43).

Bu ikili bağlantının özelliklerini araştırdıklarında, araştırmacılar, iç-grup ve dış grup olarak bilinen iki genel bağlantı (ya da ilişki) tipi bulmuştur (Baker, 2022, s.12). Grup içi olarak bilinen belirli bir takipçi alt kümesiyle, lider onları yetkin, güvene layık, çok çalışmak ve sorumluluğu kabul etmek için motive olarak algılamaktadır. Grup içi, yüksek karşılıklı güven, saygı, sadakat ve etki ile karakterize edilen destekleyici bir ilişki içinde liderleriyle güçlü sosyal bağları olan takipçileri içermektedir. Dış grup olarak bilinen lider, takipçilerini gerekli özelliklere sahip olarak görmemektedir (Fernandez vd., 2012, s.577) Grup dışı, liderleriyle çok az sosyal bağı olan veya hiç sosyal bağı olmayan, düşük değişim ve yukarıdan aşağıya etki ile karakterize edilen katı bir şekilde görev merkezli bir ilişki içinde olan takipçileri içermektedir.

Lider ve takipçinin rolü, değişim ilişkisini etkileyen iki önemli faktördür. Liderin, bir takipçisi ile ekonomik temelli bir mübadelenin (doğası gereği kesinlikle sözleşmeye bağlı olan) ötesinde, sosyal temelli bir mübadele ilişkisine (lider ve lider arasında dostluk, karşılıklı güven, sadakat ve saygı ile karakterize edilen) giden bir çalışma ilişkisi geliştirme yeteneği veya isteği lider üye ilişkisini etkilemede kritik öneme sahip olmaktadır. Sosyal temelli bir mübadele ilişkisi ile ilişkilendirilen takipçilerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı daha yüksek kabul edilmektedir (Rockstuhl, 2012, s.1097). Örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık bir şekilde tanınmayan ve toplamda işletmenin etkin işleyişini destekleyen bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa vd., 2011, s.740).

Bir liderin, çalışma grubunun üyeleri arasında olumlu değişim ilişkilerini teşvik eden bir çalışma ortamı yaratma yeteneği kritik önem barındırmaktadır. Güven, saygı ve açıklık iklimi, pozitif lider üye ilişkilerinin sadece lider ve takipçiler arasında değil, takipçilerin kendi arasında da gelişmesi için bir ortam sağlamaktadır. Bu, üyelerin sosyal kimliklerini grubun kimliğiyle hizalamalarını sağlayan iş çevresi olarak kabul edilmektedir (Rockstuhl, 2012, s.1100). Sosyal kimlik, üyelerin grupla yakın sosyal bağlar oluşturma derecesi ve daha sonra grup üyeleri içindeki ve arasındaki etkileşimleri nasıl etkilediği olarak tanımlanmaktadır (Jackson ve Johnson, 2012, s.490). Çalışma grubunda, işletmeye olumlu bir sosyal kimlik gösteren üyelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılığı daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Olumsuz sosyal kimliği veya eksikliği olan üyelerin daha kaliteli lider üye ilişkileri geliştirmesi önem arz etmektedir (DeConinck, 2011, s.25; Farrell ve Oczkowski, 2012, s.370).

Geleneksel liderlik teorileri ve lider üye etkileşimi arasındaki fark, geleneksel liderlik teorileri lidere öncelikli olarak odaklanırken, lider üye etkileşimi teorisi liderin liderlik sürecindeki rolünü resmi olarak tanıyan ilk girişimlerden birisi olmasından kaynaklanmaktadır. Bir takipçinin davranışı ve nitelikleri, liderin ve diğer üyelerin böyle bir takipçiyi nasıl algıladıklarını etkilemektedir. Örneğin, bir takipçinin geri bildirim arayan davranışı ve kendini teşvik eden kişiliğin lider üye etkileşimi üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisi olmaktadır (Lussier ve Achua, 2015, s.237).

Liderleriyle olumlu ilişkiler kurmak isteyen proaktif takipçiler, aşağıdaki taktikleri kullanmaktadır. (Paulhus vd., 2013, s.2045):

İzlenim yönetimi: Bir takipçinin derhal fayda sağlamak veya liderle uzun vadeli bir ilişkiyi geliştirmek için uygun bir görüntü yansıtma çabası olarak kabul edilmektedir.

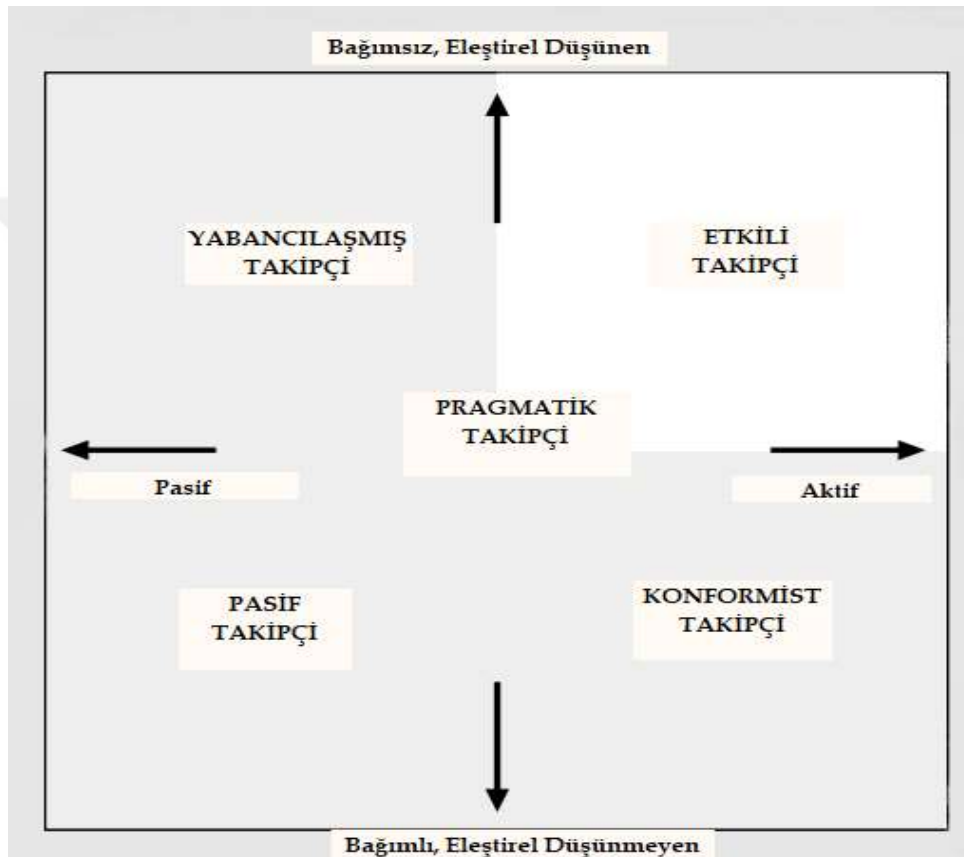
Sevindirme: Destekleyici, minnettar ve saygılı görünme çabası olarak varsayılmaktadır.

Kendini tanıtmak: Yetkin ve güvenilir görünme çabası olarak tanımlanmaktadır.

İzleyenler, bir liderin doğrudan etkisi ve otoritesi altında olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bağımsız eleştirel düşünme düzeyi ve katılım düzeyi olmak üzere iki davranışsal boyut bulunmaktadır. Yüksek bağımsız eleştirel düşünür, işletmenin hayatında önemli olan konuları inceleyebilen, analiz edebilen ve değerlendirebilen takipçiyi ifade etmektedir. Tersine, bu kişinin zıttı, eleştirel düşünme yeteneği düşük olan kişi olarak tanımlanmaktadır. İkinci davranış boyutu katılım düzeyi örgütsel ilişkilerde

görülmektedir ve aktif bir rol alan takipçiyi ifade etmektedir. Bu kişinin zıttı, örgütsel işlerde geri planda kalmayı ve pasif bir rol almayı tercih eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Şekil 5'te vurgulandığı üzere bu boyutların birleştirilmesi beş temel takipçi tipiyle sonuçlanmaktadır (Kelley, 1988, ss.4-5): Aşağıda bu beş boyut özetlenmektedir:

Şekil 2.1. Robert E. Kelley'in Takipçi Sınıflandırması



Kaynak: (Kelley, 1988, ss.4-5)

Yabancılaşmış Takipçi: Yabancılaşmış takipçi, katılımı düşük, ancak eleştirel düşünmede yüksek olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yabancılaşmış takipçi, örnek teşkil eden bir iş için işletme tarafından aldatıldığını veya takdir edilmediğini hisseden kişi olarak adlandırılmaktadır. Davranışlarında genellikle alaycı olan yabancılaşmış takipçiler, sorunlara çözüm geliştirmeye katılma konusunda yeteneklidir ancak isteksiz davranmaktadır. Örgütsel yaşam söz konusu olduğunda olumsuzluklar üzerinde durmaktan ve olumluları görmezden gelmekten mutlu olmaktadır.

Pasif Takipçi: Pasif takipçi, eleştirel düşünme ve katılım konusunda düşük olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Pasif takipçi, tüm düşünmeyi yapması için lidere veya

başkalarına bırakmakta ve dahil olmamaktadır. İnisiyatiften ve takıma bağlılıktan yoksun olan bu görünmez takipçi, sürekli denetim gerektirir ve asla iş tanımının ötesine geçmemektedir. Genellikle liderleri tarafından tembel, motivasyonsuz ve beceriksiz olarak tanımlanmaktadır.

Konformist Takipçi: Konformist takipçi, ilgililiği yüksek ancak eleştirel düşünmesi düşük olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, konformistler işletmenin evet çalışanları olarak kabul edilmektedir. Emirlerin sonuçlarını düşünmeden tüm emirleri yerine getirmektedirler. Bir konformist, çatışmadan kaçınmak için her şeyi yapmaktadırlar. Otoriter liderler, konformist takipçileri tercih etmektedirler.

Pragmatik Takipçi: Pragmatik takipçi, hâkim duruma hangi tarzın uyduğuna bağlı olarak, dört tarzın hepsinden birazını sergilemektedir. Pragmatik takipçiler çoğu zaman ortada sıkışıp kalırlar. Konularda tam olarak nerede durduklarını anlamak zor olduğu için, olumlu ve olumsuz tarafları olan muğlak bir imaja sahip olarak ilerlemektedir. Olumlu tarafı, bir işletme umutsuz zamanlardan geçtiğinde, pragmatik takipçi işleri halletmek için sistemi nasıl çalıştıracağını bilmektedir. Olumsuz tarafı, aynı davranış politik oyunları oynamak veya kişisel çıkarı en üst düzeye çıkarmak için uyum sağlamak olarak yorumlanmaktadır.

Etkili takipçi: Etkili takipçi, eleştirel düşünme ve katılım konusunda yüksek olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Etkili takipçiler ne riskten kaçınırlar ne de çatışmadan çekinmektedir. Değişimi başlatma ve işletmenin çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmek için kendilerini riske atma veya başkalarıyla, hatta liderleriyle çatışmaya sokma cesaretine sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, genellikle proaktif olarak tanımlanırlar. Etkili takipçiler, kendi kendini yöneten ekiplerde çok iyi işlev görme eğiliminde olmaktadır. Lideri tamamlamaları ve lideri birçok görevden kurtarması açısından bir yöneticinin en iyi varlığı kabul edilmektedir.

Etkili takipçi, etkisiz takipçiye kıyasla yüksek bir öz yeterliliğe sahip olarak kabul edilmektedir. Öz-yeterlilik, bir kişinin belirli bir performans düzeyinde üretme yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1998, s.71). Öz yeterlik, çalışanların kendilerini nasıl hissettiklerini, düşündüklerini ve gördüklerini belirlemekte ve bu da iş ahlakını etkilemektedir. Takipçilerin bir lideri nasıl algıladıkları, liderin

büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olma becerilerinde kritik bir rol oynamaktadır (Norman vd., 2010, s.351).

Nasıl ki liderler, takipçilerinin yeterliliği hakkında atıflarda bulunursa, takipçiler de liderin yeterliliği ve niyetleri hakkında atıflarda bulunmaktadır. Takipçiler, liderin birincil motivasyonunun kendi refahı ve işletmenin refahından çok kişisel çıkarı veya kariyer gelişimi için olup olmadığını değerlendirmektedir. Lider, takipçilerine empoze etmek yerine fikirlerine destek sağlamak için özveride bulunduğu, güvenilirlik artar ve takipçi bağlılığı artmaktadır. Samimiysiz görünen veya sadece kişisel çıkar güdüsüyle hareket eden liderler, iki zıt takipçi rolünün bütünleşmesinin imkânsız olduğu bir atmosfer yaratmaktadır (Lussier ve Achua, 2015, s.243).

Takipçiliğe odaklanan araştırmalar, etkili takipçilerle ilişkilendirilen belirli davranışları belirlemiştir. Bu davranışlar, en iyi performans gösteren takımlardaki takipçileri, marjinal performans gösteren takımlardaki meslektaşlarından ayırmaktadır (Crippen, 2012, s.193; Kirchhubel, 2010, s.18). Etkili bir takipçi olmak için (Lussier ve Achua, 2015, ss.244-246) aşağıdakiler yapılmalıdır:

Lidere destek sunulmalı: İyi bir takipçi, işletmede ihtiyaç duyulan değişikliği uygulamaya çalışırken direnişle karşılaşan bir lidere destek ve cesaret vermenin yollarını aramaktadır. Başarılı işletmeler, iş ahlakı ve felsefesi işletme ve liderinkilerle uyumlu olan takipçiler tarafından karakterize edilmektedir.

İnisiyatif alınmalı: Etkili takipçiler, normalde kendilerine verilen görevlerin ötesinde çalışmak da dahil olmak üzere, söylenmeden gerekli olanı yapmak için inisiyatif kullanmaktadır. İşletmenin hedefleri üzerinde olumlu bir etki yaratmak için fırsatlar aramaktadır. İşletmenin hedeflerine ulaşma yeteneğini engelleyen ciddi sorunlar ortaya çıktığında, etkili takipçiler sorunu lidere işaret ederek, alternatif çözümler önererek veya gerekirse sorunu doğrudan çözerek düzeltici eylemi başlatma riskini almaktadır. İnisiyatif almak genellikle riskler içerirken, dikkatli ve doğru bir şekilde yapılırsa, takipçiyi ekibin değerli bir parçası ve liderin güvendiği çemberin bir üyesi haline getirebilmektedir.

Uygun olduğunda lidere danışmanlık ve koçluk rolleri oynanmalı: Liderlerin tüm cevaplara sahip olduğu efsanesinin aksine artık çoğu çalışan, özellikle bir lider yeni ve deneyimsiz olduğunda, takipçilerin de liderlere koçluk yapma ve onlara danışmanlık yapma fırsatları olduğunu kabul etmektedir (Abudi, 2010, s.64). Bir liderle karşılıklı

güvene dayalı bir ilişki, yukarı doğru koçluk ve danışmanlığı kolaylaştırmaktadır. Etkili bir takipçi, yararlı tavsiye verme ve soru sorma fırsatlarına karşı tetikte olmalı ya da liderin güvenecek birine ihtiyacı olduğunda iyi bir dinleyici olması gerekmektedir. Bazı liderler yardım isteme konusunda isteksiz olabileceğinden, bu tür durumları tanımak ve uygun olduğunda müdahale etmek takipçilerin görevi arasında sayılmaktadır. Örneğin, başka bir takipçiyle kişilerarası ilişkisi liderin amaçladığından farklı bir etkiye sahip olabilecek bir lidere, davranışının veya tarzının etkisizliğini görmesi için başka bir takipçi tarafından öğüt verilebilmektedir. Bir lider koçluğu ve danışmanlığı saygıyla yaptığında, en etkili liderlik özelliğini göstermektedir. Saygı, lider ve takipçi arasındaki ilişki de dahil olmak üzere her türlü ilişkide simetri, empati ve bağlantı yaratmaktadır (DeLellis, 2000, s.5).

Gerektiğinde sorunları ve endişeleri dile getirilmeli: Bir liderin planları ve önerileriyle ilgili potansiyel sorunlar veya dezavantajlar olduğunda, bir takipçinin bu sorunları veya endişeleri gün ışığına çıkarma becerisi kritik önem taşımaktadır. Takipçinin bu sorunları nasıl gündeme getirmesi çok önemlidir, çünkü liderler genellikle olumsuz geri bildirimlere yanıt verirken savunmaya geçmektedir. Takipçiler, liderin üstün statüsünü kabul ederek ve kişisel çıkarlardan ziyade işletmenin amaçlarına ulaşmada yardımcı olmaya yönelik samimi bir istek ileterek bu tür savunuculuğu en aza indirebilmektedir. Bir liderin kusurlu planlarına ve önerilerine meydan okurken, takipçinin belirsiz genellemeler yerine ayrıntıları belirlemesi ve eleştiriyi kişiselleştirmekten kaçınması önemlidir. Bu kılavuz, cesur takipçinin son derece dahil olan ve inisiyatif sahibi ve iyi gelişmiş bir sorumluluk duygusu olan bağımsız bir düşünür olduğu konusunda hâkim olan görüşle tutarlı sayılmaktadır.

Liderden dürüst geribildirim istenmeli ve teşvik edilmeli: Takipçiler, liderlerinin onları nasıl değerlendirdiği konusunda yapıcı bir rol oynamaktadır. Bazı liderler, bir takipçinin performansı ile ilgili olumsuz endişelerini dile getirmekten rahatsız olmaktadır, bu nedenle sadece takipçilerinin güçlü yönlerine odaklanma eğiliminde olmaktadır. Bu eğilimin üstesinden gelmenin bir yolu, takipçinin hem olumlu hem de olumsuz geri bildirimleri savunmaya geçmeden kabul etmeye istekli olduğunu göstermesi gerektiği kabul edilmektedir. Lideri işin en güçlü ve en zayıf yönlerini belirtmeye teşvik etmek gerekmektedir.

Rol ve beklentiler netleştirilmeli: Bazı liderler net iş beklentilerini, yetki ve sorumluluğun kapsamını, performans hedeflerini ve son teslim tarihlerini iletememektedir. Takipçilerin, liderleri tarafından bu alanlarda açıklama yapılması konusunda ısrar etmesi gerekmektedir. Bazı durumlarda sorun rol çatışması olmaktadır. Lider, bir takipçisini birbirini dışlayan görevleri yerine getirmesi için yönlendirir ve hepsinden aynı anda sonuç beklemektedir. İzleyicilerin, rol belirsizliği ve rol çatışmasını çözme konusunda iddialı ancak diplomatik olması gerekmektedir.

Takdir gösterilmeli: Liderler dahil herkes, başkalarına fayda sağlayan bir iyilik yaptıklarında takdir edilmekten hoşlanmaktadır. Bir lider, bir takipçisine yardım etmek için, örneğin takipçisinin çıkarını korumaya yardım etmek veya takipçinin kariyerini geliştirmek ve ilerletmek gibi özel bir çaba gösterdiğinde, takipçinin takdirini göstermesi uygun kabul edilmektedir. Liderin eylemleri belirli bir takipçiye doğrudan fayda sağlamasa da işletme için önemli bir başarıyı temsil etse bile, takipçilerin lideri takdir ve hayranlıklarını ifade etmeleri yine de uygun bir jest olarak düşünülmektedir. Bu tür tanınma, yalnızca istenen liderlik davranışını güçlendirmektedir. Bazıları bir lideri övmenin lideri etkilemek için kolayca kullanılan bir sevgi biçimi olduğunu iddia etse de samimi olduğunda olumlu bir lider takipçi değişimi ilişkisi kurmaya yardımcı olmaktadır.

Lider bilgilendirilmeli: Doğru ve zamanında bilgi, bir liderin iyi kararlar almasını ve işletmede işlerin nerede durduğuna dair eksiksiz bir resme sahip olmasını sağlamaktadır. İşletmelerinde neler olup bittiğini bilmiyor gibi görünen liderler, akranlarının ve üstlerinin önünde kendilerini yetersiz hissetmekte ve yetersiz görünmektedir. Bir lider için kendi biriminde meydana gelen olayları veya değişiklikleri başkalarından duymak utanç verici sayılmaktadır. Lidere bilgi aktarma sorumluluğu hem olumlu hem de olumsuz bilgileri içermektedir. Bazı takipçiler kötü haberleri liderlerinden saklama eğilimine girmektedir. Bu, hiç bilgi vermemek kadar zararlı kabul edilmektedir.

Liderin uygunsuz etkisine direnilmeli: Bir lider, takipçisini uygun olmayan şekillerde (yasal veya etik olarak) etkilemek için gücünü kullanma eğiliminde olabilmektedir. Lider ve takipçi arasındaki güç farkına rağmen, takipçinin uygunsuz etkileme girişimlerine uyması veya istismarcı bir lider tarafından istismar edilmesi gerekmemektedir. Etkili takipçiler lidere sert, incelikli ve diplomatik bir şekilde meydan okumaktadır. Lidere etik sorumluluklarını hatırlatmak, haklarınızda ısrar etmek ve uymanın olumsuz sonuçlarına

dikkat çekmek, bir takipçinin bir liderin uygunsuz etkileme girişimlerine direnebileceği çeşitli yöntemleri arasında sayılmaktadır. Bu tür davranışlara erkenden, alışkanlığa dönüşmeden önce meydan okumak ve bunu kişisel düşmanlık olmadan yapmak önemli kabul edilmektedir. Ahlaki bir tavır almak bazen takipçinin psikolojik ve fiziksel olarak liderden ayrılmasını gerektirebilmektedir.

Tablo 21’de vurgulandığı üzere takipçi etkisini artırdığı tespit edilen bazı temel faktörler vardır:

Tablo 2.2. *Takipçi Etkisini Artıran Temel Faktörler*

Güç Pozisyonu	✓ Liderler, kendi iş birimlerinde gücün ve nüfuzun tek sahibi olmadıklarını fark etmelidirler. Yeni gerçek şu ki, bir kişi işyerinde hangi pozisyonda olursa olsun, değişim için bir güç olabilir. ✓ Bazı takipçiler kendilerini yenilikçiler, kendi kendini yönetenler veya risk alan kişiler olarak ayırır. ✓ Bazı takipçiler, yukarı yönlü etkiyi artırmak için kullanılabilecek kişisel, referans, uzman, bilgi ve bağlantı gücüne sahip olabilir.
Denetim yeri	✓ Kontrol odağı, bir kişinin kaderini kimin kontrol ettiğine dair içsel ve dışsal bir inanç arasındaki sürekliliktir. ✓ Kendi kaderlerinin efendisi olduklarına inanan çalışanların içsel bir kontrol odağına sahip oldukları söylenir; iş yerlerindeki çalışanları ve olayları etkileyebileceklerine inanırlar. ✓ Kendilerinin kaderin piyonları (dış kontrol odağı) olduğuna inanan çalışanlar, işte hiçbir etkiye veya kontrole sahip olmadıklarına inanma eğilimindedir.
Eğitim ve Deneyim	Deneyimli ve eğitilmiş takipçi, diğer takipçiler üzerinde liderden çok daha etkili olabilir.

Kaynak: (Lussier ve Achua, 2015, ss.247-248)

Çalışmaların neticesinde lider üye etkileşiminin yüksek olması neticesinde düşük personel devir hızı, pozitif performans, kariyer basamaklarında daha hızlı ilerleme, daha fazla örgütsel bağlılık, uygun iş tanımları, işe olumlu yaklaşma, liderin daha fazla desteğinin alınması ve kararlara daha sık katılım sonuçlarına ulaşılmıştır (Baker, 2022, ss.12-13):

Özetle, lider üye etkileşim teorisi, liderlere takipçileriyle nasıl bir ilişki kurduklarının farkında olmalarını söylemektedir. Liderlere, bazı takipçilerin özel ilgi görüp görmediği konusunda duyarlı olmaları gerektiğini ileri sürmektedir. Ek olarak, liderlere tüm

takipçilerine karşı adil olmalarını ve her birinin birimin çalışmalarına istedikleri kadar dahil olmalarına izin vermelerini söylemektedir. Lider üye etkileşim teorisi, liderlere, her takipçinin benzersiz olduğunu ve liderlikle özel bir şekilde ilişki kurmak istediğini kabul ederek, tüm takipçileriyle saygılı olmalarını ve güvene dayalı ilişkiler kurmalarını vurgulamaktadır. Lider üye etkileşim teorisinin 4 alt boyutu bulunmaktadır (Northouse, 2019, ss.244-245):

- **Etki:** Lider ve üyenin karşılıklı çekiminden kaynaklanan etkileşim, etki faktörü olarak bilinmektedir. İlişkinin sürdürülmesi, büyük ölçüde lider ve grup üyeleri arasındaki bu dinamiğe bağlı olarak kabul edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s.625). Karşılıklı güvene dayalı yakın temas ve özel iş birliği gerektiğinde duygulanım boyutu daha önemli hale gelmektedir. İş bağlantıları, birlikte geçirilen düzenli zaman ve açık iletişim yoluyla kurulan arkadaşlıklar, katılımın kalitesini artırmaktadır. Çok önemli bir sosyal değişim göstergesi olan etki boyutu, lideri ve üyeyi birbirine daha bağımlı hale getirmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s.48).
- **Sadakat:** Lider üye etkileşimi teorisinin ikinci boyutu sadakat olarak kabul edilmektedir. Sadık takipçilere, diğerlerinden ziyade lider tarafından belirli görevler verilmektedir. Takipçilerin kendilerine verilen her türlü görevi yapabilmeleri için liderin onlar üzerindeki etki düzeyinin yüksek olması gerekmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s.625). Büyük sorumluluk ve karar verme gerektiren faaliyetler söz konusu olduğunda, liderler genellikle kendilerine yüksek düzeyde bağlılığı olan kişileri tahsis etmektedir (Bauer ve Green, 1996, s.5).
- **Katkı:** Her üyenin veya takipçinin ortak bir hedefe doğru ortaya koyduğu çaba düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Burada hem etkinlik niceliği hem de niteliği dikkate alınmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s.624). Bu boyut, takipçiler ve liderler arasında paylaşılan hedeflere ulaşmak için yaptıkları eylemlerin niceliği ve çapına ilişkin olumlu bir algı olarak tanımlanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998, s.50). Çalışan desteği ve katkıları işletmenin amaçlarına ulaşması için çok önemli kabul edilmektedir (Dionne, 2000, s.6).
- **Profesyonel Saygı:** Saygılı bir şekilde, üyelerin geçmiş mesleki başarılarına ve itibarlarına göre iletişim kurması gerekmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s.50).

Schriesheim vd. (2001, s.527), lider ve üye arasındaki karşılıklı saygının, lider üye etkileşimini artırmanın temel unsurlarından birisi olduğunu savunmaktadır.

Lider üye etkileşiminin başarılı olması, bu alt boyutların en az bir tanesinin olmasını gerektirmektedir.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Tipik olarak bireyin bir işletmeye olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlanan örgütsel bağlılık (Günlük, 2010, s.12), 1970'lerden bu yana kapsamlı bir şekilde araştırılmakta ve günümüzde de güncel tutulmaktadır (Acar, 2019, s.19).

Çalışanlardan iyi performans elde etmek için, örgüt ve personel arasındaki bağlantıyı yöneten örgütsel bağlılık çok önemli kabul edilmektedir. Uluslararası rekabet edebilirliği sağlamanın zorluğu, yönetim zihniyetlerinin hızla değişmesi, teknolojinin hızla ilerlemesi, müşteri talep ve ihtiyaçlarının değişmesi, işletmelerde insan kaynağına olan talebin artması gibi faktörler nedeniyle de önemini korumaktadır (Naktiyok, 2015, s.57).

Örgütsel bağlılık konusunun halen geçerli olmasının en önemli nedenlerinden biri, çalışanların üretim faktörleri olarak hizmet etmekten çok üretim faktörlerini yöneten, fikirleri ve yaratıcılıkları ile rekabet gücünü artıran değerli varlıklar olarak görülmeye başlanması sayılmaktadır. (Acar, 2019, s.19). Çalışanın iş mutluluğu, uyumu ve performansı ile ilgili olarak, örgütsel bağlılık büyük öneme sahip bir konu kabul edilmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık tanımları incelendiğinde psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış gibi pek çok disiplinden araştırmacının sıklıkla konuyu incelemesi olumlu bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım olmasa da örgütsel bağlılık, işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, bu hedeflere ulaşmak için güçlü bir çalışma isteği ve işletmenin bir üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik istekliliklerinin ve çabalarının bir yansıması olan ve çalışanların işletmeyle ne kadar iç içe geçtiğinin bir ölçüsü olan örgütsel bağlılık fikri başka araştırmacılar tarafından da farklı tanımlanmaktadır (Steers, 1981, s.327). Kanter'in (1968, s.499) tanımladığı üzere örgütsel bağlılık, çalışanların zamanlarını ve çabalarını, işletmeyi oluşturan sosyal sistemlere ve işyeri ilişkilerine adanmış istekliliği olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık başka bir ifadeyle, çalışanların işletmelerine karşı sahip

oldukları önyargı, misyonu, stratejisi, normları ve kültürü ile sahip oldukları duygusal bağın yanı sıra onu tamamen kabul etmeleri olarak tanımlanmaktadır (Hatipoğlu, 2014, s.5; Wiener, 1982, s.418).

Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç farklı süreç, kişi ile işletme arasındaki bu duygusal bağı oluşturmaktadır. Çalışanların, emeklerinin karşılığını alabilmek ya da beladan uzak durabilmek için işletmeye uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Özdeşleşme faktörü ile ilgili olarak, çalışanlar işin bir parçası olmaktan gurur duymakta ve işletmenin hedeflerini ve başarılarını takdir etmektedir. İşletmenin ve personel değerlerinin içselleştirme boyutu açısından tamamen uyumlu olması gerekmektedir (Özdemir, 2007, ss.76–77). Bu eşleşmeyi bulabilen işletmelerde iş doyumunun sağlanabileceğini, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını gösterebileceklerini ve çalışanların işletmeye daha uzun süre çalışma niyeti taşıyabileceklerini söylemek mümkün olarak kabul edilmektedir (Sidal, 2022, s.8).

Tüm bu tanım ve kavramlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeyle paylaştığı işletmenin misyonu, değerleri ve kültürü ile özdeşleşme hali olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, firmaya bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin amaç ve değerlerini benimseyerek gönüllü olarak işletmede kalma isteği gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık, özellikle hizmet sektöründeki işletmeler ve çalışanları için çok önemli bir konu olarak görülmektedir. Ayrıca, işletmedeki liderlerin onların istek ve beklentilerini karşılaması halinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının artacağını söylemenin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Tablo 2.3’de özetlendiği üzere, örgüt üyeliğinin başlangıcındaki önemli örgütsel bağlılık faktörleri aşağıdaki gibidir:

Tablo 2.3. Örgütsel Bağlılık Faktörleri

KİŞİSEL FAKTÖRLER	ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER	DIŞ FAKTÖRLER
➤ İş Beklentileri ➤ Psikolojik Sözleşme ➤ İş seçim faktörleri ➤ Kişisel özellikler	➤ Başlangıçta iş deneyimi ➤ İşin Kapsamı ➤ Yönetmek ➤ Hedeflerin tutarlılığı ➤ Organizasyon	➤ Alternatif iş seçeneklerinin tutarlılığı

Kaynak: (Mowday vd., 1982, s.471)

Tabloda vurgulandığı üzere, kişisel faktörler, organizasyonel faktörler ve dış faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler olarak kabul edilmektedir.

Bağlılık ahlaki bir gereklilik olarak görülmektedir (Günlük, 2010, s.13). Örgütsel bağlılık üzerine araştırma yapan önemli araştırmacıların ve bu alana önemli katkılarda bulunanların Allen ve Meyer olduğu kabul edilmektedir. Allen ve Meyer (1996, s.252) tarafından iş gücünün işletmeye psikolojik bağlılığı olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; çalışan ile çalıştığı örgüt arasında duygusal bir bağ kurulmasını gerektiren duygusal bağlılık, çalışanın işletmeden ayrılması halinde katlanılacak maliyetlerden kaçınmayı sağlayan devam bağlılığı ve işletmeye bağlılığı ifade eden normatif bağlılık olarak sayılmaktadır.

➤ **Duygusal Bağlılık:** Porter'ın kavramsallaştırmasına benzer şekilde (Cheng ve Stockdale, 2003, s.466), duygusal örgütsel bağlılık, çalışanların işverenleri için sadakat, etkinlik ve memnuniyet gibi duygusal tepkilerini ifade etmektedir (Jaros, 1997, s.320). Bu duygusal bağı hisseden çalışanlar, işlerine karşı olumlu bir tutum sergilemekte ve işletmeye yardımcı olmak için büyük çaba sarf edecek şekilde davranma eğiliminde kabul edilmektedir (Ceseroğlu, 2010, s.49). Sonuç olarak, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların işletmede kalmayı tercih etme sebepleri, onların istekleri ile bağlantılı sayılmaktadır.

Kurumun ideallerinin kendi değerleriyle örtüştüğüne inanan personelin kurumda kalmak istemesi daha olası kabul edilmektedir. İşletmeleriyle özdeşleşme ve bütünleşme duygusu hisseden çalışanlar, işletmeyle duygusal bir bağ geliştirebilmektedir. Bu nedenle Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık tanımları ile Mowday, Steers ve Porter'ın "işletmeyle kendini ifade eden kişi" tanımları eşdeğer sayılmaktadır (Aka, 2017, s.101). Bu açıdan bakıldığında, çalışanların işletmenin misyon ve değerlerini benimsemesi, işletmeyle özdeşleşmesi, başarısına katkıda bulunmayı istemesi gibi tutum ve davranışların duygusal bir tepkisi olduğu kolayca anlaşılabilmektedir.

Kaya ve Selçuk (2007, s.179), işletmelerin sonuçları nedeniyle en çok olmasını istedikleri bağlılık türünün, örgütsel adalet ve iş tatmini gibi iş deneyimlerinden gelişen duygusal bağlılık olduğunu savunmaktadır. İş yerinde geç kalma, devamsızlık ve düşük performans gibi istenmeyen davranışlarla kötü bir bağlantısı bulunmaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık gibi istenen davranışlarla olumlu bir ilişkisinin olduğu kabul edilmektedir (Wasti, 2002, s.526). Örgüt çalışanlarına iyi iş yaptırmak ve çalışan mutluluğunu

sağlamak söz konusu olduğunda, duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın en uzun süreli olanı olarak düşünülebilmektedir (Sidal, 2022, ss.17-18).

➤ **Devam Bağlılığı:** İşletme için çalışmaya devam etme taahhüdünde bulunan çalışanlar bunu, ayrılmanın maliyetlerini ve dezavantajlarını bildikleri için yapmaktadır (Meyer ve Allen, 1997, s.11). Başka bir deyişle, çalışanların işletmede kalmanın yararları ile ayrılmanın maliyetlerini tartması gerekmektedir.

Becker'in yan fayda teorisinden hareketle geliştirilen devam bağlılığı teorisine göre (1960), çalışanlar ayrılmanın kendilerine pahalıya mal olacağını düşündükleri için işletmede kalmaktadırlar ve orada çalışmazlarsa statülerini, deneyimlerini ve diğer başarılarını kaybedeceklerini düşünmektedirler (Ceseroğlu, 2010, s.50). Personel, işletmeden ayrılmanın kendisine önemli bir maliyeti olursa, işletmenin üyesi olmaya devam edecektir. İşletme tarafından yapılan harcamalar için çalışanlar ne kadar fazla tazminat kabul ederse, işletme o kadar kararlı olmaktadır.

Çalışanların çalıştıkları süre boyunca işletmeye yatırım yapmaları nedeniyle işletmeden ayrılma maliyetleri artmakta, bu da işletmeye olan bağımlılıklarını artırmaktadır. (Balay, 2000, s.17). Firmaya yatırım yaptıklarına ve meyvelerini topladıklarına inanan çalışanlar, işlerinden ayrılmayı düşünmemektedir. Personel, mevcut işletmeden ayrılmaya karar verir ve başka bir yerde çalışmayı daha cazip bulursa, bilgi ve deneyimlerini yeni bir işletmeye aktarmanın zorluklarını anlamaktadır (Ballı, 2014, ss.192-193; Sidal, 2022, ss.18-19).

➤ **Normatif Bağlılık:** Örgütsel bağlılığın çeşitli kategorilerinde listelenen bağlılığın bu yönü, işletmenin çalışanları ve operasyonları arasındaki teması güçlendirmeye çalışmaktadır. Bu etkileşim, çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılığı ve kendi iradeleri, çalışanların işletmeye karşı kendi yükümlülüklerini algılamasından kaynaklanan normatif bağlılık ve işletmeden ayrılmanın getirdiği maliyetlerin faydalarından daha ağır basması nedeniyle gelişen devam bağlılığı arasında gerçekleşmektedir (Sidal, 2022, s.19).

Normatif bağlılık, çalışanların firmaya katılmadan önce sahip oldukları değerlerden etkilenirken, duygusal ve devam bağlılığı, işletmeye katıldıktan sonra edinilen maddi ve manevi hususlardan etkilenmektedir. Sonuç olarak, bu özelliklerin her birinin toplamı bireylerin örgütsel bağlılığına yansıtılabilmektedir (Ballı, 2014, ss.191-192).

Normatif bağıllık, çalışanlar arasında işletmede kalmaları gerektiği duygusu olarak kabul edilmektedir. Bu bağıllıkta çalışanların işletmede kalma taahhüdünden ve bu konudaki görevlerinden bahsetmek mümkün olarak kabul edilmektedir. Kişi normatif bağıllık düzeyi ne kadar yüksekse işletmede kalmaya o kadar mecbur hissetmektedir (Gür, 2014, s.19). Bu sorumluluk duygusu içinde çalışanların örgütsel bağıllığını belirleyen, yaptıklarının ahlaki ve yasal olarak doğru olduğuna olan inançları kabul edilmektedir. Örneğin, bir işletme eğitim ücreti ödediğinde veya çalışanlarına burs verdiğinde, çalışanlar borçları tamamen ödenene kadar kendilerini işletmeye karşı zorunlu hissetmektedirler (Aka, 2017, ss.103-104; Sezgin, 2010, s.44).

Sonuç olarak personel, işverenlerine karşı ahlaki açıdan doğru ve etik davranmaya öncelik vermektedir. Başka bir deyişle, normatif bağıllık personeli kendilerinden beklenen şekilde hareket etmekten ziyade, yaptıklarının adil ve ahlaki olup olmadığı ile tutarlı bir şekilde hareket etmektedir. Ailevi, kültürel ve sosyal etkiler, çalışanların firmada kalmayla ilgili duygularından kaynaklanan bu bağıllıkta normatif bağıllık kazanmalarına yardımcı olmada da yararlı kabul edilmektedir (Rençber, 2014, s.60). Bağıllığın üç yönü, daha önce belirtildiği gibi, firma ile etkileşimlerinde çeşitli düzeylerde çalışanlar tarafından hissedilebilmektedir. Örneğin personel, gönüllü olarak katkıda bulunduğu bir işletmede kalmaya mecbur hissedebilir veya işten ayrılmak zorunda kalabilmektedir (Sidal, 2022, ss.19-20).

2.4. İş Performansı

Performans herhangi bir başarı, elde edilen iyi sonuç olarak tanımlanmaktadır. Kişilerin veya işletmelerin günlük faaliyetleri sırasında sergiledikleri imaj, yürüttükleri mücadelenin bir yansıması olarak kabul edilmektedir. Bu, kişiler veya işletmeler hakkında ayrıntıları öğrenmeyi mümkün kılmaktadır. Genel olarak, yığıt bir çaba göstermek ve parayı elde etmek için harcanan zaman ve çabayı kişisel düzeyde tartışmak mümkün olarak kabul edilmektedir. İş, okul ve kişisel yaşam gibi insanların çabalarını, potansiyellerini ve yeteneklerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, vurgulanan kavram performans olarak kabul edilmektedir. Performans tanımının sadece ölçülebilir eylemleri kapsadığı varsayılmaktadır.

Sonuç, bir kişinin davranışının nasıl sonuçlandığını ifade etmektedir. Sonuçlar, yukarıda belirtilen davranıştan kaynaklanabileceği gibi, belirli bir faaliyetle ilişkili faaliyetlerin

niceliği ve niteliği gibi performansın davranışsal ve sonuç bileşenleri sıklıkla deneysel olarak ilişkilidir ancak her zaman örtüşmeyebilmektedir. Performans sonuçları, bireyin eylemleri dışındaki unsurlardan da etkilenmektedir (Fındıkçı, 2003, s. 34; İlbasan, 2019, s.52).

Öte yandan performans, hem çalışanların yaşamlarının önemli bir bölümünü hem de çalışanların ve işletmelerin içinde bulundukları çevreyi etkileyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Performansın ortaya çıkışı hem bireyi hem de kurumu etkilerken, aynı zamanda çevrelerindeki toplulukları da etkilemektedir (Helvacı, 2002, s.157; İlbasan, 2019, ss.52-53).

Sahip olduğu nitelikler içinde ele alındığında çalışanlar için sahip olduğu performans düşüncesini şu bileşenlerle değerlendirmek mümkün olmaktadır (Aktan, 2009, s.28; İlbasan, 2019, s.53): Çalışanlar kendi çıkarlarına olduğu kadar arkadaşlarının ve iş arkadaşlarının işine de hizmet etmektedir. Performans, görüntülediği düzeye bağlı olarak kişilerin belirli yönlerini hariç tutabilmektedir. Çalışanların özel hayatlarını önce doğrudan, sonra dolaylı olarak gün gibi uzun bir zaman diliminde etkileyebilmektedir ve iş hayatı başta olmak üzere, çalışanların öne çıktığı hayatın her alanında, kişinin fiziksel ve bilişsel sağlığının iyileştirilmesinde dolaylı etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle performans, eylemin kendisiyle ilgili değil, yargılama ve değerlendirme süreçleriyle ilgili kabul edilmektedir. Performans, gayretli olanlar ve olmayanlar arasında ayırt edici bir işleve sahip olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, performansı değerlendirme prosedürünün iyi düşünülmüş ve tarafsız olması gerekmektedir. Beklentilerin gerçekçi olması ve çalışanları oluşturan iyi tanımlanmış kriterlere, gereksinimlere ve beklentilere dayanması gerekmektedir. Performans değerlendirme yöneticileri, performans düzeyini göz önünde bulundurur ve bu prosedürde bir kişinin başarısını veya başarısızlığını belirlemektedir. Bu aşama aynı zamanda çalışanın geleceği için bir plan görevi görmektedir (Tunçer, 2013, ss.91-92; İlbasan, 2019, s.55).

Performans, çalışanların yeteneklerini geliştirmesi ve sosyal, profesyonel ve akademik yaşamlarında daha başarılı olmaları için olduğu kadar, işletmelerin çıktı potansiyellerini artırmaları için de gerekli kabul edilmektedir. Bu perspektifte performans, taraflar arasındaki rekabetin en iyi aracı olarak görülmektedir. İşletmelerin verimlilikte farklılıklarını ortaya koyabilmeleri için rakiplerine karşı rekabette güçlü olmaları ve

yüksek performans sergilemeleri gerekmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006, s.347; İlbasan, 2019, s.56)

İşletmeler, çalışanların iş performansını yönetmeye yüksek öncelik vermektedir. Çalışan beklentilerinin karşılanamaması, yetersiz performans yönetiminden kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle etkin performans yönetiminin hedefleri, her bir çalışanın performansını adil ve sağlıklı standartlar doğrultusunda bireysel olarak değerlendirmek, çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgileri vermek ve bireysel verimliliği artırmak için çalışanların iş performansını artırarak örgütsel etkinliği geliştirmektir (Uludağ, 2018, ss.179-180).

Performansın çalışanlar için sosyal yaşamları da dikkate alındığında ne kadar önemli olduğunu sıralanan unsurlar göstermektedir (Aydoğdu, 2008, ss.123-125; İlbasan, 2019, ss.56-58). Genel olarak, hayatın akışı içinde çeşitli alanlarda kişinin kendini değerli ve üretken olarak değerlendirmesi önemli bir faktördür. Çalışanların günlük yaşamlarının normal akışını sürdürürken tüm taleplerini yerine getirmelerini sağlamaktadır. Hangi alanda olursa olsun, çalışanların özellikle sosyal yaşamları açısından olumlu algılanmalarını sağlayıp, çalışanlara cesaret duygusu verip, çalışanlar sadece iş yaşamlarında değil, özel yaşamlarının her alanında güvenle hareket edebilmesi, çalışanlarına sadece kendilerini değil, çevrelerindeki herkesi ve her kurumu destekleme konusunda destek olması gerekmektedir.

Öte yandan, aşağıdaki bileşenleri kullanarak, doğrudan iş hayatında çalışanların iş performansının önemini değerlendirmek mümkün olarak değerlendirilmektedir (İhsanoğlu, 2010, s.61; İlbasan, 2019, s.58). Çalışanlar için kariyer ve kişisel gelişim el ele gitmektedir. Çalışanlar, patronları tarafından fark edilmekten ve gerekli iç itibarı oluşturmaktan fayda sağlamaktadır. İşçilere sürdürülebilir mali getirilerin verilmesini sağlamaktadır. Bir şey sürdürülebilir olduğunda, ticari durumlarında çalışanların yanı sıra bağlı işletmelere de fayda sağlamaktadır.

Çalışanların istenilen düzeyde performans gösterebilmeleri için moral ve motivasyonlarının maksimum seviyede tutulması gerekmektedir. İşletmenin bunu yapabilmesi için çalışanlarına yüksek maaş ve kariyer olanakları, pozisyonlarında yükselme şansı ve aynı ortamda diğer çalışanlarla yakın ve samimi etkileşim kurma şansı sağlaması gerekmektedir. İşletme, kendilerine sunulan fırsatları ve fırsatları algılamak

için istihdamlarıyla ilgili temel hırsları ve fedakarlıkları göstermesi gerekmektedir (Mercanlıoğlu, 2012, s.42). İş hayatında çalışanların iş performansını etkileyen başlıca faktörler yeterlik, sürdürülebilirlik, kalite, verimlilik, karlılık olarak sıralanmaktadır (İlbasan, 2019, ss.60-62). İş performansının 2 önemli alt boyutu bulunmaktadır:

- **Görev performansı:** Görev performansı, çalışanların görev tanımları doğrultusunda sergiledikleri performansı, resmi iş tanımlarının kapsadığı temel değişiklikleri ve eylemleri gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu, görev performansının işin profesyonel ve beceriyle ilgili yönlerine daha yakından bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, görev performansı işle ilgili sürekli görev ve sorumlulukları karakterize ederek istihdam arasındaki büyük eşitsizlikleri ortaya koymaktadır. Görevlerin yüksek performans göstermesine katkıda bulunan bileşenler, personelin mesleki yeterliliği, çalışma ortamının mevcudiyeti, açıkça belirlenmiş görevler ve ahlaki özellikler olarak sıralanmaktadır (Bağcı, 2014, s.61; İlbasan, 2019, s.62).

Başarılı firmalar, beklentilerin ve görev gereğinin üzerinde performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler, çalışanların yeteneklerini gözlemlemenin yanı sıra, personelden iş için gerekli görevlere katılma isteklerini aramaktadır. Çok ve sebatla çalışmakta başarılı olan çalışanlara, sık sık sorun çıkaran ve azimden yoksun olanlardan daha fazla değer verilmektedir. Takım çalışmasına yatkın, kurallara uymaya bağlı, iş birliğine açık çalışanlar işletmenin dinamizmini artırmaktadır (Aslan ve Yıldırım, 2017, s.105; İlbasan, 2019, s.63).

Görev performansı, çalışanın iş tanımında belirtilen sorumlulukları ve halihazırda atanan görevleri tamamlamak için ortaya koyduğu çaba olarak tanımlanmaktadır. Her iş için farklılık gösteren ve işin tamamlanmasını sağlayan birincil sorumluluk ve davranış, rol içi performans olarak da bilinen görev performansı olarak adlandırılmaktadır. Görev performansı, görevin gereklilikleri için resmi olarak belirlenmiş ve yetkinlik gerektiren eylemlerin çalışanın takdirine bağlı olarak yürütülmesi olarak kabul edilmektedir. Genel olarak bu faaliyetler, ham maddelerin ürün veya hizmetlere dönüştürülmesi gibi faaliyetin kendisinin teknik yönünün yanı sıra işin teknik kısmının desteklenmesini de içermektedir. Sonuç olarak, görev performansı, bir çalışanın iş tanımında belirtilen sorumlulukları yerine getirmedeki başarısını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, çalışanın mesleki bilgi,

beceri ve deneyimi, bir görevin ne kadar iyi yerine getirildiğinin birincil belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir (Yorulmaz, 2018, s.352; İlbasan, 2019, s.63).

➤ **Bağlamsal Performans:** Etkinliklerin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal ortamı destekleyen davranış kalıpları, bağlamsal performans olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanın iş tanımında yer almasa bile, işin yapılmasını kolaylaştırarak yapılmasına yardımcı olan, kişilik özelliklerinin ve iyi niyetin yaratılmasında önemli rol oynadığı eylemler olarak adlandırılmaktadır (Bağcı, 2014, s.61; İlbasan, 2019, s.65).

Bağlamsal performans oldukça geniş bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Pozitif mesleki ilişkileri sürdürmek ve başkalarıyla iş birliği yapmak gibi hem içsel bileşenleri hem de fazladan iş almayı teklif etmek gibi motive edici bileşenleri içermektedir. İşe alım uygulamalarına ve sektör araştırmalarına göre, iş performansının yalnızca bir yönüne öncelik verilmektedir, diğer yönü ise örgütsel üretkenliği etkilediği düşünülen bağlamsal performansa odaklanılmamaktadır. Ek olarak, teknik yeterliliğin gerekli bir beceri olduğu organizasyonel, sosyal ve fizyolojik ortamları geliştirmek mümkün kabul edilmektedir. Teknik yeterlilik üzerinde etkisi olan bu eylemler, bağlamsal performans olarak tanımlanmaktadır (Aslan ve Yıldırım, 2017, s.105; İlbasan, 2019, s.65).

Bir işletmeyi rakiplerinden farklılaştırma ve yenilik yapma yeteneği, bir işletmenin küresel rekabet bağlamında hayatta kalma ve sürdürülebilir rekabet avantajını sürdürme becerisini belirlemede kilit faktörler olarak kabul edilmektedir. İnovasyon kapasitesini geliştirmenin temel koşullarından biri, bireysel çalışanların yaratıcı davranış düzeylerini, özellikle de yenilikçi iş performansını yükseltmek olarak ifade edilmektedir. Bir kurumun başarısı, çalışanlarının performansına, yenilik yapma yeteneklerine ve örgütsel olarak destekleyici davranışlarına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerin takipçileriyle dahil olduğu yüksek kaliteli etkileşim veya değişim bağlantısı, bunu yapmanın yanı sıra çalışanların görev, bağlamsal ve yenilik performansını artırma davranışlarından biri olarak görülmektedir (Onay, 2011, s.590; İlbasan, 2019, s.66).

Sonuç olarak, iş performansı somut görev ile ilgili olduğu gibi soyut motive edici faktörler ile bağlantılı da olabilmektedir.

2.5. Örgütsel Adalet Algısı

Örgütsel adalet, çalışanların kararların nasıl alındığını, bunların örgüt içinde nasıl dağıtıldığını (ücret, terfi, ödül ve ceza gibi) ve bu kararların çalışanlara nasıl iletildiğini görme biçimi olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2010, ss.69-70; Derra, 2018, ss.6-7). Greenberg örgütsel adaleti (1987) çalışanların işletmenin bazı faaliyet ve uygulamalarını algılama biçimi olarak tanımlamıştır (Saunders ve Thornhill, 2003, ss.3-4). İşcan ve Sayın (2010, s.195) için örgütsel adalet, adaletin işyerindeki etkisini belirlemek için kullanılan bir terim olarak açıklanmaktadır. Polyhart ve Ryan (1997, s.310), örgütsel adaleti çalışanların işle ilgili durumlarda adaleti nasıl algıladıkları ve adalete nasıl tepki verdikleri ile ilgili bir kavram olarak tanımlamaktadır. Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin kendilerine nasıl davranıldığına dair yükledikleri anlamı ifade etmekte ve bireylerin birlikte etkili bir şekilde çalışmasına imkân sağlayan bir tutkal vazifesi görmektedir (Cropanzano, vd., 2007, s. 34; Bellek ve Aykan, 2019, s.250) Ayrıca Cropanzano vd., (2007, s.35) örgütsel adaleti, yöneticilerin etik ve ahlaki çerçeveler içinde kişisel değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır.

Çalışanlar bir işletmeye katıldıklarında, işletme çalışanların bilgi ve deneyimlerini sermaye olarak görmektedir. Zamanla, bu sermayeyi avantajları için kullanmaya başlamaktadırlar ve adil sonuçlar (ücret, terfi, tanınma vb.) elde etmek için hem emeklerini hem de sermaye yatırımlarını güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Daha sonra bu çalışanlar, adaletle ilgili çeşitli ölçümler kullanarak onlara atıfta bulunur ve kendi kazanımlarını diğer çalışanların kazanımlarıyla karşılaştırmaktadır (Bağcı, 2013, ss.165-166).

Çalışanlar için örgütsel adaletin önemli olmasının iki ana nedeni bulunmaktadır. Adalet, öncelikle işçilere kazançlarını maksimize etme şansı sunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar, uzun vadeli ödülleri artırmak için kısa vadeli karlarla ilgilenmemektedir. Adaletin her koşulda önemi ve bireyler için önemi ikinci ve en can alıcı neden olarak kabul edilmektedir. İş yerinde kendisine saygı ve haysiyetle davranılan bir işçi, daha saygın biri olduğuna ve grubunun ayrılmaz bir parçası olduğuna inandığı için, daha iyi ve daha yoğun bir performans göstermektedir ve bu da işyerindeki konumunu yükseltmektedir (Nadistic, 2006, ss.2-4; Derra, 2018, s.8).

Araştırmacılar, adalet kavramı mevcut olduğunda, örgütsel bağlılığı, performansı, kişisel tatmini, iş tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışını ve bu işletmelere olan güveni artıran kişisel sonuçlar olduğunu bulmuştur. Bu çıktılar, yüksek performans, müreffeh bir işletme ortamı ve sağlam bir örgüt kültürü gibi olumlu örgütsel sonuçlara yol açmaktadır. Aslında, işletmelerdeki eşitsizlik, sabotaj, çalışan hırsızlığı ve saldırı gibi bireysel sonuçlara sebep olmaktadır. Bazılarına göre, üretimdeki düşüş, işyerinde agresif davranışlar ve yetersiz bir örgüt kültürü gibi zayıf örgütsel çıktılar, bu istenmeyen davranış ve tutumlara yol açan unsurlar olarak sıralanmaktadır (Beugr, 2002, ss.1094-1095; Derra, 2018, ss.8-9).

İnsanlar, adalet algılarıyla başa çıkmak için örgütsel yaşamlarında örgütsel tutumlar oluşturmaktadır. Bu tutumlar davranışları etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle hem işverenlerin hem de çalışanların ve yöneticiler birbirlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi gerekmektedir. Adalet olarak adlandırılma olasılığı, yükümlülükler açıkça belirtildiği ve gönüllü kabulün işletme içinde ortak çıkarlara hizmet ettiği görüldüğü sürece artmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010, ss.197-198).

Herhangi bir sosyal örgütlenmenin anlam ifade etmesi için adalet kavramını içermesi gerekmektedir. Belirli bir tanım olmamasına rağmen, "adalet" kelimesi örgütsel bağlamlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletmelerde, çalışanlar gerçekten adalet veya adaletsizlik sorularıyla ilgilenmektedirler. Örneğin, denetimleri tarafından adil bir şekilde ve bunun birçok farklı şekilde ele alınması onları endişelendirmektedir. Yöneticiler adaleti belirli bir dikkatle yönlendirmektedirler (Usmani ve Jamal, 2013, ss.354-355).

Çalışanlar, ücretler, diğer tazminatlar, terfiler ve çatışma çözümünün sonuçları dahil olmak üzere kaynakların nasıl dağıtıldığına çok dikkat etmektedir (Al-Zu'bi, 2010, s.103). Bu unsurlar dağıtım adaleti ekseninde metodolojisinde dikkate alınmaktadır. İnsanların ayrıca tahsis, süreçler ve karar verme açısından adalet beklentileri olmaktadır. Burada usul adaletinden bahsedilmektedir. Son olarak, temaslarda, özellikle de faaliyetlerindeki ana oyuncular tarafından çalışanlara nasıl davranıldığı, onlar üzerinde bir etkiye sahip kabul edilmektedir. Greenberg'e göre örgütsel adalet, çalışanların işletmelerdeki adalet algılarını ifade etmektedir ve dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaletini içermektedir (Colquitt vd., 2005, s.5; Derra, 2018, ss.13-14).

İnsanların iş dünyasında adaleti nasıl algıladıklarına odaklanan örgütsel adalet çalışması, esasen hayatın her alanında önemli bir konu olan daha geniş adalet çalışmalarının bir alt bölümü kabul edilmektedir. İşlemelerin adil bir şekilde değerlendirilmesi sürecinde dört tür adalet ön plana çıkmaktadır. Bunlar dağıtımsal, prosedürel, kişilerarası ve bilgi adaletini içermektedir.

➤ **Dağıtım Adaleti:** Genel olarak, ödeme gibi örgütsel kaynakların dağıtımı sırasında adaletin dikkate alınması, adaletin karar verme süreçlerinde adalet algısı düzeyi ve bu süreçlerde yer alan çalışanlar arasındaki ilişkilerin adaleti anlamına gelmektedir (Moghimi vd., 2013, ss.121-123). Dağıtım adaleti kavramı, ödemeyi hizmetle ilişkilendirmektedir. Bu konudaki çalışmaların ilki Adams'ın eşitlik kavramı olarak kabul edilmektedir (Fortin, 2008, s.3; Derra, ss.14-18).

Dağıtım adaletinin her zaman göreceli ve karşılaştırmalı olduğu kabul edilmektedir. Bir kişi, düşük ücret aldığına inanırsa, emeği için haksızlık yaşadığı duygusunu yaşamaktadır. Bu, öfkeye yol açacak ve kişiyi misilleme ile adil bir orantı kurmak için davranışını değiştirmeye (daha az çaba sarf etmeye) sevk edecek psikolojik bir gerilime neden olabilir veya kişi, referansını değiştirerek bilişini değiştirebilmektedir. Kişi, ödül oranına katkısını başkalarınıninkine veya farklı bir durumda karşılaştırmaktadır. Aşırı ödüllendirme durumunda adaletsizlik vardır, ancak bu kez bireyin yararına çalışıp dengeyi bozmaktadır. İkincisi, muhtemelen utanç duyacak ve katkılarının çapını artırmaktadır (Byrne ve Cropanzano, 2001, ss.5-9; Derra, 2018, s.18).

Her bir kişinin ne kadar katkıda bulunduğu bakılmaksızın herkese aynı ücreti vermek eşitlik ilkesinin temeli kabul edilmektedir. Her bireyin ihtiyacına göre, kaynaklar dağıtım adaletine uygun olarak dağıtılmaktadır. Amaç bir grubun veya birçok çalışanın refahını korumak olduğunda zorunluluk kuralı öncelikli olurken, amaç grup içinde barışı ve sosyal etkileşimleri sürdürmek olduğunda eşitlik kuralının daha uygun olduğu varsayılmaktadır (Deutsch, 1975, ss.137-139). İnsanlar, işin örgütlenme biçimiyle sürekli olarak birbirlerinden farklılaştığından, eşitlikle ilgili kaygıların doğal olarak ortaya çıkması gerekmektedir. Bu nedenle, işletmenin adalet kaygılarına ilk odaklandığı noktanın kâr dağıtımı olması beklenmedik bir durum olmamıştır. Dağıtım adaleti savunucularını, benzer bir senaryodaki oranların, sonuçların ve girdilerin oranlarla karşılaştırmasına dayalı olarak kategorize etmek uzun süredir kabul gören bir uygulama olarak

sayılmaktadır. Bu nedenle, adalet teorileri ile göreceli yoksunluk ve sosyal mübadele teorisi, işletmenin dağıtım adaleti etrafında inşa edildiği temel taşları gibi görünmektedir (Colquitt vd., 2005, s.12; Derra, 2018, ss.18-19).

➤ **İşlemsel (Prosedürel Adalet):** Dağıtım adaleti araştırmasının ana odak noktası, ücret eşitsizliklerinin üretkenliği ve istihdam kalitesini nasıl etkileyebileceği olmuştur. Sonunda, tazminatların nasıl belirlendiğinin, çalışanların bunlara nasıl tepki vereceğini etkileyip etkilemediğinin gösterilmesi gerekmektedir. Dağıtıcı adalet, sosyal etkileşimleri değerlendirmek için tek standart olmamıştır. İnsanlar prosedürel adalet konusunda da endişelenmektedir. Bu şekilde, prosedür adaleti, dağıtım kararlarını vermek için uygulanan prosedürlerin adilliğine vurgu yaparken, dağıtım adaleti, kaynak dağılımının adaletine odaklanmaktadır. Bu, kararların sonuçlarının değerlendirilmesinde önemli bir aracılık rolü oynamaktadır. Thibaut ve Walker'ın çalışmaları, bir çalışma konusu olarak prosedürel adaletin gelişimi ile ilgili kabul edilmektedir (Folger, 1977, s.108; Derra, 2018, s.26).

İş yerinde karar vermek için kullanılan prosedür ve yöntemlerin adaleti, prosedür adaleti olarak bilinmektedir. Bir sistemin biçimsel özelliklerinden bahsetmektedir (Konovsky, 2000, s.492). Kişi, prosedür üzerinde kendi görüşünü veya "sesini" ifade etme şansına sahip olarak, karar verme süreci veya hatta seçimin kendisi üzerinde kontrol uygulama yeteneğine sahip kabul edilmektedir (Konovsky, 2000, s.493). Bulgulara göre, deneysel bir etkinlik sırasında kararların nasıl alınacağını etkileme şansına sahip olan denekler, bu tür fırsatlara erişimi olmayanlara göre süreci daha adil bir şekilde yargılamaktadır ve ödülllerinden daha mutlu olmuştur. Bu bakış açısına göre, prosedürel adalet çalışanlar için önemlidir çünkü onlara ne kadar para alacakları konusunda bir miktar kontrol sağlamaktadır. Tersine, usule ilişkin adaletsizlik, kararlar üzerindeki herhangi bir kontrol olasılığını ortadan kaldıran belirsizlik duyguları üretmektedir.

Çalışanlar bir belirsizlik durumundayken prosedürel adaletin etkisi çok daha önemli kabul edilmektedir (Van den Bos, 2001, ss.931-932). Belirsizlik yönetimi üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların başkalarının tazminatına ilişkin uygun bilgiye erişimleri olmadığında, dağıtımlarının adil mi yoksa adaletsiz mi olduğunu belirlemek için kısa yol olarak prosedürel adalet bilgilerine güvendiklerini göstermektedir. Son örneğe benzer şekilde, katılımcılar otoritenin niyetleri konusunda kafaları karıştığında, yöneticinin

kararlarının adil olup olmadığını belirlemek için ellerindeki prosedürel adalet göstergelerine yönelmektedir. Bu koşullarda, mevcut adalet kanıtları, maliyetleri ve avantajları dikkate alınmadan tazminatın veya bir hükmün adil olup olmadığını belirlemek için bir buluşsal yöntem olarak kullanılmaktadır (Lind vd., 1990, ss.953-954).

Dağılımlar olumsuz olduğunda, çalışanlar usule ilişkin (adaletsiz) bilgilerden de etkilenmektedir. Tersine, çalışanlar adil prosedüre dayandıkları için, olumsuz olsalar bile, tahsis kararlarına daha olumlu tepki vermektedir. Dağıtımlar, adil olmayan prosedürlere dayandığında daha kolay adaletsiz kabul edilmektedir (Brockner ve Wiesenfeld, 2005, s.125; Derra, 2018, ss.26-28).

Prosedürel tutarlılık testini değiştiren bir deneye göre, tutarsız prosedürlerin uygulanması, ses katılımının adli değerlendirmeler üzerindeki yararlı etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Çalışan değerlendirme prosedürlerinde özellikle önemli olan bu tutarsızlık veya tutarlılık kriteri, yöntemleri ileten yönetici ile kişilerarası ilişkinin çapına ilişkin güvence duygularını beslemektedir (De Cremer ve Van Knippenberg, 2003, ss.3-4).

Bu ilişkisel bilgi önemlidir, çünkü sosyal işletmelerin bir parçası olmak isteyen çalışanlar, üstlerinin kendilerine yönelik niyetlerinin ne kadar iyi niyetli olduğu konusunda sıklıkla şüpheye düşmektedir. Bu temel sosyal sorunun bir sonucu olarak usul adaleti önlemlerine odaklanmaktadır. Usule ilişkin adalet standartları ayrıca, çalışanlara değer düzeyleri ve üstün ve değer verilen grup tarafından kabul edilme seviyeleri hakkında bilgi veren uygun veriler sunmaktadır. Ek olarak, etkileşimsel adalet olarak da bilinen, yalnızca yargılamayı ileten yönetici ile olan ilişkiye odaklanan adli değerlendirmeler bu sosyo-duygusal faydaları sunmaktadır (Lind, 2001, ss.222-223; Derra, 2018, s.29).

➤ **Etkileşimsel Adalet:** Çalışanların karar vericilerden aldıkları kişilerarası muamele standardını ne kadar önemli gördüklerini açıklayan adalet türü olarak tanımlanmaktadır. Kişilerarası muamelenin adaletini oluşturan ve kavramsal olarak usul adaletinden ayrı olduğu düşünülen dört koşulu tanımlamaktadır (Colquitt ve Rodell, 2015, s.188; Derra, 2018, s.32): Herhangi bir hayal kırıklığından kaçınmak için karar vericilerin karar verme sürecinin yürütülmesi sırasında iletişimlerinde açık sözlü ve dürüst olmaları gereken doğruluk, karar vericilerin bir karar alma sürecinden kaynaklanan tazminatı yeterince gerekçelendirmesi gereken durumlarda da

gerekçelendirme, karar vericilerin çalışanlara edepli ve saygılı davranması ve kaba veya saldırgan olmaktan kaçınması gereken saygı, nezaket olarak sıralanmaktadır.

İşe alma görevlilerinin nasıl davranması gerektiğine ilişkin adayların görüşleri üzerine bir çalışma olan Bies ve Moag'ın 1986 yılındaki çalışması, kişilerarası muamelede eşitliği yöneten dört kural belirlemiştir (Greenberg, 2002, ss.101-102; Derra, 2018, s.33): Samimiyet, meşrulaştırma, saygı duymak, uygun davranış olarak sıralanmaktadır.

Etkileşimsel adalet ile ilgili yedi temel yönetsel sorumluluk tanımlanmaktadır (Folger ve Bies, 1989, s.89; Derra, 2018, ss.33-34): Samimiyet, meşrulaştırma, saygı duymak, geri bildirim, işbirlikçilerin görüşlerinin dikkate alınması, tekdüzelik, önyargıların kaldırılması olarak sıralanmaktadır.

Prosedürleri uygularken, çalışanlar özellikle iletişim ve karar alma süreçlerine duyarlı olmaktadır. İletişimde samimiyet ve saygı açısından normatif beklentilere sahip kabul edilmektedir (Colquitt ve Rodell, 2015, s.189). Doğal olarak, işten çıkarmalara verilen yanıtların tartışılması etkileşimsel adalet araştırmalarına hâkim olmuştur. Bu araştırmacılar, işten çıkarma dalgasından sonra işletmede kalan bir personelin bu işten çıkarmalar için sunulan gerekçelere ne kadar duyarlı olduğunu göstermektedir. Gerekçelendirmeler, işletmede kalan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve üretkenlik ile olumlu yönde ilişkili kabul edilmektedir (Brockner vd., 1990, ss.396-397; Derra, 2018, s.34).

Greenberg, etkileşim adaleti fikrini ilerletmek için, bunun kişilerarası adalet ve bilgi adaleti olmak üzere iki ayrı alana ayrılması gerektiğini ileri sürmektedir. Bilgi adaleti boyutunda gerekçelendirme ve samimiyet yer almaktadır. Bu, iletişimin samimiyeti, açıklamaların uygulanabilirliği ve eksiksizliği ve bilgi aktarım kalitesi (önemli an, açıklık) açısından etkileşimlerin doğasıyla ilgili kabul edilmektedir.

Kişilerarası adalet terimi, Bies ve Moag (1986) tarafından geliştirilen teorilerle ilgilidir ve nezaket, saygı ve çalışanlara layık muamele konularını ele almaktadır. Greenberg (1987), bu etkileşimsel bileşenlerin, prosedürel adaletin basit sosyal kısmının ötesine geçtiğini belirtmektedir (Judge ve Colquitt, 2004, ss.395-396).

Etkileşimsel adalet yöntemi, özellikle yöneticilerin neden adil olmayan etkileşimsel bir şekilde davranabilecekleri çeşitli nedenler ışığında, işyerinde adalet ve adaletsizlik algısı hakkında çok çeşitli sorular ortaya çıkarıyor gibi görünmektedir. Hakkaniyet fikri ve usul

adaleti üzerine yapılan çalışmaların çoğunun önerdiği gibi, bu tekniğin yargıçların duygularını tamamen analitik kavramlardan uzaklaştırma yararı da bulunmaktadır.

Etkileşimsel adalet teorisi bir adım daha ileri gitmektedir ve adalet yargılarında duygusal bir boyutun varlığını vurgulamaktadır (Muzumdar, 2012, s.5). Kişilerarası adalet, bir kişiye gösterilen ilgi ve duyarlılık düzeyi tanımlanmaktadır. Çok sayıda çalışma, misilleme olumsuz olduğunda bile, yüksek düzeyde kişilerarası adalet izleniminin olumlu tepkilerle bağlantılı olduğunu göstermiştir. Örneğin, çalışan şikayetlerini dinleyen ve ele alan bir yöneticinin, çalışanların sigara karşıtı düzenlemeleri kabulünü artırdığı ve işten çıkarılan işçilerin eski işverenlerine karşı dava açma olasılığını azalttığı kanıtlanmıştır (Folger ve Cropanzano, 1998, ss.63-66; Derra, 2018, ss.35-36).

➤ **Bilgi Adaleti:** Veri ve bilgiye adil erişimi vurgularken kullanıcı etkileşimini vurgulayan ahlaki bir felsefe olarak tanımlanmaktadır. Bilgi dağıtımını ve politika politikalarını yönlendirmek için bir temel sunmaktadır. (Leal Filho vd., 2021, ss.417-418). Bilgi adaleti, yöneticiye karşı hissedilen güveni de artırmaktadır (Berber, 2008, s.23).

Sonuç olarak, örgütsel adalet algısının tüm boyutlarının olduğu bir işletme ortamı, örgütsel başarıyı üst seviyeye çıkarmada önemli rol oynamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX), ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI KAVRAMLARINA YÖNELİK KAVRAMSAL İLİŞKİLER VE HİPOTEZLER

3.1. Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıya önceki çalışmalarda oldukça dikkat çekilmiştir. Amerika Çalışma Heyeti'nin yapmış olduğu araştırmada, çalışanın bağlılığını etkileyen 80 faktör 5 grupta toplanmıştır ve liderlik tarzı bu 5 grup arasında yer almaktadır (Stum, 1999, s.6). Bu nedenle, liderlik davranışlarının çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini düşünmenin mantıklı olacağı iddia edilmektedir (Dulaimi, 2018, s.33).

Çalışanlar veya insan kaynakları, bir işletmenin açık ara en değerli kaynağı olarak kabul edilmektedir çünkü çalışanlarına odaklanmadan hiçbir firma gelişmemektedir (Puni vd., 2018, s.5). Çalışanlar arasında tanınma duygusunu besleyen liderlik becerileriyle doğrudan bağlantılı olan ise örgütsel bağlılık olarak kabul edilmektedir. Liderlik ayrıca, çalışan hedeflerinin ve bakış açılarının uyumlu olduğu bir çalışma kültürünü teşvik etmektedir. Öte yandan, bir işletmenin performansı hem iç hem de dış olmak üzere çeşitli unsurlara bağlıdır ve personel rekabet gücünün en önemli belirleyicilerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Çalışan sadakati ve örgütsel bağlılık, ayrılma isteklerini azaltarak ekibin başarısına katkıda bulunmaya devam etmelerini sağlamaktadır (Paille vd., 2011, s.92; Allozi vd., 2022, s.3).

Çeşitli araştırmaların bulguları, dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılığını artırmada olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılıkla makul bir pozitif bağı olduğu ve dönüşümcü liderlerin davranışlarının

kalıcılığı ile normatif bağıllık arasında daha düşük bir bağlantı olduğu iddia edilirken, Jean Lee (2008, s.683) dönüşümcü liderlik tarzının çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğuna dikkat çekmiştir (Dulaimi, 2018, ss.33-34).

Liderlik, gelişen teknoloji ve artan rekabet karşısında işletmenin yönünü ve hedeflerini belirlediği için örgütsel yaşam üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Dönüşümcü liderlik felsefelerinde her bir takipçinin gelişimi için talepler dikkate alınmaktadır. Psikolojik güçlendirme yoluyla, çalışanlar içsel olarak çalışmak için motive edilmektedir. Ücret, kolaylıklar ve diğer fiziksel koşullar gibi işletmenin dışsal motivasyonlarından etkilenmeyi bırakmaktadırlar. Örgütsel bağıllık, liderlik teorilerinden ayrı tutulamamaktadır. Çalışanların işletmeye bağıllık düzeyi, bir lider veya üst tarafından sağlanan yönlendirme ve teşvikten önemli ölçüde etkilenmektedir (Nugraha ve Dewi, 2022, ss.96-97).

Peng Liu (2013, ss.133-135), Çin okulları bağlamında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini araştırmak için ampirik bir çalışma yürütmüştür. Dönüşüm tekniklerinin öğretmenlerin değişime olan bağıllığı üzerindeki etkisini değerlendirmek için, ankette 6 okuldan 215 eğitmenen oluşan bir örneklem kullanılmıştır. Öğretmenlerin değişime olan bağıllıkları ve dönüşümcü okul liderliği tek bir değişken olarak görüldüğünde, nicel korelasyonel araştırma, dönüşümcü okul liderliğinin etkisinin orta düzeyde olduğunu bulmuştur (Dulaimi, 2018, s.34).

Birinin vizyonunu astlarıyla ifade etme ve aynı hizaya getirme yeteneğinin yanı sıra çevrelerindeki diğerlerini daha düşük bir ihtiyaçtan daha yüksek bir ihtiyaç derecesine yükseltme yeteneği, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini anlamak için gerekmektedir. Bir vizyon, karar ve emir beyanı yoluyla değil, ikna ve ilham yoluyla iletilmesi önemli kabul edilmektedir. Etkili liderler çekici retorik, metaforlar, sloganlar, semboller ve ritüellerin bir karışımını kullanmaktadır. Lidere duyulan güven, vizyona bağıllıkla yakından bağlantılı olmuştur. Tobing (2009, ss.35-36), dönüşümcü liderliğin örgütsel bağıllık üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Fortmann vd., (2003) yılında yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel bağıllığı önemli ölçüde etkilediği iddiası bu araştırma sonucunu desteklemektedir. Ancak Atmojo (2012, ss.126-127), dönüşümcü liderliğin çalışanların örgüt bağıllığı üzerindeki etkisinin ihmal edilebilir düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Katherine H. Kieres tarafından 2012 yılında yapılan bir araştırmaya göre, dönüşümcü liderlik yöntemlerinin öğretmenler arasında örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Pensilvanya'daki beş liseden 156 öğretmenden oluşan bir örneklem kullanılarak yapılan bu araştırmada öğretmenlere örgütsel bağlılıkları ve müdürlerinin liderlik tarzları sorulmuştur. Anketin bulguları her türden örgütsel bağlılığın en çok dönüşümcü liderlik alt boyutlarının iki tanesi olan karizma (idealleştirilmiş etki) ve bireysel ilgiden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Bireysel ilgi özelliği olan dönüşümcü liderlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin daha güçlü olduğu ortaya koyulmuştur (Dulaimi, 2018, s.35).

Thamrin (2012, ss.570-571), dönüşümcü liderliğin performans, bağlılık ve memnuniyet ile güçlü bir bağlantı ortaya koyduğunu bulmuştur. Rashed ve Daud (2013, s.128), dönüşümcü liderlik olduğunda örgütsel bağlılığın etkili olduğunu bulmuşlardır (Nkwinkue, 2021, ss.22-24). Yavuz (2009, s.62) da çalışanların dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık hakkındaki tutumları üzerinde çalışma gerçekleştirmiştir ve işletmelerde iş görenlerin örgütsel bağlılığının orta düzeyden yüksek düzeye çıkartılmasında dönüşümcü liderlik davranışının desteklenmesinin önem taşıdığını vurgulamıştır. Ramachandran ve Krishnan (2009, s.35), dönüşümcü liderliğin duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir ve bir işletmedeki çalışanların üstlerini dönüşümcü liderler olarak algıladıklarında duygusal olarak bağlı olduklarını ve işletmede kalmak zorunda hissettiklerini bulmuştur.

Riaz vd., (2011, s.47), dönüşümcü liderliğin çalışanların duygusal bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır ve bulguları dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının bağımsız etkilerinin varlığını ve bu da dönüşümcü liderlik ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Tims vd., (2011, s.129) tarafından da dönüşümcü liderlik özelliğinin çalışan bağlılığını artırıp artırmadığını analiz edilmiş, çalışmanın sonuçlarında dönüşümcü liderler tarafından yaratılan bir çalışma ortamının, bir çalışanın işe bağlı olması için önemli bir ön koşul olduğu, süpervizörün dönüşümcü tarzının çalışanların iyimserliğini artırdığını ve karşılığında işe bağlılıklarını artırdığı için oldukça önemli olduğunu, bu nedenle de işletmelerin liderleri için dönüşümcü liderlik eğitime yatırım yapmalarının faydalı olacağını bulmuştur.

Farahani vd., (2011, s.216) de dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştırmıştır ve önemli derecede yüksek pozitif ilişki tespit etmiştir. Tse ve Lam (2008, ss.4-5) da araştırmasında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisini analiz etmiş ve araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığını ve bu iki kavramın birbirleriyle pozitif korelasyonunun olduğunu tespit etmiştir. Avolio vd. (2004, s.962), dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonu incelemek amacıyla 520 adet hemşireli bir hastanede bir araştırma yapmışlardır ve üst düzeydeki dönüşümcü liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleriyle, bağlılık ve takipçilerin doğrudan yöneticilerinin dönüşümcü liderlik derecelendirmeleri arasındaki ilişkiye kıyasla daha olumlu bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. İsmail vd. (2011, s.100), 1.009 kişide dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık korelasyonunu incelemişlerdir ve önemli bağlantı olduğunu bulmuşlardır. Gao ve Bai (2011, s.222), birçok deneysel çalışmadan çıkarılabilecek sonucun, dönüşümcü liderliğin, takipçilerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu iddia etmektedir.

Kedenburg (2014, ss.39-41) benzer bir şekilde dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Anketin amacı, iş yerindeki takipçilerin görüşlerinin dönüşümcü liderlik eğitiminden nasıl etkilendiğini belirlemek olmuştur. Araştırmacı, Western Kentucky Üniversitesi'ndeki 201 lisans ve yüksek lisans öğrencisi üzerinde yaptığı çalışmada sonuçlar, örgütsel bağlılığın dönüşümcü liderlikten etkilendiğini göstermiştir (Dulaimi, 2018, s.35).

Örgütsel bağlılık işletme için çok önemli olarak kabul edilmektedir. Çünkü örgütsel bağlılığın varlığı ile çalışanlardan işletmeye önemli katkılar söz konusu olmaktadır. Çalışanlar gurur duyup ellerinden gelenin en iyisini yapmaktadır. Kendilerini rahat hissederlerse işletme için en iyi performansı sağlamaya devam etmeye kararlı olmaktadır. Bir işletmede etkili liderlik, bir işletmenin ilerlemesini artırmada önemli bir rol oynamaktadır; burada bir işletmedeki başarı, liderin işletmeyi nasıl yönettiğinden görülmektedir ve bunlardan birisi araştırmaların da vurguladığı üzere dönüşümcü liderlik olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, bir liderin sahip olduğu özellikleri en iyi açıklayan modellerden birisi olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderliğin olumlu etkisinin lider ve çalışanlar arasında bir bağ oluşturmaktan kaynaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, astlarını görev ve rollerinin taleplerini açıklığa kavuşturarak onaylanan hedeflere motive eden bir liderlik türü olarak kabul edilmektedir (Maufuzah

ve Abadiyah, 2023, ss.7-8). Özetle, karizma (idealleştirilmiş etki), ilham verici motivasyon, entelektüel (zihinsel teşvik) ve bireysel ilgi özellikleri gösteren dönüşümcü liderler, takipçilerinin işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır. Birçok çalışma göstermektedir ki dönüşümcü liderlik özelliğinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez öngörülmüştür.

Hipotez 1: *Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

3.2. Dönüşümcü Liderlik İş Performansı İlişkisi

İşletme hedeflerini ve önceliklerini içselleştiren dönüşümcü bir liderlik tarzı, çalışanı işini yapmaya doğal olarak teşvik etmektedir (Wang vd., 2011, s.231). Bunun sonucunda çalışanların amaç ve öncelikleri, işletmenin amaç ve önceliklerine yansımaktadır. Çalışanlar da kendilerini liderleriyle özdeşleştirerek, onun kadar işine bağlı olmakta, çünkü lider onlar için bir ilham kaynağı ve bir rol model oluşturmaktadır. Çalışan, liderden gördüğü iyi muamele algısının bir sonucu olarak başkalarını ve işletmeyi önemserken işte daha verimli olmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989, s.28).

Önceki araştırmacılara göre, dönüşümcü liderlik tarzı, örgütsel performansı artırmaktadır (Buil vd., 2019, s.1). Bulgulara göre, dönüşümcü liderlik tarzının iş etkinliği, memnuniyet, ek iş ve güvenilirlik gibi performans sonuçları ile güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Çeşitli profesyonel aşamalarda astlarla çalışmak için tercih edilen liderlik teorisi ve uygun liderlik tarzı hakkındaki bilgiler, araştırmalarla zenginleştirilmiştir. Liderler bulgularını, iş üretkenliğini artıracak olan personel performansını artırmak için davranışlarını önemli şekillerde değiştirmek için kullanabilmektedir. Liderlerin takipçilerini çekip etkileyebilmelerinin, ekip üyeleri için net performans standartları belirlemelerinin ve çalışanları için mümkün olan en iyi rol modeli olmalarının önemini vurgulamaktadırlar (Mejmou, 2021, s.33).

Aboshaiqah vd. (2015, ss.510-520), sağlık çalışanları arasında liderlik algıları ve bu algıların etkileri üzerine bir makale yayınlamıştır. Dönüşümcü liderliğin değişkenlerinin, işlemsel ve bırakınız yapsınlar liderlik tarzlarından daha sık uygulandığı sonucuna ulaşmışlardır. Geniş çapta yapılan bu analiz, verimlilik, fazladan çalışma ve memnuniyet ile dönüşümcü ve işlemsel liderlik türleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Liderlik davranışına ilişkin hemşirelik algılarının yanı sıra dönüşümcü

liderlik türleri, tutumları ve niteliklerinin bir kombinasyonunun, ek çaba, katılım ve nihai çalışanların iş performansındaki artışla bağlantılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan önceki çalışmaların sonuçları, dönüştürücü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel performansı arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Hem araştırma (Howell ve Frost, 1989, ss.243-269) hem de saha çalışması (Bass ve Bernard, 1985, ss.1-256) ortamlarında dönüştürücü liderlik ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu nedenle, dönüştürücü liderlik uygulamalarının çalışanların iş performansını artıracakları öngörülmektedir.

Raja ve Palanichamy (2011, ss.173-174), farklı liderlik felsefelerinin Hindistan'ın hem kamu hem de özel sektördeki çalışanların iş performansını nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırma sonuçları 43 üst düzey yönetici ve 158 diğer çalışandan alınan verileri kullanarak, dönüştürücü liderlik ile çalışanların iş performansı arasında doğrusal bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü liderlik, takipçilere ilham vermektedir ve çalışanları ortak bir gelişmiş kurumsal performans hedefine doğru yönlendirmektedir (Ghafourian vd., 2010, s.52).

Diğer liderlik tarzları ile karşılaştırıldığında, dönüştürücü liderlik tarzı ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki görülmektedir. Etiyopya bankacılık sistemi üzerine yaptıkları çalışmada, Tsigu ve Rao (2015, ss.41-52), dönüştürücü liderliğin, çalışanların iş performansını işlemci liderliğe kıyasla önemli ölçüde ve daha güçlü bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Bankaların çalışanlarını memnun edebilmeleri ve onlardan daha iyi sonuçlar alabilmeleri için liderlik tarzlarının daha dönüştürücü olması gerektiğini öne sürmüştür. Ek olarak, Hayward vd. (2003, ss.25-27) araştırmasında, ilaç endüstrisinde dönüştürücü liderliğin işlemsel liderliğe göre daha iyi pozitif etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Araştırma, dönüştürücü liderlik ile çalışanların genel performansı arasında güçlü bir doğrusal ilişki tespit etmiş ancak işlemsel liderlik ile çalışanların genel performansı arasında böyle bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Bu çalışmalara ek olarak;

Tablo 3.1. Dönüşümcü Liderlik ve İş performansı İlişkisini İnceleyen Araştırmalar

Araştırmacılar	Araştırma Yılı	Bulgu
Cummings ve Schwab	1973 (ss.1-176)	Takipçilerin performansını etkileyen en önemli unsurun liderlik olduğu belirtilmiştir
Waldman vd.	1987 (ss.177-186)	Toptan ve perakende dağıtımında yer alan yöneticilere yapılan bir araştırmada dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Dvir vd.	2002 (ss.735-744)	Dönüşümcü liderlik ile takipçilerin performansı arasında pozitif anlamda ve kuvvetli bir şekilde korelasyona ulaşılmıştır.
Walumbwa vd.	2008 (ss.793-825)	Banka çalışanları arasındaki bir çalışmada dönüşümcü liderlik ile iş performansının önemli seviyede pozitif ilişkisinin olduğu bulunmuştur.
Al-Harthy ve Yusof	2013 (ss.490-503)	Dönüşümcü liderlik boyutlarının ve eğitimin, performans üzerinde olumlu bir etki sergilediği bulunmuştur.
Ha ve Nguyen	2014 (ss.157-171)	Dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.
Jyoti ve Bhau	2015 (ss.1-13)	Dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Andreani ve Petrik	2016 (ss.25-32)	Dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur
Orabi	2016 (ss.89-102)	Dönüşümcü liderlik tarzı değişkenlerinin çoğunun performansa önemli ölçüde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir
Lor ve Hassan	2017 (ss.14-33)	Dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların verimliliğini önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur.
Jaya, Masdupi ve Marwan	2018 (ss.439-447)	Dönüşümün çalışanların iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu bulunmuştur.
Chandrasekara	2019 (ss.385-393)	Dönüşümcü liderlik tarzının performans üzerinde olumlu etki gösterdiği bildirilmiştir.
Mahar vd.	2020 (ss.1-8)	Çalışanın dönüşümcü liderlik tarzından daha çok etkilendiği ve performansı ile arasında pozitif korelasyon olduğu bulunmuştur.

Birçok çalışma göstermektedir ki; dönüşümcü liderlik takipçilerin iş performansı üzerinde pozitif bir etki etmektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez öngörülmüştür.

Hipotez 2: *Dönüşümcü liderlik, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

3.3. Dönüşümcü Liderlik Lider Üye Etkileşimi İlişkisi

Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşiminin öncüsü olarak işlev görmektedir. Son meta-analizler, dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi arasında güçlü, olumlu bir korelasyon göstermektedir. Dönüşümcü liderliğe en yakın ve en acil tepkinin lider üye etkileşimi olduğunu iddia edilmektedir (Ng, 2017, s.402). Lider üye etkileşimi süreci için

dönüşümcü liderlerle zenginleştirilmiş ortamlar yaratılmaktadır (Wang vd., 2005, s.423). Bu nedenle dönüşümcü liderlik, sağlam, uzun süreli lider üye etkileşimi ortaklıklarının gelişiminin öncüsü olarak kabul edilmektedir (Molines vd., 2022, s.86).

Bireyselleştirilmiş ilgi, dönüşümcü liderlerin takipçilerine destek sağlamaktadır (Zacher vd., 2014, s.184). Dönüşümcü liderlerin özel ve düşünceli davranışları, liderler ve takipçiler arasındaki sosyal etkileşimin kalitesini geliştirmek için esas oluşturmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s.890). Dönüşümcü liderlerin takipçileri, liderlerinin kendileriyle olan bağlarını güçlendiren çekicilikleri ve bilgelikleri sebebiyle, liderlerine daha çok saygı duymakta ve onlara güvenme olasılıkları daha yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir (Ospina, 2017, s.284). Ek olarak, takipçiler ekiplere fayda sağlayan çok önemli uzun vadeli varlıklar olarak görüldüklerinden, dönüşümcü liderler onlarla ilişkileri geliştirmek için zaman ve çaba harcamaya hazır kabul edilmektedir. Kaynaklar, süpervizör ve ast ilişkileri arasında karşılıklı anlayışın geliştirilmesini teşvik ederek ve astların denetim hedeflerini daha başarılı bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olarak yüksek kaliteli lider üye ilişkisi yaratmada kilit bir rol oynayan dönüşümcü liderler tarafından sağlanmaktadır. Üstler ve astlar arasındaki ikili iletişimin süresi, sıklığı ve çapı özellikle ikili etkileşim koşullarıyla karakterize edilmektedir (Gerstner ve Day, 1997, s.838). Bu şekilde, dönüşümcü liderlik davranışları taraflar arasındaki anlayışı teşvik etmektedir ve yöneticilerin çalışanlarına olan sevgisini artırmaktadır (Ashkanasy ve Tse, 2000, s.232; Molines vd., 2022, s.86).

Palmer vd. (2001, s.6)'e göre, dönüşümcü liderliğin bir kişinin başkalarının duygularına etki ettiği ve faaliyetlerini takip etmesine aracı olduğu için lider üye etkileşimi ile korelasyonunun olduğunu söylenmektedir. Bununla birlikte, liderliğe dair iki terim de güven duyulması ve karşılıklı saygı kalitesi açılarından benzeşmektedir. Bu sebeple, dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi kavramlarının birbirlerini tamamlayıcı rol üstlendikleri söylenmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında gerçekleştirilen araştırmalarda, dönüşümcü liderlik ile lider üye etkileşimi korelasyonunu destekleyen bir sonuç elde edilmiştir (Krishnan, 2004, ss.58-72; 2005, s.14) Dönüşümcü liderlik alt boyutlarının da lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin kalitesini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Sparrowe ve Liden, 1997, s.522; Wang vd., 2005, s.422; Çalışkan, 2018, s.111)

Deluga (1992, s.245), dönüşümcü bir liderin tipik sosyal etkileşimlerinde katalizör rolü oynadığını, takipçilerine orijinal performans hedeflerinin ve kişisel çıkarlarının ötesine geçmeleri için ilham verdiğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte, belirli bir ast ve lider arasındaki benzersiz ikili etkileşimin, dönüşümcü liderliğe bağlı gelişmiş sonuçları açıkladığını öne süren deneysel kanıtlar sunmuştur. Bir sosyal mübadele sürecinde, Deluga (1992, s.245), dönüşümcü liderlerin, astları ile yüksek kaliteli ilişkilerin kurulmasını ve ortak bir kader duygusunu destekleyebilirken, astların lideri güçlendirip teşvik edebildiğini gözlemlemiştir. 145 ABD Donanması ofisinden alınan verilerin regresyon analizlerini bildiren çalışmaya göre, yalnızca karizma ve bireysel ilgi, lider üye ilişkilerini önemli derecede etkileyen dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında sayılmaktadır (Deluga, 1992, s.245). Bu bulgular, bir liderin karizmasının ve bireysel ilgisinin her ikisinin de ikili düzeyde etkili olarak tanımlandığına işaret etmektedir (Seltzer ve Bass, 1990, s.701) ve takipçileri liderle daha güçlü ilişkiler kuracak şekilde hareket etmeye motive eden şeyler arasında sayılmaktadır. Basu ve Green (1997, s.495), Fortune 500 üretim tesisindeki işçiler üzerinde bir çalışma yürütmüşler ve 8 maddelik bir lider üye etkileşimi ve 28 maddelik bir dönüşümcü liderlik anketine verdikleri yanıtları faktör analizine tabi tutmuştur. Çalışmaları lider üye etkileşimini entelektüel teşvikten ve bireysel ilgiden ayırt edemediği için, bu iki boyutu ikili bir sosyal işlemde soyut teşvikler olarak değerlendirmek gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Wang vd., 2005, s.422).

Howell ve Hall-Merenda, (1999, ss.680-694) yaptıkları çalışmada, yerel bankaların 109 yöneticisini incelemiştir. Bu yöneticilerin astlarının hem dönüşümcü liderlik hem de üye-lider etkileşimi hakkındaki görüşlerini toplamışlardır. Lider üye etkileşimi ölçümleri alındıktan yaklaşık altı ay sonra, yöneticiler çalışanlarına performans değerlendirmeleri yapmıştır. Lider üye etkileşimi, dönüşümcü liderlik ve üç işlemsel liderlik bileşen skorlarından oluşan bir yordayıcı setinin kısmi en küçük kareler analizine göre, dönüşümcü liderliğin, lider üye etkileşiminin en güçlü belirleyicilerinden olduğu tespit edilmiştir (Wang vd., 2005, s.422).

Liderlik rolü, etkili bir ekipte çalışanların işini kolaylaştırmak için önemli kabul edilmiştir (Eubanks vd., 2016, ss.27-29). Çünkü liderlerin, takipçileriyle fiziksel yakınlık olmaksızın güven ve ilişki kurabilmeleri gerekmektedir (Hoch ve Dulebohn, 2017, s.14). Bu, karar verme etkisi, yüksek düzeyde sorumluluk ve kaynaklara erişim ile karakterize edilen bir lider üye etkileşimi aracılığıyla lider ve takipçi arasındaki yüksek kaliteli bir

ilişki ile ilgili olmaktadır (Wong ve Berntzen, 2019, ss.27-32). Dönüşümcü liderlik teorisi ile lider üye etkileşim teorisi arasındaki güçlü bir teorik ilişki, dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşiminin operasyonel bir biçimi olarak tanımlanabilmesinden kaynaklanmaktadır (Waglay vd., 2020, ss.1-12). Liderleriyle yüksek kaliteli ilişkileri olan çalışanlar veya takipçiler, daha fazla açık ve daha saygılı iletişime sahip olmaktadır. Çünkü dönüşümcü liderlik, astların gelişimi ilkesine dayanmaktadır (Bastari vd., 2020, s.2887). Dönüşümcü bir lider aracılığıyla işletme, her bir astın işini yürütme yeteneğini ve potansiyelini değerlendirmekte ve aynı zamanda gelecekte astlarının sorumluluklarını ve yetkilerini genişletme olasılığını görmektedir. Bu şekilde, bir işletmede lider üye etkileşimi aracılığıyla takipçiler ve liderler arasında iyi bir ilişki kurulmaktadır (Hasib vd., 2020 s.1201).

Bir liderin takipçilerine gösterdiği empati, bir karşılıklı güven ve değiş tokuş biçimidir ve dönüşümcü liderlik teorisinin temel alanı, bireylerde veya gruplarda bilinçli bir değişim yaratacak şekilde takipçilerin güçlendirilmesi olarak kabul edilmektedir (Herrero ve Sabado, 2011, ss.131-154) ve bu, liderlerin hangi takipçilerine empati duyabileceklerini anlamaları için açık bir ön koşul olarak sayılmaktadır. Çeşitli araştırmalar da dönüşümcü liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve lider üye etkileşiminin, dönüşümcü liderlerin takipçilerinin iş sonuçlarını etkileme sürecini kolaylaştırdığı öne sürülmüştür. (Wong ve Berntzen, 2019, ss.27-32; Boer vd., 2016, s.12). Dönüşümcü liderliğin etkisinin tam olarak ortaya çıkması için lider üye etkileşimine ihtiyaç duyulmaktadır (Fenwick vd., 2019, ss.14-15). Lider üye etkileşimi, dönüşümcü liderliğin temel ilkeleri ile yakından ilişkili sayılmaktadır. Dolayısıyla, etkili bir liderlik sürecinin, liderler ve takipçileri olgun liderlik ilişkileri geliştirebildiklerinde ortaya çıktığı sonucuna varılmaktadır (Hasib vd., 2020, s.1201).

Birçok çalışma göstermektedir ki; dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez öngörülmüştür.

Hipotez 3: Dönüşümcü liderlik lider üye etkileşimini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.

3.4. Lider Üye Etkileşimi Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Bir işçi ile patronları arasındaki değişim ilişkisinin kalitesi, lider üye etkileşimi olarak adlandırılmaktadır. Bu ikili ilişkide yüksek ve düşük kaliteli alışverişler arasında bir sürekliliğin var olduğu varsayılır; yüksek kaliteli alışverişler, düşük kaliteli alışverişlere

göre daha yüksek düzeyde güven, etkileşim, destek ve ödüllerle karakterize edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s.621). Bir örnek olarak, yüksek kaliteli lider üye ilişkisi olan ortaklıklarındaki liderler, astlarının kendi yerlerine hareket etmelerine büyük ölçüde güvenirler ve onları daha sorumlu görevlerde bulunmaya teşvik etmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995, ss.232-233). Bu tür ilişkilerde, astlar sıklıkla üstleriyle etkileşime girmekte ve liderlerinin güveninden, itimadından, teşvikinden ve düşüncesinden yararlanmaktadır. Ayrıca, sözleşme veya işlemsel beklentilerin gerektirdiğinin ötesinde çalışma grubunun hedeflerini ilerletmek için ekstra sorumluluklar üstlenmekte veya ekstra çaba göstermektedir (Sparrowe ve Liden, 1997, s.547; Kang vd., 2011 s.6).

Çok sayıda araştırma, lider üye ilişki gücünün, performansla ilgili ve tutumla ilgili faktörler gibi organizasyonel olarak önemli sonuçları tahmin edebileceğini göstermiştir (Gerstner ve Day, 1997, s.827). Daha kaliteli ilişkideki çalışanların, daha düşük kaliteli ilişkideki çalışanlara göre işletmeye daha bağlı oldukları gösterilmiştir, bu da bu iddiayı desteklemektedir (Duchon vd., 1986, ss.59-60). Reid vd. (2008, ss.60-78) tarafından yapılan bir saha araştırmasına göre, duygusal örgütsel bağlılığa odaklanan lider üye etkileşimi ile çalışan bağlılığının ilişkili olduğu bulunmuştur. Green vd. (1996, ss.203-214) ayrıca, lider üye ilişkilerinin ve lider memnuniyeti üzerindeki önemli etkisi aracılığıyla bağlılıkla ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu nedenle, çalışanların bağlılığının, yöneticilerinin veya işletmelerinin kendileri için yaptıklarına şükran veya görev göstermeleri için bir araç olabileceği tahmin edilmektedir. Bu, resmi ve gayri resmi ödüllerin önemli bir bölümünü toplayan yüksek vasıflı değişim çalışanlarının sadık ve kararlı takipçiler yapacaklarını göstermektedir (Dansereau vd., 1975, ss.46-78). Bu perspektifte ve bu nedenlerden dolayı, lider üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ile olumlu bir ilişkisi olduğu iddia edilmektedir (Kang vd., 2011 s.6).

Örgütsel bağlılık ve kariyer bağlılığı arasındaki ilişkiye paralel olarak, daha yüksek kaliteli ilişkideki çalışanların da kariyerlerine adanmalarının daha olası olacağı değerlendirilmektedir. Terfiler ve ücret artışları ve performans derecelendirmeleri gibi kritik kaynak tahsisi koşullarında araştırma, lider üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerindeki destekleyici rollerini göstermiştir (Kang vd., 2011 s.7). Güçlü lider üye ilişkilerinin liderlik danışmanlığı almanın sonucu olabileceğini ve kariyer ile lider üye ilişkilerinin yakından ilişkili olduğunu düşünmenin mantıklı olacağı vurgulanmaktadır (Graen ve Scandura, 1986, ss.147-181). Yeni başlayanlar, mentorluk ilişkisi içinde

olmayanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini, kariyer taahhüdü, kariyer beklentileri ve daha iyi örgütsel sadakat göstermektedir (Allen vd., 2004, ss.127-136; Bozionelos, 2008, ss.249-263). Bu anlamda, yöneticiler ve çalışanları arasındaki daha güçlü bağların, kişinin kendini işine adanmasının erdemleri ve avantajları hakkında güçlü mesajlar vermesi olası olacağı düşünülmektedir (Kang vd., 2011, s.7).

Sosyal mübadele teorileri, çalışanların neden yöneticileri ve işletmeleri için resmi istihdam sözleşmelerinin şartlarının ötesine geçen şekillerde performans göstermeleri gerektiğini ve karşılığında, yöneticilere ve işletmeye karşı daha fazla yanıt verme, özdeşleşme ve sadakat gösterme açıklamak için kullanılmıştır. Sonuç olarak, daha fazla kaynak ve ilgi gören bir astın, üstleriyle yüksek kaliteli iletişim seviyeleri geliştirme olasılığı daha yüksek olmuştur. Konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalara göre, yöneticileriyle daha iyi ilişkilere sahip olan çalışanlar, daha kötü ilişkilere sahip olanlara göre işletmeye daha bağlı daha fazla özgürlük, daha fazla dikkat, daha fazla destek ve birimin nasıl çalıştığı konusunda daha fazla kontrol sahibi olmaktadır. Üstler bunu yaparak kendisini birimin başarısına adanmış kişilerden temel yardım almaktadırlar (Liao vd., 2009, ss.1811-1812).

Duchon vd. (1986, ss.56-60), lider üye etkileşiminin nedenleri ve etkileri üzerine yaptıkları çalışmada, değişimin kalitesi ile üyelik taahhüdü düzeyi arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Daha yüksek kaliteli ilişkideki çalışanların kendilerini işi tamamlamaya ve patron için idari görevleri yerine getirmeye adanma olasılığı daha yüksek olmuştur. Buna benzer şekilde Ansari, Hung ve Aafaqi (2007, ss.690-709), lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir bağlantı tespit etmiştir. Lee'ye (2005, ss.655-672) göre özellikle lider üye ilişkisinin alt boyutu olan etki ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan takipçilerin duygusal bağlılığı arasında güçlü bir şekilde ilişki bulunmaktadır (Liao vd., 2009, ss.1811-1812).

Birçok çalışma; lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığın pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Hipotez 4: *Lider üye etkileşimi örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.*

3.5. Lider Üye Etkileşimi İş Performansı İlişkisi

Lider üye etkileşimi, işletmelerde yönetim ve bireysel başarı düzeyleri üzerindeki etkisi nedeniyle çağdaş literatürde önemli bir yere sahip olmuştur. Lider davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu için, çok sayıda araştırmacı lider üye etkileşimi ile çalışanların iş performans davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Destekleyici bir lidere sahip olan bir çalışan, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanabilecek karşılıklılık standardı aracılığıyla patronunu desteklemek için daha fazla çaba harcamaktadır (Podsakoff vd., 2000, s.516). Daha yüksek katılım seviyeleri, lider üye etkileşim kalitesinin işletmelerdeki bireyleri psikolojik olarak güçlendirme yeteneğinin bir sonucu olmaktadır. Bu nedenle, yüksek düzeyde bağlılığa sahip olmak, çalışanları daha çok çalışmaya ve daha iyi başarmaya daha yatkın hale getirmektedir (Kim vd., 2015, s.216). Bağlı çalışanların görevlerini verimli bir şekilde tamamlayabildikleri göz önüne alındığında, Christian vd. (2011, s.100), bağlı çalışanlar ile ekstra rol performans davranışları arasındaki pozitif ilişkiyi de vurgulamıştır. Ek olarak, lider üye etkileşiminin performansla ilişkisi, Erdoğan ve Enders (2007, ss.321-330) araştırmalarında da tespit edilmiştir. Graen ve Uhl-Bien (1995, ss.219-247)'e göre, yüksek kaliteli bir lider üye etkileşimi ürettikten sonra, liderin yüksek kaliteli lider üye etkileşimi teklifini kabul eden astların performansı önemli ölçüde artmıştır. Sonuç olarak, olumlu performans ve lider üye etkileşiminin ilişkili olduğu bulunmuştur (Üçler, 2018, s.34).

Bir metal işletmesinde yapılan bir araştırmaya göre, lider üye ilişkileri rol içi performansla ilişkilidir ve iş performansını artırmak için yönetici ile çalışan arasında olumlu bir çalışma bağlantısı geliştirmenin önemini vurgulamaktadır (Wayne vd., 2002, s.597). Lonsdale (2016, ss.56-57), hem bireysel hem de örgütsel düzeyde, lider üye ilişkilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla önemli bir bağlantısı olduğunu öne sürmüştür. Sonuç olarak, yüksek lider üye ilişki kalitesi altında artan rol içi ve rol dışı performans davranışları öngörülmüştür. Araştırmacılar Dyne vd. (2008, ss.1195-1207), Hindistan petrol rafineri işletmelerindeki çalışanların yüksek kaliteli bir lider üye ilişkisi algıladıklarında, konuşma ve düşüncelerini dile getirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur. Ayrıca, bu yüksek lider üye ilişkisi ortamında çalışanlar, fikirlerini açıkça söylemeyi ve paylaşmayı rol-performans davranışı olarak görmektedir. Law vd. (2009, ss.625-646) tarafından yapılan araştırmalara göre, görev performansı, bağlamsal

performans ve örgütsel yurttaşlık davranışı ile lider üye ilişkileri arasında olumlu bir korelasyon bulunmaktadır. Ek olarak, Loi vd. (2011, ss.669-685), Çin'de devlete ait bir firmada lider üye ilişkileri ile çalışan fedakarlığı ve iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır ve lider üye ilişkilerinin çalışan fedakarlığı ve iş performansı ile olumlu bir ilişki içinde olması nedeniyle hipotezlerinin lehine kanıtlar bulmuştur (Üçler, 2018, ss.34-35).

Lider üye etkileşimi ile ekstra rol performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için Trybou vd. (2013, ss.373-382), Belçika huzurevlerinde kantitatif, kesitsel bir çalışma yürütmüştür. Süpervizörler ekstra rol performanslarını değerlendirmişlerdir ve hemşirelerin zorlu lider üye etkileşimi ortamında görev çağrısının ötesinde katkıda bulunma arzusunu vurgulayan, önem yönünde olumlu bir eğilim tespit edilmiştir. Tierney vd. (2002, ss.292-303), lider üye etkileşiminin önemini göstererek, performans davranışı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Örgütsel vatandaşlık ve performans davranışı ile pozitif bir ilişkisi olduğu bulunan lider üye etkileşimi yüksek olduğunda, çalışanlar daha fazla güvende hissetmektedir (Hofmann vd., 2003, s.176). Hsiung ve Tsai (2009, ss.89-112) Tayvan üniversitelerinde yapmış olduğu ast ve üst ilişkiler analizine göre, bir çalışan tarafından yöneticisine kıyasla daha geniş bir iş tanımı olarak tanımlanabilecek çalışanların göreceli iş genişliği, yöneticileriyle daha yüksek bir lider üye etkileşimi kalitesine sahip olduklarında daha yüksek olmuştur. Lider üye etkileşimi ve iş içeriği uyumu olumlu bir ilişkiye sahip bulunmuştur. Ayrıca, iş içeriği uyumu ile rol içi performans özellikleri arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ek olarak, lider üye etkileşiminin ustalık oryantasyonu ile lider tarafından derecelendirilen rol içi iş performansı, yenilikçi iş performansı ve iş tatmini arasında bir aracı görevi gördüğü kanıtlanmıştır. Daha güçlü ustalık odaklı çalışanlar, işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına yardımcı olan daha iyi lider üye etkileşimine sahip olmuştur (Janssen ve Van Yperen, 2004, ss.368-384; Üçler, 2018, ss.35-36).

Lider üye etkileşimi literatürü çok sayıda argüman ve çelişkili bulgu içermesine rağmen, denetleyici desteğin ve kaliteli lider üye etkileşiminden kaynaklanan karşılıklı yükümlülüğün, çalışanları işlerini tamamlamaları için motive edici unsurlar olarak işlediği daha güçlü bir şekilde belirtilmektedir. Üstün lider üye etkileşimine sahip çalışanlara ayrıca yöneticileri tarafından daha iyi çalışma koşulları ve daha fazla güç, gizli bilgilere erişim ve mentorluk olanakları gibi kaynaklar verilmektedir (Sekiguchi vd.,

2008, s.766). Dunegan vd. (1992, ss.59-76)'e göre, yüksek kaliteli bir ikili alışverişte astların tipik olarak liderden aldıkları ekstra kaynaklar (daha fazla bilgi, artan etkileşimler ve daha fazla kişisel ilgi) nedeniyle daha yüksek performans seviyeleri gösterme olasılığı daha yüksektir. Dahası, Lee (2007, s.672)'ye göre, lider üye etkileşimi teorisi, liderlerin tüm astlarla etkileşimde aynı davranışları sergilemediklerini, bunun yerine her astla farklı bir bağlantı veya değişim biçimi oluşturduğunu ima etmektedir. Lider üye etkileşiminin kalitesi bu ilişkiler tarafından belirlenecek, bu nedenle çalışanların iş performansı için daha yüksek bir ilgi olmaktadır. Ayrıca, Stringer (2006, s.137), güçlü lider üye etkileşimi oluşturmada başarılı olan liderlerin personel devir hızını azalttığını ve olumlu performans değerlendirmelerini artırdığını aktarmıştır (Bal Taştan, 2014, s.217).

Lider üye etkileşiminin çalışanların iş performansı ile ilişkisi hakkında literatür taraması yapıldığında, aşağıdaki araştırmacılar çalışmalarında lider üye etkileşiminin çalışanların iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Vecchio ve Gobdel, 1984, ss.5-20; Wayne vd., 1997, ss.82-11; Wang vd., 2005, ss.420-432; Bauer vd., 2006, ss.298-310; Öztutku vd., 2008, ss.193-210; Dulebohn vd., 2012, ss.1715-1759; Breevaart vd., 2015, ss.754-770; Turgut vd., 2015, ss.417-442; Bilen vd., 2016, ss.472-483; Uludağ, 2019, ss.719-739; Kumral, 2022, ss.1-190).

Birçok çalışma göstermektedir ki; lider üye etkileşimi ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olacağı varsayılmaktadır.

Hipotez 5: *Lider üye etkileşimi, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.*

3.6. Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolünde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlik, örgütsel yönetimin kilit işlevlerinden biridir, çünkü güçlü bir liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları, zamanlamayı ve kaynakları uyumlu hale getirmeye yardımcı olduğundan, işletmelerin sürekli mücadelelerinde giderek daha rekabetçi olmalarına yardımcı olmaktadır. Liderlik, bir birey (lider) ile bir grup (takipçiler) arasında kurulan ilişki olarak tanımlanabilir, örneğin grup davranışı lider tarafından yönlendirilmekte veya belirlenmektedir. Liderler, takipçileri üzerinde etki yaratmak için farklı tarzlar kullanabilmektedir. Liderlik literatüründeki baskın kabul, dönüşümcü ve etkileşimci olmak üzere iki farklı liderlik tarzını dikkate almak yönünde olmuştur.

Etkileşimci liderliğin çalışanları motive etmek için ana aracı somut ödüller (para ve statü) iken, dönüşümcü liderler soyut ödülleri de (kişisel gelişim, tanınma, özgüven geliştirme) kullanmaktadır. Mevcut araştırmalar, dönüşümcü liderlik tarzlarının, çalışanları motive etmek ve örgütsel performansı artırmak için etkileşimci liderlik tarzlarından daha etkili olduğunu göstermiştir. Liderliğin arzulan sonuçlarından biri, işletmeye bağlı çalışanlardan oluşan bir ekip olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık, bireyi işletmeye bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Literatürde tespit edilen örgütsel bağlılığın yararlı sonuçlarından bazıları, diğerlerinin yanı sıra, ciro artışı, örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tatmini ve kariyer gelişimi olarak sıralanmaktadır (Keskes vd., 2018, ss.272-273).

Örgütsel bağlılık, dönüşümcü liderliğin istenen bir sonucu olabileceğinden, her iki yapı arasında ampirik olarak bir ilişki kurmak için birçok girişimde bulunmuştur. Özellikle lider üye etkileşiminin liderlik tarzı ile işletmeye bağlılığın gelişimi arasında aracı olabileceği vurgulanmıştır. Dönüşümcü liderliğin çalışan bağlılığı ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğuna dair önemli kanıtlar bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek için doğrudan etki yöntemini uygulayan çok sayıda çalışmada gösterilmiştir. Lider üye etkileşim teorisi, liderlik süreçleri ve sonuçları arasındaki varsayılan bağlantıları incelemek için daha ilginç ve yararlı teorilerden birisi olarak tanımlanmıştır. Bass (1985, ss.26-40)'a göre, dönüşümcü liderliğin temel önermesi, dönüşümcü liderliğin motivasyonel etkilerinin takipçi algısı ve lidere tepkiler yoluyla iletildiği olarak kabul edilmektedir. Bu, bireysel etkinliğin dönüşümcü liderliğin etkileriyle neden ve nasıl kolaylaştırılabileceğini ve geliştirilebileceğini destekleyen altta yatan psikolojik süreçler olduğunu göstermektedir. Bu fikre dayanarak, lider üye etkileşiminin dönüşümcü liderliğin boyutlarının farklı örgütsel bağlılık türlerini nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Lider üye etkileşiminin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkideki aracı rolü, yüksek kaliteli bir lider üye ilişkisinin, büyük ölçüde ifade edilmemiş karşılıklı karşılıklı beklentilerinin eşlik ettiği duygusal bir bağ yansıttığı fikrine dayanmaktadır. Lee (2005, ss.655-672) tarafından liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin kalitesinin kısmi bir aracısı bulunmuştur. Bu, liderliğin lider üye etkileşimi kalitesi aracılığıyla doğrudan ve dolaylı olarak örgütsel bağlılığı etkilediği ve lider üye etkileşim kalitesinin de takipçilerin örgütsel bağlılığına katkıda bulunduğu anlamına gelmektedir.

Bu nedenle, yukarıdaki argümanlara ve kanıtlara dayanarak dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimi aracılığı ile örgütsel bağlılığı etkilediği söylenmektedir.

Hipotez 6: *Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi aracılığıyla çalışanların işletmeye bağlılığını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.*

3.7. Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolünde Dönüşümcü Liderlik ve İş Performansı İlişkisi

Liderler ve takipçileri arasındaki ilişki (Lider Üye Etkileşimi), bir işletmede dönüşümcü liderliğin temel taşı olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık, dönüşümcü liderler, lider üye etkileşimlerinin yaratılmasında başı çekmektedirler. Bu, uzun vadeli hedefleri netleştirmekte, takipçilerin yetenek ve niteliklerinden yararlanmakta ve özgüvenlerini artırmaktadır. Takipçilerin benzersiz düşüncelerini yansıtarak, dönüşümcü liderlik onların ihtiyaçlarının, isteklerinin ve yeteneklerinin kabul edilmesini sağlamaktadır. Daha iyi performans sonuçları, dönüşümcü liderliğin genel görev memnuniyetine katkıda bulunacak olan takipçilere yanıt verme yeteneğinin bir sonucu olmuştur. Bir lider üye etkileşimi geliştirerek astları teşvik eden ve destekleyen bir liderlik tarzı başarılı olacak ve astlara işlerinde çitayı yükseltmeye devam etmeleri ve başarılı olmaları için ilham vermektedir. Yüksek derecede karşılıklı güven, uygun etkileşim ve desteğin yanı sıra her iki ortağın da diğeri tarafından değeri verilen kaynakları sağladığı yüksek düzeyde karşılıklılık, yüksek kaliteli bir lider üye ilişkisinin özellikleri arasında sayılmaktadır. Lider üye etkileşiminin çok sayıda durum ve koşulda performansı tahmin ettiği kanıtlanmış olduğundan, bu yüksek kaliteli bağlantılar çok önemli kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişki, lider üye etkileşimi operasyonunun bir yönü olarak görülmektedir. Lider ve takipçi arasındaki ilişki, bu ilişkiden kaynaklanan saygı ve karşılıklı zorunluluktan doğacak ve bu da takipçinin performansını etkilemektedir. Fenwick vd. (2019, s.15), iş ve yönetim literatüründe liderliğin en iyi bilinen teorilerden ikisi olan dönüşümcü liderlik teorisi ve lider üye etkileşim teorisinin ekip ve çalışanların iş performansını nasıl etkilediğini açıklamak için kullanılabileceğini savunmuştur (Hasib vd., 2020, s.1201).

Lider üye etkileşimi kalitesinin liderlik tarzı ve iş sonuçları arasında bir aracı olarak kullanılması araştırmalarda popüler olmuştur (Avolio vd., 2009, ss. 421-490). Fisk ve Friesen (2012, s.10), ampirik bir çalışmadan elde edilen kanıtların, bir ast ile lider

arasındaki ikili ilişkinin dönüştürücü liderlik sonuçlarına neden olduğunu ortaya koyduğunu savunmaktadır. Bu alanda yapılan önceki araştırmalar, lider üye etkileşiminin performans ile dönüştürücü liderlik arasındaki bağlantıya aracılık ettiğini ortaya koymaktadır (Howell ve Hall-Merenda, 1999, s.689).

Yüksek kaliteli bir lider üye ilişkisinin, esas olarak dile getirilmeyen karşılıklı beklentilerin eşlik ettiği duygusal bir bağlantıyı gösterdiği fikri, lider üye ilişkilerinin dönüştürücü liderlik ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği fikrinin temelini oluşturmaktadır. Karşılıklı güven, saygı ve sadakat geliştikçe, böyle bir bağlantı öncelikle çıkarıcı bir ilişkiden ziyade sosyal bir değiş tokuşa dönüşmektedir. Yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin dönüştürücü liderlik tarafından yaratıldığı ve beslendiği iddia edilmektedir. Dvir vd. (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre, liderin ve takipçinin etkileşimi, dönüştürücü liderlik davranışları ile takipçi performansı arasında aracı görevi görmektedir. Takipçi performansının etkisinin ortaya çıkması için, dönüştürücü bir liderle belki de çok önemli düzeyde bir bağlantıya ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Dvir vd., 2002 s.742). Deluga (1992), belirli bir ast ve lider arasındaki benzersiz ikili ilişkinin, dönüştürücü liderlikle bağlantılı gelişmiş performansın nedeni olduğunu öne sürmüştür. Graen ve Uhl-Bien'e (1995) göre, lider ve üyenin etkileşimi üç aşamada, yabancı, tanıdık ve ortak olarak dönüşümsel olan değiş tokuşlar ile büyümektedir. Bir takipçi yabancı aşamadayken, lider onlara biraz daha fazla rol sorumluluğu verir ve takipçi tarafından uygun şekilde tamamlanıp tamamlanmadığını kontrol etmektedir. Takipçi, kademeli olarak artan bu rol görevlerini yerine getirdikçe, daha büyük sorumluluklar, takdir yetkisi ve faydalar verilmektedir. Olgun lider üye etkileşimlerini karakterize eden şey, takipçilerin motivasyonundaki kısa vadeli bireysel çıkarları karşılıksız ticari alışveriş yoluyla karşılama arzusundan iş biriminin daha uzun vadeli ve daha geniş kolektif çıkarlarını tatmin etme arzusuna geçiş olarak adlandırılmaktadır (Wang vd., 2005, s.423)

Dönüştürücü liderlerin davranışları çeşitli duygusal, bilişsel ve davranışsal sonuçlarla bağlantılı kabul edilmektedir. Değişim ajanı olarak hareket ederek takipçilerinin geleceğin liderleri olmalarına yardımcı olmaktadır. Wang vd. (2005, s.429), lider üye etkileşimi üzerine birkaç çalışmayı gözden geçirmiştir ve bu çalışmaların ikili ilişkilerde sosyal değişim kalitesine odaklandığını bulmuştur. Bu kavram, lider üye etkileşimi olarak bilinen niteliksel lider takipçi ilişkisinin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, lider

üye etkileşimi, lider ve her bir takipçi arasındaki kişiler arası ilişki alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Lider üye etkileşimi teorisine göre lider takipçi ilişkisi yüksek veya düşük kalitede olabilmektedir. Yüksek kaliteli lider üye etkileşiminde lider ve üye karşılıklı güven, destek, sadakat, profesyonel saygı, işe katkı ve anlayış alışverişinde bulunmaktadır. Bu nedenle, takipçiler, etkili iletişim, lider desteğine erişim, güven, onay, değerlendirme, özerklik ve uygun iş atamaları dahil olmak üzere çok sayıda fayda elde etmektedir. Sosyal mübadele teorisine göre, takipçilerin bu faydaları liderleri ve işletmeleriyle verimli performans şeklinde değiş tokuş etme olasılığı daha yüksek olmuştur. Ampirik araştırmalar, yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin, çalışanların iş performansını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik, sıradan çalışanların kendilerinde ve başkalarında da en iyiyi ortaya çıkarabilecekleri bir süreç olarak adlandırılmaktadır. Dönüşümcü lider, yardımsever ve arkadaş canlısı yapıları ile takipçilerini motive edebilir ve tatmin edebilmektedir. Sık sık dostça bir davranışlar sergileyerek değişim ajanı olarak hareket etmektedirler. Dönüşümcü liderler, takipçileriyle uygun örnekler vererek ve bireysel ilgi göstererek yüksek kaliteli ilişkiler kurarlar, bu da takipçilerini örgütsel hedeflere ulaşmak için daha iyi çalışmaya teşvik etmektedirler. Etkili liderler, dönüşümcü davranışlarını kişisel, dinamik bir ilişkisel değişim bağlamında ifade etmektedirler. Takipçilerinin karşılıklılık beklentilerinin önemine ve yüksek kaliteli bir ilişkinin gerekliliklerine (örneğin kişisel gelişim ve sosyal bağlar) duyarsız olan dönüşümcü liderler muhtemelen daha az etkili olmaktadır. Daha güçlü ikili sosyal bağların geliştirilmesi yoluyla dönüşümcü liderler takipçilerinin daha iyi performans göstermesini sağlamaktadır (Jyoti ve Bhau, 2015, ss.2-3).

Bu nedenle, yukarıdaki argümanlara ve kanıtlara dayanarak dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimi aracılığı ile iş performansını etkilediği söylenebilmektedir.

Hipotez 7: *Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi aracılığıyla çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.*

3.8. Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolünde Dönüşümcü Liderliğin Lider Üye Etkileşimi Aracılığı İle Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Burns (1978, ss.1-530)'e göre dönüşümcü liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini motive edecek şekilde birbirleriyle etkileşime giren bireylerin sonucu olarak tanımlanmaktadır. Seksenlerin başları ile 2000'in başları arasında, Avolio ve Bass gibi

araştırmacılar orijinal teoriyi dönüşümcü liderlik faktörlerinden (idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgi) oluşan tam kapsamlı liderlik modeline genişletmiştir. Ayrıca, Campbell ve Dardis (2004, ss.26-39), Burns'ün çalışmalarını, takipçileri etkilemek, işletmek ve motive etmekten oluşan liderlik eylemleri önererek geliştirmiştir. Örgütsel adalet araştırması, çalışanların örgütsel kararlarda sahip oldukları adalet algılarıyla ilgilenmektedir. Örgütsel adaleti tanımlayan üstün model, bir işletmedeki dört tür adaleti özetleyen Greenberg (1987, ss.9-22) tarafından geliştirilmiştir: Bunlar; Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, bilgi adaleti ve etkileşimsel adalet olarak sıralanmaktadır. Adalet kavramları, seçme ve işe alma, performans değerlendirme, tazminat, çeşitlilik yönetimi, cinsel taciz dahil olmak üzere çeşitli örgütsel konulara uygulanmıştır. Örgütsel adalet, liderlik tarzlarıyla yakından bağlantılıdır. Bazı araştırmalar, dönüşümcü liderlik ve örgütsel adaletin birbirleriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Alamir vd., 2019, ss.2-4).

Kurumsal yönetimdeki en önemli liderlik teorilerinden biri dönüşümcü liderlik teorisi olarak bilinmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek veya modifiye ederek gerekli değişim ve gelişimi sağlamaktadır. Akademisyenlere göre, dönüşümcü liderler, astlarını en yüksek performans ve sonuçlara ulaşmaları için motive etme, çalışanlara hedefler açısından kendi beklentilerini aşmaları için ilham verme, onları işletmenin ihtiyaçlarını kendi çıkarlarının önüne koymaya ikna etme kapasitesine sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin itici gücü olarak hareket etmektedir, çalışanlar arasında yeni becerilerin gelişimini teşvik etmeye özen göstermektedir ve ısrarla işletmenin büyümesi için yeni fırsatlar aramaktadır. Adalet işgücünün örgütsel kararların adil olduğunu hissetme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Adalet, liderlik kavramı için çok önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. Adalet çok yönlü bir kavram olmakla birlikte temelde çalışanların çalıştıkları işletmelerdeki adalet algısı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal mübadele teorisine dayanarak, dönüşümcü liderlerin hem çalışanların örgütsel bağlılığını hem de örgütsel adalet bileşenlerini (prosedür ve etkileşim adaleti gibi) güçlü bir şekilde etkilediğini tespit edilmiştir. Duyarlı, destekleyici, gelişim odaklı ve örgütsel adaleti yönlendiren liderlik özellikleri, temel dönüşümcü liderlik özellikler olarak sıralanmaktadır. Ampirik bulgulara göre, dönüşümcü liderliğin adaletin dağıtım, usul ve etkileşim unsurlarıyla bağlantılı olduğuna dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Benzer bir çizgide, çalışanların liderleri gibi

başkalarıyla etkileşim kurarken elde ettikleri sonuçların adil olduğuna dair algılarının, tipik olarak sosyal etkileşimlerdeki duyguları ve değerlendirmeleri için temel oluşturduğunu öne sürülmüştür. Ayrıca, adalet politikalarının örgüt genelinde yaygınlaştırılması yoluyla dönüşümcü liderin vizyonunun ifade edilmesi ve modellenmesinin işyerinde bir adalet kültürü yaratabileceği belirtilmiştir. Engelbrecht ve Samuel (2019, ss.1-8) tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırmaya göre, dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır çünkü personelin örgütsel prosedürlerin adaletiyle ilgili endişelerini dile getirmesi daha kolay ve daha kabul edilebilir hale getirmektedir (Phong vd., 2020, ss.3-4).

Dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti açısından örgütsel adaleti sağlayabilen işletmeler için, çalışanların örgütsel bağlılığı kesinlikle artmaktadır (Hazriyanto ve Ibrahim, 2019, s.156) Örgütsel bağlılık, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinin varlığından etkilenmektedir. (Hutagalung vd., 2020, ss.321-322). Sonuç olarak, örgütsel adalet çalışanlara yönelik örgütsel bağlılığı etkileyecek faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Jang vd., 2019, ss.7-8). Örgütsel adalet teorisinde, etkileşim adaletinin boyutu örgütsel bağlılık üzerinde bir etkiye sahip olma eğiliminde olduğu kabul edilmektedir. Bu, çalışanlar ve yöneticileri arasında var olan kişilerarası adaletin etkileşim biçiminden kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturabilen kişilerarası adalet biçimi, genellikle yöneticilerin çalışanlarıyla etkileşimde onları yüceltme, saygı duyma ve nezaket duygusuna sahip olma davranışı olarak kabul edilmektedir (Jiang vd., 2015, s.24; Purwanto vd., 2020, s.91).

Örgütsel adalet, çalışanların tutumları, davranışları, iş tatmini ve işteki bağlılıkları yoluyla örgütsel sonuçları etkilemektedir (Colquitt vd., 2001, s.425). İşinde mutlu olan kişilerin daha üretken olduğu ve daha iyi zihinsel ve fiziksel sağlığa sahip olduğu düşünülmektedir (Fritzsche ve Parrish, 2005, s.187). Araştırma, kültürel sınırların ötesinde, tüm örgütsel adalet alt boyutlarının iş tatmini sağladığını göstermiştir (Wei vd., 2017, ss.537-557). Genel olarak, örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık ile yakın bir ilişkiye sahip olduğu, örgütsel adaletin alt boyutu olan işlemsel adaletin dağıtım adaletine kıyasla örgütsel bağlılık ile daha yakından bağlantılı olduğu tespit edilmiştir (Abu Elanain, 2010, ss.5-27).

Chen vd. (2015, ss.1-17), Tayvan'daki hastane hemşireleri üzerinde yaptıkları bir çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulmuştur. Sosyal mübadele teorisi açısından bakıldığında, bir örgüt içindeki adalet, işletmenin personeline bir memnuniyet ve bağlılık duygusu uyandırmaktadır. Başka bir deyişle, örgüt üyeleri, örgüt tarafından kendilerine adil davranıldığını hissettiklerinde kendilerini işletmelerine adanma olasılıkları daha yüksektir ve bu durum onların ekstra rol davranışları sergilemelerine yol açmaktadır (Decktop vd., 1999, ss.424-427; Konovsky ve Organ, 1996, ss.259-263). Bu koşullar altında personel, işletmenin yararına olan örgütsel bağlılığı kolaylıkla geliştirmektedir ve ortaya koymaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biridir ve bu, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığın gelişimi üzerinde öngörücü güce sahip olduğunu gösteren pek çok araştırma tarafından desteklenen görüşle örtüşen bir görüş olarak kabul edilmektedir (Schnake, 1991, ss.754-755). Bu, bir işletmenin çalışanları, işletmenin tarafsızlığına inandıklarında, muhtemelen örgütsel bağlılık sergileyecekleri anlamına gelmektedir.

Genel olarak, önceki çalışmaların bulduğu gibi, işletmelerdeki sosyal mübadele ilişkileri, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi bazı önemli göstergelere sahip kavramlar olarak kabul edilmektedir. Bu konudaki önceki literatür, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olan çeşitli değişkenler olmasına rağmen, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin en büyük etkiyi gösterdiğini göstermektedir. Ayrıca örgütsel adalet araştırmaları hakkındaki bir meta-analiz, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı öngören en güçlü öncüllerden biri olduğunu göstermiştir (Meyer vd., 2002, ss.20-52).

Örgütsel adalet, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerdeki vatandaşlar ve işletmeler tarafından oldukça değerli kabul edilmektedir (Krishnan vd., 2018, s.466). Ahmed ve Faeq'e (2020, s.1049) göre örgütsel adalet, yönetim ve çalışanlara eşit muamele edildiği bir sistemi ifade etmektedir. İşverenler ve çalışanlar arasındaki etkileşimleri inceleyen daha önceki çalışmalar, örgütsel adalet ile işçi performansı arasında bir bağlantı tespit edilmiştir. Pérez-Rodriguez vd. (2019, ss.7-8), örgütsel adalet, sadık çalışanları elde tutmak ve tüm çalışanlar için olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek için esas olduğunu iddia etmektedir. Örgütsel adalet yerinde olduğunda, çalışanlar daha iyi iş birliği yapabilir ve daha fazla kolektivizm sergileyebilmekte, ancak adaletsizlik ters etki yapar ve bu durum iş arkadaşları arasında bir uçurum yaratmaktadır (Anwar ve Shukur, 2015, s.66).

Araştırmaya göre, işyerinde bir adalet ve eşitlik kültürü, iş performansının yanı sıra işçi bağlılığını, desteğini ve vatandaşlık davranışını pozitif olarak yordarken, çalışan hırsızlığını ve işyeri sabotajını negatif olarak etkilemektedir (Faeq vd., 2022, s.18).

Bazı araştırmalarda, çalışan sadakatinin haksız uygulamalar veya muamele nedeniyle olumsuz olarak zarar gördüğü tespit edilmiştir. İşçilere adil davranıldığında çıktılarının iyileştiğini; olmadıklarında üretkenliğin düştüğünü bulan önceki araştırmalar, daha çok örgütsel adalet ile işçi verimliliği arasındaki bağlantıya odaklanmıştır. Adil bir işletme, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti sütunları üzerine kurulmaktadır. İnsanların işyerine getirdiği farklı güçlerin, bir bütün olarak iş için farklı başarı seviyelerine dönüştüğüne dikkat çekilmektedir. İşletmenin kaynak tahsisinin yeniden düşünülmesi gerektiğini belirtmiş olsa da çalışanların ücretlerinin, görevlerini ne kadar başarılı bir şekilde yerine getirdiklerine göre belirlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Vaamonde vd. (2018, ss.554-570), sosyal ve ekonomik etkileşim teorilerinin, dağıtımçı adalet fikriyle yakından ilişkili olduğunu savunmaktadır (Faeq vd., 2022, s.18).

Yapılan meta-analiz çalışmasına göre, işyerinde prosedürel adalet, dağıtım adaletinden daha iyi bir personel başarısı göstergesi sayılmaktadır. Ek olarak, dağıtım adaletinin, çalışanların iş yeri hakkındaki görüşleri üzerinde prosedür adaletinden daha az etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Bununla birlikte, prosedürel adalet algılarının, iç organizasyon ve çalışan algısı ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. İşyerinde dağıtım ve prosedürel adalet ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğu kabul edilmektedir. İşletmeler anketine göre, çalışanlar üstleriyle ilişkilere, güvenilir bilgilere erişime ve işletme içinde kişisel ilerleme şansına parasal ücretten daha fazla değer vermektedir. Örgütsel adaletin iletişim, vatandaşlık, güven ve kendini adama gibi faktörleri nasıl etkilediğini inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Faeq vd., 2022, s.18).

Kurumsal adalet, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde hem bireysel çalışanlar hem de örgütsel başarı için değer görmektedir (Folger ve Cropanzano, 1998, s.208). Örgütsel adalet, Greenberg (1987, ss.9-22) tarafından çalışanlar ve yönetim arasındaki adil ve eşitlikçi etkileşimler olarak tanımlanmaktadır. Daha önceki araştırmalara göre (Suliman ve Kathairi, 2013, s.101), bir işveren ile çalışan arasındaki ilişki, örgütsel adalet ile çalışanın iş performansını kıyaslarken çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Birçok

araştırma, örgütsel adaletin örgütsel bağlılık gibi değişkenler üzerindeki etkisini vurgulamıştır (Lv vd., 2012, ss.1293-1300; Zhang ve Agarwal, 2009, ss.676-693; Caetano ve Vala, 1999, ss.75-84; Greenberg, 1987, ss.219-234; Ali vd., 2019, ss.146-147).

Örgütsel adaletin yüksek düzeyde olmasının önemli sonuçlarından birisi örgütsel bağlılık olarak kabul edilmektedir. Bir yandan, etkileşimsel ve dağıtım adaleti, kişilerarası ilişkilerin gelişimi ile en alakalıyken, prosedürel adalet, çalışan ve organizasyon ilişkilerinin gelişimi ile daha alakalı olduğu iddia edilmektedir (Masterson vd., 2000, ss.738-748). Adalet, çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür, dolayısıyla bir işletmenin performansını etkilediği için eşitlik işletmenin her alanında gerekmektedir. İş sonuçlarında çalışan faktörünün önemi nedeniyle önemli sayıda araştırma, örgütsel yapılar ve örgütsel davranış üzerine odaklanmaktadır. Çalışma ortamındaki örgütsel adalet algısı, işletmeye duyulan güven ile işten duyulan tatmin ve makul (adil) davranışın varlığına olan inanç olarak açıklanabilir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir (Vanic vd., 2019, s.1300).

Scandura (1999, ss.25-40), grup üyelerinin, liderin prosedürlerde dürüst olduğunu tahmin etmeleri durumunda daha yüksek düzeyde işler gerçekleştirdiklerini veya yüksek lider üye etkileşiminin lider ile bir üye arasında örgütsel adalet algısında etkili olduğunu, tersi durumda yani iletişim eksikliği durumunda ise örgütsel adalet algısı gelişiminin yavaşlayabileceğini belirtmiştir. Örgütsel adalet araştırması sırasında Lee (2001, ss.574-589), çalışanların daha düşük prosedürel adalet algılarına sahip olduğu, daha az bilgi alışverişinde bulunduğu, ancak aynı zamanda daha az bilgi, fikir ve kaynak alışverişinde bulunmasının adalet algısını şekillendirmede iletişimin kilit rolü olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, etkileşimsel adaletin, lider üye etkileşiminin prosedür adaletinden daha büyük bir yordayıcısı olduğunu bulmuştur, çünkü prosedür adaleti sürecindeki prosedürler, çalışanlara aldıkları sonuçlar ve aynı zamanda sonuçların adil olup olmadığı üzerinde kontrol sağlamaktadır. Etkileşimsel adalet genellikle kişisel düzeydeki sonuçlarla ve işten duyulan memnuniyetle ilişkilendirilmektedir. Analizde (Dulebohn vd., 2012, ss.1715-1759) prosedürel ve dağıtımsal adalet, lider üye etkileşiminin algısal sonuçları olarak ele alınmaktadır. Üstleriyle iletişim yoluyla ortaya çıkan etkileşim adaletinde algısı zayıf olan çalışanlar, daha düşük bir lider üye etkileşim kalitesi kaydetmiştir çünkü etkileşim

adaleti, lider üye ilişkisi içindeki ilişkilerin dinamikleriyle daha yakından ilişkili sayılmaktadır (Williams vd., 2016, ss.1000-1015; Vanic vd., 2019, s.1300).

Ödüllerin farklı dağılımı dağıtım adaleti ve lider üye etkileşiminin çalışan-yönetici ilişkileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dağıtım adaleti, kazançlı sonuçların para açısından ne kadar eşit olduğunu göstermektedir. Ödüllerin dağılımı üzerinde, ödüllerin adaleti olarak da bilinen dağıtım adaletinin sağlanması zordur ve lider üye ilişkilerinin gelişimini engellemektedir. Sonuç olarak, güçlü üye etkileim bağlarının olması, daha fazla dağıtım adaleti yargısına yol açması beklenmektedir. Takipçiler dağılımın adil olduğuna inandıklarında, örgütsel adalet ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin güçlü olduğu da söylenebilir ve yüksek kaliteli lider üye etkileşimi üretebilmek için liderlerine karşı yüksek güven ve saygı standartlarına sahip olması beklenmektedir. Lider üye etkileşimi bağlantıları arasında önemli faktörlerden birisinin adalet olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, örgütsel adaletin bir işletmede lider üye etkileşimini olumlu yönde etkilediği tahmin edilmektedir. Çalışanlar, birinci dereceden yöneticileri ile karşılıklı ilişkileri sonucunda hem işletme hem de kendileri için faydalı sonuçlar doğurmaktadır (Abbas vd., 2021, s.146). Örgütsel adalet lider üye etkileşiminin ilişkisi, literatür tarafından da desteklenmektedir. Bu sebeple aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

Hipotez 8: *Örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünde, dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi aracılığıyla iş performansını ve örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

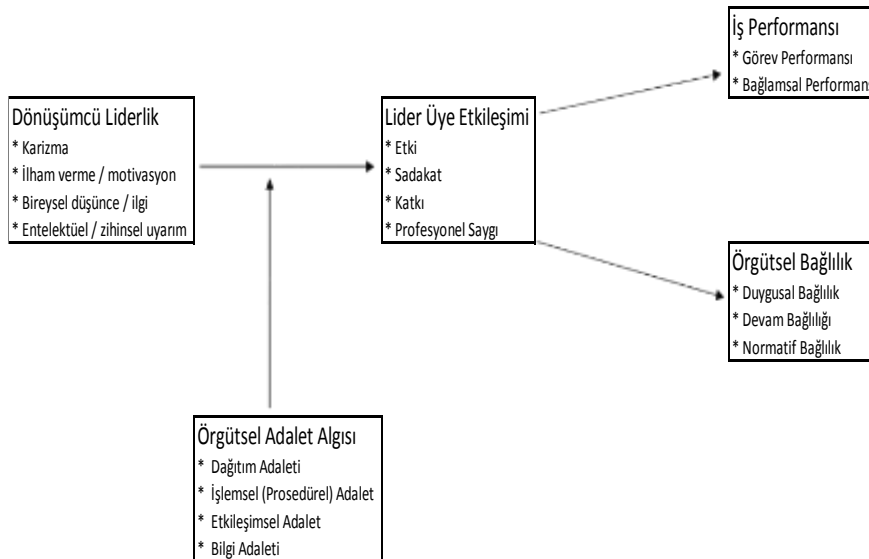
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

4.1. Araştırmanın Modeli

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamında işletmeler sürdürülebilir başarıya ulaşmak için çalışanlarının bağlılıklarını ve iş performanslarını artırmanın yollarını aramaktadır. Liderlik, bir işletme içindeki bireylerin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlik, olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili önemli bir liderlik tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılarına ve dolayısıyla işletmeye bağlılıklarına ve performanslarının yükselmesine, liderlerin çalışanlara gösterdiği davranış ve tutumlar etki etmektedir. Bu sebeple bu araştırmanın konusu; “Dönüşümcü Liderliğin Lider Üye Etkileşimi (LMX) Aracılığıyla Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Türk Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın modeli aşağıda gösterilmektedir:

Şekil 4.1. Tezin Modeli



Modelde vurgulandığı üzere, dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşiminin aracı rolüyle iş performansı ve örgütsel bağlılığa etkisi örgütsel adalet algısının düzenleyici rolüyle birlikte analiz edilmiştir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Türk Savunma Sanayi şirketleri özelinde tezin test edilen hipotezleri ise aşağıda sıralanmaktadır:

- **Hipotez 1:** *Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*
- **Hipotez 2:** *Dönüşümcü liderlik, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*
- **Hipotez 3:** *Dönüşümcü liderlik lider üye etkileşimini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.*
- **Hipotez 4:** *Lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.*
- **Hipotez 5:** *Lider üye etkileşimi, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.*
- **Hipotez 6:** *Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi aracılığıyla çalışanların işletmeye bağlılığını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.*
- **Hipotez 7:** *Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi aracılığıyla çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.*
- **Hipotez 8:** *Örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünde, dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi aracılığıyla örgütsel bağlılığı ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

4.3. Araştırmanın Amacı

Tezin amacı, dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimi aracılığıyla ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolüyle örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisini Türk savunma sanayi işletmelerinde araştırmak, literatüre katkı sağlamak ve sektörün gelişmesine katkı sunmaktır. Bu çalışmanın neticesinde, liderlerin sonuçlarda vurgulandığı şekilde davranacakları, böylelikle çalışanların daha etkin yönetilebileceği değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanların daha motive olmaları, örgüte bağlılıklarının artması ve çalışma performanslarının yükselmesi hedeflenmektedir.

Tez çıktıları hem akademik alandaki hem de sahadaki uygulayıcılara çeşitli katkılar sunmaktadır. Öncelikle çalışmanın yeni bir modeli ele alması sebebiyle literatüre bir kazanım sağlanmaktadır. Uygulamalı analizlerle modeli test etmesi de önemli bir diğer katkısı olmuştur. Ayrıca tezin son yıllarda önemli gelişmeler gösteren Türk Savunma Sanayi işletmelerinde yapılması sebebiyle tez çıktılarının yöneticiler tarafından çalışanlara karşı tutum ve davranışlarında yön göstermesi ve işletmelerin daha iyi performans göstermesi beklenmektedir. Bu açıdan da önemli bir katma değer yaratması hedeflenmektedir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

İSTATİSTİKSEL ANALİZ BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu kısmında betimleyici bulgular, değişkenler arası ilişkilere yönelik bulgular, aracılık testine yönelik bulgular ve düzenleyicilik testine yönelik bulgular ile söz konusu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Araştırma evrenini Savunma Sanayi sektöründe faaliyet gösteren 44 işletmede görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplam 308 adet örnekleme ulaşılarak araştırma yapılmıştır. Ancak normal dağılımı bozduğu için 1 örneklem çıkarılarak analizler 307 örnekleme göre yapılmıştır.

Tablo 5.1. *Normal Dağılım Test Sonuçları*

	Dönüşümcü Liderlik	Lider Üye Etkileşimi	Örgütsel Adalet Algısı	İş Performansı	Örgütsel Bağlılık
Çarpıklık	-0,759	-0,913	-0,510	-0,826	-0,339
Basıklık	-0,168	0,213	-0,408	0,633	-0,365

Verilerin normal dağıldığı, Tablo5.1’de gösterilmiştir. Örnekleme ait özellikler ise Tablo 5.2’de sunulmuştur.

Tablo 5.2. Örneklemeye Ait Betimleyici İstatistikler

Demografik Özellik		Sayı	Oran
Eğitim Durumu	Doktora	10	3%
	Yüksek Lisans	57	19%
	Lisans	155	50%
	Lisans Altı	85	28%
Yaş	18-25	39	13%
	26-35	151	49%
	36-45	88	29%
	46-55	25	8%
	56-65+	4	1%
Cinsiyet	Erkek	211	69%
	Kadın	96	31%
Medeni Durum	Bekar	137	45%
	Evli	170	55%
Toplam Tecrübe	0-5	105	34%
	6-10	71	23%
	11-15	46	15%
	16-20	44	14%
	21-25+	41	14%
Mevcut İşletmedeki Tecrübe	0-5	231	75%
	6-10	38	12%
	11-15	11	4%
	16-20	18	6%
	21-25+	11	3%
Mevcut İşletme Kaçınıcı İş Yeri	1	73	24%
	2	66	21%
	3	70	23%
	4	53	17%
	5	21	7%
	6+	24	8%

Örneklemeye ait veriler incelendiğinde; katılımcıların eğitim durumu lisans (50%) olanların, doktora (3%), yüksek lisans (19%) ve lisans altı (28%) eğitim durumları olanlara göre daha fazla olduğu, yaş aralığı 26-35 (%49) olanların en çok katılım gösterdiği, erkek (69%) oranının kadınlara (31%) kıyasla daha yüksek olduğu, genel itibariyle evli (55%) oldukları, tecrübelerinin ağırlıklı olarak 0-5 yıl (34%) aralığında olduğu, bulundukları işletmedeki tecrübelerinin de 0-5 (75%) yıl aralığında yer aldığı ve bulundukları işletmenin genel itibariyle ya 1. işletmeleri (24%) ya da 3. işletmeleri (23%) olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

5.1. Kullanılan Ölçeklerin Analizi

Tez; Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren Savunma Sanayi işletmelerinden verilerin toplanarak analiz edilmesi ve sonuçların yorumlanması yöntemiyle yürütülmüştür.

Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ve beşli Likert tipine göre hazırlanan aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilerek uyarlanmıştır.

- **Dönüşümcü Liderlik Ölçeği:** İdeal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgiyi içeren dönüşümsel liderlik ölçeklerinden en bilinen Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) tercih edilmiştir.
- **Lider Üye Etkileşimi Ölçeği:** Liden ve Maslyn lider üye etkileşimi ölçmek için LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) adı verilen ölçek tipi geliştirmiştir. Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin lider ve takipçileri arasındaki iş ilişkilerinin yanı sıra, sosyal ilişkilere de açıklık getirmesi açısından diğer ölçeklerden daha güçlü olduğu belirtilmiştir. Söz konusu ölçek, lider üye etkileşiminin kalite düzeyini çok boyutlu olarak ortaya koymuştur (Dione, 2000, ss.32-33).
- **Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği:** Colquitt tarafından (2001) tasarlanan 20 maddeden oluşan ölçek örgütsel adalet algısının 4 boyutunu (işlemsel adalet, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet) birleştiren tek ölçektir. Bu sebeple örgütsel adalet algısının ölçümünde bu ölçek kullanılmıştır.
- **İş Performansı Ölçeği:** Goodman ve Svyantek (1999, s.261) tarafından geliştirilmiş olan 25 ifadelili performans ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin ilk 16 ifadesi bağlamsal performansı ifade ederken, son 9 ifade ise görev performansını ifade etmektedir. Ölçekte 4, 8 ve 10. ifadeler ters ifadeler olması sebebiyle, analize dahil ederken bu ifadeler ters çevrilerek analize dahil edilmiştir.
- **Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın ölçeklerinin güvenilirliğini test eden Cronbach alfa testi de gerçekleştirilmiştir. Cronbach alfa, yaygın olarak kullanılan istatistiksel bir güvenilirlik veya iç tutarlılık ölçüsü olarak kullanılmaktadır. Bir anket veya anketteki bir dizi ögenin veya sorunun aynı temel yapıyı veya kavramı ne ölçüde ölçtüğünü değerlendirmek için genellikle araştırma ve psikometride kullanılmaktadır. Cronbach alfa, bir ölçek veya testteki tüm maddeler arasındaki ortalama korelasyonu hesaplamaktadır. Alfa değerinin 1'e yakın olması, ölçekteki maddelerin yüksek oranda ilişkili olduğunu ve yapının

güvenilir bir ölçüsünü oluşturduğunu göstermektedir. Öte yandan, düşük bir alfa değeri, ölçekteki maddelerin güçlü bir şekilde ilişkili olmadığını ve iç tutarlılığın olmadığını göstermektedir.

Tablo 5.3. Cronbach Alfa Testi Sonuçları

	Cronbach Alfa Güvenilirlik Testi	
	Sonuç	Kabul Edilebilir Değer
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,954	$\geq 0,7$
Lider Üye Etkileşim Ölçeği	,888	$\geq 0,7$
Örgütsel Adalet Ölçeği	,892	$\geq 0,7$
İş Performansı Ölçeği	,761	$\geq 0,7$
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,829	$\geq 0,7$

Ölçeklerin güvenilirliğini test eden Cronbach alfa değerleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu çıkarımının yapılmasını sağlamaktadır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Genel olarak faktör analizi, birbiriyle ilişkili ölçülebilen veya gözlenebilen değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler ya da boyutlar bulmayı, tespit etmeyi veya daha önceden bulunmuş olan modelleri test etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki çeşit faktör analizi vardır. Açımlayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör ya da boyut bulmaya yönelik bir işlem, doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önceden saptanan bir hipotezin ya da modelin test edilmesi söz konusudur. Açımlayıcı faktör analizi daha çok yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesinde kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce tespit edilmiş ve geçerliliği sağlanmış ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin uyum indeksleri ve doğrulayıcı faktör analizinin kabul edilebilir uyum indeksleri Tablo 5.4’de verilmiştir.

Tablo 5.4. Doğrulamalı Faktör Analizinin Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri ve Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Uyum İndeksleri

	CFI	NFI	GFI	RMSEA	CMIN/DF
Kabul Edilebilir Uyum	$\geq 0,95$	$\geq 0,90-0,94$	$\geq 0,89-0,85$	$\leq 0,06-0,08$	≤ 5
İyi Uyum	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	$\leq 0,05$	≤ 3
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	0,997	0,980	0,959	0,025	1,579
Lider Üye Etkileşim Ölçeği	0,996	0,985	0,974	0,035	3,118
Örgütsel Adalet Ölçeği	0,982	0,963	0,930	0,053	1,921
İş Performansı Ölçeği	0,987	0,940	0,941	0,029	1,115
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0,984	0,953	0,956	0,039	0,870

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin uyum seviyesinin iyi seviyede olduğu ve çalışmanın hipotezlerini test etmek için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar, Kaiser Meyer Olkin Örneklem yeterlilik testi ve Bartlett'in küresellik testleri ile de test edilmiştir. Kaiser Meyer Olkin testi ve Bartlett'in küresellik testi, verilerin bu istatistiksel tekniğe uygunluğunu değerlendirmek için faktör analizi alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Kaiser Meyer Olkin testi, faktör analizi için örnekleme yeterliliğini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Değişkenler arasındaki ortak varyansın derecesini değerlendirmekte ve verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemektedir. Kaiser Meyer Olkin ölçüsü, 0 ile 1 arasında değişmekte ve 1'e yakın değerler, değişkenler arasında daha yüksek bir iç korelasyon derecesini ve faktör analizi için daha fazla uygunluğu göstermektedir.

Genel olarak, faktör analizi için 0,6'nın üzerindeki bir KMO değeri kabul edilebilir olarak kabul edilmektedir. KMO değerinin kabul edilebilir aralığın altında olması, analizdeki değişkenlerin birbiriyle güçlü bir şekilde ilişkili olmayabileceğini düşündürerek faktör analizini daha az uygun hale getirmektedir.

Bartlett küresellik testi ise verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan başka bir istatistiksel test olarak tanımlanmaktadır. Korelasyon matrisinin bir özdeşlik matrisi olduğu sıfır hipotezini incelemekte ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ima etmektedir. Bartlett testinde anlamlı bir p değeri (tipik olarak 0,05 gibi önceden belirlenmiş bir eşik altında), korelasyon matrisinin bir birim matris olmadığını göstermekte ve verilerin faktör analizi için uygunluğunu desteklemektedir. Bu, faktör analizi kullanılarak keşfedilebilecek değişkenler arasında anlamlı ilişkiler

olduğu anlamına gelmektedir. Ters durumda, anlamlı olmayan bir p değeri, korelasyon matrisinin, değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin olmadığını gösteren bir birim matris olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.5. *Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterlilik Testi Ve Bartlett'in Küresellik Testi*

	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Testi		Bartlett'in Küresellik Testi	
	Sonuç	Kabul Edilebilir Değer	Sonuç	Kabul Edilebilir Değer
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,871	$\geq 0,5$	,000	$\leq 0,05$
Lider Üye Etkileşim Ölçeği	,821	$\geq 0,5$	,000	$\leq 0,05$
Örgütsel Adalet Ölçeği	,799	$\geq 0,5$	,000	$\leq 0,05$
İş Performansı Ölçeği	,500	$\geq 0,5$	,000	$\leq 0,05$
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,661	$\geq 0,5$	,000	$\leq 0,05$

Bu testlere göre de çalışmanın ölçeklerinin kabul edilebilir değerlerle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Betimleyici Bulgular

Betimleyici istatistikler, bir veri kümesinin ana özelliklerini özetlemeye ve açıklamaya odaklanan bir istatistik dalı olarak adlandırılmaktadır. İçgörü kazanmak ve verilerdeki kalıpları ve dağılımları anlamak için verileri anlamlı bir şekilde düzenlemeyi, sunmayı ve analiz etmeyi içermektedir. Betimleyici istatistikler, verilerin açık ve özlü bir özetini sağlamak için kullanılabilen ve araştırmacıların, analistlerin ve karar vericilerin veri kümesinin merkezi eğilimini, değişkenliğini ve şeklini anlamalarına olanak tanımaktadır. Tanımlayıcı istatistiklerde kullanılan bazı yaygın ölçüler, merkezi eğilim ölçülerini (ortalama, medyan ve moda gibi) ve değişkenlik ölçülerini (aralık, varyans ve standart sapma gibi) içermektedir.

Bu araştırma kapsamındaki değişkenlere ilişkin betimleyici bulgular ve yorumları şu şekildedir:

Tablo 5.6. *Araştırma Kapsamındaki Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler*

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Dönüşümcü Liderlik	3,78	1,03	1	5
Lider Üye Etkileşimi	3,91	0,95	1	5
Örgütsel Adalet	3,82	0,89	1	5
İş Performansı	4,46	0,43	1	5
Örgütsel Bağlılık	3,66	0,80	1	5

Tablodaki veriler incelendiğinde çalışanların iş performansı sorularına yönelik vermiş oldukları cevaplar (4,46) en yüksek iken, örgütsel bağlılığa yönelik cevaplar (3,66) en düşük puan ortalamasına sahip değişkendir.

5.3. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular (Korelasyon)

Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ölçmek için kullanılan istatistiksel bir teknik olarak adlandırılmaktadır. Bir değişkendeki değişikliklerin başka bir değişkendeki değişikliklerle nasıl ilişkili olduğunu anlamayı sağlamaktadır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek ve ölçmek için ekonomi, psikoloji, sosyoloji ve finans dahil olmak üzere çeşitli alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

En sık kullanılan korelasyon ölçüsü, -1 ile +1 arasında değişen Pearson korelasyon katsayısıdır (r). +1'lik bir korelasyon katsayısı mükemmel bir pozitif korelasyonu gösterirken, yani bir değişken arttıkça diğer değişken de orantılı olarak artarken; tersi durumda -1'lik bir korelasyon katsayısı, mükemmel bir negatif korelasyonu gösterir, yani bir değişken arttıkça diğer değişkenin orantılı olarak azaldığı anlamına gelmektedir. 0'lık bir korelasyon katsayısı, değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olmadığını göstermektedir.

Korelasyon katsayısının büyüklüğünü yorumlamak, ilişkinin gücü hakkında fikir vermektedir. Genel olarak, +1 veya -1'e yakın korelasyonlar güçlü kabul edilirken, 0'a yakın korelasyonlar zayıf kabul edilmektedir. Bununla birlikte, korelasyonun yalnızca değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçtüğüne ve nedensellik anlamına gelmediğine dikkat etmek gerekmektedir. Korelasyon analizi, Excel, SPSS veya Python gibi çeşitli istatistiksel yazılım paketleri kullanılarak gerçekleştirilebilmektedir. Süreç tipik olarak korelasyon katsayısının hesaplanmasını ve gözlemlenen korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için hipotez testleri yapılmasını içermektedir. Özetle,

korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak için değerli bir araç olarak kabul edilmektedir. İlişkinin gücünün ve yönünün niceliksel bir ölçüsünü sağlayarak, araştırmacıların ilişkileri tespit etmesine ve potansiyel kalıpları belirlemesine olanak tanımaktadır. Bu çalışmada, SPSS kullanılmıştır ve Tablo 5.7’de değişkenler arasındaki korelasyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 5.7. Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi

Korelasyonlar						
		Dönüşümcü Liderlik	Lider Üye Etkileşimi	Örgütsel Adalet	İş Performansı	Örgütsel Bağlılık
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Korelasyonu	1				
Lider Üye Etkileşimi	Pearson Korelasyonu	,911**	1			
Örgütsel Adalet	Pearson Korelasyonu	,790**	,770**	1		
İş Performansı	Pearson Korelasyonu	,406**	,410**	,504**	1	
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyonu	,637**	,658**	,661**	,443**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

Tüm değişkenlerin pozitif ve anlamlı olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Oto korelasyon ve çoklu bağlantılılık problemlerinin olup olmadığı da ayrıca test edilmiştir ve Tablo 5.8’de sunulmaktadır.

Tablo 5.8. Değişkenler Arasındaki Çoklu Bağlantılılık ve Oto Korelasyon Analizi

Değişkenler	Çoklu Bağlantılılık İstatistikleri		Oto Korelasyon İstatistiği
	Tolerans	VIF	Durbin-Watson
Dönüşümcü Liderlik_Örgütsel Bağlılık	1,000	1,000	1,767
Dönüşümcü Liderlik_İş Performansı	1,000	1,000	1,912
Dönüşümcü Liderlik_Lider Üye Etkileşimi	1,000	1,000	1,893
Lider Üye Etkileşimi_Örgütsel Bağlılık	1,000	1,000	1,779
Lider Üye Etkileşimi_İş Performansı	1,000	1,000	1,905

Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki çoklu bağlantılılık testi sonuçlarına göre (Tolerans=1, VIF=1), çoklu bağlantılılık sorununun bulunmadığı tespit edilmiştir. Oto korelasyon probleminin test edildiği Durbin-Watson değerine göre de (1,767) dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında oto korelasyon probleminin olmadığı çıkarımı yapılabilmektedir.

Dönüşümcü liderlik ve iş performansı arasındaki çoklu bağlantılılık testi sonuçlarına göre (Tolerans=1, VIF=1), çoklu bağlantılılık sorununun bulunmadığı tespit edilmiştir. Oto korelasyon probleminin test edildiği Durbin-Watson değerine göre de (1,912) dönüşümcü liderlik ve iş performansı arasında oto korelasyon probleminin olmadığı çıkarımı yapılabilmektedir.

Dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi arasındaki çoklu bağlantılılık testi sonuçlarına göre (Tolerans=1, VIF=1), çoklu bağlantılılık sorununun bulunmadığı tespit edilmiştir. Oto korelasyon probleminin test edildiği Durbin-Watson değerine göre de (1,893) dönüşümcü liderlik ve lider üye etkileşimi arasında oto korelasyon probleminin olmadığı çıkarımı yapılabilmektedir. 0,911 gibi yüksek bir korelasyon oranı oto korelasyon probleminin işareti olarak değerlendirilmektedir. Ancak Durbin Watson, VIF ve tolerans değerleri, çoklu bağlantılılık ve oto korelasyon olmadığına işaret etmektedir. Bu duruma ek olarak, daha önceki çalışmalarda da dönüşümcü liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki korelasyonun yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Düger (2021, s.243) dönüşümcü liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki korelasyonun mavi yakalılarda 0,884, beyaz yakalılarda ise 0,909 olduğunu tespit etmiştir. Hasib vd. (2020, s.1205) ise yapmış olduğu çalışmalarında dönüşümcü liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki korelasyonu 0,849 olarak bulmuştur. Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik ile lider üye etkileşimi arasında bir oto korelasyon probleminin olmadığı savunulmaktadır.

Lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasındaki çoklu bağlantılılık testi sonuçlarına göre (Tolerans=1, VIF=1), çoklu bağlantılılık sorununun bulunmadığı tespit edilmiştir. Oto korelasyon probleminin test edildiği Durbin-Watson değerine göre de (1,779) lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasında oto korelasyon probleminin olmadığı çıkarımı yapılabilmektedir.

Lider üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki çoklu bağlantılılık testi sonuçlarına göre (Tolerans=1, VIF=1), çoklu bağlantılılık sorununun bulunmadığı tespit edilmiştir. Oto korelasyon probleminin test edildiği Durbin-Watson değerine göre de (1,905) lider üye etkileşimi ve iş performansı arasında oto korelasyon probleminin olmadığı çıkarımı yapılabilmektedir.

5.3.1. Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığın artırılmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanlara ilham vererek ve onları motive ederek, olumlu bir çalışma ortamı yaratarak ve ortak bir vizyon ve amaç duygusu geliştirerek, takipçileri arasında daha yüksek bir bağlılık düzeyi geliştirmektedir. Bu bağlılık, çalışan bağlılığının, üretkenliğin ve örgütsel başarının artmasına yol açmaktadır. Tablo 5.9’da bu çalışma kapsamındaki dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.9. *Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi*

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Sig.
		B	Std. Hata	Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	
1	Sabit	1,788	0,134	0,637	0,406	0,404	0,000
	Dönüşümcü Liderlik	0,495	0,034				0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							

İlk koşul olan anlamlılık testine bakıldığında p değerine (,000) göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Bununla birlikte, düzeltilmiş r² değerine göre (0,404) dönüşümcü liderlik algısı değişkeni örgütsel bağlılığın %40,4’ünü yordamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın %40,4’ü dönüşümcü liderlik algısına bağlıdır. Bu sonuca göre 1. hipotez olan “Çalışanların dönüşümcü liderlik algıları, örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler” hipotezi doğrulanmıştır.

5.3.2. Dönüşümcü Liderlik İş Performansı İlişkisi

Dönüşümcü liderlik, olumlu bir çalışma ortamı yaratarak, bir amaç ve anlam duygusu uyandırarak, destekleyici bir ilişkiyi teşvik ederek ve çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Liderler, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyerek, takipçilerinin potansiyelini açığa çıkarabilmekte ve olağanüstü performansı kolaylaştırarak gelişmiş kurumsal sonuçlara yol açabilmektedir. Tablo 5.10’da bu çalışma kapsamındaki dönüşümcü liderlik ile iş performans arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.10. Dönüşümcü Liderlik İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Sig.
		B	Std. Hata	Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	
1	Sabit	3,823	0,085	0,406	0,165	0,162	0,000
	Dönüşümcü Liderlik	0,169	0,022				0,000
Bağımlı Değişken: İş Performansı							

İlk koşul olan anlamlılık testine bakıldığında p değerine (,000) göre dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Bununla birlikte, düzeltilmiş r^2 değerine göre (0,162) dönüşümcü liderlik algısı değişkeni iş performansının %16,2'sini yordamaktadır. Diğer bir ifade ile iş performansının %16,2'si dönüşümcü liderlik algısına bağlıdır. Bu sonuca göre 2. hipotez olan “Dönüşümcü Liderlik, iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler” hipotezi de doğrulanmıştır.

5.3.3. Dönüşümcü Liderlik Lider Üye Etkileşimi İlişkisi

Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşiminin kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Liderler, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyerek, takipçileriyle güven, destek ve karşılıklı anlayışla karakterize edilen olumlu ilişkiler geliştirmektedir. Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi, takipçi memnuniyetini, taahhüdünü ve performansını artırarak iyileştirilmiş kurumsal sonuçlara yol açmaktadır. Tablo 5.11’de bu çalışma kapsamında dönüşümcü liderlik ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.11. Dönüşümcü Liderlik Lider Üye Etkileşimi Arasındaki Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Sig.
		B	Std. Hata	Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	
1	Sabit	0,731	0,085	0,911	0,831	0,830	0,000
	Dönüşümcü Liderlik	0,841	0,022				0,000
Bağımlı Değişken: Lider Üye Etkileşimi							

İlk koşul olan anlamlılık testine bakıldığında p değerine (,000) göre dönüşümcü liderlik ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Bununla birlikte, düzeltilmiş r^2 değerine göre (0,830) dönüşümcü liderlik algısı değişkeni lider üye etkileşiminin %83’ünü yordamaktadır. Diğer bir ifade ile lider üye etkileşiminin %83’ü dönüşümcü liderlik algısına bağlıdır. Bu sonuca göre 3. hipotez olan “Dönüşümcü

Liderlik lider üye etkileşimini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.” hipotezi de doğrulanmıştır.

5.3.4. Lider Üye Etkileşimi Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Liderler ve takipçiler arasındaki olumlu ve destekleyici ilişkiler, duygusal, normatif ve sürekli bağlılığı artırmaktadır. Çalışanlar yüksek kaliteli lider üye etkileşimini deneyimlediklerinde, işletmeye karşı bir duygusal bağlılık, sadakat, ortak değerler ve yükümlülük duygusu geliştirmektedir. Bu da bağlılığın, katılımın ve işletmenin başarısına katkıda bulunma isteğinin artmasına yol açmaktadır. Tablo 5.12’de bu çalışma kapsamında lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.12. Lider Üye Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Sig.
		B	Std. Hata	Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	
1	Sabit	1,491	0,146	0,658	0,434	0,432	0,000
	Lider Üye Etkileşimi	0,555	0,036				0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							

İlk koşul olan anlamlılık testine bakıldığında p değerine (,000) göre lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Bununla birlikte, düzeltilmiş r^2 değerine göre (0,432) lider üye etkileşimi değişkeni örgütsel bağlılığın %43,2’sini yordamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın %43,2’si lider üye etkileşimine bağlıdır. Bu sonuca göre 4. hipotez olan “Lider üye etkileşimi, örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.” hipotezi de doğrulanmıştır.

5.3.5. Lider Üye Etkileşimi İş Performansı İlişkisi

Lider üye etkileşiminin kalitesi, çalışanların iş performansının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Güven, iletişim, rol netliği, motivasyon ve geri bildirim ile karakterize edilen yüksek kaliteli ilişkiler kurmak ve geliştirmek, gelişmiş çalışan performansına, iş tatminine, bağlılığa ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunabilmektedir. Tablo 5.13’de lider üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.13. Lider Üye Etkileşimi ile İş Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Sig.
		B	Std. Hata	Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	
1	Sabit	3,739	0,095	0,410	0,168	0,165	0,000
	Lider Üye Etkileşimi	0,185	0,024				0,000
Bağımlı Değişken: İş Performansı							

İlk koşul olan anlamlılık testine bakıldığında p değerine (,000) göre lider üye etkileşimi ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Bununla birlikte, düzeltilmiş r^2 değerine göre (0,165) lider üye etkileşimi değişkeni iş performansının %16,5'ini yordamaktadır. Diğer bir ifade ile iş performansının %16,5'i lider üye etkileşimine bağlıdır. Bu sonuca göre 5. hipotez olan “Lider üye etkileşimi, çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.” hipotezi de doğrulanmıştır.

Regresyon analizinde, ara değişken veya aracı değişken olarak da bilinen aracı değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardımcı olan bir değişken olarak tanımlanmaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği altta yatan mekanizma veya süreç hakkında bilgi sağlamaktadır. Varsayımsal bir nedensel zincir veya olaylar dizisi olduğunda aracı değişken devreye girmektedir. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında, bağımsız değişkenin etkisine bağımlı değişkene aracılık ederek veya ileterek çalışmaktadır. Başka bir deyişle aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni nasıl ve neden etkilediğini açıklamaya yardımcı olmaktadır.

Bir aracı değişkeni belirlemek için, araştırmacılar tipik olarak, bağımsız değişkenin aracı değişken aracılığıyla bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisini tahmin etmeyi ve test etmeyi içeren bir aracılık analizi yürütülmektedir. Bu analiz, aracılı ilişkinin önemini ve büyüklüğünü değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Doğrudan etki, aracı değişken dikkate alınmadan bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisini temsil etmektedir. Dolaylı etki ise, bağımsız değişkenin, aracı değişken aracılığıyla aracılık edilen bağımlı değişken üzerindeki etkisini yakalamaktadır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilediği spesifik yolu nicelleştirmektedir.

Regresyon analizinde, etkileşim değişkeni olarak da bilinen düzenleyici değişken, bağımsız bir değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen bir değişken olarak tanımlanmaktadır. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin hangi koşullar altında veya kimler için daha güçlü veya daha zayıf olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye değişkenlik katmaktadır. İlişkinin gücünü veya yönünü değiştirerek, ilişkinin ne zaman ve kimin için daha belirgin veya zayıf olduğuna dair içgörü sağlamaktadır. Bir düzenleyici değişkeni belirlemek için, araştırmacılar tipik olarak, regresyon modelinde bağımsız değişken ile düzenleyici değişken arasındaki bir etkileşim terimini içeren bir moderasyon analizi yürütülmektedir.

Bundan sonraki bölümlerde çalışmamızın kapsamındaki aracı ve düzenleyici ilişkiler analiz edilmektedir.

5.3.5. Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemekte ve bu ilişki lider üye etkileşiminin aracı rolü ile açıklanabilmektedir. Dönüşümcü liderler, takipçileriyle yüksek kaliteli ilişkiler geliştirerek, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırmakta, artan iş tatmini, motivasyon ve performansa yol açmakta ve sonuçta işletmenin genel başarısına fayda sağlamaktadır.

Tablo 5.41’de dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracı rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.14. *Dönüşümcü Liderlik Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Regresyon Analizi*

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Sig.
		B	Std. Hata	Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	
1	Sabit	1,505	0,145		0,442	0,438	0,000
	Dönüşümcü Liderlik	0,170	0,081	0,218			0,037
	Lider Üye Etkileşimi	0,387	0,088	0,459			0,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık							

Çalışmamızın 5.3.1 numaralı kısmında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,637$; $p=,000$). İkinci olarak ise lider üye etkileşiminin örgütsel bağlılığı anlamlı olarak ($\beta=0,658$; $p=,000$) etkilediği bulunmuştur. Son olarak ise dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimini anlamlı etkilediği ($\beta=0,911$; $p=,000$) gösterilmiştir ve aracılık analizinin yapılabileceği ortaya konulmuştur.

Lider üye etkileşiminin aracı değişken olduğu modelde, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı ($\beta=0,218$; $p=,000$) anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, lider üye etkileşiminin (kısmi) aracı olduğu ilişkide, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bununla birlikte, düzeltilmiş r^2 değerine göre (0,438) lider üye etkileşiminin aracı rolünün olduğu durumda dönüşümcü liderlik değişkeni örgütsel bağlılığın %43,8'ini yordamaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın %43,8'i lider üye etkileşiminin aracı rolünün olduğu durumda dönüşümcü liderliğe bağlıdır.

Bu sonuca göre; 6. hipotez olan “Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi aracılığıyla çalışanların işletmeye bağlılığını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.” hipotezi de doğrulanmıştır.

5.3.6. Dönüşümcü Liderlik İş Performansı İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Dönüşümcü liderlik çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilemekte ve bu ilişki lider üye etkileşiminin aracı rolü ile açıklanabilmektedir. Takipçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler geliştirerek, dönüşümcü liderler güven, iletişim, iş birliği ve bireysel gelişimi teşvik eden destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu da çalışanların iş performansını artırarak üretkenliğin ve örgütsel başarının artmasına yol açmaktadır. Tablo 5.15’de dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkide lider üye etkileşiminin aracı rolünü gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 5.15. *Dönüşümcü Liderlik İş Performansı İlişkisinde Lider Üye Etkileşimi Etkileşiminin Aracılık Rolü Regresyon Analizi*

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Sig.
		B	Std. Hata	Beta	R ²	Düzeltilmiş R ²	
1	Sabit	3,745	0,095		0,174	0,169	0,000
	Dönüşümcü Liderlik	0,079	0,053	0,190			0,135
	Lider Üye Etkileşimi	0,107	0,057	0,237			
Bağımlı Değişken: İş Performansı							

Çalışmamızın 5.3.2 numaralı kısmında dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerinde arasında (beta=0,406; p=,000) anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İkinci olarak ise lider üye etkileşiminin iş performansını (beta=0,410; p=,000) anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur. Son olarak ise dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimini (beta=0,911; p=,000) anlamlı bir şekilde etkilediği gösterilmiştir ve aracılık analizinin yapılabileceği ortaya koyulmuştur.

Lider üye etkileşiminin aracı değişken olduğu modelde, dönüşümcü liderliğin iş performansını (beta=0,190; p=,135) anlamsız etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple, lider üye etkileşiminin (tam) aracı olduğu ilişkide, dönüşümcü liderliğin iş performansını etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bununla birlikte, düzeltilmiş r² değerine göre (0,169) lider üye etkileşiminin aracı rolünün olduğu durumda dönüşümcü liderlik değişkeni iş performansının %16,9'unu yordamaktadır. Diğer bir ifade ile iş performansının %16,9'u lider üye etkileşiminin aracı rolünün olduğu durumda dönüşümcü liderliğe bağlıdır.

Bu sonuca göre, 7. hipotez olan “Dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi aracılığıyla çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkiler.” hipotezi kısmi olarak doğrulanmıştır.

5.3.7. Örgütsel Adalet Düzenleyici Rolde İken Lider Üye Etkileşimi Aracılığıyla Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki, lider üye etkileşiminin aracı rolünden ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünden

etkilenmektedir. Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi olan dönüşümcü liderler, artan örgütsel bağlılığa ve gelişmiş iş performansına katkıda bulunmaktadır.

Ek olarak, örgütsel adalet algıları yüksek olduğunda, dönüşümcü liderliğin olumlu etkileri daha da artmaktadır. Bu dinamikleri anlamak, işletmelere etkili liderlik uygulamaları geliştirmede, çalışan katılımını teşvik etmede ve örgütsel bağlılığı ve iş performansını artıran pozitif bir çalışma kültürü geliştirmede rehberlik etmektedir.

Çalışmamızın 5.3.3 nolu kısmında düzenleyici değişken analizinin ilk koşulu olan dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,911$; $p=,000$). İkinci olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel adaleti etkilediği ($\beta=,790$) korelasyon analizi tablosunda vurgulanmıştır.

Koşullar sağlandıktan sonra ise düzenleyici değişkenin test edilebilmesi için etkileşim terimi oluşturulmuştur. Tablo 5.16’da örgütsel adalet düzenleyici rolde iken lider üye etkileşimi aracılığıyla dönüşümcü liderliğin iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini gösteren model özetlenmiştir.

Tablo 5.16. Düzenleyici Değişken Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Std. Hatası	Sig
1	,915 ^a	,837	,836	,386	,000
2	,916 ^b	,839	,838	,384	,043
a. Tahminlemeler: (Sabit), Zscore (Örgütsel Adalet), Zscore (Dönüşümcü Liderlik)					
b. Tahminleyiciler: (Sabit), Zscore (Örgütsel Adalet), Zscore (Dönüşümcü Liderlik), Düzenleyici Değişken (Etkileşim)					

Bu sonuçlara göre, $p=,043$ olarak tespit edilmiştir ve örgütsel adalet algısının düzenleyici değişken olduğunun anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, örgütsel adalet algısının, çalışma modelinin açıklanmasına katkısı %0,2’dir.

İlave olarak Tablo 5.17’de örgütsel adalet algısının düzenleyici rolüne dair ilave bilgiler verilmektedir.

Tablo 5.17. Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	Sig.
		B	Std. Hata	Beta	
1	(Sabit)	3,904	0,022		0,000
	Zscore (Dönüşümcü Liderlik)	0,768	0,036	0,806	0,000
	Zscore (Örgütsel Adalet)	0,128	0,036	0,133	0,000
2	(Sabit)	3,939	0,028		0,000
	Zscore (Dönüşümcü Liderlik)	0,744	0,038	0,781	0,000
	Zscore (Örgütsel Adalet)	0,131	0,036	0,137	0,000
	Düzenleyici (Etkileşim)	-0,045	0,022	-0,052	0,043
a. Bağımlı Değişken: Lider Üye Etkileşimi					

Regresyon analizi sonucuna göre örgütsel adalet düzenleyici rolde iken lider üye etkileşimi aracılığıyla dönüşümcü liderliğin iş performansı ve örgütsel bağlılığa etkisi ($b=-0,052$) negatiftir ve ($p=0,043$) anlamlıdır sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu sonuca göre; 8. hipotez olan “Örgütsel adalet algısının düzenleyici rolünde, dönüşümcü liderlik, lider üye etkileşimi aracılığıyla örgütsel bağlılığı ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.” hipotezi de kısmi olarak doğrulanmıştır.

SONUÇ

Sonuç olarak, bu çalışmada, Türk savunma sanayi işletmelerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkisi, lider üye etkileşiminin aracı rolü ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü ile incelenmiştir. Bulgular, bu değişkenler arasındaki ilişkiler ve bunların işletmenin başarısı üzerindeki etkileri hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır.

İlk olarak, sonuçlar, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulamıştır. Bu, liderlerin çalışanlarına ilham vermek ve onları motive etmek gibi dönüştürücü davranışlar sergilediklerinde, bunun iş gücü arasında daha yüksek bağlılık düzeylerine yol açtığını göstermektedir. Bu bulgu, daha bağlı ve ilgili bir işgücünü teşvik etmek için işletmelerde dönüşümcü liderlik nitelikleri geliştirmenin önemini vurgulamaktadır.

İkinci olarak, çalışma, dönüşümcü liderliğin iş performansını önemli ölçüde etkilediğini doğrulamaktadır. Liderlerin, dönüşümcü liderlik stratejilerini kullanarak, çalışanlarına daha yüksek seviyelerde performans göstermeleri ve daha iyi sonuçlar elde etmeleri için ilham vermesi gerekmektedir. Bu aynı zamanda, dönüşümcü liderlerin işletmelerde performans gelişimini yönlendirmedeki rolünü de vurgulamaktadır.

Ayrıca araştırma, dönüşümcü liderlik ile lider üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Liderlerin dönüştürücü davranışları benimsediğinde, liderler ve astları arasındaki ilişkinin kalitesini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Güven, saygı ve açık iletişim ile karakterize edilen etkili lider üye etkileşimi, güçlü ilişkiler kurmak ve çalışanların bağlılığını teşvik etmek için çok önemlidir. Bu çalışma lider üye etkileşiminin hem örgütsel bağlılığı hem de iş performansını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Olumlu bir lider üye etkileşimi, çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve performans düzeylerini artırmaktadır. İşletmenin başarısını artırmak için

liderler ve astları arasında olumlu ve destekleyici ilişkiler geliştirmenin önemi vurgulanmıştır.

Ayrıca araştırma, dönüşümcü liderliğin, lider üye etkileşimi yoluyla çalışan bağlılığını ve iş performansını etkilediğini bulmuştur. Bu, dönüşümcü liderliğin çalışan sonuçları üzerindeki olumlu etkilerine lider üye etkileşiminin kalitesinin aracılık ettiğini göstermektedir. Güçlü lider üye etkileşimi, dönüşümcü liderlerin çalışan katılımını artırabileceği ve iş performansını artırabileceği bir mekanizma olarak hizmet etmektedir.

Ancak araştırmada, dönüşümcü liderliğin lider üye etkileşimi aracılığıyla örgütsel bağlılığa ve iş performansına olan etkisinde ilişkide örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü kısmi olarak doğrulanmıştır. Bu ilişkileri etkileyebilecek diğer potansiyel moderatörleri keşfetmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet algısı, Türk Savunma Sanayi şirketleri çalışanları için pozitif etkili olmazken, farklı bir sektör çalışanları için etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Genel olarak, bu çalışma, dönüşümcü liderliğin Türk savunma sanayi işletmelerinde örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki olumlu etkilerine dair kanıtlar sunmaktadır. Bulgular, çalışan sonuçlarını iyileştirmek için dönüşümcü liderlik niteliklerini geliştirmenin ve işletmeler içinde olumlu lider üye etkileşimlerini teşvik etmenin önemini vurgulamaktadır. Türk Savunma Sanayi işletmelerine, bu ilişkilerin işlediği mekanizmaları benimseyerek liderlik etkinliğini, çalışan bağlılığını, iş performansını ve nihayetinde işletmenin başarısını kapsayan stratejilerin geliştirmesi tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aalateeg, S. (2017). Literature review on leadership theories. *Journal of business and management*, 19(11), 35-43.
- Abbas, M. W., Rafi, N., Dost, M. K. B., & Ali, M. (2021). Role of organizational justice in facilitating LMX and its impact on psychological Well-Being and creativity of employees. *Multicultural Education*, 7(8), 144-155.
- Aboshaiqah, A. E. (2015). Nursing work environment in Saudi Arabia. *Journal of nursing management*, 23(4), 510-520.
- Abu Elanain, H. M. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non- Western context of the UAE. *Journal of management development*, 29(1), 5-27.
- Abudi, G. (2010). Voices on Project Management: The Fine Art Of Followership. *PM Network*, 24(10), 64.
- Acar, S. (2019). *Duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Master's thesis, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi).
- Ada, B. D. (2012). *Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Admış, A., Gümüř, M. M., Deviren, G., Hanifi, A. C. A. R., Taruk, M., & Demir, Y. (2021). Yöneticilerin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Öğretmen Eğitimi ve Öğretim*, 2(1), 1-16.
- Ahmed, Y. A., & Faeq, D. K. (2020). An economic Evaluation of training and its Effect on employee performance in Building Construction Directory of Sulaimani province–Kurdistan region. *Qalaai Zanist Journal*, 5(2), 1048-1068.

- Aka, B. (2017). Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma.
- Akman, V., Hanoğlu, M., & Kizil, C. (2015). Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bđr şirket incelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama* (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi).
- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Alamir, I., Ayoubi, R. M., Massoud, H., & Hallak, L. A. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes: A study from the higher education sector in Syria. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 749-763.
- Al-Harthy, F. N., & Yusof, N. A. (2016). Impact of transformational leadership style on employee job performance: The mediating effect of training. *International Journal of Science and Research*, 5(6), 499-503.
- Ali, A., Fırat, A., & Şahin, A. G. İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 490-507.
- Alireisoğlu, A. (2020). Liderlik stiline ve liderlik yoğunluğunun örgüt kültürüne etkisinin incelenmesi.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127.
- Allozi, A., Alshurideh, M., AlHamad, A., & Al Kurdi, B. (2022). Impact of transformational leadership on the job satisfaction with the moderating role of

- organizational commitment: Case of UAE and Jordan manufacturing companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 21, 1-13.
- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve katılımcı liderlik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: sivil toplum kuruluşları üzerine bir araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Altıntaş, E., Güney, S., & Boy Akdağ, L. (2022). Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2).
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International journal of business and management*, 5(12), 102.
- Andreani, F., & Petrik, A. (2016). Employee performance as the impact of transformational leadership and job satisfaction in PT Anugerah Baru Denpasar. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 18(1), 25-32.
- Ansari, M. A., Kee Mui Hung, D., & Aafaqi, R. (2007). Leader- member Exchange and Attitudinal Outcomes: Role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 690-709.
- Anwar, G., & Shukur, I. (2015). Job satisfaction and employee turnover intention: A case study of private hospital in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(1), 73.
- Aradilla-Herrero, A., & Tomás-Sábado, J. (2011). The role of emotional intelligence in nursing. *Wergers CE. Nursing Students and Their Concerns*, New York: Nova Science Publishers, 131.
- Ariani, D. W. (2012). Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment: An empirical test. *International Journal of Management*, 29(1), 46.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum*.

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review.
- Aslan, M. A. N. A. R., & Yıldırım, A. (2017). Hastanede çalışan hemşirelerde bağlamsal performans ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 14(2), 104-111.
- Aslan, Ş., Ulutaş, D. A., & GÜZEL, Ş. (2020). Dönüşümcü liderlik, yönetici desteği, iletişim, iş yerinde iyilik hali ve örgütsel paranoya ilişkileri. *International Journal Of Social Humanities Sciences Research*, 7(61), 3180-3195.
- Ataman, G. (2002). Temel kavramlar yeni yaklaşımlar (2. Basım). *İstanbul: Türkmen Kitapevi*.
- Atmojo, M. (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International research journal of business studies*, 5(2).
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Aydıntan, B., Künye, N., & Ghafourzay, H. (2019). Duygusal zekânın etkili liderlik üzerine etkisi: Türkiye ve Afganistan üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 976-989.
- Aydoğdu, M. (2008). Performans Olgusu ve Performansın Ölçümü. *Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını*.

- Aygün, C. (2018). *Eleştirel liderlik stili ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zekâ* (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Babahanoğlu, N. (2016). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri: tekstil sektöründe bir araştırma. *Dicle Üniversitesi, Diyarbakır*.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Journal of Management and Economics Research*, 12(24), 58-72.
- Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baker, N. (2022). Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46.
- Bal Taştan, S. (2014). Examination of the relationship between leader-member exchange (lmx) quality and employee job performance in the moderating context of perceived role ambiguity. *International Journal of Management Economics & Business/Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 10(22).
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*. Nobel.
- Ballı, E., & Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180.

- Baloğlu, N. (2012). Değerler temelli liderlik ile dağıtımçı liderlik arasındaki ilişkiler: Okul müdürünün davranışını değerlendirmeye dönük nedensel bir araştırma.
- Bandura, A., & Ramachaudran, V. S. (1994). Encyclopedia of human behavior. *New York: Academic Press*, 4, 71-81.
- Baron, R. A., Greenberg, J., & DeNisi, A. S. (1990). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. (*No Title*).
- Barış, U., & Arslan, H. Öğretim Üyelerinin Akademik Entelektüel Liderliği: Üniversitelerin Bazı Örgütsel Özellikleri ile Yordayıcı İlişkileri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (2), 125-135.
- Barutçugil, İ. (2014). Liderlik (1. Baskı). *İstanbul: Kariyer*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. (1981). Handbook of leadership. *Theory, research, and managerial*.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader- member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader- member dyads. *Journal of applied social psychology*, 27(6), 477-499.

- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (lue) modeli ve ölçme aracının türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Academic Review*, 10(3).
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of management journal*, 39(6), 1538-1567.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298.
- Bayrak Ayaş, E. (2018). Liderlik ve Empati. *Journal of History School (JOHS)*
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020.
- Bennis, W. G., & Townsend, R. (1989). *On becoming a leader* (Vol. 36). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). *Leaders: Strategies for taking change* New York: Harper Business. *Select Bibliography*, 2.
- Berber, A. (2008). Kurumsal Adalet ve Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bilen, A., Mete, M., & Uludağ, G. (2016). Lider Üye Etkileşiminin, İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma, 2. *Uluslararası Ekonomi ve İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 472-483.
- Biron, M., & Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: A social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 511-531.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9, 9 management by principle. *Organizational dynamics*, 10(4), 20-43.
- Boer, D., Deinert, A., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2016). Revisiting the mediating role of leader–member exchange in transformational leadership: the differential impact model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 883-899.
- Bogardus, E. S. (1934). Leaders and leadership.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Detay Yayıncılık.
- Bolat, T., & Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş et iğinin yerleştirilmesinde" dönüşümcü liderlik tarzı" nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks.
- Bozionelos, N. (2008). Intra- organizational network resources: how they relate to career success and organizational commitment. *Personnel Review*, 37(3), 249-263.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (2013). How, when, and why does outcome favorability interact with procedural fairness? In *Handbook of organizational justice* (pp. 525-553). Psychology Press.
- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S., & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of experimental social psychology*, 26(5), 389-407.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.

- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., & Stewart, M. M. (2007). *A primer on organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Burke, W. W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik effect. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 213-231.
- Burns, JM (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. *Leadership Quarterly*, 2(1).
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2(1), 3-26.
- Caetano, A., & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, 13(1/2), 75-84.
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: bilgi-karizma-değişim. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 1, 133-141.
- Campbell, D. J., & Dardis, G. J. (2004). The "Be, Know, Do" Model of Leader Development. *Human Resource Planning*, 27(2).
- Can, H. (1981). Önderlik davranışında iki model karşılaştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 14(1), 30-38.
- Caner, E. (2012). *Durumsal Lider. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı. İstanbul*.
- Cansoy, R., & Turan, S. (2016). Gençlik liderlik özellikleri ölçeği: güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 1(1), 19-39.
- Ceseroğlu, C. M. (2010). *Örgütlerde işgören ilişkileri açısından psikolojik kontrat ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği* (Master's thesis, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Cevahir, H. (2004). *Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Cevirov, E. (2013). *Dini Lider Tipleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma* (Doctoral dissertation, Bursa Uludag University (Turkey)).
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme.
- Chandrasekara, W. S. (2019). The effect of transformational leadership style on employees Job satisfaction and job performance: A case of apparel manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(7), 385-393.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., ... & Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15(1), 1-17.
- Cheng, Y., & Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Cihangir, E. (2016). Kurumsal performans yönetimi ve yüksek performanslı organizasyonların özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6).
- Clayton, S., & Zaman, M. (2008). *Takımınızın yeteneklerini geliştirmede yönetim (supervision)*. Hayat Yayıncılık.
- Cloud, R. C. (2010). Epilogue: Change leadership and leadership development. *New Directions for Community Colleges*, 2010(149), 73-79.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.

- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 1, 187-202.
- Colquitt, J., & Greenberg, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Council, Y. E. (12). Essential traits of successful start-up leaders. Retrieved from Inc: <http://www.inc.com/young-entrepreneur-council/12-traits-of-successful-start-up-leaders.html>, date of access, 19, 2016.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2017). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 307-327.
- Crippen, C. (2012). Enhancing authentic leadership– followership: Strengthening school relationships. *Management in Education*, 26(4), 192-198.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cummings, L.L. ve Schwab, D.P. (1973). Performance in Organisations: Determinants And Appraisals. *Glenview: Scott, Foresman and Company*.
- Çağan, K. (2005). Entelektüel imgesi üzerine. *Entelektüel ve iktidar içinde*, 9-22.
- Çağan, K. (2005). İktidarla imtihan süreçlerinde entelektüelin durumu. *Entelektüel ve iktidar içinde*, 155-176.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91-108.
- ÇALIŞKAN, A. (2018). Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi: lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.

- Çelik, Vehbi (1999). Eğitimsel Liderlik. *Ankara: Pegem A Yayıncılık*.
- Çelik, Vehbi (2000). Okul kültürü ve Yönetim. *Ankara: Pegem A Yayıncılık*.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Daft, R. L. (2021). *Management*. Cengage Learning.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon: İlkeler, teoriler ve stratejiler*. Sakarya Üniversitesi.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2003). Cooperation with leaders in social dilemmas: On the effects of procedural fairness and outcome favorability in structural cooperation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1), 1-11.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management journal*, 42(4), 420-428.
- DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader-member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.
- DeLellis, A. J. (2000). Clarifying the concept of respect: Implications for leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 35-49.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. *Impact of leadership*, 237-247.
- Demirci, K. (2009). Yönetimde Dönüştürücü Önderlik Boyutlu Yeniden Yapılanma. *Ders Notları*.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.

- Deniz, L. (2003). Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(17), 55-62.
- Dereli, T. (1976). Organizasyonlarda Davranış: Birinci Cilt. *İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını*.
- Derin, N. (2017). Yöneticilerin, entelektüel liderlik düzeylerinin örgütsel yaratıcılığa katkısı: malatya özel hizmet işletmelerinde bir araştırma. *Social Sciences*, 12(2), 102-117.
- Derra, M. E. N. (2018). The Effect Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149.
- Díaz-Gibson, J., Zaragoza, M. C., Daly, A. J., Mayayo, J. L., & Romaní, J. R. (2017). Networked leadership in educational collaborative networks. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 1040-1059.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dionne, L. (2000). Leader-member exchange (LMX): level of negotiating latitude and job satisfaction. *Universite de Moncton, Shippagan, NB*.
- Doğan, S., & KILIÇ, A. G. S. (2009). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 87-111.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of applied psychology*, 71(1), 56.
- Duckett, H., & Macfarlane, E. (2003). Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 309-317.

- Duke, D. L. (1986). The aesthetics of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 22(1), 7-27.
- Du Plessis, M., Waglay, M., & Becker, J. R. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-12.
- Dulaimi, A. (2018). Effect of transformational leadership style on employee organizational commitment: A case study on Iraqi companies.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & 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.
- Dumas, C., & Beinecke, R. H. (2018). Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 867-876.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59-76.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744.
- Efil, İ. (2004). İşletme Yönetimi. *İstanbul: Aktüel Yayınları*.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management*, 12(2), 80-89.
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve.
- Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.

- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri* (Master's thesis, Kırıkkale Üniversitesi).
- Erçetin, Ş. Ş., & Vizyon, L. S. (1998). Önder Matbaacılık Ltd. Şti., s86-s117, Ankara.
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of applied psychology*, 92(2), 321.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, 49(2), 395-406.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Unpublished master thesis*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımları* (5. Bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ Gen.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, İ. Ü İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta.
- Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.
- Eubanks, D. L., Palanski, M., Olabisi, J., Joinson, A., & Dove, J. (2016). Team dynamics in virtual, partially distributed teams: Optimal role fulfillment. *Computers in Human Behavior*, 61, 556-568.
- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the Relationships Between Organizational Justice and Job Performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 6(5).

- Farahani, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2012). Organisational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organisational citizenship behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 365-377.
- Fenwick, K. M., Brimhall, K. C., Hurlburt, M., & Aarons, G. (2019). Who wants feedback? Effects of transformational leadership and leader-member exchange on mental health practitioners' attitudes toward feedback. *Psychiatric Services*, 70(1), 11-18.
- Fernandez, V., Simo, P., Enache, M., & Sallan, J. M. (2012). The frequency of the dyadic influence tactics according to communication media. *Behaviour & Information Technology*, 31(6), 577-586.
- Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım (5. Basım).
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*. Alfa Yayın.
- Fırat, İ., & YEŞİL, S. (2020). Dönüşümcü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of personality and social psychology*, 35(2), 108.

- Folger, R., & Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 79-90.
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126.
- Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 180-202.
- Gao, F. Y., & Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business. In *2011 International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR* (Vol. 7, pp. 43-48).
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1.
- Ghafourian SharifHeravi, M., Shahidi, S. E., & Nik Mahmood, N. H. (2010, May). Investigating the relationships between leadership style and personnel turnover intention in IT Companies in Iran. In *Proceedings of the 2010 Special Interest Group on Management Information System's 48th annual conference on Computer personnel research on Computer personnel research* (pp. 48-54).
- Goleman, D. (1998). Duygusal zeka. *İstanbul: Varlık*.
- Gökkaya, Ö. (2005). Örgüt dönüşümünde transformasyonel liderliğin incelenmesi.
- Göksel, A., & Aydınhan, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Suleyman Demirel university journal of faculty of economics & administrative sciences*, 17(2).
- Göktepe, N. (2001). Yönetici hemşirelerin liderlik tarzları ile astların yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılamalarının araştırılması. *İstanbul Üniversitesi: İstanbul*.

- Graber, D. R., & Kilpatrick, A. O. (2008). Establishing values-based leadership and value systems in healthcare organizations. *Journal of health and human services administration*, 179-197.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1986). A theory of dyadic career reality. *Research in personnel and human resources management*, 4(1), 147-181.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G. B. (1976). Role making processes within complex organizations. İçinde MD Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1201-1245).
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 66(2), 203-214.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1987). Using diaries to promote procedural justice in performance appraisals. *Social Justice Research*, 1, 219-234.
- Greenberg, J. (2002). *Advances in organizational justice*. Stanford University Press.
- Greenleaf, R. K. (1979). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. *Business Horizons*, 22(3), 91-92.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 433-465.
- Gupta, V., & Krishnan, V. R. (2004). Impact of socialization on transformational leadership: Role of leader member exchange. *South Asian Journal of Management*, 11(3), 7-20.
- Gül, H. (2003). Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma.

- Günlük, M. (2010). Muhasebecilerin mesleki ve örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimleri üzerine bir araştırma.
- Gür, Y. (2014). Örgütsel bağlılığın iş tatminine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü: havacılık sektöründe bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-üye etkileşiminin örgütsel adalet algısı ve tükenmişlik üzerine etkileri* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ha, N. M., & Nguyen, T. V. H. (2014). The influence of leadership behaviors on employee performance in the context of software companies in Vietnam. *Advances in management and applied economics*, 4(3), 157.
- Hampton, D. R., Summer, C. E., & Webber, R. A. (1968). Organizational behavior and the practice of management. (No Title).
- Harris, A., Azorín, C., & Jones, M. (2021). Network leadership: a new educational imperative? *International Journal of Leadership in Education*, 1-17.
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11).
- Hatipoğlu, Z., & Dünder, G. İ. (2018). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin x ve y kuşaklarına göre farklılıklarının incelenmesi. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(2), 43-56.
- Hayward, B. A., Davidson, A. J., Pascoe, J. B., Tasker, M. L., Amos, T. L., & Pearse, N. J. (2003, June). The relationship between leadership and employee performance in a South African pharmaceutical company. In *Society for Industrial and Organisational Psychology 6th Annual Conference* (pp. 25-27).
- Hazriyanto, H., & Ibrahim, B. (2019). The factor analysis of organizational commitment, job satisfaction, and performance among lecturers in Batam. *Journal of Technical Education and Training*, 11(1).

- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi The Importance Of Performance Appraisal In Performance Managament Process.
- He, W., Fehr, R., Yam, K. C., Long, L. R., & Hao, P. (2017). Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 537-557.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). The management of change: I. Change and the use of power. *Training & Development Journal*.
- Hick, H. G., & Gullet, C. R. (1967). Management of organization. *New York*.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of organizational change management*, 12(2), 105-119.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerrass, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of applied psychology*, 88(1), 170.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership (No. TR-75-67). *Washington univ seattle dept of psychology*.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(2), 243-269.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680.
- Hsiung, H. H., & Tsai, W. C. (2009). Job definition discrepancy between supervisors and subordinates: The antecedent role of LMX and outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 89-112.

- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The leadership quarterly*, 13(5), 493-504.
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., ... & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311-326.
- Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89.
- İbicioğlu, H., Özmen, Ö. & Sebahattin, T. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- İhsanoğlu, S. (2010). Performans Yönetimi. *Eskişehir: İlke Yayınevi*.
- İlbasan, D. (2019). *Örgütsel Güven, Sosyal Sermaye Ve İş Performansı İlişkisi: It Sektöründe Bir Alan Uygulaması* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- İlgar, L. (2000). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi. *Sınıf Yönetimi, İstanbul: Beta Yayıncılık*, 167.
- İşcan, Ö. F., & SAYIN, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jabnoun, N., & Juma AL Rasasi, A. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(1), 70-81.

- Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (2012). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 488-501.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154.
- Janssen, O., & 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.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.
- Jaya, D. M., Masdupi, E., & Marwan, M. (2019, April). The Effect of Transformational Leadership, Discipline and Work Motivation on Employee Performance at West Sumatera BPMP. In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)* (pp. 155-163). Atlantis Press.
- Jenkins, D. M., & Cutchens, A. B. (2011). Leading Critically: A Grounded Theory of Applied Critical Thinking in Leadership Studies. *Journal of Leadership Education*, 10(2).
- Jha, S., & Jha, S. (2013). Leader-member exchange: A critique of theory & practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2).
- Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education*, 110(1).
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395.

- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification. *Sage Open*, 5(4), 2158244015612518.
- Kağıtçıbaşı, Ç., & Üskül, A. (2008). *Günümüzde insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. Evrim.
- Kang, D. S., Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Personnel Review*, 40(6), 761-784.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Karakaya, T. (2005). *Örgütlerde dönüşümcü liderliğin astların motivasyonu üzerine etkileri ile ilgili bir uygulama* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Karayığıt, O., Rehberi, Y. L. P., Yıldırım, S., & Tuzcuoğlu, F. Azerbaycan cumhuriyeti eğitim bakanlığı azerbaycan devlet iktisat üniversitesi uluslararası yüksek lisans ve doktora merkezi Elyazması hukukunda.
- Kassem, M. S., & Moursi, M. A. (1971). Managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, 14(3), 381-388.
- Kaşlı, M. (2009). Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations* John Wiley. New York.
- Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve liderler: değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen. *İstanbul: Kalder Yayınları*, (24).
- Kedenburg, G. L. (2014). Examining the interaction between leadership style and organizational justice and its effect on organizational commitment, job satisfaction, and work stress.

- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers (pp. 142–148). *Harvard Business Review Case Services*.
- Kesken, J., & Ayyildiz, N. A. (2008). Liderlik yaklasimlarinda yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Academic Review*, 8(2), 729-754.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284.
- Kevin Kelloway, E., Barling, J., & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 145-149.
- Khan, Z. A., Bhat, S. J., & Hussanie, I. (2017). Understanding leadership theories-A review for researchers. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 7(5), 249-264.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, (3), 207-222.
- Kilbourne, C. E. (1935). The elements of leadership. *Journal of coast artillery*, 78(6), 437-439.
- Kiliç, E. (2019). *Okul yöneticilerinin paternalist liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel destek algıları arasındaki ilişki* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader–member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216-231.
- Kirchhubel, D. (2010). Effective'followership'how to manage upwards. *Manager*, 18.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.
- Kirtman, L., & Fullan, M. (2016). Key competencies for whole-system change. *Bloomington, IN*.
- Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. (2006). What is leadership?. *Journal of veterinary medical education*, 33(2), 280-283.

- Koçel, T. (1982). *İşletme yöneticiliği: yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul Üniversitesi.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yay. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 9. Basım, Beta Yay. İstanbul, 79-652.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yönetimi*, (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, 26(3), 489-511.
- Krishnan, R., Loon, K. W., & Yunus, N. A. S. (2018). Examining the relationship between organizational justice and job performance. *International journal of academic research in business and social sciences*, 8(3), 466-77.
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58-72.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Krishnan, V. R. (2009). Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator Sudha Ramachandran.
- Kumral, T. (2022). *Kişiyeye Özgü Sözleşmeler İmzalayanların Performans ve Yaratıcılıkları Üzerinde Lider üye Etkileşimi, Grup üye Etkileşimi ve Örgütsel Desteğin Rolü* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765.

- Law, K. S., Wang, H., & Hui, C. (2010). Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), 625-646.
- Leal Filho, W., Marisa Azul, A., Brandli, L., Lange Salvia, A., Özuyar, P. G., & Wall, T. (Eds.). (2021). *Peace, Justice and Strong Institutions*. Cham: Springer International Publishing.
- Lee, J. (2001). Leader-member exchange, perceived organizational justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 574-589.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & organization development journal*, 26(8), 655-672.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of managerial psychology*, 23(6), 670-687.
- Leftwich, P. R. (2001). *Transformational leadership at the department chair level in North Carolina community colleges*. North Carolina State University.
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Chung, H. Y. (2009). The relationship between leader-member relations, job satisfaction and organizational commitment in international tourist hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1810-1826.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lind, E. A. (2001). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 220-226.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social psychology*, 59(5), 952.

- Liu, P. (2013). *Motivating Teachers' Commitment to Change by Transformational School Leadership in Urban Upper Secondary Schools of Shenyang City, China* (Doctoral dissertation, University of Toronto).
- Loi, R., Mao, Y., & Ngo, H. Y. (2009). Linking leader-member exchange and employee work outcomes: The mediating role of organizational social and economic exchange. *Management and Organization Review*, 5(3), 401-422.
- Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669-685.
- Lonsdale, D. J. (2016). The effects of leader-member exchange and the feedback environment on organizational citizenship and withdrawal. *The Psychologist-Manager Journal*, 19(1), 41.
- Lor, W., & Hassan, Z. (2017). The influence of leadership on employee performance among jewellery artisans in Malaysia. *Lor, W & Hassan*, (2017), 14-33.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of applied psychology*, 71(3), 402.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage learning.
- Lv, A., Shen, X., Cao, Y., Su, Y., & Chen, X. (2012). Conscientiousness and organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational justice. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(8), 1293-1301.
- Mottoh, S. (2015). The influence of transformational and transactional leadership style on employee performance (Case study: Dinas Kesehatan Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(4).

- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological bulletin*, 56(4), 241.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. (2005). The role of leader- member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 141-147.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.
- Maufuzah, I. A., & Abadiyah, R. (2023). Transformational Leadership, Workload, and Entrepreneurial Motivation in Increasing Organizational Commitment. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 10-21070.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Mejmou, M. (2021). Effects of leadership styles on employee performance-case study: Istanbul-Turkey SME's.
- MERCANLIOĞLU, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 123-140.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Moghimi, S. M., Kazemi, M., & Samiie, S. (2013). Studying the relationship between organizational justice and employees' quality of work life in public organizations: a case study of qom province.

- Molines, M. (2010). Leadership transformationnel, stress et performance: une étude multi niveaux. Repéré à <https://www.agrh.fr/assets/actes/2010molines.pdf>.
- Molines, M., El Akremi, A., Storme, M., & Celik, P. (2022). Beyond the tipping point: the curvilinear relationships of transformational leadership, leader–member exchange, and emotional exhaustion in the French police. *Public Management Review*, 24(1), 80-105.
- Molloy, P. L. (1998). A review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture. *Aquarius Consulting*, 31, 2-31.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2010). Organizational behaviour managing people and organizations. South-Western. *Cengage Learning*.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Muzumdar, P. (2012). Influence of interactional justice on the turnover behavioral decision in an organization. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 31-41.
- Müller, R., Packendorff, J., & Sankaran, S. (2017). Balanced leadership: A new perspective for leadership in organizational project management. *Cambridge handbook of organizational project management*.
- Nadistic, T. (2006). *The motives of organizational justice*. Chambre de commerce et d'industrie de Paris.
- Naktiyok, S. (2015). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven algısının aracı rolü.
- Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Newton, P. (2016). Leadership Theories: Leaderships Skills. *Denmark: Bookboon*.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The leadership quarterly*, 28(3), 385-417.
- Ngadiman, A. E., & Ratmawati, D. (2013). Influence of transformational leadership and organization climate to the work satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior on the educational personnel of Sebelas Maret

- University, Surakarta. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 97-114.
- Nihat, K. & Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.
- Niyazi, C. A. N. (2006). Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(21), 349-363.
- Nkwinkue, B.K. (2021). The effect of transformational leadership on employee performance in Cameroon.
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The leadership quarterly*, 21(3), 350-364.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: theory and practice. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Nugraha, I. G. A. B. A., & Dewi, A. S. K. (2022). The role of job satisfaction mediating the effect of transformational leadership on organizational commitment at engineering company. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 96-99.
- Osman, U. S. L. U. (2021). Deney ve gözlem temelli psikolojik çalışmaların örgütsel davranışa katkıları.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi/The Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Task Performance and Contextual Performance. *Ege Akademik Bakis*, 11(4), 587.
- Onay, Ö. A. (2018). *Liderlik stilleri ile Narsisizm arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doctoral dissertation, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).
- Orabi, T. G. A. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(2), 89-102.

- Orlov, J. (2003). The holistic leader: A developmental systemic approach to leadership. Retrieved Mar, 3, 2010.
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287.
- O'Toole, J. (1996). *Leading change: The argument for values-based leadership*. Ballantine Books.
- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özalp, İ., & Hülya, Ö. C. A. L. (2000). Örgütlerde dönüştürücü transformational liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Özçetin, S. (2017). Eğitim kurumlarında canlandırıcı liderlik: Etmenleri, göstergeleri ve etkileri.
- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Özkal, M. E. (2022). Örgütsel kültür ve liderlik ilişkisinin değerlendirilmesi: Koluman Holding AŞ de bir uygulama örneği.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. *Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları*, 111.
- Özutku, H., Veysel, A., & Cevrioğlu, E. (2010). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.

- Paillé, P., Fournier, P. S., & Lamontagne, S. (2011). Relationships between commitments to the organization, the superior and the colleagues, and the intention to leave among truckers. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(2), 92-108.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization development journal*, 22(1), 5-10.
- Parikh, J., Bennis, W., & Lessem, R. (1996). Developing a vision, beyond leadership.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Paulhus, D. L., Westlake, B. G., Calvez, S. S., & Harms, P. D. (2013). Self- presentation style in job interviews: The role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2042-2059.
- Pazarbaş, M. (2012). Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*.
- Pazarbaş, M. (2013). Üniversite mezunlarının liderliğe ilişkin yaklaşımları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(2).
- pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330.
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392.
- Pfeffer, J. (2017). The Ambiguity of Leadership 1. In *Leadership Perspectives* (pp. 333-341). Routledge.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Phong, L. B., & Son, T. T. (2020). The link between transformational leadership and knowledge sharing: mediating role of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Information & Knowledge Management*, 19(03), 2050020.
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational behavior and human decision processes*, 72(3), 308-335.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2010). *Creative leadership: Skills that drive change*. Sage Publications.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 522-537.
- Purwanto, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*.
- Raja, A. S., & Palanichamy, P. (2011). Leadership styles and its impact on organizational commitment. *Asia Pacific business review*, 7(3), 167-175.
- Rashed, F., & binti Daud, K. (2013). Effects of transformational leadership on organizational commitment at university departmental level. In *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE 2013)*.
- Reddin, W. J. (1970). Managerial effectiveness.
- Reid, M. F., Allen, M. W., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2008). The role of mentoring and supervisor support for state IT employees' affective organizational commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1), 60-78.
- Reid, W. M., & Dold, C. J. (2018). Burns, Senge, and the study of leadership. *Open Journal of Leadership*, 7(1).
- Rençber, İ. (2014). İnsan kaynakları yönetim uygulamaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Riza, E. (1996). *Sosyal psikolojiye giriş*. Anadolu Matbaacılık.

- Riaz, T., Akram, M. U., & Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43.
- Richard, S. (1981). Introduction to Organizational Behavior.
- Rm, S. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and research.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci Erdem, 14.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1097.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Sandelands, L. (2010). The play of change. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 71-86.
- Saraman, T. (2018). *Liderlik yaklaşımı ve Douglas Mcgregor'un X ve Y teorisi: Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerine bir çalışma* (Master's thesis, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational- transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.
- Saunders, M. N., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375.
- SAYLI, H., & Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The leadership quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human relations*, 44(7), 735-759.

- Schriesheim, C. A., & Bird, B. J. (1979). Contributions of the Ohio state studies to the field of leadership. *Journal of Management*, 5(2), 135-145.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing “A” but testing “B”: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader–member exchange illustration. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 515-551.
- Schriesheim, C. A., Tolliver, J. M., & Behling, O. C. (1980). Leadership: Some organizational and managerial implications. *Perspectives in leader effectiveness*, 3-13.
- Schulich Executive Education Centre. Selection, relevance, opportunity.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader–member exchange and organization- based self- esteem. *Personnel psychology*, 61(4), 761-792.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim*, 35(156).
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of applied psychology*, 87(3), 542.
- Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. (2013). Örgütsel Davranış, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sidal, Ö., 2022. A research on the moderating role of ethical leadership in relationship between person organization fit and organizational commitment in accomodation operations.
- Silver, G. A. (1981). Introduction to Management. *Minnesota: West Publishing Co.*
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of organizational behavior*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522-552.
- Spencer, H. (1860). The social organism. *Westminster review*, 73(143), 90-121.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*, 25(4), 349-361.
- Strasser, T., de Kraker, J., & Kemp, R. (2019). Developing the transformative capacity of social innovation through learning: A conceptual framework and research agenda for the roles of network leadership. *Sustainability*, 11(5), 1304.
- Stricker, A., Westhauer, T., Sheets, T., Hawkins-Scribner, T., Calongne, C., & Truman, B. (2018). Values-based network leadership in an interconnected world. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1), 12.
- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor–employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6, 125-142.
- Stum, D. L. (1999). Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy & Leadership*, 27(1), 4-7.
- Suçiçeği, A. (2021). *Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderliğine ilişkin öğretmen algıları* (Master's thesis, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Suliman, A., & Al Kathairi, M. (2012). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC 'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.

- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin rolü.
- Şeker, S.D. (2014). Teori X ve Teori Y. *Ybs Ansiklopedisi*. 1(1),30-33.
- Şener, E. (2021). Harwood İmalat İşletmesi Araştırmaları. *Nobel Akademik Yayıncılık*, 49-71.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Gazi Kitabevi. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/33396531-Davranis-bilimlerine-giris-ve-orgutlerdedavranis-yenilenmis-5-baski-prof-dr-m-serif-simsek-doc-dr-tahir-akgemcidoc-dr.html>.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 569-587.
- Taggart, J. L. (2010). Holistic Leadership.
- Taşdemir, T., & Aydın, A. (2008). Performansı Etkileyen Faktörler Ve Araştırma Görevlilerine Yönelik Çözüm Önerileri, VI. *Ulusal Orman Fakülteleri Öğrenci Kongresi, Düzce Ünv. Orman Fakültesi*.
- Tekin, A. G. Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler visionary leaders: the major actors of success. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Thamrin, H. M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572.
- Tierney, P., Bauer, T. N., & Potter, R. E. (2002). Extra- role behavior among Mexican employees: the impact of LMX, group acceptance, and job attitudes. *International journal of Selection and Assessment*, 10(4), 292-303.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The leadership quarterly*, 22(1), 121-131.
- Toprakçı, E. (2013). Sınıf Yönetimi. *Ankara: Pegem Akademi*, s, 6.
- Töremen, F. (2004). A Study of Facilitative Leadership Behavior and Its Role in the Success of Schools. *International Journal of Educational Reform*, 13(3), 295-306.
- Töremen, F., & Karakuş, M. (2008). Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), 1-11.
- Trybou, J., Gemmel, P., Pauwels, Y., Henninck, C., & Clays, E. (2014). The impact of organizational support and leader-member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: The moderating effect of professional and organizational identification. *Journal of advanced nursing*, 70(2), 373-382.
- TSE, H. H. (2008, August). Transformational leadership and turnover: the roles of lmx and organizational commitment. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2008, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Tsigu, G. T., & Rao, D. P. (2015). Leadership styles: their impact on job outcomes in Ethiopian banking industry. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 5(2), 41-52.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? Liderlik: Kuram-Araştırma-Uygulama. *Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık*.
- Turgut, H., Tokmak, İ., & Ateş, M. F. (2015). Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 417-442.
- Tutar, H. (2016). Örgütsel davranış (örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından). *Ankara: Detay Yayıncılık*, 224, 232.

- Uhl-Bein, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In *Research in personnel and human resources management*. Volume 18. 2000, pp. 137-85 (pp. 137-185).
- Ujunwa, M. D. Understanding leadership in a formal organization: overview, roles and theories. *Public administration: theory and practice in nigeria*, 138.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Uludağ, G. (2019). Lider üye etkileşiminin işgören performansına etkisi üzerine bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 719-739.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Review of integrative business and economics research*, 2(1), 351-383.
- Üçler, Ç., & Taştan, S. B. (2018). Investigating the relations of psychological contract, organizational transparency and leader-member exchange with employee performance behaviors. *Unpublished doctoral thesis*). Marmara University Social Sciences Institution, İstanbul.
- Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta.
- Ülker, G., (1997). Yönetici ve Lider 21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu. *Bildiriler Kitabı Cilt 1, İstanbul: DHO Basımevi*.
- Ünal, M. (2017). *Örgütlerde Cinsiyet bağlamında Otantik Lider karşılaştırılması Ve çalışanların Cinsiyetine yönelik Otaktik Lider davranışları algılamalarına Dair Bir Uygulama çalışması* (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).
- Ünnü, N. A. A. (2009). Politik pazarlamada pazar yönlülük ve otantik liderliğin önemi. *Ege Academic Review*, 9(4).
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's journal of psychology*, 14(3), 554.

- Van Breukelen, W., van der Leeden, R., Wesseliuss, W., & Hoes, M. (2012). Differential treatment within sports teams, leader–member (coach–player) exchange quality, team atmosphere, and team performance. *Journal of Organizational behavior*, 33(1), 43-63.
- Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of personality and social psychology*, 80(6), 931.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1195.
- Vanić, T., Stamenković, I., Vujko, A., Gajić, T., & Jović, M. D. (2019). The Role of Organizational Justice in Relationship Between Leader and Member (Lmx) in the Service Sector. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 27(4), 1296-1306.
- Varışlı, N. (2022). Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2030-2049.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational behavior and human performance*, 34(1), 5-20.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross- lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The leadership quarterly*, 23(3), 456-465.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 177-186.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel psychology*, 61(4), 793-825.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & 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.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & organization management*, 36(2), 223-270.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

- Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S., & Woods, J. M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 1000-1015.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Springer Science & Business Media.
- Wong, S. I., & Berntzen, M. N. (2019). Transformational leadership and leader-member exchange in distributed teams: The roles of electronic dependence and team task interdependence. *Computers in Human Behavior*, 92, 381-392.
- Wrege, C. D., & Perroni, A. G. (1974). Taylor's pig-tale: A historical analysis of Frederick W. Taylor's pig-iron experiments. *Academy of Management Journal*, 17(1), 6-27.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management journal*, 53(1), 90-106.
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., ... & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 257-265.
- Yakın, M. (2021). 'Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Performansı ve Memnuniyeti Üzerindeki İlişkisinde İşe Tutulmanın Aracı Rolü. *Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*.
- Yaman, A. (2010). İç denetçinin yeni rolü; Etik liderlik. *Denetişim*, (5), 9-16.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yekeler, K. (2015). Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum*, 150.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yılmaz, H. (2011). Güçlendirici liderlik. *İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım*.

- Yılmaz, H. (2014). Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi. *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1).
- Yıldız Gül, N. *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Yorulmaz, M. (2018). Gemi adamlarının iş tatmini, görev ve bağlamsal performansları arasındaki ilişkiler. *Journal of ETA Maritime Science*, 6(4), 349-363.
- Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader–member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall. Inc. New Jersey.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, Gary (1989). *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Publication.
- Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., & McKenna, B. (2014). Leaders' personal wisdom and leader–member exchange quality: The role of individualized consideration. *Journal of business ethics*, 121, 171-187.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different.
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Othayman, M. B., & Ali, M. (2019). The role of lmx in explaining relationships between organizational justice and job performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2).
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: Evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Zhang, H., & Agarwal, N. C. (2009). The mediating roles of organizational justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes: an investigation in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 676-693.

- Zhang, R. P., Tsingan, L., & Zhang, L. P. (2013). Role stressors and job attitudes: A mediated model of leader-member exchange. *The Journal of social psychology, 153*(5), 560-576.
- Zorlu, K., & Tetik, F. (2018). Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (39)*, 297-307.
- Zulkarnain, D., & Manurung, A. D. R. (2020). The influences of transformational leadership, organizational citizenship behavior, and quality of work life on the job satisfaction. *Dinasti International Journal of Management Science, 1*(3), 331-346.



ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 04/08/2021 tarihli ve 49 numaralı kararı ile alınmıştır.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

KULLANILAN ANKET SORULARI

Demografik Sorular

- 1- Eposta Adresi
- 2- Çalışılan Şirket
- 3- Yaş
- 4- Cinsiyet
- 5- Medeni Durum
- 6- Şirket Lokasyonu
- 7- Eğitim Durumu
- 8- Toplam Tecrübeniz
- 9- Bulunduğunuz şirket toplam çalışma süresi
- 10- Çalıştığınız şirket kaçınıcı iş yeriniz

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği)

Karizma/ İdealleştirilmiş Etki

- 1- Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.
- 2- Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir.
- 3- Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.
- 4- Yöneticim kolektif bir misyon duygusuna sahip olunmasına önem verir.
- 5- Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım.
- 6- Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarların üzerinde tutar.
- 7- Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.
- 8- Yöneticim güç ve güven duygusu verir

İlham Verici Motivasyon

- 9- Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur.
- 10- Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder.
- 11- Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonunu ifade eder.

12- Yöneticim amaçların, başarılacağına ilişkin inancını vurgular.

Entelektüel / Zihinsel Teşvik

13- Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.

14- Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.

15- Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer.

16- Yöneticim kritik varsayımları, uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir.

Bireyselleştirilmiş Düşünce / Bireysel İlgi

17- Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar.

18- Yöneticim bana, grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.

19- Yöneticim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir.

20- Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.

Lider – Üye Etkileşimi Ölçeği Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği) (LMX – MDM)

Profesyonel Saygı Boyutu

1. Yöneticimin iş hakkındaki bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.

2. Yöneticimin, profesyonel yeteneklerine saygı duyarım.

3. Yöneticimin, iş konusundaki bilgisini etkileyici bulmaktayım

Sadakat Boyutu

4. Yöneticim, işyerinde istemediğim bir hata yaptığımda, diğerlerine karşı beni savunur.

5. Yöneticim başkaları bana saldırırsa bile beni savunur.

6. Yöneticim, konuyu tam olarak bilmese bile üstlerine karşı benim davranışlarımı savunur.

Etki Boyutu

7. Yöneticim, herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.

8. Yöneticimi insan olarak çok severim.

9. Yöneticimle birlikte çalışmak zevklidir.

Katkı Boyutu

10. Yöneticim için sıkı çalışmaktan rahatsızlık duymam.
11. Yöneticim için işimde benden beklenenin ötesinde iş yaparım.
12. Yöneticimin, iş konusundaki hedeflerini karşılamak için normalde gerekenden daha fazla çaba sarfetmeye hazırım.

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği Colquitt (2001)

İşlemsel Adalet

1. Süreçler tutarlı bir şekilde uygulanır.
2. Süreçler önyargılardan uzak bir şekilde uygulanır.
3. Süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.
4. Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebilirim.
5. Süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.
6. Süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.
7. Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim

Dağıtımsal adalet

8. Elde ettiğim kazanımlar tamamladığım işe uygundur.
9. Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansa uygundur.
10. Elde ettiğim kazanımlar kuruma yaptığım katkıyı yansıtır.
11. Elde ettiğim kazanımlar işteki çabamı yansıtır.

Kişilerarası Adalet

12. Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltilir.
13. Bana değer verilir.
14. Benimle olan diyaloglar samimidir.
15. Bana saygılı davranılır.
16. Bana nazik davranılır.

Bilgisel Adalet

17. Süreçlere yönelik açıklamalar mantıklıdır.
18. Süreçlere yönelik ayrıntılar zamanında aktarılır.
19. Süreçler bütünüyle açıklanır.
20. Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşulur.

İş Performansı Ölçeği Goodman ve Svyantek (1999)

Görev Performansı

1. İş arkadaşlarım işe gelmediklerinde, onların işlerine yardım ederim
2. İşte resmi olarak görevim olmayan şeyleri de gönüllü olarak yaparım.
3. İşimin tanımlı bir parçası olmasa da bölümümde işe yeni başlayan çalışanların işe alışmalarına (oryantasyonuna) yardımcı olurum.
4. İş yükleri fazla olduğunda iş arkadaşlarıma yardımcı olurum.
5. Görevlerimde arkadaşlarım bana yardımcı olur.
6. Bölümümün kalitesini artırmak için yenilikçi önerilerde bulunurum.
7. Sorumluluğum dâhilinde olmayan, fakat kurumumun imajına olumlu katkı yapacak faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.
8. Sabahleyin ve öğle molalarından sonra işe zamanında gelirim.
9. İşte istediğim zaman gereksiz molalar veririm.

Bağlamsal Performans

10. İşyerinde belirlenen kuralların ötesinde katılım sağlarım (örneğin çoğu çalışandan veya hakkım olandan daha az izin kullanırım).
11. Mesai bitimine doğru yürüyüşe çıkarım.
12. İşe gelemeyeceksem önceden haber veririm.
13. İşyerinde kişisel telefon görüşmelerine büyük zaman harcarım.
14. İşte gereksiz yere izin kullanmam.
15. İşte fazladan mola kullanmam.
16. İşteki zamanımı gereksiz görüşmelerle harcamam.
17. İşimin bütün hedeflerine ulaşırım.
18. İşte beklenen performans kriterlerini karşılarım.
19. İşimle ilgili bütün görevlerde uzmanlıkla çalışırım.
20. Bütün performans kriterlerine uygunum.
21. Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.
22. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.
23. İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle ustalıkla başa çıkarım.
24. Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.

25. İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi belirlenen zamanda tamamlarım.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Meyer Allen ve Smith (1993)

Duygusal Bağlılık

1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.
5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.

Devam Bağlılığı

7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.
8. Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.
9. Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.
11. Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
12. Bu kurumdan ayrılacak olsam, bunun olumsuz sonuçlarından biri de uygun alternatiflerin azlığı olurdu.

Normatif Bağlılık

13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.
14. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmamanın doğru olmadığını düşünüyorum.
15. Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.
16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.
17. Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.

ÖZGEÇMİŞ

1. İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Mehmet TURGUT

Uyruğu : T.C

2. ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme	Boğaziçi Üniversitesi	2008-2013
Yüksek Lisans	İşletme	Yeditepe Üniversitesi	2013-2016
Doktora	İşletme	Kayseri Üniversitesi	2019-2023

3. YABANCI DİL: İngilizce, İspanyolca

4. İŞ DENEYİMLERİ (varsa)

Yıl	Görev
2018-Devam	Finans Müdürü
2013-2018	Finansal Kontrolör

5. YAYINLAR

Bulunmamaktadır

TEZ İNTİHAL RAPORU

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX) ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: TÜRK SAVUNMA SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR

Yazar Mehmet Turgut

Gönderim Tarihi: 04-Ağu-2023 01:24PM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 2141238792

Dosya adı: ntihal.pdf (1.12M)

Kelime sayısı: 36204

Karakter sayısı: 254546

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ (LMX)
ARACILIĞIYLA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ; ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: TÜRK SAVUNMA SANAYİ İŞLETMELERİNDE
BİR

ORJİNALLİK RAPORU

%9	%7	%2	%4
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr	%2
	İnternet Kaynağı	
2	paperity.org	%1
	İnternet Kaynağı	
3	Submitted to Winston Churchill Middle School	%1
	Öğrenci Ödevi	
4	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK)	<%1
	Öğrenci Ödevi	
5	Submitted to Bahcesehir University	<%1
	Öğrenci Ödevi	
6	hdl.handle.net	<%1
	İnternet Kaynağı	
7	dergipark.org.tr	<%1
	İnternet Kaynağı	

Çalışanların işten ayrılma niyeti ve iř
performansına etkileri", Atatürk Üniversitesi,
2010.

Yayın

Alıntılarını ıkart

Kapat

Eřleřmeleri ıkar

Kapat

Bibliyografyayı ıkart

Kapat